

УДК 331.1

*Кліпкова О. І.,*

*zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,*

*Researcher ID: F-1910-2019,*

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту і соціально-гуманітарних дисциплін, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”, м. Львів*

*Боруцька В. Ю.,*

*vikabora7@gmail.com,*

*магістрантка, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”, м. Львів*

## **УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ КОМАНД В АСПЕКТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** Метою статті є виявлення особливостей створення ефективної креативної команди в організації, дослідження впливу інноваційної культури на досягнення цілей управління. Актуальність теми дослідження визначається постійним зростанням важливості ролі та характеристик персоналу в досягненні цілей підприємства. У статті проведено аналіз причин нестачі творчого мислення серед працівників, можливих шляхів його розвитку шляхом використання спектра методологій та підходів. Відображено загрози креативності команд, зокрема феномен соціальної лінії та як його уникнути. Зазначено, що ефективне управління командами є ключовим чинником досягнення успіху організації завдяки грамотній мотивації працівників, правильному відбору учасників до команди, наданню можливості вільного висловлення та представлення своїх ідей чи аргументів. Зосереджено увагу на інструментарії впровадження інноваційної культури та умінні створити команду. Такі заходи чинять неймовірно потужний та корисний вплив не лише на працівників, але й на їхню здатність робити все необхідне для досягнення успіху організації. Акцентовано увагу на складових та критеріях оцінки інноваційної культури підприємства. Виокремлено компоненти оцінки креативних ресурсів працівника підприємства та визначено напрями їх розвитку для формування лояльності працівників до місця їхньої праці. Наведено види та способи використання внутрішньої мотивації з метою формування позитивного впливу на продуктивність праці груп у команді. У статті зауважено, що фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Зазначено, що учасники згуртованої команди здатні модифікувати поведінку, якщо з'являється якийсь внутрішній тиск, на користь групових норм. У матеріалах статті акцентовано увагу на ефекті соціальної лінії команди як на груповому ефекті у соціальній психології, одному з механізмів функціонування команди, який відкрив Максиміліан Рінгельман. Дослідник визначив, що продуктивність групи не перевищує половини суми продуктивності її членів. Наведено перелік рекомендацій щодо покращення групової динаміки в боротьбі з соціальною лінією. При написанні статті використано спектр емпіричних методів досліджень з метою формування теоретичної конструкції креативної команди.*

**Ключові слова:** команда, колектив, креативність, корпоративна культура, творче мислення, соціальна лінія, мотивація, ресурс, потенціал.

*Klipkova O. I.,*

*zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,*

*Researcher ID: F-1910-2019,*

*Ph.D. Associate Professor, Department of Management and Socio-Humanitarian Disciplines, Lviv Educational and Scientific Institute of Banking University, Lviv*

*Borutska V. Yu.,*

*vikabora7@gmail.com,*

*Master's degree student, Lviv Educational and Scientific Institute of Banking University, Lviv*

## **MANAGEMENT OF TEAMS CREATIVITY IN THE ASPECT OF FORMATION OF ENTERPRISE'S INNOVATIVE CULTURE**

***Abstract.** The purpose of the article is to identify the features of formation an effective creative team in the organization, to study the impact of innovative culture on the achievement of management goals. The relevance of the research topic is determined by the constantly increasing importance of the role and characteristics of staff in achieving the goals of the enterprise. The article analyzes the reasons for the lack of creative thinking among employees, possible ways of its development through the use of a range of methodologies and approaches. Threats to team creativity are*

*revealed, in particular the phenomenon of social laziness and how to avoid it. It is noted that effective team management is a key factor in the success of the organization through competent motivation of employees, proper selection of participants to the team, providing the opportunity to freely express and present their ideas or arguments. The focus is placed on the tools for implementing an innovative culture and the ability to create a team. Such activities have an incredibly powerful and beneficial impact not only on employees, but also on their ability to do everything necessary to achieve the success of the organization. Emphasis is placed on the components and criteria for assessing the innovative culture of the enterprise. The components of the assessment of creative resources of the enterprise's employee are singled out as well as the directions of their development for the formation of employees' loyalty to the place of their work are determined. The types and ways of using internal motivation in order to form a positive impact on the labor productivity of groups in a team are presented. The article notes that the actual performance of a team depends on three factors: potential performance of the management team, synergy and threats. It is determined that members of a cohesive team are able to modify behavior, if there is any internal pressure, in favor of group norms. The article focuses on the effect of the social laziness of the team as a group effect in social psychology, one of the mechanisms of team functioning, which was discovered by Maximilian Ringelman.*

*The researcher determined that the productivity of the group does not exceed half the amount of productivity of its members. A list of recommendations for improving group dynamics in the fight against social laziness is given. When writing the article, a range of empirical research methods was used in order to form a theoretical construction of a creative team.*

**Key words:** team, collective, creativity, corporate culture, creative thinking, social laziness, motivation, resource, potential.

**JEL classification:** M12

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-12>

**Постановка проблеми.** У сучасному світі потенціал працівників визначається не лише набутими вміннями та отриманими знаннями, але й нестандартними підходами до вирішення проблемних питань. Набуття креативних, інноваційних навичок зумовлене високими темпами розвитку ринку та новітніх технологій, жорсткою конкуренцією тощо. Тому керівники компаній починають цінувати творчу ініціативу підлеглих, їх здатність швидко адаптуватися до змінного невизначеного середовища, вміння шукати нестандартні шляхи вирішення проблем, виявляти причинно-наслідкові зв'язки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджувати проблему управління творчим колективом стали не дуже давно. Першопрохідцями стали режисери театрів та кіно, які активно почали користуватися підходами "творчого (креативного)" менеджменту. П. Друкер вказував на роль висококваліфікованих фахівців задовго до створення інтернет-компаній і зазначав, що небезпечно підкупувати їх примітивними фінансовими стимулами [1].

У сучасному менеджменті дедалі більше приділяється уваги питанню мотивації як стимулу не лише до рутинної праці, але й до творчої діяльності, яке досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Дмитренко Г. А., Кулікова Г. Т., Дауни М., Друкер П. Ф., Маскон М. Х., Трейсі Б., Уйтмор Д., Бережна В., Денисенко Е., Кулик В., Нагара М., Білецька К. В. [2], Продіус О. І. [3]. Феномен "соціальної лінії", який відкрив Макс Рінгельман, досліджували також Б. Латайне, К. Вільям, Ст. Харкінс, Дж. Суїні.

У своїх дослідженнях такі вчені та практики, як Д. Веретенко [4], Г. Прокопенко [5], та К. Чинарова [6], аналізують методи розвитку креативу персоналу, підходи до керування розвитком та стимулюванням ініціативності персоналу.

**Постановка завдання.** Основними завданнями статті є проаналізувати причини нестачі творчого мислення серед працівників, можливі шляхи його розвитку, використовуючи різні методології та підходи. Також дослідити вплив інноваційної культури, основні загрози креативності команд та визначити, що може бути причиною соціальної лінії.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У статті під поняттям креативності варто розглядати творчі здібності людини, які характеризуються готовністю до продукування нових ідей. Проте сьогодні методи управління в більшості компаній не створюють сприятливих умов для творчої ініціативи: співробітники не мають внутрішньої мотивації та прагнення діяти. Керівники, формуючи та контролюючи точність дотримання організаційної структури, розпорядку дня, виконання завдань у визначений спосіб, насправді підривають творчу ініціативу своїх співробітників, хоча не мають на меті пригнічувати креативність. Підприємство як роботодавець має бути привабливим для своїх потенційних співробітників і привабливість підприємства – це процес спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей персоналу і цілей організації. Мотивація передбачає виявлення та задоволення потреб кожного окремого працівника.

Формування та розвиток творчих здібностей персоналу компанії, мотивація учасників команди шляхом визначення ключових потреб, слабких та сильних сторін кожного працівника є завданням креативного менеджменту. Однак питання побудови гнучкої і простої у виконанні системи мотивації на підприємстві залежно від потреб працівників, формування інструментарію здійснення моніторингу креативності та мотивованості працівників та того, як впливає інноваційна культура на продуктивність та згуртованість учасників команди, залишилися відкритими.

Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування дієвості кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини [7].

Довкола креативності існує багато міфів. Наприклад, раніше креативність визначали як процес мислення, пов'язаний зі створенням нових і незвичайних ідей або продуктів. Але це формулювання вважають неповним. Важливо, щоб ідея мала також певний сенс, тому визначення згодом розширили.

Сьогодні креативність – це “творча діяльність, націлена на отримання результатів, які є оригінальними та цінними”. Тобто креативність вимагає не лише новизни, але й корисності. Щоб вважатися творчим, сьогодні не обов'язково писати вірші чи малювати – достатньо вирішити проблему в інший спосіб.

Креативний спосіб вирішення проблем – це створення простих рішень для вирішення складних чи незвичайних завдань. Прості рішення – це економія часу, ефективність праці та заощадження грошей. Потрібно розуміти, що креатив – це не стратегія дії, а лише частина інноваційного процесу.

Факторами, які впливають на творчість без посереднього контролю фірми, є культура, місце, формальна освіта, конкуренція та регулювання. Здатність фірм захищати свої інвестиції у креативність є важливою, а також компанії повинні мати правильні стимули до інновацій. Останні роки також спостерігається новий акцент на ролі культури у залученні творчої робочої сили. Як казав Річард Флоріда, людський потенціал та креативність є рушієм людського прогресу.

Креативна атмосфера безпосередньо пов'язана зі збільшенням продуктивності праці та поліпшенням якості продукції, вона дозволяє вирішити ряд важливих проблем, оскільки [5]:

- істотно підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці через поживлення виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу.

У своїй книзі “Потік: Психологія оптимального переживання” американський психолог Мігай Чиксентмігай описує творчу атмосферу, потік як стан, в якому ми втрачаємо відчуття часу і насолоджуємося цим моментом. Оскільки потік об'єднує задоволення і прогрес, саме цей стан дозволяє працювати ефективно.

У книзі “Драйв: Що насправді нас мотивує” Деніеля Пінка описується, що люди володіють здатністю, яку можна назвати внутрішньою мотивацією – прагненням робити щось за почуття внутрішнього задоволення, цікавості та можливості, а не за зовнішню мотивацію, наприклад у вигляді покарань, грошей, статусності, призив чи бонусів. Саме тому у учасників команди виникає потреба у підтримці, отриманні зворотного зв'язку, задоволенні їх

бажань, що заохочуватиме та налаштовуватиме їх на творчий процес.

Керівництво, яке орієнтоване на співробітників, створює найсприятливіші умови для творчої праці і використовує методи делегування, тісних контактів і взаємовідносин, спільних зусиль персоналу у процесі розробки та виконання інноваційних проєктів. Для того, щоб сформувати та розвинути активну та творчу особистість, компанії вводять інноваційну культуру.

Інноваційна культура – це система цінностей, що відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, підприємств, компаній і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно-активної особистості. Основними принципами формування інноваційної культури є:

- чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість;
- усвідомлення пріоритетності цілей;
- делегування повноважень членам команди;
- співробітництво учасників проєктної команди;
- націленість на результат;
- вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проєкту;
- толерантне сприйняття керівництвом і учасниками команди ідей, висловлених іншими співробітниками;
- толерантне сприйняття можливих помилок і невдач;
- делегування повноважень учасникам команди;
- участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проєкту, усвідомлення своєї значущості;
- свобода творчості й висловлювань;
- заохочення ініціативи і творчого пошуку співробітників;
- заохочення до розвитку і набуття нових знань та навичок;
- недопустимість нав'язування ідей керівником інноваційного проєкту;
- захист прав кожної людини у команді на інноваційні рішення.

Також інноваційна культура організації може мати такі основні складові:

1. Система мотивації персоналу інноваційної організації (або команди інноваційного проєкту) до активної інноваційної діяльності.

2. Система організації інноваційної діяльності, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу компанії для поширення інновацій. Сьогодні організація є основною функцією управління, відповідно, підсистема організації повинна відігравати важливу роль у становленні та розвитку інноваційної культури.

3. Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, виявлення та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

Основні критерії оцінки інноваційної культури підприємства згруповані за окремими складовими. Результати подано в табл. 1.

**Критерії оцінки складових інноваційної культури організації**

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (креативна складова)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відчуття затребуваності знань та досвіду.</li> <li>- Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних обмежень.</li> <li>- Затребуваність інновацій і інноваторів.</li> <li>- Правова захищеність авторських прав.</li> <li>- Висока оплата результатів праці.</li> <li>- Участь інноваторів у досягненні прибутку.</li> <li>- Толерантне ставлення колег і суспільства.</li> <li>- Визнання й вдячність колег і керівництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сприйнятливість компанії до несподіваних, негайних рішень.</li> <li>- Гнучкість організаційних структур управління.</li> <li>- Демократичний стиль управління.</li> <li>- Урахування інтересів працівників.</li> <li>- Практична зорієнтованість діяльності персоналу.</li> <li>- Гнучкий графік роботи.</li> <li>- Сприятливі умови праці й відпочинку.</li> <li>- Мобільність вертикальних і горизонтальних переміщень персоналу.</li> <li>- Свобода комунікації і передачі інформації.</li> <li>- Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прагнення до самореалізації й визнання.</li> <li>- Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду.</li> <li>- Націленість на результат та результативність праці. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження.</li> <li>- Безперервне самонавчання й самовдосконалення.</li> <li>- Здатність до прогнозування в умовах невизначеності.</li> <li>- Бажання й здатність передати знання, навички, досвід колегам.</li> </ul>

Оцінку стану інноваційної культури конкретної організації потрібно надавати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці. Загалом сприятлива інноваційна культура дає змогу збільшити інтелектуальний капітал організації, повніше реалізувати потенціал інноваційного розвитку. Аналіз стану інноваційної культури, розроблення заходів щодо її розвитку є одним із головних завдань інноваційної організації, а чітке розуміння цього стану забезпечує умови стійкого та прогресивного розвитку компанії.

Проте спершу, перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу, необхідно зрозуміти, якими є самі працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даній компанії, а також, який стиль керівництва затребуваний для конкретної компанії сьогодні.

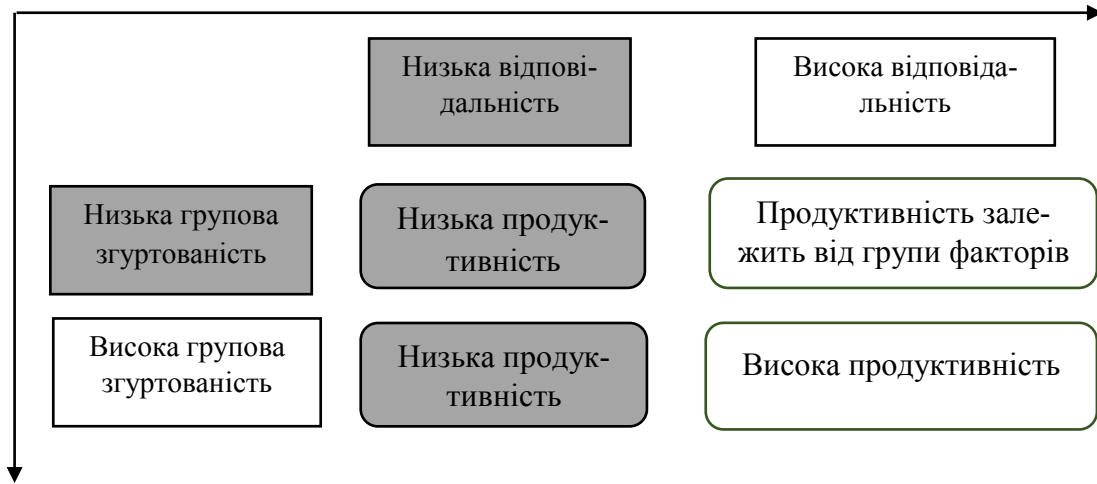
У табл. 2 розглянуто компоненти креативних ресурсів працівників, який вплив від керівництва може отримати певна особа та яким чином можливо розвивати її вміння та прихильність до організації.

Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання досить складним, але виконуваним. При цьому, коли працівник відчуває, що йому довіряють, він зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та визначене коло обов'язків. Для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації.

Таблиця 2

**Компоненти оцінки креативних ресурсів працівника підприємства**

Компоненти креативних ресурсів працівників	Креативні ресурси			
	Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційне середовище
Компоненти креативних ресурсів працівників	1. Знання	1. Точка контролю	Мотивація працівника до роботи	1. Можливість стимулюючої діяльності керівництвом індивідуальних особливостей працівника 2. Сприйняття систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника 3. Забезпечення керівництвом креативних ідей працівників
	2. Відкритість мислення	2. Упевненість		
	3. Досвід	3. Наполегливість		
		4. Емоційна сила		
		5. Незалежність		
		6. Здатність до гри		
		7. Завзятість		
		8. Винахідливість		
		9. Сміливість		
		10. Ризик		
		11. Відповідальність		
		12. Самонавчання		
		13. Самоаналіз		
		14. Самоактуалізація		



**Рис. 1. Вплив відповідальності та групової згуртованості на продуктивність команди**

Після завершення реалізації креативного продукту відбувається процедура оцінки особистісного внеску працівників, що були задіяні при створенні креативного продукту. Реалізувати поставлене завдання пропонується за допомогою розроблення і запровадження системи ключових показників ефективності.

Сутність даної системи полягає в тому, що результати роботи співробітника або підрозділу описуються трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняно точно оцінити. Оцінка внеску кожного учасника розроблення креативного продукту підприємством дозволяє побудувати рейтинг креативних працівників на основі значень ключових показників ефективності з метою адекватного розподілу винагороди за креативну працю та виділення ключових, креативних співробітників. Перегляд рейтингу креативних працівників повинен відбуватися після кожної реалізації креативних продуктів з метою отримання інформації про динамічні зміни, що відбуваються з персоналом [7, с. 209-216].

Вважається, що фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Потенційна продуктивність – це рівень продуктивності праці команди, який може бути досягнутий за умови максимально ефективної взаємодії всіх її членів. Синергія відображає покращення завдяки командній роботі порівняно з індивідуальною. Синергічний ефект з'являється в результаті позитивної взаємодії між учасниками на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнюючих умінь, призводячи до того, що спільні зусилля команди набагато перевищують суму зусиль окремих її учасників. Як і у спорті, командна робота надзвичайно важлива для конкурування на сучасних світових ринках, де індивідуальна майстерність не настільки важлива, як високий рівень колективної роботи. Загрози – це помилки взаємодії команди.

Коли команда креативна та продуктивна, кожен її учасник відчуває, що приносить користь для

організації. Члени такої команди відчувають колективність і мають бажання залишатися частиною групи, поділяють сенс кінцевої мети та встановлюють структуровану схему спілкування. У них більше колективної ідентичності. Здебільшого учасники таких команд мають багато подібних рис, наприклад стать, вік, переконання, цінності, навички і т.д., тому їм легше вдається знайти спільну мову і досягти консенсусу. Учасники згуртованої команди здатні модифікувати поведінку, якщо з'являється якийсь внутрішній тиск, на користь групових норм, а також уникають нищівних конфліктів, щоб догодити команді й уникнути маргіналізації, проте не бояться висловлювати свої думки та погляди на ситуації. Проблеми у командах, де панує єдність, не ігноруються, а передбачаються або вирішуються в міру їх виникнення, щоб вони не стали катастрофічними. Тому групи з високою згуртованістю та відданістю завданню (відповідальністю), як правило, є найбільш ефективними (рис. 1).

Проте в командній роботі таїться деяка небезпека у зниженні продуктивності, особливо якщо неправильно сформувати її. Також потрібно врахувати те, що зі збільшенням кількості членів групи відбувається зменшення середнього індивідуального внеску в групову роботу. Ефект соціальної лінії команди - це груповий ефект у соціальній психології, один із механізмів функціонування команди, який відкрив Максиміліан Рінгельман. Він визначив, що продуктивність групи не перевищує половину суми продуктивності її членів.

Дослідження Рінгельмана продемонструвало, що учасники команди фактично менш мотивовані і докладають менше зусиль при виконанні спільних дій, ніж при виконанні індивідуальних. Учений порівнював, наприклад, підняття ваги разом із групою та окремими людьми. Виявилось, що якщо продуктивність окремої людини прийняти за 100 %, то двоє разом піднімуть вагу, яка становить лише 93 % сумарної ваги від тієї, що разом можуть підняти люди, які працюють окремо. Коефіцієнт корисної дії групи з трьох осіб буде 85 %, група з восьми осіб виявиться продуктивною на 49 % щодо

очікуваної продуктивності всіх членів групи [10, с. 280].

Дж. Суїні виявив: учасники експерименту крутили педалі велотренажера більш інтенсивно, якщо думали, що важливі їх індивідуальні результати, а не результати всієї групи. Ст. Харкінс описав результати випробування, в якому його учасники виробляли в три рази менше шуму, якщо вірили, що з ними кричать і плескають п'ятеро інших людей, ніж наодинці. Причому очі і вуха учасників експерименту були зав'язаними.

Б. Латайне в 1979 році описав феномен не втручання свідка. Вчений провів серію різноманітних експериментів і довів, що сама кількість свідків трагічної події перешкоджає наданню допомоги з боку будь-кого. Жертва нещасного випадку з меншою ймовірністю дочекається допомоги, якщо за її стражданнями спостерігає велике число людей. Виявлена наступна закономірність: ймовірність отримання допомоги вище, якщо людина знаходиться в малій групі, і набагато нижче, якщо вона знаходиться в оточенні великої кількості людей. Багато світових організацій проводили схожі соціальні експерименти, щоб зрозуміти готовність прийти на допомогу, проявити емпатію, підтримати та звернути увагу на людину в різному оточенні перехожих.

Не можна однозначно стверджувати: існує єдине правильне рішення чи варіант, що дозволяє подолати дію ефекту Рінгельмана в командній роботі. Однак сьогодні пропонується кілька рекомендацій щодо покращення групової динаміки в боротьбі з соціальною лінню [11].

1. Майбутній учасник має розуміти, який для нього ідеальний розмір команди.

Дієвим правилом, яким керуються багато організаторів груп, є правило "2 піц". Команда не повинна бути більшою за ту, яку можна нагодувати двома піццями. Тобто група може складатися з 5-9 осіб. Це залежить, звичайно, від апетитів учасників. Перевищення кількості в 9 осіб свідчить про надто великий розмір команди, а тому її доведеться також поділити.

2. Потрібно часто контролювати чисельність групи.

Потрібно аналізувати, наскільки команда ефективна, порівнюючи її результативність з минулим досвідом чи періодом. Іноді може виникнути потреба у зміні кількості учасників. Тому в процесі виконання завдань розмір групи може змінюватися. Якщо не контролювати дані зміни, то група може опуститися до менш продуктивних позначок.

3. Учасникам групи потрібно відчувати свою значимість.

Лідерам або керівникам команд потрібно ідентифікувати внесок кожного з учасників у загальну справу. Адже, коли люди відчувають, що до їхніх ідей та пропозицій прислухаються, вони готові докласти більше зусиль для досягнення спільної мети. При цьому слід чітко виділяти внесок того чи іншого учасника у виконання завдання (наприклад, через постановку оцінок). Якщо члени команди відчують важливість власної ролі, свою

незамінність, то вони будуть менш схильні до соціальної лінні і будуть менше покладатися на те, що колеги їх підстрахують.

4. Перед групою треба ставити чіткі цілі.

Якщо учасники групи чітко бачать однозначну мету функціонування групи, то вони точно будуть працювати ефективніше від тих, хто давно втратив її з поля зору.

5. Потрібно підтримувати мотивацію команди.

Мотивація завжди важлива в групі будь-якого розміру. А якщо група ще й досить велика, то наявність різних видів мотивації стає критично необхідною.

Підіємо підсумки стосовно уникнення соціальної лінні або прокрастинації. У кожного учасника команди має бути почуття індивідуальної відповідальності за результати своєї праці: чим вищий рівень відповідальності, тим нижчою буде соціальна ління. Групова згуртованість та дружні стосунки сильно впливають на кожного індивіда, адже, якщо учасники ставляться один до одного як друзі, то в команді менше байдикують і розцінюють групову перемогу як свою власну. Чим більшою є чисельність групи, тим більшою є соціальна ління. Учасники команди, які мають однакові цінності, схожі погляди та цілі, а також члени колективістичних культур менш схильні до проявів соціальної лінні, ніж учасники індивідуалістичних культур [12].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** У сучасному менеджменті команди є більш динамічними, оскільки мають постійно враховувати зміни в технологіях, використовувати методи імпровізації та змагатися з іншими командами, адже нові технології, методи комунікації, важливість людської інтеграції та взаємодії вносять значні зміни в правила гри на ринку праці, в бізнесі та змушують компанії здійснювати зміни в організаційній структурі. Створення і формування команди, хто і як саме буде розробляти й реалізовувати стратегію, – одне з найважливіших завдань кожної сучасної організації. Керівники можуть стимулювати творчу ініціативу та розвиток креативності своїх підлеглих різними методами та способами, зокрема розробивши систему мотивації персоналу та впровадивши інноваційну культуру.

Сьогодні ефективність використання працівників є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Druker P. F. *Entsyklopedyia menedzhmenta (The Practice of Management)* : per. s anhl. – М. : Izdatelskyi dom "Viliams", 2004. – 432 p.

2. Білецька К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління / К. В. Білецька // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. – 2015. – № 4. – С. 58-64.

3. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління / О. І. Продіус // *Економіка: реалії часу*. – 2012. – № 3-4(4-5). – С. 67-72.

4. Веретенко Д. Мотивація по-українськи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.

5. Прокопенко Г. І. 100 ідей для розвитку творчого потенціала співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.

6. Чинарова К. Колектив-креатив (Управління творчим колективом) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru>.

7. Крикуненко Д. О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д. О. Крикуненко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2012. – №4. – С. 209-216.

8. Forsyth, D. R. Performance. Group Dynamics / D. R. Forsyth // Belmont: CA, Wadsworth, Cengage Learning 2006. – P. 280-290.

9. Чиксентмігаї М. Потік. Психологія оптимального досвіду / М. Чиксентмігаї. – Х. : Книжковий клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2017. – 565 с.

10. Пінк Д. Драйв: Що насправді нас мотивує / Д. Пінк. – Х. : Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2016. – 208 с.

11. Social loafing in the team or what to do with people who skive work. [Electronic Resource]. – Access mode: <https://iconxlab.com/posts/social-loafing-in-the-team-or-what-to-do-with-people-who-skive-work/>.

12. Harvard Business Review [Electronic Resource]. – Access mode: <http://crealugia.livejournal.com/16772.html>.

## REFERENCES

1. Druker, P. F. (2004), *Entsyklopediya menedzhmenta* : per. s anhl., Izdatelskyi dom “Viliams”, M., 432 p.

2. Biletska, K. V. (2015), *Zasady formuvannia kreatyvnoho lidera yak menedzhera novoho pokolinnia*, *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, № 4, s. 58-64.

3. Prodius, O. I. (2012), *Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia*, *Ekonomika: realii chasu*, № 3-4(4-5), s. 67-72.

4. Veretenko D. Motyvatsiia po-ukraynsky, available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.

5. Prokopenko, H. Y. 100 ydei dlia razvytyia tvorcheskoho potentsyala sotrudnykov, available at: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.

6. Chynarova K. Kollektiv-kreatyv (Upravlenye tvorcheskym kollektivom), available at: <http://www.hr-portal.ru>.

7. Krykunenکو, D. O. (2012), *Upravlinnia protsesom formuvannia kreatyvnosti personalu yak faktora innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva*, *Marketynh i menedzhment innovatsii*, №4, s. 209-216.

8. Forsyth, D. R. (2006), *Performance. Group Dynamics*. Belmont: CA, Wadsworth, Cengage Learning. P. 280-290.

9. Chyksentmihai M. (2017), *Potik. Psykholohiia optymalnoho dosvidu*, *Knyzhkovyi klub “Klub Simeinoho Dozvillia”*, Kh., 565 s.

10. Pink D. (2016), *Draiv: Shcho naspravdi nas motyvuie*, *Knyzhkovyi Klub “Klub Simeinoho Dozvillia”*, Kh., 208 s.

11. *Social loafing in the team or what to do with people who skive work*, available at: <https://iconxlab.com/posts/social-loafing-in-the-team-or-what-to-do-with-people-who-skive-work/>.

12. *Harvard Business Review*, available at: <http://crealugia.livejournal.com/16772.html>.

*Стаття надійшла до редакції 22 травня 2020 року*