

ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

О. В. Жигарь, А. В. Непогодина

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Статья посвящена аспектам применения творческого подхода в процессе разработки управленческих решений. Поднимается проблема недоиспользования в большинстве отечественных компаний при разработке и принятии решений методов, основанных на творческом мышлении. Содержится характеристика различных методик, которые позволяют развить креативность мысли у лиц, принимающих решения, активизировать творческое мышление, помогают организациям разрабатывать управленческие решения. Приводятся рекомендации для российских предпринимателей по внедрению данных методов в управленческую деятельность.

Ключевые слова: управленческое решение, разработка решения, принятие решения, творческое мышление, творческий подход, креативность, метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод синектики, метод морфологического анализа, метод У. Диснея.

ABOUT USING CREATIVITY IN THE PROCESS OF DEVELOPING MANAGEMENT DECISIONS

O. V. Zhigar, A. V. Nepogodina

Chelyabinsk state University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to aspects of applying a creative approach in the process of developing management decisions. The problem of underutilization in most domestic companies in the development and decision-making of methods based on creative thinking is raised. It contains a description of various methods that allow developing the creativity of thought among decision makers, activate creative thinking, and help organizations develop management decisions. Recommendations are given for Russian entrepreneurs on the implementation of these methods in management activities.

Keywords: managerial decision, decision development, decision making, creative thinking, creative approach, creativity, brainstorming method, Delphi method, synectics method, morphological analysis method, W. Disney method.

В настоящее время среди хозяйствующих субъектов бизнеса наблюдается тенденция резкого возрастания конкурентной борьбы. Обусловлено это постоянным совершенствованием технологий, затрагивающим большинство направлений деятельности и сегментов рынка. У собственников и руководителей компаний возникает вопрос, как развивать свою фирму, совершенствовать управленческую деятельность, оптимизировать технологический процесс, обновлять производственные линии, чтобы сохранить место на экономической арене. Для того чтобы быть актуальными на рынке вне зависимости от времени, субъекты экономической деятельности должны регулярно внедрять инновации в управление и производство, что, в свою очередь, невозможно без творческих наработок.

От того, насколько продвинутыми и грамотными будут решения, насколько они будут соответствовать текущей ситуации на рынке, зависит успех самой фирмы. Организация будет существовать на рынке и сможет успешно вести свою деятельность, если ее руководство умеет находить нестандартные, творческие пути решения поставленных задач [1].

По ряду причин в России затруднено распространение использования творческих методов в процессе разработки и принятия управленческих решений. Тенденцию всеобщего пренебрежения к креативу в области бизнеса отрицать сложно. На данный момент в России численность специалистов, которые отличаются нестандартным, креативным складом ума, не соответствует запросам рынка, их крайне мало. К 2025 г.

нехватка подобных работников может составить 10 миллионов человек [7]. Проблема является всеобщей и ставит российский бизнес на ступень ниже по сравнению с зарубежными компаниями.

Творческое мышление основано на креативности. Существует несколько подходов к определению термина «креативность».

Креативность — это:

- во-первых, творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления, и входящие в структуру одаренности в качестве независимого фактора, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем [9]. Ключевая позиция здесь отводится отхождению от привычных форм и методов в пользу новаторских идей;
- во-вторых, уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности [3]. В этом случае акцент ставится на том, что креативность, как правило, присутствует у индивида с рождения.

Однако креативным мышлением обладают далеко не все. А это значит, что ценность сотрудников, в чьем арсенале имеется данная способность, в разы возрастает. Возрастает и значимость компании, которая способна креативно решать возникшие проблемы.

У науки существуют способы, помогающие развивать креативный стиль мышления. К основным из них относятся следующие.

1. Бисоциация — процесс объединения не связанных между собой идей, который приводит к созданию новаторских и нестандартных структур. Тем не менее, чтобы применить данный метод на практике, человек должен обладать знаниями как минимум в двух областях. Таким образом, прослеживается прямая связь между креативностью и определенным бэкграундом: первое не может существовать без второго.
2. Интеллектуальная мобильность представляет собой исследование одной и той же проблемы с противоположных перспектив. Чтобы добиться успеха в намеченном деле, менеджеры должны иметь в числе своих качеств живой ум и способность абстрагироваться от конкретной позиции, чтобы рассмотреть множество иных вариантов, не быть склонным к сосредоточиванию сугубо на одной позиции.
3. Латеральное мышление — процесс преобразования прежних идей, способность изменять изжившие себя понятия, подстраивая их под современные реалии. Такой способ

мышления является одним из основополагающих аспектов творчества.

4. Проявление терпимости к неопределенностям. Творчество — процесс хаотичный и непредсказуемый. Креативная деятельность предполагает наличие шанса на неопределенный исход событий. К данному обстоятельству следует быть готовым и менеджерам, и руководителям, потому что в ходе данной деятельности предполагается принятие решений в условиях риска.
5. Использование разных типов мышления предполагает наличие как логической, так и творческой составляющей у человека, который работает над принятием решения, связанного с инновациями. Процесс принятия решения состоит в идее (озарении), анализе и самом принятии. Именно на первом этапе как раз лучше всего применима творческая сторона мышления, когда нужны креативные мысли и идеи, а позже — логическая, для критической обработки и оценки.

Организации в лице их руководителей могут возвращать творческие способности сотрудников посредством данных методов. Кроме этого, они могут применять их и в отношении самих себя, чтобы не отставать от бесконечной гонки инноваций [5].

К методам принятия управленческих решений, основанным на творческом подходе, относят метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод синектики, метод «6-3-5», метод морфологического анализа.

Метод мозгового штурма, или метод мозговой атаки, — это техника, предполагающая предложение максимально возможного множества вариантов и идей от всех участников без их оценивания или критики. Преимуществом вышеупомянутого метода является то, что он проходит в обстановке, лишенной натянутости, и дает возможность свободно высказать свое мнение каждому участнику собрания. Существует ряд правил, которые должны быть соблюдены во время проведения мозгового штурма:

- обсуждение происходит без оценки высказанных идей;
- администратор должен записывать все мысли и идеи участников;
- организаторы должны заранее заготовить идеи, чтобы помочь всем участникам легче влиться в обсуждение;
- обсуждение прекращается, когда все участники одновременно высказывают свое мнение;
- предоставляется возможность объявить свои мысли и наработки интровертивным участникам;

- резюмируются все предложенные идеи, когда участники высказались и предложений больше нет.

Результативность метода мозгового штурма во многом зависит от роли администратора (модератора), в обязанности которого входит:

- фиксировать все высказанные предложения;
- кратко отражать содержание каждой идеи в общем перечне;
- запрашивать у участников комментарии к выдвинутым предложениям;
- обращать внимание и на дублирующие идеи, высказанные ранее;
- воздерживаться от высказывания собственных предложений и идей.

Реализация методики мозгового штурма происходит в несколько этапов.

1. Подготовка. На данном этапе выносятся проблема, дается ее четкое определение. Также происходит отбор участников и определение администратора (модератора).
2. Поиск. Администратор озвучивает проблему, исходя из которой нужно принять решение, и четко ее разъясняет. Участники высказывают свои идеи, после чего происходит подведение итогов заседания, где все идеи формируются в протоколе администратором.
3. Отбор. На этой стадии происходит критическая оценка каждой идеи специально сформированным комитетом. Идеи, не подходящие по общему голосованию, отбрасываются, нужные остаются, и с ними продолжается дальнейшая работа, результатом которой является сформулированное решение по обозначенной вначале проблеме.

Метод Дельфи представляет собой сбор информации, обладающей высоким процентом достоверности, от группы специалистов. Отличительная черта метода Дельфи состоит в том, что эксперты во время проведения мероприятия не обмениваются своими идеями, то есть у них нет возможности изменить свою точку зрения под воздействием авторитета другого участника [8]. Вся процедура проходит посредством письменного опроса, прямых взаимодействий между экспертами нет. Данный метод применим в том случае, когда невозможен личный сбор всей группы. При таких условиях вся процедура может пройти дистанционно. Однако существенным минусом являются значительные затраты времени, потому что вся процедура проведения опроса и каждый из ее этапов дублируются до того момента, пока все специалисты не придут к общему мнению.

Последовательность проведения метода Дельфи такова.

1. Всем участникам (экспертам) выдается перечень вопросов, которые касаются рассматриваемой проблемы. Им предстоит ответить на все вопросы.
2. Процедура проходит анонимно, исключая влияние авторитета того или иного эксперта на мнение остальных участников.
3. Результаты опроса объединяются в общий документ.
4. Данный документ рассылается всем экспертам.
5. Участники изучают полученные материалы и на их основе предлагают новые идеи.
6. Процедура продолжается до момента полного согласования мнений экспертов.

Данный метод может быть применен в том случае, если управленческий состав организации располагает достаточным количеством времени. При этом эксперты должны обладать полномочиями в принятии управленческих решений.

Метод синектики предполагает соединение разнообразных элементов в процессе поиска решения проблемы. Он имеет ряд общих черт с методом мозгового штурма, но в то же время отличается присутствием критики и использованием разного рода аналогий и сравнений.

Существует ряд требований, которые необходимо применять во время проведения совещания на основе метода синектики:

- формулирование проблемы происходит в общем виде;
- рассмотрение лучше всего начинать с анализа общих признаков проблемы;
- не следует заикливаться на определенной идее решения проблемы;
- если возникли сложности в решении проблемы, то необходимо вернуться ко второму пункту;
- процессы генерирования и отбора идей во многом обусловлены профессионализмом руководителя, его умением активизировать креативные способности среди участников.

Важным элементом метода синектики является критическая оценка выдвинутых предположений, которая проходит в такой последовательности:

- 1) анализируется каждая предложенная идея;
- 2) определяются признаки идей, по которым осуществляются группировка и классификация;
- 3) предложенные идеи подвергаются экспертному анализу;
- 4) происходит выбор наиболее релевантных решений.

Достоинством вышеназванной техники является то, что участникам предоставляется возможность рассмотреть проблему с нескольких сторон при помощи аналогий. За счет этого происходит расширение спектра возможных решений.

Метод «6-3-5», или метод «635». В соответствии с этой техникой участников должно быть шестеро, каждому из них выдается карточка с ранее занесенным в нее вопросом. Участники в течение пяти минут записывают в данные карточки по три варианта решения поставленной проблемы. Затем каждый участник передает свою карточку соседу справа, и процедура повторяется: в течение пяти минут записывается три варианта решения. Записанные ранее идеи не могут дублироваться в других карточках. Данное мероприятие можно завершить только после того, как все участники внесут свои идеи в каждую карточку. За отведенное время (примерно 30 минут) в общей сложности появится 108 решений поставленной проблемы. Оценивание результата и дальнейшее принятие решений проводится так же, как и при методе мозгового штурма [5].

Метод морфологического анализа основывается на разделении элементов, их признаков и их сочетании для создания возможных вариантов решения поставленной задачи. Важным условием использования данного метода является выявление как можно большего числа элементов, за счет которых можно решить проблему. Далее происходит определение всех вариаций смыслов этих элементов. Затем, применяя метод перебора всевозможных комбинаций из имеющихся значений, начинается подбор альтернатив.

Метод морфологического анализа функционирует на основе принципов, которые необходимо учитывать в процессе его применения:

- целостность (предполагает применение всего комплекса сведений об объекте);
- отсутствие преждевременных заключений (не рекомендуется отказываться от тех или иных объектов и процессов, не произведя перед этим обстоятельного анализа).

Очередность шагов при проведении метода морфологического анализа следующая:

- 1) объект представляется не целиком, а в виде его функциональных частей, то есть происходит определение его функционально-морфологических признаков;
- 2) морфологические признаки фиксируются обособленно, после чего информация о них заносится в документ без указаний связи с основным объектом. Благодаря этому происходит применение морфологических признаков к другим схожим объектам.

При анализе вариантов получают такие сочетания, которые в случае привычного перебора могли бы быть упущены.

Анализируя методы принятия управленческих решений, основанные на творческом подходе, можно выявить у них одну общую черту — все они достаточно продолжительны по времени

и требуют определенных усилий со стороны организации. Отчасти именно по этой причине большинство руководителей отечественных компаний отказываются от использования данных методов [6].

В ряде зарубежных компаний успешно применяют на практике креативные методы в поиске и генерации новых решений. Часто используется техника Уолта Диснея, авторство которой принадлежит Р. Дилтсу. Этот метод еще называют стратегической моделью нейролингвистического программирования.

Во время своей деятельности У. Дисней использовал большое число эффективных стратегий, благодаря которым его творчество является популярным и востребованным по всему миру. Р. Дилтсом была выявлена наиболее действенная стратегия из всех, которые применял У. Дисней в своей работе. Отличительная черта данной техники заключается в том, что ее можно использовать в любой отрасли и нише бизнеса, в различных жизненных ситуациях. Целью метода является прежде всего обеспечение возможности применять творческий потенциал, не привязываясь к временным и пространственным рамкам [10].

Представленная техника основывается на ряде принципов.

1. Выделение четырех позиций мышления: «мечтатель», «наблюдатель», «реалист», «критик» [4]. В повседневной жизни данные позиции неотъемлемы друг от друга. Упорядоченное их обособление позволяет использовать весь потенциал каждой из них по отдельности.
2. Позиции в креативной стратегии являются своего рода системой, задачей которой становится создание оптимальной возможности осуществления проекта.

Реализация метода У. Диснея предполагает последовательные шаги по нескольким пунктам.

1. Подготавливаются четыре рабочих места в одном помещении.
2. Позиция «мечтатель»: участник, которому отведена эта роль, задает идеальный образ модели реализуемого проекта.
3. Позиция «наблюдатель»: цель данного этапа — отработка релевантного контакта между всеми участниками и построение эффективного контакта с каждым из них. В то же время на данном этапе оценивается деятельность «мечтателя» и ее эффективность, выдаются дальнейшие рекомендации.
4. Позиции «реалист» — «наблюдатель»: на этом этапе изучается программа (план) реализации проекта, происходит отбор достоверной и точной информации. Необходимо

спланировать последовательность операций, при помощи которых будет осуществлен проект. «Наблюдатель» оценивает эффективность деятельности «реалиста», из чего впоследствии делает выводы. В случае возникновения потребности происходит коррекция, после чего информация передается «критику».

5. Позиция «критик»: данный этап предполагает анализ плана, прогноз возможных барьеров и погрешностей, их предотвращение. Приведенные действия необходимо осуществить до момента реализации программы. Кроме этого, на данном этапе формулируются задачи для позиции «мечтатель».
6. Позиция «наблюдатель»: происходит оценивание эффективности работы «критика». В случае необходимости данную позицию можно дополнить. После этого информация, прошедшая через обработку позиций «критика» и «реалиста», направляется на необходимую дополнительную модернизацию к «мечтателю».
7. Позиция «мечтатель». На данном этапе информация, полученная ранее, тщательно анализируется, после чего образ модели проекта дополняется и совершенствуется. Проект обретает четкие контуры.
8. Позиции «реалист» — «наблюдатель» — «критик». Последовательность позиций должна строго соблюдаться. Ставится акцент на вспомогательной информации.
9. Необходимо объединить все позиции, кроме «наблюдателя», попеременно останавливаясь на каждой из них. Участники должны проработать каждое состояние и определить возможные варианты работы с программой реализации проекта. Следует продолжать процедуру, пока все участники не будут в полной мере довольны программой реализации. После данных действий необходимо их объединить.
10. Подстроиться к будущему. Данная стадия формирует полную картину плана задуманного проекта, а также действий, которые будут необходимы для достижения поставленной цели. Полученные результаты позволяют рассчитать шаги и перейти к их воплощению в жизнь.

Креативная стратегия У. Диснея крайне эффективна при применении на практике. Ее применение не сводится исключительно к сфере мультипликации и кинорежиссуры, она может использоваться в бизнесе, предпринимательстве, искусстве, научной деятельности и т. д.

Из характеристики методики видно, что ее применение требует определенных условий и времени для ее проведения. Для крупных компаний, таких как The Walt Disney Company, данный метод является рациональным и уместным. Но в современных реалиях малого бизнеса в России подобная практика будет неудобной и неэффективной.

Для крупных российских компаний («Яндекс», «СберБанк», «МегаФон» и т. д.) методы принятия управленческих решений, основанные на творческом мышлении, могут быть эффективными в силу главного фактора — большого штата сотрудников. Это дает возможность поручить ведение творческих задач отдельному подразделению. Таким образом, происходит экономия времени сотрудников, занятых непосредственно на производстве, и руководства, так как теперь нет перманентной необходимости собирать сотрудников для длительного обсуждения поставленной проблемы.

Для малого бизнеса тактику реализации стратегий, основанных на творческом мышлении, можно трансформировать, сократив число шагов, операций или количество участников. Например, в методе «6-3-5» можно уменьшить число участников до трех или до любого другого удобного значения. Метод мозгового штурма можно модернизировать, добавив обязательное условие — ограничение по времени. Участники могут генерировать идеи и обсуждать их только в течение 3–4 минут. Благодаря данным практикам можно привлечь значительную часть сотрудников, и при этом времени все операции займут немного.

Творческий подход к поиску решения задач может быть крайне полезен в тех ситуациях, когда не помогает рациональный взгляд на суть проблемы. Использование представленных методов будет благотворно влиять на отношение сотрудников к руководству, так как у них появится возможность принимать участие в решении задач, связанных с деятельностью компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Вервишко, И. С. Творческие методы генерации альтернатив решений / И. С. Вервишко // Молодой ученый. — 2017. — № 5 (139). — С. 149–152.
2. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. — Москва : Андреевский, 2007. — 251 с.
3. Жигарь, О. В. Условия и факторы качества управленческих решений органов местного самоуправления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского государственного университета. Сер. 7. Государственное и муниципальное управление. — 2005. — № 1. — С. 25–33.

4. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова. — Москва : Инфра-М, 2013. — 235 с.
5. Мамедова, С. Т. Роль человеческого капитала для предприятия / С. Т. Мамедова // Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности : сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2018. — С. 184–189.
6. Морозова, Н. И. Принятие управленческих решений: этические аспекты / Н. И. Морозова // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. — 2014. — № 3-4. — С. 255–258.
7. Раздорозный, А. А. Управление организацией (предприятием) : учебник / А. А. Раздорозный. — Москва : Экзамен, 2006. — 637 с.
8. Ременников, В. Б. Управленческие решения : учеб. пособие / В. Б. Ременников. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 143 с.
9. Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт ; пер. с англ. В. Ноздриной. — Москва : Поколение, 2007. — 366 с.
10. Колпаков, В. Творческие методы разработки управленческих решений / В. Колпаков. — URL: <https://hr-portal.ru/article/tvorcheskie-metody-razrabotki-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 05.06.2022).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru

Непогодина Александра Викторовна — магистрант факультета психологии и педагогики Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru

REFERENCES

1. Vervishko I.S. Tvorcheskie metody generacii al'ternativ reshenij [Creative methods for generating solution alternatives]. *Molodoj uchenyj* [Young scientist], 2017, no. 5 (139), pp. 149–152. (In Russ.).
2. Glazov M.M. Upravlenie personalom: analiz i diagnostika personal-menedzhmenta [Personnel management: analysis and diagnostics of personnel management]. Moscow, Andreyevskij, 2007. 251 p. (In Russ.).
3. Zhigar` O.V. Usloviya i faktory` kachestva upravlencheskix reshenij organov mestnogo samoupravleniya [Conditions and factors of quality of management decisions of local governments]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 7, Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie* [Bulletin of Chelyabinsk University. State and municipal administration], 2005, no. 1, pp. 25–33. (In Russ.).
4. Kartashova L.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human Resource Management]. Moscow, Infra-M Publ., 2013. 235 p. (In Russ.).
5. Mamedova S.T. Rol' chelovecheskogo kapitala dlya predpriyatiya [The role of human capital for an enterprise]. *Klyuchevye elementy razvitiya chelovecheskogo potentsiala, ekonomiki i obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti* [Key Elements of Human Potential Development, Economics and Economic Security]. Chelyabinsk, Chelyabinsk State University Publ., 2018, pp. 184–189. (In Russ.).
6. Morozova N.I. Prinyatie upravlencheskix reshenij: e`ticheskie aspekty` [Management decision-making: ethical aspects]. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2014, № 3-4, pp. 255–258. (In Russ.).
7. Razdorozhnyj A.A. Upravlenie organizaciej (predpriyatijem) [Management of an organization (enterprise)]. Moscow, Ekzamen, 2006, 637 p. (In Russ.).
8. Remennikov V.B. Upravlencheskie reshenija [Management decisions]. Moscow, UNITI-DANA, 2015, 143 p. (In Russ.).
9. Styuart T.A. Intellektual'nyj kapital. Novyj istochnik bogatstva organizatsij [Intellectual capital — a new source of wealth for organizations]. Moscow, Pokoleniye, 2007. 366 p. (In Russ.).
10. Kolpakov V. Tvorcheskie metody razrabotki upravlencheskih reshenij [Creative methods for developing management decisions]. Available at: <https://hr-portal.ru/article/tvorcheskie-metody-razrabotki-upravlencheskih-resheniy>. (In Russ.).