

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет

БРИЧ В. Я., КОРМАН М. М.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Тернопіль
ТНЕУ
2018

УДК 65.9

Б 87

Рецензенти:

Кузнецова І. О., завідувач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського національного економічного університету доктор економічних наук, професор;

Лепейко Т. І., завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, доктор економічних наук, професор;

Тарасюк Г. М., завідувач кафедри менеджменту Житомирського державного технологічного університету, доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Тернопільського національного економічного університету
(протокол № 3 від 16.11.2016)*

Б 87 Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 220 с.

ISBN 978-966-654-503-2

У підручнику наведено різні види завдань для теоретичної та практичної підготовки студентів з дисципліни «Креативний менеджмент»: теоретичний матеріал для освоєння питань робочої програми, питання для обговорення, тести для самоперевірки знань, кейси та список рекомендованих джерел літератури.

Підручник сприятиме формуванню у студентів теоретичних і практичних знань з питань креативного менеджменту.

Підручник призначений для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів та фахівців, які займаються питаннями креативного менеджменту.

УДК 65.9

ISBN 978-966-654-503-2

© В. Я. Брич, М. М. Корман, 2018

© ТНЕУ, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ПОНЯТТЯ ПРО КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.	
КЕРІВНИК ЯК ЛІДЕР КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Креативність як основа управління організацією	7
1.2. Креативний менеджмент як наука. Предмет, об'єкт та завдання дисципліни.....	10
1.3. Особливості менеджера креативного типу	12
РОЗДІЛ II. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ	23
2.1. Творчий потенціал особистості менеджера.....	23
2.2. Методи розвитку креативності.....	26
2.3. Методи пошуку креативних ідей	30
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ТВОРЧИХ ПРОФЕСІЙНИХ	
КОМАНД.....	39
3.1. Соціально-психологічна сутність творчих команд.....	39
3.2. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу	42
3.3. Формування позитивного іміджу креативної організації	48
РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІННЯ ТВОРЧИМИ КОМАНДАМИ	57
4.1. Методи управління творчим колективом	57
4.2. Інновації як механізм управління груповою динамікою.....	59
4.3. Види управлінського впливу	62
РОЗДІЛ V. МОТИВУВАННЯ ТВОРЧОСТІ	73
5.1. Мотиви праці як складова трудової діяльності.....	73
5.2. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності.....	76
5.3. Мотивація творчої активності й праці персоналу.....	82

РОЗДІЛ VI. УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	91
6.1. Значення людського чинника в системі управління організацією	91
6.2. Креативні методи професійного відбору.....	93
6.3. Професійне навчання як основний напрямок професійного розвитку	101
РОЗДІЛ VII. УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА ВПРОВАДЖЕННЯМ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	111
7.1. Управлінські рішення як соціально-психологічна категорія менеджменту.....	111
7.2. Креативні методи ухвалення управлінських рішень	115
7.3. Емоційно-вольова регуляція у процесі ухвалення рішення	120
РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ.....	129
8.1. Суть і значення ділового спілкування	129
8.2. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія	134
8.3. Етика ділових комунікаційних процесів	139
РОЗДІЛ IX. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	153
9.1. Розвиток самоусвідомлення та емоційного інтелекту...	153
9.2. Постановка цілей та вдосконалення лідерських здібностей.....	158
9.3. Формування навичок ефективного спілкування та переконання	161
ПРАКТИКУМ: РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ.....	167
Тест «Який Ваш творчий потенціал.....	167
П'ять класичних вправ для оцінки креативності.....	171
Вправи для розвитку креативності	174
СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ	178
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	205
ЛІТЕРАТУРА.....	213

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку суспільства на передній план виходять нові соціально-економічні процеси, які нерозривно пов'язані з новим розумінням сутності людини, зі зростанням ролі особистості. У час перенасичення ринків креативність є запорукою конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим проблеми розвитку особистості майбутнього фахівця протягом усього періоду навчання набувають усе більшої актуальності.

Вимоги до особистості менеджера постійно змінюються відповідно до вимог часу. На сьогодні з'явилась необхідність у менеджері креативному. Потреба у генерації нових ідей проявляється у всіх сферах управлінської діяльності: організації управління, розробці управлінських рішень, формуванні людських ресурсів і т. д., особливо в умовах невизначеності та конкуренції. У суспільному виробництві стала нагальною потреба у фахівцях нового типу; необхідні управлінці не виконавчого типу, які вважалися хорошими в командно-адміністративні часи, оскільки орієнтувались в основному на беззастережному виконанні розпоряджень керівників вищих інстанцій, інструкцій, нормативів, а управлінці самостійні, які вміють нестандартно, творчо підходити до виконуваних функцій, хочуть і вміють приймати рішення і брати на себе відповідальність.

Саме цими завданнями керувалися автори підручника.

В результаті вивчення дисципліни «Креативний менеджмент» студенти повинні вміти: відбирати персонал, що здатний креативно мислити та діяти; використовувати відповідні системи мотивації для стимулювання генерації нових ідей; створювати та підтримувати середовище, сприятливе для

креативної діяльності персоналу; вчасно ідентифікувати ситуації зниження попиту на продукцію підприємства; розпізнавати серед великої кількості ефективні креативні ідеї; знаходити можливості ефективного впровадження найкращих ідей; безперервно генерувати креативні ідеї; утримувати на високому рівні креативний потенціал персоналу; та найголовніше – розвивати індивідуальну креативність персоналу, завдяки якому і відбувається перехід від старого до нового.

Підручник для самостійного вивчення дисципліни «Креативний менеджмент» підготовлений відповідно до державного освітнього стандарту навчальної дисципліни обсягом 6 кредитів для студентів економічних спеціальностей, затвердженого МОН України.

До кожної теми розроблено питання для обговорення, ситуаційні завдання, тестові завдання та глосарій термінів. Підручник для самостійного вивчення дисципліни «Креативний менеджмент» розрахований на студентів економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів та фахівців, що займаються питаннями креативного управління.

РОЗДІЛ І.

ПОНЯТТЯ ПРО КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. КЕРІВНИК ЯК ЛІДЕР КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

- 1.1. Креативність як основа управління організацією.
 - 1.2. Креативний менеджмент як наука. Предмет, об'єкт та завдання дисципліни.
 - 1.3. Особливості менеджера креативного типу.
-

1.1. Креативність як основа управління організацією

В умовах швидкого розвитку технологій, глобалізації ринку і конкуренції виникла необхідність швидкого реагування на зміни економічного середовища, прийняття нестандартних рішень, генерації оригінальних ідей. У зв'язку зі зростанням вимог до управлінців, зокрема до їх навиків розробки і реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень змінюються підходи до управління загалом, тому в галузі управління людськими ресурсами виникла необхідність у нових методах, які сприяли б покращенню ефективності роботи організацій.

Для забезпечення стійкого, сталого та ефективного організаційного розвитку актуальним є впровадження інновацій, а саме: розробка нових товарів чи послуг, розширення ринків збуту та бази потенційних клієнтів, скорочення рівня витрат та, зрештою, збільшення прибутковості – а це неможливо без креативного підходу до управління.

Термін «креативність» (англ. «creativity» (творчість), латин. «creatio» (створення)) означає створення чогось нового. Є два основних критерії оцінки креативності:

- результат (кількість та якість);
- відмова від стратегічних стереотипів мислення та дій.

Цими критеріями вимірюється і ефективність праці управління. Ефективність завжди співвідноситься між результатом і витратами на його реалізацію. Результатом роботи менеджера є успішне вирішення проблем та передбачення і розуміння як розвиватись, куди і як рухатись після досягнення певного ефекту.

Основними витратами вважається час (найважливіший ресурс), матеріальні та соціально-психологічні зусилля. Управлінці, які хочуть зекономити на одному із видів витрат, завжди програють у ефективності досягнутого результату. Інколи креативний підхід до справи вимагає більших витрат часу, тому менеджери переважно з метою його економії ідуть протилежним шляхом, зрештою – результату добиваються швидше але не найкращого. Отже, затрачається час на виправлення помилок і витрати часу подвоюються, а ефективність результату не очевидна. Це відбувається, коли управлінець:

► робить висновки за недостатньої кількості фактів, або маючи тільки один факт;

► здійснює поспішні некоректні аналогії, спираючись на свій небагатий досвід, чи переносячи власний досвід на абсолютно не пов'язані з ним виконувані функції;

► підміняє поняття, коли вихідна форма проблеми має один зміст, а після оперування нею наділяється іншим змістом, у результаті – парадоксальні висновки, суперечливий результат;

► концентрує увагу на дрібницях, втрачаючи суттєве;

► вважає, що він сам знає як найефективніше вирішити проблему (із-за самовпевненості, або із-за страху здатися некомпетентним перед колективом). Тому таким важливим є збереження причинно-наслідкового зв'язку між метою фор-

мування завдання, його розробкою, регулюванням, вибором шляху досягнення та можливої участі у цьому процесі персоналу.

Оскільки менеджер є головною особою в організації праці, саме він повинен вирішити проблему впровадження креативності на підприємстві, через:

- набір персоналу, здатного креативно мислити та діяти;
- використання відповідної системи мотивації для стимулювання генерації нових ідей;
- виявлення вимог, що сприяють зростанню продуктивності праці персоналу;
- створення середовища, сприятливого для креативної діяльності персоналу;
- вчасну ідентифікацію ситуації зниження попиту на продукцію чи послуги підприємства;
- розпізнавання серед великої кількості ідей найбільш корисних;
- знаходження можливості ефективного впровадження найцікавіших ідей.

Перенасичення ринку є запорукою конкурентоспроможності підприємства. Оскільки креативність – це створення чогось нового, в контексті підприємства – це знаходження шляхів та способів удосконалення власного виробництва, розширення асортименту товарів чи послуг та покращення їх якості. Для цього необхідним є:

- ▶ безперерйна генерація інноваційних ідей;
- ▶ утримання на високому рівні креативного потенціалу персоналу;
- ▶ передбачення та випередження потреб і попиту на товари чи послуги шляхом підтримання зв'язку із споживачами.

Найголовнішим є навчання та розвиток індивідуальної креативності персоналу, за рахунок якого і відбувається перехід від старого до нового.

1.2. Креативний менеджмент як наука.

Предмет, об'єкт та завдання дисципліни

Поняття «креативний менеджмент» розглядається з точки зору різних підходів, зокрема, системний трактує його як підсистему інноваційного менеджменту, функціональний – як одну із функцій менеджменту, ситуаційний – як сукупність сприятливих умов створюваних керівниками, поведінковий – як сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників, адміністративний – як сукупність управлінських відносин між керівниками та персоналом. Загалом всі вони зводяться до основного – пошук, створення, акумулювання креативних ідей з метою вирішення виробничих проблем. Щоб забезпечити умови та здатність персоналу висувати і розвивати нові ідеї, може бути недостатньо організаційних вмінь, тому щодо креативного менеджменту найефективнішим є компетентнісний підхід, адже для запровадження креативності в організації важливими є як професійні компетенції, так і індивідуальні властивості особистості менеджера, підлеглого. Оскільки креативний менеджмент вивчає закономірності креативної управлінської діяльності, саме креативний процес та управління ним є **предметом** вивчення даної дисципліни.

Об'єктом вивчення креативного менеджменту є організована (індивідуальна чи спільна) творча діяльність людей, об'єднаних спільними цілями.

У зв'язку з цим виділяють **основні завдання креативного менеджменту**.

1. Виокремлення та аналіз методологічних і теоретичних засад креативного менеджменту.

2. Виявлення та дослідження його структурних елементів: особистості менеджера, управлінської діяльності, особистості підлеглого, особливостей креативного управління персоналом та організацією загалом.

3. Розробка принципів, технологій креативного менеджменту, мотивації, координації, прийняття креативних рішень, особливості формування креативних робочих груп.

4. Аналіз умов та чинників розвитку індивідуальної та колективної креативності, виявлення показників ефективності креативного управління.

5. Розробка практичних рекомендацій щодо креативного управління організацією.

Креативний менеджмент спрямований на вирішення цілого ряду практичних завдань. Виділяють дві сторони розуміння «креативного менеджменту»:

- творча – проявляється в оцінці творчого потенціалу організації загалом (формування відповідної атмосфери, утворення тимчасових чи постійних креативних груп, оцінка і аналіз існуючих потреб з метою використання їх в організації творчих процесів);

- інноваційна – проявляється у виокремленні методів та прийомів, необхідних для більш якісного вирішення креативних завдань; формування груп експертів для оцінки пропозицій щодо інноваційної політики та попередження кризових ситуацій. Отже, креативний, творчий підхід до управління є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку та конкуренції ринку.

Розглядаючи креативний менеджмент в організації, головними рушіями розвитку організації є менеджери, тому перед керівником вищої ієрархії є відповідальність за набір відповідного персоналу та створення умов для його діяльності.

Основними чинниками креативного менеджменту є:

- залучення персоналу до створення та розвитку креативних ідей;

- можливість самостійного вибору форм пошуку ідей;

- відсутність будь-якого тиску на підлеглих.

Основними принципами креативного менеджменту є:

принцип 1. **Підтримка та використання** нестандартних ідей співробітників, що є однією із конкурентних переваг ресурсів підприємства. Основним завданням керівництва є підтримка творчої ініціативи персоналу.

Принцип 2. **Збереження** безперебійного потоку ідей персоналу незалежно від нагальності чи доречності пропозиції. Для збереження творчої ініціативи в організації необхідно брати до

уваги всі ідеї, адже якщо подану пропозицію неможливо реалізувати негайно, вона може бути доречною з часом.

Принцип 3. **Регулярність** втілення креативних ідей персоналу (незалежно від того, чи стосуються вони організації дозвілля персоналу, робочого місця, чи стратегічного розвитку), оскільки це дає значний ефект для збереження і розвитку креативного потенціалу і перетворення його у перевагу підприємства.

Принцип 4. **Ефективні канали комунікації**. Тільки персонал, який не боїться озвучувати свої ідеї не втратить ініціативи, тому правильна організація генерації та обговорення ідей (без критики та висміювання будь-яких пропозицій) стимулює творчий процес.

Принцип 5. **Стимулювання** креативного потенціалу. Незалежно від типу організації, її можливостей та потреб персоналу можлива будь-яка винагорода: матеріальна чи моральна; основне завдання – не залишати непоміченими старання ініціативних співробітників, адже креативний менеджмент дозволяє максимально використати потенційні можливості людини та колективу загалом.

1.3. Особливості менеджера креативного типу

З усвідомленням підприємцями необхідності стимулювання працівників до праці змінились вимоги до особистості менеджера – він не повинен бути диктатором; так сформувався новий тип менеджера – патерналіст. Його роль у колективі прирівнювалась до ролі батька у сім'ї, оскільки він мав бути і справедливим, і вимогливим. За цього типу управління продуктивність праці значно зростала, але в період кризи, коли підприємства зазнавали збитків від надвиробництва, виникла потреба у зміні підходів до керівника. У результаті менеджера-патерналіста замінив менеджер-маклер. Це – особистості, які відзначалися дипломатичними вміннями, знаходили шляхи збуту продукції та робили все

для того, щоб працівники були задоволеними. Із розвитком економіки, зміною організаційних управлінських структур (поява управлінських рад, рад директорів) з'явилася необхідність розширення функцій та обов'язків менеджера. Йому необхідно було співпрацювати і спілкуватися не тільки із безпосередніми виробниками, а й із представниками управлінського апарату.

Подальші трансформаційні процеси привели до необхідності появи менеджера креативного. Потреба у генерації нових ідей проявляється у всіх сферах управлінської діяльності: організації управління, розробці управлінських рішень, формуванні людських ресурсів і т. д., особливо в умовах невизначеності та конкуренції. Так, важливу роль відіграє спрямованість менеджера, яка проявляється у потребах, мотивах, ціннісних орієнтаціях, рівні домагань, перспективах і цілях особистості.

Потреба – це усвідомлення людиною нестачі чогось, що є необхідним для підтримки життєдіяльності її організму та розвитку і спонукає особу до діяльності. Термін «потреба» запровадили в 1930 р. Е. Клепарде і К. Левін. Задоволення певних потреб пов'язане з мотивом.

Мотив – це сукупність внутрішніх психологічних умов, що викликають, спрямовують і керують людськими діями та вчинками. Зіставлення спонуки з метою дії дає змогу пояснити зміст діяльності.

Рівень домагань прямо пропорційно залежить від самооцінки особистості та визначає рівень складності завдань, які ставить перед собою людина. На формування конкретного рівня домагань особистості впливає кількість вдалих дій і невдач особистості у конкретному виді діяльності. Тому професійний підхід до організації процесу генерації креативних ідей має суттєве значення. Занижений, неадекватний рівень домагань зумовлює відсторонення від колективу, будь-якої відповідальності і, як наслідок, – втрату самоповаги. Незадоволеність собою й висока самокритичність не завжди свід-

чать про занижену самооцінку. Таке ставлення до себе часто характеризує людей високоінтелектуальних і творчих, які реально оцінюють власні можливості, тому ставлять перед собою завдання, які передбачають розвиток, удосконалення цих можливостей.

Розрізняють такі види спрямованості менеджера, як: спрямованість на справу, спрямованість на взаємодію, особисту спрямованість, спрямованість на офіційну субординацію.

1. Спрямованість на справу, або орієнтація на завдання відображає перевагу мотивів, виникнення яких зумовлене захоплення процесом роботи, альтруїстичним ставленням до пізнання, оволодінням новими професійними навичками і вміннями. Типологія форм ділової активності передбачає таких три її основні форми: трудове функціонування, професіоналізм і підприємництво.

Трудове функціонування дає змогу процесу праці розглядати як обов'язок, потребу людини.

Професіоналізм для особистості є формою власне життя; мета, норми й обставини праці такої особи стають її власними регуляторами.

Підприємництво передбачає діяльність підприємця, який є творцем власної справи, він може створити як нову професію, так і бути соціальним інноватором.

Цей вид спрямованості найсприятливіший для залучення такого працівника до генерації нових ідей – основне завдання керівника – розпізнати її, зберегти, заохочувати та ефективно використовувати для розвитку організації.

2. Спрямованість на взаємодію визначають тоді, коли вчинки людини визначаються її потребою у спілкуванні, прагненням підтримувати належні стосунки з колегами. Такий працівник виявляє інтерес до спільної діяльності, хоча не завжди сприяє успішному виконанню завдання, і його фактична допомога може бути мінімальною.

Небезпечним моментом такої спрямованості є можлива конформність, яка знижує здатність особистості, якщо не генерувати, то висловлювати не тільки креативні ідеї, але й власну думку взагалі.

3. Особиста спрямованість, або спрямованість на самого себе характеризується перевагою мотивів власного спокою, прагненням до особистої першості й престижу. Така людина понад усе зайнята собою, своїми почуттями, переживаннями і майже не реагує на потреби навколишнього середовища, байдужа до колег, до власних обов'язків. Важливим завданням для керівника є правильний розподіл ролей таких підлеглих, якнайтісніше наблизити їх потреби до потреб колективу.

4. Орієнтація на офіційну субординацію, або спрямованість на начальство характеризує особистість, яка володіє ірраціональною свідомістю псевдорелігійного типу (культ вищих керівників, фанатична віра в систему і т. ін.). Такий працівник уникає будь-яких незапланованих, несанкціонованих керівництвом ініціатив, не виявляє самостійності, повністю орієнтується на оцінку керівника. Може бути корисним за умов наявності творчих здібностей у підлеглого та правильного використання їх керівником.

Серед професійних властивостей особистості – спеціаліста в певній галузі важливими є її **професійне сприймання** як вміння опосередковано відображати явища навколишнього світу через знання, досвід, професійний інтерес та компетенції, оскільки саме вони визначають загальну професійну підготовку людини.

Характеристики креативного менеджера (табл. 1.1).

Очевидною є залежність між професійними вимогами до креативного менеджера й умовами діяльності, відповідно до яких особистість управлінця має адаптовуватись і удосконалюватись. Особистісні якості кожного керівника – це основна передумова хороших результатів його роботи.

Таблиця 1.1

Властивості креативного менеджера

Основні характеристики	Необхідний рівень вияву
Емоційний інтелект	Високий
Розумові здібності	Високий
Креативність	Високий
Організаторські здібності	Високий
Комунікативні здібності	Високий
Лідерські здібності	Високий
Адаптабельність	Високий
Впевненість	Високий
Вектор спрямованості	На діяльність та її результат, на спілкування та взаємодію
Стилі керівництва	Змішаний з переважанням демократичним
Асертивність	Високий
Мотивація до успіху	Високий
Готовність до ведення переговорів	Високий
Ініціативність	Високий
Самообмеження	Низький
Вольові якості	Високий
Схильність до ризику	Середній
Схильність до стресу	Низький
Організованість	Високий
Рішучість	Високий
Рівень суб'єктивного контролю	Високий
Раціональність у використанні часу	Високий
Наполегливість	Високий
Емоційна стійкість	Високий
Етичність	Високий
Конфліктність	Низький
Способи вирішення конфліктів	Співпраця та компроміс
Ставлення до критики	Ділове
Відповідальність	Високий
Готовність брати на себе відповідальність	Високий
Вимогливість до себе та до інших	Високий

Сучасний ефективний менеджер – це керівник, який є прикладом оптимальної віддачі на робочому місці і вимагає цього від кожного співробітника. Американський психолог Т. Гелвей вважає, що найбільша перешкода на шляху до ефективного виконання обов'язків прихована всередині кожної особистості. Він пропонує формулу оптимального рівня діяльності. Формула має такий вигляд:

$$OP = P - C,$$

де OP – оптимальний рівень діяльності; P – потенціал людини; C – самообмеження.

Відповідно до поданої формули, високий потенціал не є достатньою умовою ефективної діяльності особистості, важливе місце посідає відсутність самообмежень, тобто внутрішніх бар'єрів, основою чого є висока адекватна самооцінка, емоційна рівноваженість, стійка система цінностей, чітке бачення мети, творчий підхід до вирішення справ, прагнення саморозвитку і т. д.

Отже, основою формування менеджера креативного типу є потенціал менеджера, який повинен постійно розвиватись. Та сучасна стратегія креативного управління ґрунтується на творчому підході до діяльності не тільки керівництва, а й усього колективу, тому креативному менеджеру необхідно використовувати та розвивати не тільки свої потенційні можливості, а й всього персоналу організації.

Сучасний креативний менеджер за допомогою методів управління впливає на процес досягнення визначених організацією цілей на всіх етапах. Його діяльність стосується двох взаємопов'язаних напрямків: управління діяльністю та людьми. Згідно з напрямками діяльності в системі суспільного виробництва менеджер є особистістю, керівником, дипломатом, лідером, вихователем, інноватором.



Запитання для самоконтролю

1. В чому полягає актуальність запровадження креативного управління в діяльність організації?
2. За допомогою яких заходів менеджер повинен запровадити креативність на власному підприємстві?

3. Які помилки менеджера можуть завадити впровадженню креативності на підприємстві?
4. Якими є основні принципи у креативному менеджменті?
5. Охарактеризуйте основні види спрямованості менеджера.
6. Від чого залежить оптимальний рівень діяльності менеджера?

Тести для самоперевірки

1. Термін «креативність» означає:
 - а) створення чогось нового.
 - б) фантазування;
 - в) поєднання чогось;
 - г) художня творчість.
2. До організації креативного менеджменту безпосередньо належить:
 - а) планування і делегування;
 - б) генерація ідей, що спрямовує та розвиває діяльність підприємства.
 - в) поточний контроль;
 - г) вседозволеність.
3. Науковці виокремлюють два основні критерії оцінки креативності:
 - а) план, результат;
 - б) реальний, пізнавальний;
 - в) за результатами, їх кількістю і значущістю; за здатністю людини відмовлятися від стереотипних способів мислення;
 - г) дійсний, фантастичний.
4. Виділяють такі сторони «креативного менеджменту»:
 - а) перша, друга;
 - б) творча та інноваційна;
 - в) зовнішня, внутрішня;
 - г) ідеальна, реальна.
5. Стан нужди в чомусь необхідному для нормального існування людини – це:
 - а) потреба;
 - б) необхідність;

- в) мотив;
- г) бажання.

6. Предметом креативного менеджменту є:

- а) закономірності креативної управлінської діяльності;
- б) вивчення можливостей задоволення потреб особистості в професійній сфері;
- в) вплив на психіку працівників з метою досягнення оптимальної продуктивності;
- г) вивчення випадків неадекватної поведінки працівників.

7. Об'єктом креативного менеджменту є:

- а) взаємодія суб'єктів спільної діяльності;
- б) вивчення можливостей задоволення потреб особистості в професійній сфері;
- в) організована індивідуальна (чи спільна) творча діяльність людей, об'єднаних спільними цілями;
- г) потреби і запити людей у професійній діяльності.

8. Мотив – це:

- а) потреби і запити людей у професійній діяльності;
- б) термін, який вживається у різних значеннях залежно від того, кого розглядають як суб'єкта орієнтації і хто, або що є її об'єктом;
- в) сукупність внутрішніх психологічних умов, що викликають, спрямовують і керують людськими діями та вчинками;
- г) взаємодія суб'єктів спільної діяльності.

9. Формулу оптимального рівня діяльності вивів:

- а) Т. Гелвей;
- б) Алекс Осборн;
- в) Дж. Гілфорд;
- г) Едуард де Боно.

10. Рівень домагань – це:

- а) прагнення досягти мети тієї складності, на яку людина вважає себе здатною;
- б) рівень усвідомленості своїх можливостей;
- в) оцінка людиною рівня власного досвіду;
- г) система уявлень людини про свої здібності та можливості.

Ситуація для аналізу №1

«ШОКОЛАДНА ГАЛАКТИКА»

БАТ «Шоколадна галактика» свого часу було створене на базі місцевої кондитерської фабрики. Перші кроки бізнесу зосереджувалися на налагодженні випуску соціально спрямованої на задоволення потреб споживачів продукції та забезпеченні мешканців регіону робочими місцями.

Амбітний стратегічний приціл вимагав адекватних тактичних рішень, які в компетенції керівництва товариства. А в його складі сталися зміни. Крісло генерального директора фабрики отримав молодий та ініціативний Микола Мусієнко, який донедавна очолював комерційну службу. Відповідно не був новачком на підприємстві, не тільки знав виробничі проблеми, а й мав за плечима досить успішний досвід роботи у сфері менеджменту. З його приходом на посаду колектив пов'язував великі сподівання на майбутнє.

Початок обнадіював, адже на першому засіданні правління генеральний директор сподобався всім працівникам, оскільки чітко і недвозначно заявив: «Єдиний шанс збільшити наші доходи – це активно експериментувати з продукцією. Ми повинні задовольняти попит споживачів на високоякісні вироби, використовуючи найліпшу та свіжу сировину». І слово було підкріплене ділом. Для втілення інновацій на підприємстві вирішили застосувати комплексний підхід, чільне місце в якому належало модернізації технологічного процесу.

Роботи з розробок новинок стали єдиною програмою для об'єднаних сил менеджерів з маркетингу і збуту. Щоб активізувати зусилля цих спеціалістів, керівництво організувало конкурс на кращий проект. Загальне управління втіленням цього проекту взяв у свої руки директор з виробництва Мазуренко Володимир. Ентузіазм охопив усіх. Щоб досягти успіху, менеджери почали працювати понаднормово, бо кожен прагнув перемоги. Ще б пак! На кону – вища заробітна плата плюс відпочинок із сім'єю на закордонних курортах.

Перемогу в конкурсі проектів здобула Оксана Білогірська. Звичайно, воно очікувала на обіцяну винагороду, а насправді заробітну плату їй виплатили в звичайному, а не підвищеному обсязі. Про закордонний сімейний відпочинок взагалі не йшлося, адже домінантою

стала вимога: наразі задля розширення ринку потрібно працювати ще інтенсивніше, наполегливіше розробляти, зважаючи на високу конкуренцію в кондитерській галузі, прогресивні технології.

Це стосувалося не тільки менеджерів та маркетологів, а й усього персоналу товариства. Задеклароване новим гендиректором підвищення зарплат усім працівникам залишалося недосяжною перспективою. Час спливав, а заробітна плата була такою ж низькою, як і до зміни керівництва. В колективі ж не забули, як Микола Мусієнко, заступаючи на посаду, казав про зміни у політиці оплати праці, збільшення премій, поліпшення умов роботи тощо. Стало очевидним: слово і діло керівника не йдуть у парі. Люди ж працювали понаднормово, адже потрібно було освоювати нову техніку, втілювати прогресивні технології, а умови праці залишалися старими.

Згодом Микола Мусієнко повідомив колективу про новий важливий пріоритет в управлінській діяльності фабрики – мотивований та розвинений менеджмент. Йшлося про те, що крім місячного окладу, керівний склад може розраховувати на премію у розмірі 20% у разі виконання фінансового плану. Проте рядових працівників це заохочення не стосувалося. Як наслідок, менеджери змушували робітників працювати понад норму і без доплат.

Продукція фабрики стала відомою в усіх регіонах України. Підприємство почало отримувати великі замовлення. Ринок збуту значно розширився, прибутки збільшувалися. Проте мікроклімат у колективі різко погіршився. Працівники втомилися чекати безкінечних «завтра стане ліпше», чаша їхнього терпіння переповнилася – почався страйк. Тоді керівник, усвідомивши, що треба негайно вживати ефективних заходів, наказав виплатити преміальні. Додаткову винагороду за працю люди отримали й наступного місця. Та невдовзі фінансова політика повернула в стару колію. Як і до страйку, премії й похвали отримувало вузьке коло – генеральний директор та керівний склад товариства, а решту працівників заохочення обминали.

Фінал історії логічний. Розпочалася масова плінність кадрів, люди, звільняючись з «Шоколадної галактики», часто йшли працювати до конкурентів. Фірма втратила свої позиції на ринку, якість продукції погіршилася, прибутки зменшилися. Бізнес почав згортатися.

Запитання для аналізу

1. На Вашу думку, в чому полягала основна помилка генерального директора при виборі стратегії фабрики?
2. Чим під час впровадження інновацій знехтувало керівництво?
3. Чи можна такого керівника вважати креативним? Якщо так, то за якими параметрами? Якщо ні, то чому?
4. Які основні принципи креативного менеджменту порушило керівництво?
5. Якими діловими якостями має володіти генеральний директор, аби його керівництво було ефективним?

ЛІТЕРАТУРА

1. Брич В. Я. *Психологія управління : навч. посіб.* / В. Я. Брич, М. М. Корман. – К: Кондор-Видавництво, 2013. – 384 с.
 2. Курт Левин *Динамическая психология. Избранные труды* / К. Левин. – М. : Смысл, 2001.
 3. *Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень* / за ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. – Житомир : Вид-во Рута, 2006. – 320 с.
 4. Краснокутська Н. В. *Інновацій менеджмент: навч. посіб.* / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
 5. Кузьмін О. І. *Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством* / О. І. Кузьмін, Д. К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (10). – С.159–167.
 6. Майнцер. К. *Сложность бросает нам вызов в XXI веке; динамика и самоорганизация в век глобализации* / К. Майнцер // Будущее России в зеркале синергетики. – М : Ком. Книга, 2006. – 216 с.
 7. *Основні принципи креативного менеджменту* [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://mmcis.ua/ua/analytics/igor_galitca/osnovnye_principy_kreativnogo_menedzhmenta.
-

РОЗДІЛ II. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ

- 2.1. Творчий потенціал особистості менеджера.
 - 2.2. Методи розвитку креативності.
 - 2.3. Методи пошуку креативних ідей.
-

2.1. Творчий потенціал особистості менеджера

Головною умовою творчого процесу є створення чогось нового, тому творчість можна розглядати як діяльність, спрямовану на створення нових суспільно-значущих цінностей, або як самореалізацію особистості через діяльність та оригінальність результатів діяльності. Оригінальність, створена людиною, полягає у самостійному формуванні системи взаємин із зовнішнім середовищем, у перетворенні цього світу (передусім соціального світу діяльності, світу стосунків). На творчу діяльність мають вплив такі чинники, як суб'єкт творчості, умови, в яких відбувається творчий процес, продукт творчості.

Основою творчості, головним її критерієм є особистість людини, адже без неї неможливе досягнення будь-якого результату. Оскільки для організації важливим є продукт творчої діяльності, керівнику варто враховувати як вплив самого виконавця, так і умови праці, інакше необхідного результату не досягти, яким би високим не був потенціал співробітника.

Творчість можна вважати головною ланкою у розвитку людини, яка характеризується більше внутрішньою активністю, ніж

зовнішньою, тому основними характерними якостями творчої особистості є:

- готовність до ризику;
- імпульсивність;
- незалежність суджень;
- критичний погляд на речі;
- сміливість уявлення, мислення та висловлювання.

Творчий потенціал – це сукупність властивостей і якостей особистості, які визначають можливість і межі її участі у певній діяльності, сприяють ефективному її виконанню. Отже, творчий потенціал менеджера визначається певними характеристиками його особистості, що сприяють високому рівню виконання його професійних обов'язків та досягнення результату нестандартними методами і способами. Так, загальну структуру творчого потенціалу менеджера можна визначити такими складовими:

▶ задатки та здібності, що проявляються у підвищеній чутливості сприйняття і перетворення дійсності;

▶ спрямованість професійних інтересів, їх глибина і стійкість;

▶ здатність до швидкого навчання, засвоєння нової інформації;

▶ схильність до постійних порівнянь, зіставлень, вироблення еталонів для наступних порівнянь, відбору;

▶ високий рівень загального інтелекту – розуміння, швидкість оцінювань та вибору шляхів розв'язку, адекватність дій;

▶ наполегливість, систематичність у роботі, цілеспрямованість, рішучість, працелюбність, сміливість у прийнятті рішень;

▶ творча спрямованість на пошуки аналогій, комбінування, реконструювання, зміни варіантів, економність у рішеннях, використанні часу, засобів та ін.;

▶ інтуїція – здатність до неусвідомлюваних швидких реакцій та рішень;

▶ можливість реалізації власних стратегій і тактик розв'язання різних проблем, пошуку нестандартних рішень;

► високий рівень продуктивності у нестандартних, непередбачуваних ситуаціях;

► психологічна готовність до пошуку нових способів розв'язання творчих задач;

► низький рівень самообмежень і високий рівень самовимогливості до вирішення неординарних завдань, зумовлених професійними чинниками;

► дивергентність та оригінальність мислення;

► здатність до аналізу, подолання стереотипів;

► образна пам'ять, здатність до загостреного сприйняття дисгармонії та прагнення до досконалості;

► впевненість у собі, індивідуалізм, здатність розглядати явища і події з різних точок зору, самостійність і незалежність суджень, комунікативна сміливість;

► установка на позитивне сприйняття і застосування нововведень.

З іншої сторони, різними причинами чи організаційними, чи особистісними можуть бути викликані умови, що обмежують творчий потенціал особистості.

Серед особистісних (внутрішніх) виділяють такі:

- відсутність відповідних мотивів;
- незадовільний психологічний стан;
- низький рівень професійних та творчих здібностей;
- відсутність навиків організації часу та власної праці.

Організаційні (зовнішні) причини такі:

- несприятливий психологічний клімат у колективі;
- відсутність комфорту у робочому приміщенні;
- неправильна організація керівником діяльності творчих груп;
- постійне заниження оцінки результатів праці керівництвом.

Необхідною умовою ефективності творчого процесу є одночасна активованість таких характеристик:

► відношення до проблеми як до виклику на творчу спроможність;

► установка на створення чогось нового;

► професійні компетенції, що стосуються проблемної теми;

- ▶ піднесення емоційного стану;
- ▶ чітке виокремлення мети діяльності;
- ▶ відкидання стереотипів;
- ▶ швидкість та гнучкість психічних процесів, зокрема мислення та уваги;
- ▶ наполегливе бажання знайти вирішення творчої задачі;
- ▶ здатність перекласти проблему на мову образів, слів, відчуттів;
- ▶ високий рівень інтелекту;
- ▶ вербальна сміливість та гнучкість;
- ▶ знання і використання різноманітних методів вирішення творчої проблеми.

Отже, творчий потенціал особистості може бути використаний керівником на користь організації за умови правильного підходу до організації праці та мотивації творчих співробітників.

2.2. Методи розвитку креативності

Креативність як властивість особистості актуалізується тоді, коли це дозволяє оточуюче середовище, тобто створені відповідні умови. До зовнішніх чинників, що впливають на креативний процес, належать соціально-психологічний клімат, мотивування особистості, організація робочих креативних груп.

Креативний процес характеризується відповідними фазами:

1) рецесія (спад) – супроводжується зниженням інтересу до праці, рівня мотивації, що призводить до продуктивного породження спонтанних ідей, доречних чи недоречних;

2) депресія (дно) – характеризується відсутністю організаційної підтримки, страхом критики висловлених ідей, незадоволення умовами праці, що призводить до небажання креативно мислити та пропонувати неординарні рішення (якщо і висловлюються ідеї, то вони стандартні та шаблонні);

3) пожвавлення – розкривається через спрямований інтерес і готовність до зародження принципово нових і нестандартних ідей;

4) пік – характеризується легкістю та швидкістю генерації оригінальних, нестандартних ідей, стійкістю і глибиною інтересу до відповідної роботи.

Схильність до креативності визначається певним чином від переважаючого стилю мислення. На базовій основі загальних типів мислення доцільним є виділення основних стилів креативного мислення.

1. Інтуїтивне мислення. Цей стиль описує спритні особистості та є типовим для менеджерів, акторів і політиків. Інтуїтивний стиль креативного мислення надає особливого значення досягненням, важкій роботі й здатності швидко знаходити правильні відповіді, зосереджується на результатах, використанні логіки і попереднього досвіду.

2. Системне мислення. Цінна якість творчої людини, оскільки допомагає охопити в оцінках і аналізі усі явища загалом, врахувати різноманітні зв'язки між властивостями та характеристиками, встановити невидимі аспекти проблеми.

3. Новаторське мислення. Цей стиль описує допитливі особистості та є типовим для вчених, інженерів і винахідників. Новаторському стилю притаманні точність, експериментування й детальний аналіз; завдяки йому легко долають труднощі.

4. Образне мислення. Характерний для проникливих особистостей та є типовим для артистів, музикантів, письменників і лідерів. Образний стиль підходить для визначення потенційних перспектив, характеризується готовністю до ризику, незважаючи на традиції. До того ж образний стиль є неупередженим і часто схильний до гумору під час висловлення ідей.

5. Надихаюче мислення. Цей стиль описує мрійливі особистості та є типовим для педагогів, лідерів і письменників. Надихаючий стиль має позитивну, орієнтовану на подолання соціальних негативів специфіку характеризується готовністю до самопожертви з метою досягнення цілей. Цей стиль пов'язаний зі змінами, що допомагають іншим.

6. Стратегічне мислення. Дає можливість формулювання робочих гіпотез (мета і вихідна ідея); вибір відповідного підходу;

врахування принципів, що конкретизують шлях побудови логічних фраз і концепцій; вибір необхідних і найбільш ефективних засобів і методів; пошук, селекція і використання фактів.

7. Латеральне мислення. Ввів це поняття у 1967 р. Едуард де Боно для позначення нестандартного креативного мислення. Дає змогу висувати конкретні нові пропозиції, нетрадиційні погляди на речі та події. Для оволодіння латеральним мисленням, необхідно: по-перше, бути оптимістом; по-друге, мати здатність змінювати моделі поведінки та стереотипи мислення набуті впродовж життя.

Реалізується латеральне мислення через такі прийоми:

- **«по»** (розгляд об'єкта з іншого боку звичних суджень);
- **«шкереберть»** (розгляд проблеми навпаки);
- **використання випадкових підказок** (взявши за вихідну точку випадкове слово та пов'язавши його з проблемою).

Таким чином, визначення, розвиток та подальше врахування загальних типів мислення і стилів креативного мислення своїх підлеглих керівництвом підприємства, а також використання прийомів активізації латерального мислення є передумовами ефективного управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств.

Існують техніки мислення, які спрямовані на спонукання пошуку глибших тверджень, кращого їх обґрунтування, усунення помилок, пошук нових ідей.

Нерозуміння – техніка заснована на нерозумінні того, що стверджується. Вона спрямована на пошук аргументів, ідей, тверджень; спонукає групу наводити багато аргументів, доводів, за рахунок чого відбувається глибоке відпрацювання ідеї.

Сумнів – внесення невпевненості у висловленій ідеї; дозволяє зупинити роботу групи на певному етапі для глибшого вивчення проблеми.

Проблематизація – полягає у вимозі пояснити, чому група вважає за правильне певне твердження; дозволяє формувати навички пошуку, побудови доказів власних тверджень, уявлень, дій.

Критика – концентрація уваги групи на недоліках певного вибору групи, дозволяє розвивати навички об'єктивного відношення до недоліків, вміння відстоювати свою точку зору.

Заперечення (НІ-стратегія) – заперечення всіх тверджень, пропозицій учасників групи – розвиває навички аргументування, розширює просторові межі роботи.

Зведення до абсурду – визначається твердження, допускається, що воно правильне, робляться висновки, заключний з яких абсурдний, фіксується логічний закон, відповідно до якого з істинного твердження можна отримати тільки істинний висновок, і навпаки. Це дає змогу вибудовувати логічні взаємозв'язки, прослідковувати можливі наслідки, шукати слабкі місця у власних твердженнях та виправляти їх.

Не менш важливим є формування та розвиток колективного і інтегрального креативного інтелекту, коли в команді існує та реалізується система органічного з'єднання індивідуальних здібностей учасників, синергетичний ефект діяльності, ефект взаємодоповнення і взаємопідсилення.

Для формування інтегрального інтелекту необхідно слідувати певним правилам.

1. Однорідність творчого потенціалу і характеристик учасників креативної групи (одинаковість творчих здібностей і характеристик не забезпечить високої ефективності праці). Колективний інтелект формується через представлення різних типів креативних особистостей, назви яких говорять про їхні функції: (проблематизатор, енциклопедист, генератор ідей, ентузіаст, скептик, прогнозист, інформатор, естет, психолог, незалежний, перекладач, розробник, реалізатор). Група не обов'язково повинна нараховувати всіх перелічених учасників, головне – щоб виконувались більшість із вищенаведених функцій; один працівник може виконувати кілька ролей. Завдання організатора роботи – знати можливості своїх співробітників, передбачити їхні функції, стимулювати, контролювати їх виконання.

2. Діяльна сумісність. Залучення до креативної групи учасників, які заради певної мети здатні співпрацювати з різними людьми, навіть з певних причин несумісними.

3. Раціональне поєднання формальної та неформальної організації праці. У креативних колективах неформальна сторона часто може стати важливішою за формальну, адже саме у неформальній обстановці люди пізнають одне одного, налагоджують взаємостосунки, що позитивно впливає на творчий процес.

4. Систематичність і ритмічність креативної діяльності. Виявлення нових проблем, залучення нових людей стимулює творчий процес.

5. Здатність оцінювати, відтворювати і використовувати підхід інших членів команди, тобто можливість освоювати тип мислення своїх колег – прораховувати хід їх думок, передбачати можливі запитання, гіпотези, рішення та аргументи. Така здатність розвивається за умови довготривалої співпраці.

Отже, вміле використання наведених технік дасть змогу суттєво підвищити інтелектуальний і творчий потенціал учасників групи, а розвиток інтегрального креативного інтелекту приведе команду до найефективнішого результату.

2.3. Методи пошуку креативних ідей

Генерація ідей – це процес систематичного пошуку, напрацювання можливостей, способів створення нових товарів, послуг та ін. з метою знаходження як власне нових ідей, так і їх джерел і методів створення.

Джерелами ідей можуть стати:

- аналіз ринку споживання товарів чи послуг;
- аналіз досягнень конкурентів у певному сегменті;
- внутрішнє середовище підприємства;
- персонал;
- вплив навколишнього середовища та ін.

Рушійним чинником формування креативної ідеї є виникнення нестандартної ситуації (зумовлена проблема). Наступними кроками є вивчення проблеми (збір та аналіз інформації); розробка і вибір креативної ідеї; планування практичної реалізації; її втілення. Ідея повинна відповідати цілям організації, від яких і відштовхуються керівники, ставлячи перед персоналом завдання пошуку чогось нового. Отже, творчий персонал та професійний підхід до організації креативного процесу не гарантує ефективного результату при відсутності необхідної матеріальної бази та мотивації (матеріальної чи моральної). Найвідповідальнішим та найважчим етапом є розробка, пошук та вибір креативної ідеї.

Важливими чинниками, що сприяють виникненню ідей, є:

- ▶ відсутність будь-якого тиску;
- ▶ наявність основних ресурсів – часу та необхідних матеріалів;
- ▶ відмова від звичного погляду на речі;
- ▶ вміння розглянути проблему під іншим кутом зору, що дозволяє побачити її нові сторони і розширює процеси мислення;
- ▶ зміна вихідних установок і т. д.

Найпопулярнішими методами пошуку ідей є:

1. Мозковий шторм (автор – Алекс Осборн).

Метод полягає у генерації якомога більшої кількості ідей, при цьому на першому етапі фіксуються усі ідеї, навіть на перший погляд недоречні – критика повністю забороняється. На другому етапі робоча група вибирає найоптимальнішу ідею, наводячи всі аргументи «за» й «проти».

2. Корабельна рада (або «нарада піратів») (автори: В. Гільде, К. Штарке (1970 р.).

Використовується в умовах дефіциту інформації та часу. Відрізняється встановленням черговості виступів від молодшого до старшого, кожен може висловитись тільки з прохання чи дозволу старшого (модератора). Генерування ідей чергується з критикою, з подальшим відбором і захистом найціннішої ідеї (також після команди модератора). На завершення роботи модератором підводяться підсумки.

3. Оператор РЧВ (розмір, час, вартість).

Суть методу полягає у зміні параметрів (розміру, знаходження в часі, вартості) об'єкту. Це дозволяє поглянути на об'єкт по-новому, побачити раніше непомічені його властивості та можливості.

4. Шість капелюхів (автор – Едвард де Бono).

Дозволяє організувати процес творчого пошуку ідеї за допомогою уявного надягання одного з шести кольорових капелюхів. Білий – неупереджений аналіз цифр і фактів, чорний – пошук негативу, жовтий – пошук позитивних сторін проблеми, зелений – генерація нових ідей, червоний – емоційні реакції, синій – підведення підсумків.

5. Ментальні карти (автор – Тоні Бьюзен).

Спосіб спрямований на пошук нової ідеї за допомогою зміцнення пам'яті, що покращує якість креативних процесів. Для цього посередині листка вписують ключове поняття, а всі асоціації записуються на відгалуженнях, що виходять від центру. Процес зображення карти сприяє появі нових асоціацій, які і приводять до абсолютно нових і несподіваних висновків.

6. Синектика (автор – Вільям Гордон).

Метод спирається на пошук аналогій. Вибирається об'єкт і записуються всі прямі й непрямі аналогії. Синектори (люди різних професій) аналізують, як подібні проблеми вирішуються в інших галузях (наприклад, якщо мова йде про певну технічну ідею, можна спробувати знайти аналогії в зоології, біології, хімії) з метою виявлення можливостей і принципів вирішення подібних проблем в інших сферах та перенесення їх у відповідну площину.

7. Метод фокальних об'єктів (автор – Чарльз Вайтінг).

Ідея полягає у тому, щоб перенести властивості та ознаки випадково вибраних об'єктів на предмет чи явище, які необхідно удосконалити (що знаходяться у фокусі). Шляхом вільних асоціацій нових поєднань фіксуються усі ідеї, оцінюються і відбираються найбільш ефективні.

8. Морфологічний аналіз (автор – Фріц Цвіккі).

Полягає у розкладанні об'єкта на компоненти, виборі кількох істотних ознак, зміні їх і спробі поєднати знову. На виході отримуємо емерджентний ефект.

9. Непрямі стратегії (автори – Брайан Ено і Пітер Шмідт).

Береться колода карт, на яких записаний набір команд (наприклад, «дай волю почуттям», «запитай у...» та ін.). Нова ідея зароджується при слідуванні вказівкам навмання витягнутої карти. Схожим є метод випадкового стимулу – береться до уваги будь-який предмет чи явище, що першим попав у поле зору і аналізується як він, чи його властивості можуть допомогти у вирішенні проблеми.

10. Метод персонажів.

Вибір будь-якого персонажу (казки, фільму, історичного героя) і називання якомога більше ідей з обговорюваної проблеми, які б міг запропонувати вибраний персонаж.

11. Аналогії.

Спрямований на розгляд рішень схожих проблем у різноманітних галузях знань. Використовують аналогії: прямі – реальні; фантастичні – нереальні; суб'єктивні – тілесні; символічні – абстрактні.

12. Інверсія або зворотний рух.

Вирішення проблеми від протилежного: розгляд об'єкта чи явища «навиворіт». Наприклад, не покупець іде у магазин, а магазин до покупця.

13. Перехід у надсистему.

Розв'язання проблеми в певній системі через наслідки запровадження надсистеми. Наприклад, з метою уникнення чи вирішення конфліктної ситуації у колективі варто відволікти людей від рутинної роботи, похваливши колектив новими креативними завданнями і високими цілями.

14. Проміжне поле.

Залучення проміжних ланок для досягнення необхідної мети. Наприклад, експертна рада створює таке проміжне поле, де згладжуються усі протиріччя серед спеціалістів, інвесторів та споживачів. Для ефективної роботи проміжна ланка повинна складатися хоча б із трьох функціональних складових: ерудит, генератор ідей і критик. За відсутності одного з них робота буде неефективною і не принесе бажаних результатів.

15. Розшифровування.

Полягає у виникненні асоціацій при розгляданні незнайомої мови, наприклад, ієрогліфів.

16. Метод гірлянд асоціацій і метафор.

Стосується визначення синонімів об'єкта, в результаті якого утворюється гірлянда; потім вибираються випадкові іменники, за допомогою яких генерується гірлянда випадкових синонімів; наступним кроком є комбінування всіх елементів гірлянди синонімів з кожними елементами гірлянди випадкових іменників; у подальшому складання списку прикметників для кожного елементу гірлянди випадкових іменників. Зрештою, деякі з комбінацій стають ідеями для вирішення проблеми.

17. Пастка для ідей.

Метод передбачає збір усіх можливих ідей (записаних в окремому блокноті, чи на окремих папірцях, чи наговорених на диктофоні...) та інвентаризацію всіх ідей, що виникли. Для того, щоб знайти найкращу ідею, потрібно генерувати їх якнайбільше. Одним із способів генерації нових ідей є спосіб, описаний у книзі Майкла Мікалко «Ігри для розуму» «SCAMPER».

18. SCAMPER – це список питань, здатних заохотити народження новаторських ідей. Деякі з цих питань були вперше запропоновані Алексом Осборном, піонером навчання творчості.

Scamper (англ.) (скампер) – швидкий біг, пробіжка.

S = Substitute? – Замінити?

C = Combine? – Комбінувати?

A = Adapt? – Адаптувати?

M = Modify? = Magnify? – Модифікувати? = Збільшити?

P = Put to other uses? – Запропонувати інше застосування?

E = Eliminate or minify? – Усунути або зменшити?

R = Revers? = Rearrange? – Змінити на протилежне? = Реорганізувати?

Отже, методів пошуку нових ідей існує безліч, основне завдання керівника правильно організувати процес пошуку цих ідей. Та головна проблема полягає у тому, щоб не помилитися у виборі, не випустити з поля зору найоптимальнішу з багатьох ідей, завчасно не відкинути її ще до того, як вона буде проаналізована та оцінена. Тому важливо не робити поспішних висновків та детально розглядати будь-яку із нагенерованих ідей.



Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні якості творчої особистості.
2. Чим характерна структура творчого потенціалу менеджера?
3. Які стилі креативного мислення Ви знаєте?
4. Через які прийоми реалізується латеральне мислення?
5. Перелічіть техніки мислення, які спрямовані на спонукання пошуку глибших тверджень, кращого їх обґрунтування, усунення помилок, пошуку нових ідей.
6. Які методи розвитку творчого потенціалу Ви знаєте?
7. Назвіть правила формування інтегрального інтелекту.
8. Що може стати джерелом ідей?
9. Які чинники сприяють виникненню ідей?
10. Які методи пошуку ідей Ви знаєте?

Тести для самоперевірки

1. Творчість – це:
 - а) діяльність, у результаті якої створюється продукт, що відрізняється оригінальністю;
 - б) відтворення чогось;
 - в) згадування чогось;
 - г) мрії.
2. Креативні ідеї розробляються у такій послідовності:
 - а) виникнення нестандартної ситуації, яка потребує креативного рішення; вивчення проблеми; розробка і вибір креативної ідеї; планування нововведення; впровадження креативної ідеї;
 - б) початок, закінчення;
 - в) рецесія (спад); депресія; пожвавлення; пік;
 - г) нарощення, кульмінація, спад.
3. Креативний процес має свої фази:
 - а) нарощення, кульмінація, спад;
 - б) рецесія (спад); депресія; пожвавлення; пік;
 - в) початок, закінчення;
 - г) початок, розгортання, кульмінація, спад.

4. Основні ідеї мозкового штурму (брейнстормінгу) полягають у такому:

- а) віднайти найактивнішого учасника;
- б) визначення кількості індивідуальних ідей;
- в) колективний пошук ідей, розділення процесів генерації та критики в часі і учасників, відповідно на генераторів і критиків;
- г) знайти причину для конфлікту.

5. Термін «латеральне мислення» запровадив:

- а) Дж. Гілфорд;
- б) Едуард де Боно;
- в) К. Тейлор;
- г) Г. Грубер.

6. Оптимальним часом для мозкового штурму є:

- а) 45 хв.;
- б) 2 год.;
- в) 1,5 го.;
- г) 30 хв.

7. Корабельна рада (або «нарада піратів») – різновид мозкового штурму, що передбачає:

- а) вирішення проблеми в умовах дефіциту інформації та часу;
- б) форма набору ідей за допомогою аналогій;
- в) можливість використання різних методів;
- г) можливість одноосібного управління.

8. При якому методі генерування ідея чергується з критикою – критикувати, а потім і захищати відібрані ідеї повинні всі.

- а) пастка для ідей;
- б) синергія;
- в) синектика;
- г) корабельна рада.

9. Синектика – це:

- а) форма пошуку нових ідей за допомогою побудови аналогій;
- б) набір абсурдних ідей;
- в) вирішення проблеми в умовах дефіциту інформації;
- г) вирішення проблеми в умовах дефіциту часу.

10. Хто вперше запропонував методику пошуку нових ідей «Scamper»:

- а) Ерік Берн;
- б) Алекс Осборн;
- в) Дж. Гілфорд;
- г) Едуард де Боно.

Ситуація для аналізу.

«СУКНО ПОДІЛЛЯ»

Підприємство «Сукно Поділля» – постачальник шерстяної продукції. На ринку добре відомі пряжа, пледи, ковдри, суконні пальта, виготовлені «подолянами». Продукція в основному йде на експорт, але частину товару, який, до речі, коштує недешево, завозять й у місцеві крамниці.

Керівник фабрики – Свиридов Олесь Степанович, відповідальний за виготовлення пряжі – Ігнатенко Володимир Сергійович, виготовленням ковдр і пледів опікується Герасименко Андрій Петрович, виробництвом суконних пальт – Скуропатська Зіна Іванівна. Всі товари підприємство виготовляло на замовлення. Бізнес-справи йшли непогано, адже виробничий процес тривав у три зміни. Є експорт, є збут на вітчизняному ринку. Фабрика стабільно отримує прибутки. Відмінний результат?

Та якось у пакувальний цех привезли ковдри. Нічого особливого в цьому не було б, якби раптом не з'ясувалося, що майже вся партія продукції бракована. Що сталося і чому? Відповіді на ці запитання почали шукати на загальних зборах колективу. Працівники взяли активну участь в обговоренні ситуації; відверто заявляли, що бракована партія ковдр – не єдина проблема підприємства: почала з цехів зникати пряжа, замовники відмовилися від деяких товарів, а це – реальні збитки. То що ж робити?

Аби визначитися із конкретними шляхами розв'язання проблеми, керівник фабрики Олесь Свиридов зібрав відповідальних за різні напрямки роботи працівників на нараду

і зажадав їхнього пояснення причин ситуації та окреслення реальних кроків, спрямованих на оперативне усунення негараздів. Андрій Петрович запропонував поставити наглядача в цеху з виготовлення пряжі, щоб посилено спостерігав за роботою персоналу, а Володимир Сергійович наполягав на тому, аби вихід з цеху взяти під охорону, щоб перевіряти, чи не «прихопив» хтось щось із продукції. Зіна Іванівна акцентувала на необхідності поліпшити умови праці та підвищити заробітну плату.

Проаналізуйте описане

1. У чому полягає причина проблеми?
2. Як її розв'язати?
3. Чия пропозиція і чому Вам імпонує найбільше?
4. Запропонуйте вихід із ситуації за допомогою методу «перехід у надсистему».

ЛІТЕРАТУРА

1. Богоявленская Д. Б. Психология творческих способностей / Д. Б. Богоявленская. – М. : Издат. центр Академия, 2002. – 320с.
 2. Эдуард де Боно Генератор креативных идей / Эдуард де Боно. – СПб. : Питер, 2008. – 192 с.
 3. Мала Н. Т. Креативність як складова ефективного управління / Н. Т. Мала // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18–23.
 4. Микалко М. Игры для разума / Майкл Микалко.– Изд-во Питер, 2007.– 448 с.
 5. Ярушена Т. А. Вікові та статеві особливості креативності у підлітковому віці / Т. А. Ярушена // Вісник Дніпропетровського університету ім. Альфреда Нобеля. – 2011. – № 2(2) – С. 160–165. – (Сер. «Педагогіка і психологія»).
-

РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ТВОРЧИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД

- 3.1. Соціально-психологічна сутність творчих команд.
 - 3.2. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу.
 - 3.3. Формування позитивного іміджу креативної організації.
-

3.1. Соціально-психологічна сутність творчих команд

Ефективна організація колективу необхідна для упорядкування спільної діяльності команди та досягнення мети. Організація праці є важливим напрямком діяльності менеджерів, суть якої полягає у правильній координації підрозділів, розподілі завдань відповідно до цілей і стратегії та встановленні оптимальних взаємовідносин і повноважень усіх рівнів управління.

Основою формування креативного колективу є синергія (об'єднання зусиль учасників) та фасилітація (полегшення зусиль за умови спільної діяльності). У формуванні творчих команд виділяють ряд важливих методів.

- **Команда кращих з кращих.** Перевага такої команди полягає в наявності у співробітників досвіду роботи в подібних ситуаціях зі схожими проблемами, недолік – висока ймовірність неможливості їх абстрагування від основного ринку для створення чогось нового.

- **Команда з «неограничених алмазів».** Набір співробітників, які вміють та не бояться мислити по-новому, може принести користь за умови, якщо керівнику вдасться знайти необхідні важелі управління такою командою та втримати авторитет.

- **Команди із учасників «школи досвіду».** За умови співпадіння набутих знань і навичок з необхідними у новій діяльності команда може виявляти та розвивати нові напрямки бізнесу. Склад команди, має важливе значення для її діяльності, та це тільки початок справи. Визначальними є ефективна організація праці креативної команди, її збереження, розвиток та підвищення результативності як командної, так й індивідуальної. У поведінці особистості у групі неабияке значення має характер діяльності, рівень організації спільності та групові процеси.

Основними характеристиками групи, які необхідно враховувати при організації роботи, є:

- **Розмір групи.** Із збільшенням розміру групи спілкування між її членами ускладнюється, а досягнення згоди з питань діяльності групи стає проблематичним. Якщо ж група складається з двох-трьох осіб, виникає занепокоєність через персональну відповідальність за рішення, що приймаються.

- **Склад групи.** В колективі бажаним є різноманітний склад із різними індивідуальними характерами, способами мислення, темпераментом, що передбачає більшу ефективність.

- **Групові норми.** Необхідна певна сукупність правил і вимог, прийнятих групою для регуляції поведінки членів групи, їх взаємодії та взаємовпливу.

- **Конфліктність груп.** Розбіжність у думках приводить до більш ефективної роботи групи, однак вона також підвищує вірогідність конфлікту; хоча активний обмін думками і корисний, водночас він може призвести до внутрішньогрупових суперечок та інших проявів відкритого конфлікту, які завжди згубні.

- **Статус членів групи.** Члени групи, чий статус досить високий, можуть здійснювати тиск (прямий чи непрямий) на процес прийняття рішення групою, що призводить до зниження ефективності прийнятих рішень.

► **Групова односторонність.** Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно враховувати альтернативну інформацію членів групи з різними статусами, щоб думки членів групи, які мають більш високий статус, не домінували в ній.

► **Функціональні ролі членів групи.** Розподіл ролей відбувається таким чином, щоб була можливість ефективного виконання групових завдань.

Групова діяльність має очевидні переваги над індивідуальною: кількість членів групи прямо пропорційна кількості інформації, яка дає змогу знаходити вирішення наявних проблем, тому знижується ймовірність помилок і затрачається значно менше часу.

Негативним моментом групової діяльності є також надмірний конформізм і покірність, які заважають членам групи висловлювати нові оригінальні ідеї, тому приймається рішення, висловлене керівником чи іншою впливовою особою. Для попередження випадків конформної поведінки членів команди насамперед виявляють осіб, схильних до такої поведінки, зокрема через спостереження у процесі групової взаємодії, генерації ідей та прийняття рішень.

По-друге, дається можливість всім висловитись до того, як висловиться керівник.

По-третє, ставляться такі запитання, які не мають містити натяку на бажану відповідь.

По-четверте, заохочувати учасників команди, які сміливо висловлюють власні думки, вміють переконувати інших у своїй правоті.

Оптимальна модель колективу передбачає поєднання людей з урахуванням їх сумісності, адже ефективність функціонування формальної групи, перед якою стоять виробничі завдання і яка пов'язана безпосередніми відносинами з іншими групами, значною мірою залежить від того, наскільки люди, які виконують спільну роботу, є між собою сумісними.

Існує кілька різновидів сумісності: фізична, психофізіологічна, соціально-психологічна, соціально-ідеологічна. Найефек-

тивнішою за результатами виробничої діяльності є соціально-психологічна сумісність, що передбачає взаємовідносини людей з такими властивостями, які забезпечують позитивний морально-психологічний клімат у колективі й які сприяють успішному виконанню соціальних ролей.

Отже, важливою умовою ефективної життєдіяльності колективу є правильна організація системи взаємовідносин її учасників, відносин між керівником і підлеглими, ефективної системи мотивації, взаємної підтримки.

3.2. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу

Соціально-психологічний клімат (СПК) професійної групи – це притаманний їй стійкий психічний настрій, який визначає взаємини людей у групі, їх ставлення до праці та оточуючого середовища. У ньому поєднуються всі емоційні стани людей в їх різноманітних проявах.

Основними рисами здорового соціально-психологічного клімату є: стійка атмосфера взаємної уваги, шанобливе ставлення до людини, дух товариськості, які поєднуються з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю як до інших, так і до себе.

Внаслідок порушення соціальних запрограмованих взаємовідносин у колективі виникає соціальна і психічна напруга. Тривала напруга формує несприятливий СПК, який можна вважати результатом практичних взаємовідносин людей у процесі спільної діяльності, що проявляється в поведінці, способах спілкування.

Регулювання СПК може набувати стихійної форми (коли взаємовідносини налагоджуються самими членами колективу без втручання адміністрації) та носити організований характер. Атрибутом останнього є попереднє вивчення причин, що потребують регуляції за участю адміністрації.

Найбільшим досягненням керівника колективу є творча обстановка на підприємстві. Умовою її створення є підтримка ініціативи і творчих прагнень персоналу. Найскладнішим завданням керівника є створення такого внутрішнього мікроклімату, щоб творчі співробітники не розгубили своєї індивідуальності та креативної ініціативності, щоб уникнути блокування індивідуального внеску в управлінські рішення і т. д.

Творча атмосфера – доброзичливе середовище, що забезпечує підтримку і відчуття причетності до команди, прийняття і безоцінне відношення, що дає можливість розкритися творчому потенціалу.

Правильно організоване творче середовище сприяє виконанню ряду виробничих проблем:

- підвищує ефективність вирішення організаційних проблем;
- допомагає втілювати перспективні нововведення;
- підвищує ефективність праці;
- підвищує професійні навички персоналу.

Творчій команді присутні ряд характеристик.

1. Творчий потенціал – певні характеристики особистості, що сприяють високому рівню виконання професійних обов'язків та досягнення результату нестандартними методами та способами.

2. Креативність – можливість пропонувати нестандартні ідеї.

3. Продуктивність – швидкість і результативність праці.

4. Комунікабельність – вміння ефективно налагоджувати співпрацю з оточуючими.

5. Розумне співвідношення праці між генераторами ідей і втілювачами прийнятих пропозицій у життя.

6. Постійне удосконалення.

7. Визнання унікальності результатів праці і ступеня потрібності – задоволення працею (матеріальні чи нематеріальні винагороди).

8. Ефективна внутрішньогрупова взаємодія творчих співробітників.

9. Корпоративна культура і розширення свободи – унікальні ідеї не з'являються при будь-яких обмеженнях (часу, місця, правил), тому правила корпоративної культури інколи сприймаються творчими співробітниками як обмеження, які вони можуть проігнорувати.

10. Свобода в оформленні робочого простору.

Показником ефективності управління творчим потенціалом співробітників є тісний взаємозв'язок політики управління людськими ресурсами та інноваційних стратегій організації.

Багато в організації залежить від керівника і вибраного ним переважаючого стилю управління. Він може як стимулювати творчу ініціативу, так і демотивувати її. Найбільше сприяє розкриттю творчого потенціалу демократичний стиль. За цього стилю управління керівник залучає підлеглих до прийняття спільних рішень, надаючи їм свободу дій, організовуючи обговорення рішень і даючи змогу працівникам виявити ініціативу. Таким чином формується позитивний соціально-психологічний клімат, що і сприяє відкритості співробітників до ефективної співпраці.

Основними характеристиками оптимального творчого середовища є:

- відкритість новому;
- підтримка інновацій;
- довіра і співробітництво на всіх рівнях;
- демократичний стиль управління;
- організація розвитку і професійного навчання.

Важливим моментом є налагодження взаємозв'язків в організації таким чином, щоб ідеї не губилися на шляху від їх створення до запровадження. Для цього необхідно врахувати таке:

- ▶ створення окремої структури, відповідальної за інновації;
- ▶ призначення співробітника, відповідального за збір усіх пропозицій від персоналу;
- ▶ відповідальність за збір ідей від своїх підлеглих на безпосередньому керівнику;

- ▶ створення тимчасових чи постійних творчих груп для вирішення конкретних проблем;
- ▶ створення творчих гуртків;
- ▶ організація спеціальних заходів (конференцій ідей, креативних днів);

Важливо, щоб потік нових ідей не припинявся, самі ідеї не губилися, для цього необхідно забезпечити персоналу постійний потік нової інформації, знань, вражень, тенденцій, поміщення творчих співпрацівників у принципово нове середовище (культурне, географічне, інтелектуальне), не пов'язане з безпосередньою областю діяльності.

Причиною порушення СПК в колективі часто є діяльність керівника, якому не вистачає професійних знань та достатнього досвіду роботи з людьми. Слід враховувати фактори впливу на процес формування сприятливого психологічного клімату в організації. Постає необхідність збігу власної життєвої перспективи керівника із перспективою колективу, турботи про вчасне і результативне професійне та соціальне навчання персоналу, застосування диференційованого стимулювання праці, надання підлеглим можливості соціального (статусного) кар'єрного зростання вільного висловлення думок під час обговорення питань, залучення до прийняття рішень, доведення необхідної інформації про завдання організації та стан справ під час їх виконання.

Стиль керівництва та манери поведінки керівника відіграють вирішальну роль у погіршенні чи покращенні СПК (за авторитарного стилю управління він погіршується, за демократичного – покращується). Саме від стилю управління залежить і частота конфліктів в організаційній структурі, плинність кадрів та стан трудової дисципліни, що також погіршує СПК.

Перед керівником стоїть завдання передбачення конфліктних ситуацій, знаходження правильних шляхів їх врегулювання та вирішення, отримання певних висновків для подальшого досвіду свого керівництва. Позитивному клімату в організації сприяє також налагодження позитивних неформальних стосунків на роботі, що досягається позаробочою системою комунікацій.

Конфлікт завжди зумовлений протилежно спрямованими мотивами та судженнями суб'єктів взаємодії (від двох і більше), які є необхідною умовою його виникнення. У науковій літературі поняття «конфлікт» трактується неоднозначно. Так, у широкому розумінні його використовують щодо різних явищ: від збройних зіткнень, протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей і до сімейних непорозумінь.

Конфлікт – це феномен міжособистісних і групових відносин, за яких сторони прагнуть здійснити вчинок. В організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажаними, адже відсутність протиріч в команді може свідчити про її стагнацію. Попри негативні наслідки конфлікту в організації він може відігравати і позитивну роль, бути показником розвитку та руху вперед, таким чином попереджуювати застійні процеси.

Загалом причини організаційно-трудова конфліктів можна розподілити на об'єктивні та суб'єктивні. Основою об'єктивних причин є недоліки діяльності фірми (незадовільна організація праці, слабка матеріально-технічна база, недостатнє фінансування, несприятливі умови праці тощо), а суб'єктивних – особливості та становище членів організації (порушення етики спілкування, трудового законодавства, необ'єктивне оцінювання керівником підлеглих і т. ін.).

Таким чином, конфлікт розпочинається тоді, коли сторони активно протистоять одна одній, прагнучи реалізувати власну мету. Загалом склад учасників конфлікту, як правило, з часом розширюється, як власне і предмет конфлікту, адже учасники конфліктної ситуації залучають своїх захисників, свідків, адвокатів. Завдання керівника насамперед полягає у формуванні оптимальної моделі колективу, яка передбачає поєднання людей з урахуванням їх сумісності. Ефективність функціонування формальної групи, перед якою стоять виробничі завдання і яка пов'язана безпосередніми відносинами з іншими групами, значною мірою залежить від того, наскільки люди, які виконують спільну роботу, є між собою сумісними.

Таблиця 3.1

Причини конфліктів

Причини	Характеристика
Інформаційні	Відсутність або нестача інформації. Хибна (недостовірна) інформація. Нерозуміння важливої інформації. Відмінності у тлумаченні інформації. Особливості оцінювання інформації.
Інтересів	Виробничі суперечності. Суперечності міжособистісних стосунків.
Спілкування	Виразні емоції. Хибне, упереджене ставлення. Стереотипізація. Негативна поведінка.
Організаційно-структурні	Нерівноправність керівників. Нерівномірність розподілу ресурсів. Невідповідність влади керівника його авторитету. Відсутність часу.
Ієрархія цінностей	Розбіжності в цілях та ідеалах. Відмінності у способі життя, критеріях поведінки.

Існує кілька різновидів сумісності: фізична, психофізіологічна, соціально-психологічна, соціально-ідеологічна. Найефективнішою за результатами виробничої діяльності є соціально-психологічна сумісність, що передбачає взаємовідносини людей з такими властивостями, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі та які допомагають успішному виконанню соціальних ролей.

При формуванні креативного колективу керівник може враховувати типологію творчих особистостей, сформовану С. Ісаксеном та К. Доравлем у 1993 р., які вважають, що всім людям притаманний певний рівень креативності, від якого і залежать погляди людини на креативність.

За цією типологією відносини між адептами з низькою креативністю та співробітниками адаптаційно-креативного і інноваційно-креативного типу малоімовірні, оскільки перші не конфліктні, їм притаманний конформізм; частіше виникатимуть конфлікти між новаторами з низькою креативністю та співробіт-

никами адаптаційно-креативного і інноваційно-креативного типу і відповідно між співробітниками адаптаційно-креативного та інноваційно-креативного типу.

Основними рисами здорового соціально-психологічного клімату є: стійка атмосфера взаємної уваги, шанобливе ставлення до людини, дух товариськості, які поєднуються з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю як до інших, так і до себе та спільною метою.

Внаслідок порушення соціальних запрограмованих взаємовідносин у колективі виникає соціальна і психічна напруга. Тривала напруга формує несприятливий соціально-психологічний клімат, який можна вважати результатом практичних взаємовідносин людей у процесі спільної діяльності, що проявляється в поведінці, способах спілкування.

Регулювання цього процесу може набувати стихійної форми (коли взаємовідносини налагоджуються самими членами колективу без втручання адміністрації) та носити організований характер. Атрибутом останнього є попереднє вивчення причин, що потребують регуляції за участю адміністрації.

Отже, важливою умовою ефективної життєдіяльності колективу є правильна організація системи взаємовідносин її учасників та відносин між керівником і підлеглими, ефективна система мотивації, взаємна підтримка.

3.3. Формування позитивного іміджу креативної організації

Формування іміджу – процес нелегкий і довгостроковий. При конструюванні образу креативної організації необхідно застосовувати різноманітні інструменти та методи, зокрема:

- позиціонування;
- міфологізація;
- емоціоналізація;
- дистанціювання;
- візуалізація;
- індивідуалізація сприйняття.

Позиціонування – це загострення уваги на «потрібних», «правильних» рисах і характеристиках організації, які хоче в ній бачити громадськість. Цей процес складається з таких етапів:

- ▶ вибір – з усіх рис відбираються ті, в яких зацікавлена громадськість;

- ▶ посилення – акцентування уваги і посилення відібраних характеристик, які важливі громадськості;

- ▶ переклад – перетворення відібраних характеристик у зрозумілі для передачі через різні ЗМІ форми.

Міфологізація – апеляція до свідомості людини, а саме до образів, які склалися у людини, адже міфи певною мірою пояснюють правила побудови світу. При формуванні іміджу слід враховувати вже сформовані міфи, поширені в широких масах, наприклад:

- батько – голова сім'ї;
- дорослих треба поважати;
- жінка – берегиня домашнього вогнища і т. д.

Емоціоналізація – це кодування інформації з метою апелювання до почуттів аудиторії. Будь-яке повідомлення несе в собі як емоційну складову (емоції, почуття), так і раціональну, тому основним завданням є внесення у своє повідомлення емоції.

Методами емоціоналізації є:

- конкретизація – розповідь про конкретний об'єкт, а не про сукупність загалом (приклади, факти);
- емпатія – підтримка емоцій аудиторії;
- запозичення чужих емоцій – розповідь про чужі перемоги, які викликають емоції у аудиторії. Тим самим аудиторія починає ототожнювати ці емоції вже з оповідачем.

Яскравим прикладом емоціоналізації іміджу суб'єкта може служити телевізійна реклама кави Nescafe. Тут акцент ставиться не скільки на рекламу самого товару (тобто кава), скільки на теплу, дружню атмосферу спілкування, тим самим викликаючи у споживачів емоції.

Дистанціювання – це відділення і віддалення від іміджу компанії негативних асоціацій. Прикладом може бути ситуація,

коли через помилку директора компанії страждає його заступник: – його просто звільняють. Керівник перекладає вину на заступника, тим самим віддаляючи негативні асоціації від себе.

Візуалізація – візуальний канал іміджевого впливу на аудиторію є дуже важливим. За допомогою тільки лише візуального образу лідера можна впливати на різні цільові групи. У візуальному образі об'єкта слід враховувати не тільки аудиторію, на яку спрямовано вплив іміджу, але і співрозмовника або партнера об'єкта (з яким має бути зустріч, конференція і т. д.).

Індивідуалізація сприйняття. Фактором впливу на громадську думку є формування певних моделей оцінки і сприйняття у аудиторії. Людина комфортніше відчуває себе в середовищі, де його думку і установки розділяють. Завдання полягає у формуванні певних точок, які слугуватимуть базисом закріплення аудиторією потрібної думки.

Отже, технологія створення іміджу базується на значних зусиллях особистості та має дві сторони: внутрішню та зовнішню. Для формування позитивного іміджу можна запропонувати певний алгоритм:

- а) визначити об'єктивні характеристики кандидата;
- б) виявити певні переваги й очікування аудиторії, риси і характеристики, якими на думку аудиторії має володіти кандидат, що претендує на позитивний імідж;
- в) вивчити уявлення аудиторії про об'єкт, імідж якого потрібно сформувати;
- г) сконструювати імідж політичного лідера як відповідь на переваги й очікування аудиторії;
- д) розробити стратегію формування іміджу, тобто реалізувати сконструйовану модель;
- е) реалізувати стратегічний та оперативний плани;
- ж) здійснювати контроль за реалізацією плану, вимірювати проміжні результати, коригувати за потреби як модель, так і стратегії й дії щодо її втілення;
- з) проводити моніторинг сформованого іміджу, діяльність для його підтримки і за потреби модернізацію.

Імідж організації поряд з виробничими, економічними показниками є важливим чинником розвитку організації.



Запитання для самоконтролю

1. Які основні методи формування творчих команд Ви знаєте?
2. Які основні характеристики групи необхідно враховувати при організації роботи?
3. Як взаємопов'язані мікроклімат і продуктивність праці?
4. Які умови формування психологічного клімату в організаційній структурі Ви знаєте?
5. Які основні характеристики оптимального творчого середовища?
6. Назвіть визначальні чинники праці творчої команди.

Тести для самоперевірки

1. Об'єднання зусиль учасників:
 - а) духовність;
 - б) синергія;
 - в) фасилітація;
 - г) соціально-психологічний клімат.
2. Полегшення зусиль за умови спільної діяльності:
 - а) духовність;
 - б) синергія;
 - в) фасилітація;
 - г) соціально-психологічний **клімат**.
3. Доброзичливе середовище, що забезпечує підтримку і відчуття причетності до команди, прийняття і безоцінне відношення, що дає можливість розкритися творчому потенціалу:
 - а) духовність;
 - б) творча атмосфера;
 - в) етичний кодекс;
 - г) соціально-психологічний клімат.

4. Стійкий психічний настрій, який визначає взаємини людей у групі, їх ставлення до праці та оточуючого середовища.

- а) духовність;
- б) конформність;
- в) етичний кодекс;
- г) соціально-психологічний клімат.

5. Перешкода як страх втратити престиж, бути відстороненим від організації з високим рівнем корпоративності, якій віддано багато часу і сил.

- а) «шефа»;
- б) «марки»;
- в) ідилія;
- г) «соціальний затишок».

6. Модель реінжинірингу бізнес-процесів була запропонована:

- а) американськими вченими М. Хаммером і Дж. Чампі.
- б) Дж. Гілфордом;
- в) Вільямом Гордоном;
- г) Чарльзом Вайтінгом.

7. Групова норма – це:

- а) механізм впливу нормативу групової більшості на норматив групової меншості;
- б) процес групової динаміки, який характеризує міру прихильності до групи належних до неї осіб;
- в) сукупність правил і вимог, вироблених реально функціуючою спільністю, є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування;
- г) продукт соціальної взаємодії.

8. Перешкода, що виникає через задоволення людиною своїм достатком, соціальним статусом і може стати своєрідним психологічним бар'єром при нововведеннях:

- а) ідилія;
- б) «соціальний затишок»;
- в) «марки»;
- г) «шефа».

9. Сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю, є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування – це:

- а) кодекс;
- б) норми суспільного життя;
- в) правила техніки безпеки;
- г) групові норми.

10. Опір змінам відбувається через:

- а) очікування неприємностей;
- б) залучення підлеглих до прийняття рішень;
- в) загострення конкурентної боротьби;
- г) нестачу інформації.

Ситуація для аналізу

КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА «ЗОРЯ»

Консалтингова фірма «Зоря» функціонує на ринку послуг порівняно нещодавно, тому ще не зуміла зайняти свою нішу і надбати широку клієнтуру. Їй ще тільки належало спершу створити своєрідну базу – вузьке ядро постійних споживачів, добре зарекомендувати себе в їхніх очах, а отже, перейти до завоювання власного бізнес-простору.

Проте певний заділ «Зоря» й на цьому етапі вже мала, бо фірма підбрала висококваліфікованих спеціалістів, віддаючи перевагу досвідченим практикам, що мало відкривати шлях для стрімкого входження в ринок. Ще одна з переваг «Зорі» – індивідуалізований і гнучкий підхід до виконання кожного завдання та порівняно невисока вартість послуг.

Надаючи консультаційні послуги, фірма зосереджується на таких основних завданнях:

- оцінка стану проблемної ситуації, всебічне і глибоке вивчення її особливостей;
- діагностика проблеми та ідентифікація потенційних можливостей;

- розробка альтернативних варіантів врегулювання виявлених невідповідностей;
- обґрунтування вибору найбільш прийняттого для організації ефективного роботи варіанту і розробка заходів для його реалізації;
- надання допомоги та рекомендацій із впровадження конструктивних змін, які під час консультування сторони визнали доцільними;
- визначення головних характеристик та технічних можливостей реалізації проектів на основі ґрунтовно зібраних і глибоко проаналізованих вихідних даних. Проектування складних об'єктів чи робота над непростими проектами;
- підготовка кошторисів капітальних та експлуатаційних витрат у поєднанні з чітким визначенням технічних умов, виготовлення тендерної документації. Визначення кваліфікаційних вимог та вимог до страхування, забезпечення виконання проекту;
- технічні послуги щодо тлумачення контрактних документів. Координація дій підрядників та постачальників під час реалізації проекту. Інспекції під час процесу виконання контракту;
- вивчення та роз'яснення вимог до комплектації. Навчання персоналу.

Варто додати, що у фірмі працюють консультанти-універсали, які є фахівцями широкого спектру (проблемні консультанти). Іншими словами, такі спеціалісти добре володіють методами дослідження, орієнтуються у деяких суміжних галузях управління й основну увагу надають взаємодії різних служб і виробничих підрозділів потенційного клієнта, їхній координації та інтеграції. Ще одна кадрова особливість фірми полягає в тому, що її фахівці під час виконання професійних обов'язків наділені великою свободою дій. Кожен із них працює на результат індивідуально, незалежно від колег, але в тісному співробітництві з клієнтом. Наголос в організації функціонування фірми поставлено на про-

фесійний авторитет – знання і досвід кожного окремого співробітника.

Проте для такої практики характерні певні «мінуси»: домінантою на особистісному звужено колективне поле для прийняття рішень, які здатні працювати на випередження, всебічно враховували б динаміку змін у зовнішньому середовищі та акумулювали б інноваційні підходи до оперативного розв'язання проблем, які неминуче виникають під час роботи.

Запитання і завдання для аналізу:

1. Наведіть перелік зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність цієї організації.
2. Які методи треба використовувати в практичній діяльності з метою просування консалтингових послуг та залучення широкого кола клієнтів?
3. Запропонуйте креативні методи формування тих конкурентних переваг, які сприяли б збільшенню попиту на послуги фірми «Зоря».

ЛІТЕРАТУРА

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва ; за ред. Р. А. Аблязова. – К. : «Вид. дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підруч. – [2-е вид. перероб. та доп.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
3. Дудкевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. / Т. В. Дудкевич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 456 с.
4. Энтони С. Руководство инноватора: как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта / С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилд, Э. Олтман. – М. : Альпина Паблицерз : Изд. Юрайт, 2011. – 346 с.

5. *Креативное мышление в бизнесе.* – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
 6. Кузьмін О. Є. *Основи менеджменту : підруч.* / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
 7. Осовська Г. В. *Менеджмент організацій : навч. посіб..* / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
-

РОЗДІЛ IV.

УПРАВЛІННЯ ТВОРЧИМИ КОМАНДАМИ

- 4.1. Методи управління творчим колективом.
 - 4.2. Інновації як механізм управління груповою динамікою.
 - 4.3. Види управлінського впливу.
-

4.1. Методи управління творчим колективом

Управління є важливим чинником підвищення ефективності праці. З огляду на це основними завданнями управління креативним колективом виступає:

- визначення спільних цілей, створення необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для їхньої реалізації;
- «встановлення гармонії» між індивідуальними трудовими процесами;
- координація спільної творчої діяльності працівників.

На сьогодні діяльність організацій спрямована на нестандартний розвиток у всіх напрямках, щоб випереджати конкурентів. Керівники колективів усвідомлюють: креативний персонал та цілеспрямована кадрова політика ефективно впливає на зростання фірми. Основна і головна причина успіху великих відомих компаній – це постійний пошук нових ідей, постійний ризик та запровадження змін. Основне завдання

менеджера не тільки самому генерувати інноваційні ідеї, а й організовувати ефективну креативну працю колективу, тому проблеми розвитку лідерських якостей і креативних навичок у професійній діяльності знаходяться на першому плані сучасного менеджменту. Для досягнення успіху в управлінні креативним колективом менеджеру необхідно дотримуватись ряду принципів.

1. Розуміння суті та механізмів креативного процесу.
2. Постійне удосконалення власних професійних знань і навичок та розвиток креативності.
3. Відчуття відкритості до нового.
4. Вміння концентрувати власні зусилля і зусилля колективу на стратегічних завданнях організації.
5. Швидкість і націленість на результат.
6. Прагнення до змін.
7. Схильність до продуманого ризику для досягнення ефективних результатів.
8. Здатність до прийняття креативних управлінських рішень.
9. Вміння використовувати зміни для досягнення мети.
10. Постійний пошук нових можливостей.
11. Вміння сформулювати у співробітників бажання творити і діяти – такий ефект виникає у випадку, коли лідеру вдається викликати у співробітників позитивні емоції – резонансне лідерство.

В умовах сьогодення загострилась потреба в більш тонкому підході до управління персоналом, виникла необхідність володіння не тільки професійними навичками, а й навичками спонукання до росту та розвитку підлеглих, допомоги у становленні та самореалізації, що зумовлює гармонійний розвиток особистості, її ефективну соціальну адаптацію, тому на сьогодні актуалізувалась потреба розвитку потенціалу емоційного інтелекту людини, адже він є однією з головних складових у досягненні максимального успіху.

Конкретна структура емоційного інтелекту є набором різноякісних і навіть різноспрямованих параметрів: по-перше, розуміння власних емоцій, цілей і результатів своєї поведінки і разом з тим розуміння емоцій і поведінки інших людей; по-

друге, вміння регулювати свої емоції та поведінку, впливати на поведінку інших людей. Ці якості, навіть якщо і відносять до однієї сфери, проте вони різноспрямовані, тому представлені по-різному у одного і того ж індивіда. Для розкриття творчого, чи будь-якого іншого потенціалу людини менеджера слід скористатися певною схемою.

1. **Дослідження.** Досконало дослідити і вивчити можливості людини.

2. **Опис.** Повідомити та наголосити про позитивний момент в її діяльності (Ти тільки що ...).

3. **Реакція.** Емоційне ставлення і підтвердження другого етапу. (Я горджуся тобою...(підбирати слова, відповідно до віку підлеглого)).

4. **Очікування.** Висловлення впевненості у професійному зростанні, змальовування бачення його майбутнього у колективі. (Я думаю, ти стаєш...).

5. **Емоційний контакт.** Емоційне підтвердження попередніх кроків. (Рукоштовування, поплескування по плечу...).

Найефективніші лідери – це лідери, які володіють емоційним інтелектом, тому ефективно користуються власними сферами впливу на підлеглого та задіюють усі сфери його особистості для підвищення ефективності. Кращими керівниками завжди будуть емоційно інтелектуальні лідери, оскільки володіють відповідними характеристиками та навиками емоційного інтелекту.

4.2. Інновації як механізм управління груповою динамікою

Інновації в організації є необхідністю, що зумовлена динамічністю її розвитку, оскільки вона постійно і безперервно змінюється.

Ф. Тейлор відзначав, що саме необхідно врахувати, перш ніж почати реалізовувати певні зміни в організації:

– необхідність зваженого вибору загального типу управління, найбільш прийнятного для даного випадку;

- планування витрат, перш ніж зміни відбудуться;
- врахування часу;
- впорядкованість.

Необхідно враховувати, що після введення інновацій працівники, як правило, чекають змін (позитивних або негативних). Якщо більшість елементів виробничої ситуації при нововведеннях змінюються на краще (зростає зарплата, з'являються можливості впливати на хід виробничого процесу), то ці нововведення будуть швидко впроваджені, якщо ж на навпаки, – знайдеться багато способів, щоб завадити їх реалізації.

Неприйняття співробітниками введення інновацій (явне чи латентне) може пояснюватись побоюванням втратити свої повноваження, сумнівами щодо можливості освоєння нових методик, сприйняттям нових можливостей як зайвого навантаження.

Враховуючи імовірність виникнення відповідних бар'єрів, керівнику слід із відповідальністю та далекоглядністю розглядати будь-які нововведення та оцінювати всі позитивні й негативні наслідки цього процесу. Тому для швидкого та ефективного впровадження інновацій, насамперед необхідно сформувати позитивні мотиви у працівників, створити можливість побачити для кожного з них перспективу.

При управлінні організаційними змінами самі зміни можуть носити як поступовий (еволюційний), так і радикальний (революційний) характер. Відповідно до цього в сучасній теорії управління сформувались декілька принципово відмінних концепцій (підходів) до здійснення організаційних змін. Ці підходи були сформовані у вигляді відповідно революційної моделі (модель реінжинірингу бізнес-процесів); еволюційної моделі (модель поступового розвитку); моделі диференційованого та інтегрованого управління організаційними змінами.

Модель реінжинірингу бізнес-процесів була запропонована американськими вченими М. Хаммером і Дж. Чампі. Згідно з цією концепцією, в рамках ланцюга цінностей організації виділяються основні та допоміжні (підтримуючі) процеси. При

цьому виділяються принципові бізнес-процеси, на яких слід сконцентрувати особливу увагу при проведенні організаційних змін. Допоміжні процеси повинні бути оптимізовані виключно з урахуванням потреб ключових процесів.

На відміну від концепції реінжинірингу бізнес-процесів під організаційним розвитком, з точки зору здійснення еволюційних змін, розуміється концепція планування, ініціювання і здійснення процесів зміни організаційної структури з залученням широкого кола учасників. Насамперед повинні змінюватись погляди, система цінностей і моделі поведінки членів соціотехнічної системи (структури), а потім вже і сама система («підприємство» в інституціональному розумінні).

У цій концепції організаційний розвиток визначається як довготерміновий, досконалий, всеохоплюючий процес зміни і розвитку організації та персоналу. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямого впливу і передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності підприємства і якості праці. Також особливістю еволюційного здійснення змін є те, що зміни здійснюються керівництвом підприємства, а не зовнішніми консультантами.

Отже, концепція організаційного розвитку суттєво відрізняється від концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Якщо для останнього є характерним рух «зверху вниз» у здійсненні організаційних перетворень, то концепція організаційних змін передбачає значно більшу кількість варіантів. Вона припускає не тільки зворотний хід процесу («знизу вверху»), але і його ініціювання у верхній і нижній частинах ієрархії одночасно (так звана біполярна стратегія).

Оцінка доцільності використання того чи іншого підходу залежить від багатьох чинників. Ключове значення мають позиція персоналу у відношенні до змін і розуміння владних повноважень як з боку керуючого персоналу, так і співробітників. Ситуаційна готовність до змін відповідно до однієї з концепцій повинна оцінюватись в залежності від того стану, в якому опинилось підприємство. Зокрема, в умовах кризи ліквідності організацій-

ний розвиток не може розглядатись у якості серйозної альтернативи реінжинірингу бізнес-процесів. В той же час принципи та інструментарій організаційного розвитку надають достатньо можливостей для розв'язання проблем у випадку стратегічної кризи.

Управління організаційними змінами в організації може застосовуватись в різних ситуаціях і набувати різні форми здійснення. Зазначимо, що між крайніми формами змін – реінжинірингом і організаційним розвитком – знаходиться ряд проміжних варіантів. Вони можуть відрізнятись ступенем участі керівників різних рівнів управління у процесі забезпечення якості системи управління підприємством.

Таким чином, успішне застосування концепції організаційного розвитку для забезпечення якості системи управління підприємством зумовлюється діями вищого управлінського персоналу з точки зору забезпечення такого рівня якості реалізації функцій управління, який би відповідав встановленим цілям і задачам підприємства. За таких умов функціональне забезпечення якості системи управління підприємством має стати спеціальним напрямком організаційного розвитку будь-якого підприємства.

4.3. Види управлінського впливу

Керівник та лідери використовують певний вплив для спонукання підлеглих до ефективної, продуктивної праці. Для виконання управлінських функцій необхідно вміло впливати на поведінку інших людей; для здійснення впливу користуються владою.

Поняття «вплив» і «влада» не є ідентичними. Вплив – це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, намірів, уявлень, оцінок тощо під час взаємодії з нею. Існує спрямований і неспрямований вплив. Механізмами спрямованого впливу є переконання та навіювання, а неспрямованого – «зараження» і наслідування.

Розрізняють також відкритий (визначена мета, зміст інформації) і прихований вплив (мета приховується, немає прямої та безпосередньої спрямованості на того, хто є істинним об'єктом впливу). За змістом розмежовують негативний і позитивний вплив. Перший вид дає змогу «наростити» позитивні психологічні якості, стани; другий свідомо чи несвідомо забезпечує «нарощення» об'єктам впливу негативних психічних якостей. Дія впливу базується на загальнолюдських цінностях та інтересах.

На відміну від впливу, **влада** – це можливість впливати на інших за допомогою економічних, юридичних, психологічних та інших засобів. Це компонент, необхідний для взаємоузгодження волі й дій людей з метою спрямування їхньої діяльності на вирішення спільних завдань. В менеджменті виокремлюють такі форми влади: примусу, винагороди, дисциплінарну, законну, еталонну, експертну; проте не всі форми влади підходять для використання їх у креативному управлінні (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Характеристика форм влади

Форма	Основні характеристики	Недоліки
1	2	3
Влада примусу	Страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність.	Відсутність довіри до керівництва; виникнення гальмівних процесів у розвитку здібностей людини, тому недоречно у креативному управлінні.
Влада винагороди	Стимулює бажання підлеглих отримати певну винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку тощо.	Обмеженість розмірів винагороди та неможливість з'ясувати, що для конкретного працівника є винагородою (за умов подолання недоліків підходить для застосування в креативному колективі).
Дисциплінарна влада	Базується на поведінці підлеглих через дотримання установлених стандартів, критеріїв, інструкцій тощо.	Пригнічення ініціативності та креативності працівників, тому недоречно у креативному колективі.

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Законна влада	ґрунтується на традиціях, що дає впевненість задоволення потреби підлеглих у захищеності та належності.	Небезпека гальмування змін; ймовірність неповного використання потенціалу працівників через неприналежність до певної групи, тому використання у творчому колективі небажане.
Влада прикладу (еталонна)	Формується на засадах харизми лідерів.	Самовпевненість керівника, можливість його відмови від інших видів влади. Доречна при умові креативності керівника, відкритості до нового.
Інформаційна	Базується на використанні широкого спектра інформації, якою володіє тільки менеджер.	Існує ймовірність необ'єктивного оцінювання керівником отриманої інформації; невмілого використання інформації щодо підлеглих тощо... За такої влади креативність колективу неможлива, адже відкритість і використання різноманітної інформації – одна з умов творчого процесу.
Експертна	Виконавець усвідомлено сприймає цінні знання експерта (керівника), довіряючи йому.	Довіра у певних (розумних) межах є менш стійкою, ніж вплив харизматичної особистості; підлеглий може мати більшу владу, ніж керівник, що спричинюватиме конфліктну ситуацію. Можлива за умови розумного використання.

Зі зростанням рівня освіченості та добробуту працівників керівникам дедалі складніше забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні управлінці шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, що ґрунтуються на співробітництві. Такий вплив можна здійснювати у формі переконання чи участі.

Перевагою **впливу переконанням** є мінімум контролю, оскільки виконавець свідомо виконує потрібні дії. Недоліками є повільний вплив (необхідно витратити час на процедуру переконання); невизначеність (прагнучи забезпечити потреби виконавця, керівник не може бути впевненим, що цей працівник відреагує належним чином); одноразова дія (при зміні обстановки потрібно по-новому впливати на виконавця).

Вплив через участь, тобто шляхом залучення персоналу до управління є більш ефективним, ніж переконання. Доведено, що люди працюють більш продуктивно в тих випадках, коли вони приймали рішення самостійно або брали в цьому участь. З огляду на це вплив через участь забезпечує мотивуючу дію на працівників.

Чинниками, що визначають здатність керівника переконувати, є такі: довіра підлеглих до керівника, знання потреб підлеглих, вміння правильно побудувати бесіду, метою якої є переконання.

Для керівника важливо встановити баланс влади, тобто необхідно, щоб рівень його влади забезпечував досягнення цілей, але не призводив до виникнення у підлеглих почуття непокори. Цього керівник може досягти за наявності та розвитку таких особистих якостей: організованості, вимогливості, принциповості, цілеспрямованості, систематичності в роботі, справедливості, уважності, ввічливості, тактовності тощо. Це означає виваженість позитивних особистісно-ділових, моральних і педагогічних якостей, які є запорукою авторитету керівника.

Нерідко проблема авторитету ототожнюється з авторитарністю особистості. Авторитарність особистості традиційно розглядається як основа виникнення тоталітарних режимів. При цьому авторитарній особистості приписують соціально негативні риси:

- 1) завищена самооцінка;
- 2) високий рівень домагань;
- 3) слабка рефлексія;
- 4) агресивність;
- 5) схильність діяти відповідно до стереотипів;
- 6) прагнення будь-якою ціною посісти домінуюче становище.

Авторитарність часто пов'язана з волею до самореалізації та саморозвитку особистості. Саме авторитарність, виконуючи директивні функції, є запорукою виходу організаційної структури з кризових станів. Збереження авторитету є можливим при дотриманні певних умов: успішна інноваційна діяльність, нові

досягнення, нововведення, відповідний імідж, вміння визнавати власні помилки, аналізувати їх і виправляти. Водночас до втрати авторитету призводять: зниження ефективності управління та інноваційної діяльності, нездатність підтримати соціальний порядок, заниження ролі та функцій соціокультурних благ, порушення моральних норм. Втрачений авторитет керівник намагається відновити через зовнішній примус, однак це може забезпечити лише тимчасовий і тільки видимий ззовні результат. Така ситуація змушує людей виконувати деякі прийнятні соціальні ролі, але не сприяє їхньому розвитку чи підвищенню ефективності діяльності. Відновлювати втрачений авторитет набагато складніше, ніж його завоювати. Так, накази, жорстка критика не приносять очікуваного ефекту. Закон фізики «тиск викликає протидію» завжди спрацьовує. Для того, щоб критикувати правильно, необхідно, по-перше, зрозуміти, чого потрібно добитися і яким повинен бути результат; по-друге, визначитись, для чого це робиться (для самоствердження, чи для підвищення ефективності працівника). Ці два чинники свідомо чи неусвідомлено є визначальними у виборі методу критики.

Критика як метод впливу може спрацювати по-різному: як на покращення ефективності, так і навпаки. Для досягнення позитивного ефекту слід застосовувати такі види критики: критика–аналогічний приклад з життя, критика–емпатія; критика–підтримка; критика–вдаване здивування; критика–позитив; критика–іронія; критика–надумане побоювання; критика–нейтральний безособовий вплив; критика–позитивний прогноз; критика–натяк; критика–провокація; критика–порівняння; критика–пом'якшення ситуації; критика–відповідальність; критика–надзвичайний випадок.

У випадку небажання напряму вказувати співробітнику на його помилки (оскільки такий спосіб не у всіх ситуаціях, і не до кожної людини може бути ефективним), можна скористатися непрямим впливом. Мова йде про опосередкований **метафоричний вплив**, тобто спосіб впливу, що спонукає людину зробити бажаний висновок та діяти певним чином без

посторонніх прямих вказівок. Ситуація, коли людина сама прийшла до певного висновку, приймається нею легко і може принести успіх.

Суть метафоричного впливу в такому:

1. Моделювання ситуації схожої на ту, в якій опинилася людина.

2. Демонстрація ефективного чи неефективного сценарію розвитку ситуації.

3. Демонстрація результату дій (бажаних чи небажаних).

4. Можливість самостійного висновку з почутого.

Ефективності за допомогою метафоричного впливу буде досягнуто, якщо ситуація буде схожою, але не ідентичною, також у неї повинен чітко прослідковуватись сценарій (ефективний чи неефективний), історія повинна бути зрозумілою, не обтяженою фактами, діючими особами. Для того, щоб правильно скористатись цим способом впливу, необхідно вміло, ненав'язливо включити необхідну розповідь в розмову і не озвучувати самому висновку, не перепитувати, інакше це не принесе бажаного результату.

Отже, до професійних якостей, які необхідно розвивати сучасному керівнику, слід віднести глибоке знання головного об'єкта управління – людей, технік і технологій ефективного управління підлеглими та колективом.



Запитання для самоконтролю

1. *Які основні завдання управління креативним колективом?*
2. *Що необхідно менеджеру для досягнення успіху в управлінні креативним колективом?*
3. *Назвіть п'ять кроків розкриття творчого потенціалу.*
4. *Що таке «вплив», «влада»? Як ці категорії співвідносяться між собою?*
5. *Від чого залежить авторитет керівника?*
6. *Які види критики Ви знаєте?*
7. *У чому полягає метафоричний вплив?*

Тести для самоперевірки

1. Для авторитарного керівника характерним є:
 - а) завищена самооцінка;
 - б) авторитет;
 - в) адекватне відношення до критики;
 - г) самокритика.
2. Вплив буває:
 - а) відкритий і закритий;
 - б) реальний і міфічний;
 - в) відкритий і прихований;
 - г) індивідуальний і загальний.
3. Стиль управління – це:
 - а) манера поведінки спеціалістів апарату управління;
 - б) манера поведінки керівника з підлеглими;
 - в) відносно стійка система способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих відповідно до цілей спільної діяльності;
 - г) манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.
4. Загальновизнаний вплив особи на переконання, волю, поведінку і діяльність інших людей – це:
 - а) компетенція;
 - б) керівництво;
 - в) авторитет;
 - г) лідерство.
5. Що передбачає керівництво?
 - а) діяльність менеджера з метою забезпечення роботи певної організації;
 - б) діяльність менеджера, який очолює певну організацію;
 - в) спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює будь-яку організацію;
 - г) діяльність менеджера для досягнення певних цілей.
6. Влада – це:
 - а) можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації;
 - б) здатність захищати себе від зовнішніх впливів;

- в) можливість втручатися у будь-який процес;
- г) можливість стежити і втручатися в приватне життя підлеглих.

7. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?

- а) в організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами;
- б) в організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва;
- в) в організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва;
- г) в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на них здійснюється переважно через страх.

8. На чому ґрунтується еталонна влада?

- а) на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера;
- б) на засадах особистого авторитету та манерах поведінки менеджера;
- в) на засадах тільки ораторських здібностей;
- г) на засадах особистих здібностей.

9. Лідерство – це:

- а) здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації;
- б) здатність впливати на інших осіб та їхні групи для досягнення визначених цілей;
- в) здатність особи виділятися своїми особистими здібностями серед інших;
- г) здатність організовувати, керувати організацією та іншими соціально-економічними утвореннями.

10. Який стиль в управлінні слід застосовувати оптимально?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ситуативний;
- г) ліберальний.

Ситуація для аналізу.

«КРЕАТИВ»

Ірина Комарова щойно стала директором консалтингової компанії «Креатив», сферою діяльності якої були надання консультативних послуг з фінансових, управлінських та організаційних питань. Жінка прийшла на роботу з хорошими рекомендаціями, в практичній роботі довела, що є висококваліфікованим спеціалістом, та виявила неабиякі лідерські здібності.

У компанії працювали 15 спеціалістів, які надавали консультації з різних питань та здійснювали маркетингові дослідження. Частина фахівців мала гнучкий графік, а робочий час інших був організований традиційно: з 9.00 год. до 18.00 п'ять днів на тиждень. Спеціаліст з економічних питань Ігор Шевченко завжди працював за постійним графіком роботи. Якщо ж виникала потреба, то залишався на робочому місці й після 18-ї, незважаючи на особисті плани, якими задля інтересів компанії доводилося жертвувати. Його не влаштовувало те, що зарплату отримував меншу, ніж спеціалісти з гнучким графіком роботи. З цього приводу не раз звертався до керівництва, але у відповідь чув, що все справедливо і оплата праці кожного залежить від виробітку.

Коли колектив очолила Ірина Комарова, чоловік почав їй скаржитися на інших працівників. Мовляв, ті часто запізнюються і відлучаються з робочих місць у якихось своїх справах. Новий керівник, ще достеменно не ознайомившись з роботою компанії, її особливостями, вирішив для всіх працівників встановити єдиний графік роботи. Ірині заперечували, просили зважати на виробничі нюанси. Проте директор вирішила, що буде так, як вона вважає за необхідне.

Якраз під час цих змін в компанію за консультацією звернувся важливий клієнт. На розв'язання його проблеми були задіяні одразу два спеціалісти з фінансових та управлінських питань. Слід додати, що виконання цього справді серйозного завдання вимагало гнучкого графіку роботи. Саме його й дотримувалися фахівці, втілюючи проект. Ігор Шевченко своєї нагоди звернути увагу керівника на «недисциплінованість» колег не упустив: зно-

ву поскаржився Ірині на те, що спеціалісти приходять на роботу і йдуть з фірми, коли їм заманеться, наполягав, що робота не терпить зволікань.

Ірина вирішила все з'ясувати і запросила до себе тих двох спеціалістів. Вони їй пояснили, що виконання завдання справді потребує гнучкого графіку. Такі аргументи директор прийняла, але вдалася до певних коректив – вирішила зменшити відповідним працівникам зарплату, оскільки, на її думку, ті на роботу над проектом витратили меншу кількість годин, ніж передбачено виробничим календарем.

Консультацією клієнт був дуже задоволений. А ось для компанії фінал роботи над проектом приніс прикру несподіванку, бо обидва спеціалісти з фінансових та управлінських питань звільнилися з роботи, не пояснивши причини. Втративши двох хороших фахівців з пріоритетних напрямків діяльності, компанія невдовзі відчула суттєвий відтік замовлень. Її доходи зменшилися.

Проаналізуйте ситуацію:

1. У чому полягає причина конфлікту?
2. Які помилки зробила Ірина Комарова?
3. Як на місці спеціалістів з фінансових та управлінських питань діяли б Ви?
4. Уявіть себе в ролі директора компанії та спробуйте знайти вдалий спосіб впливу на підлеглих, зокрема, на Ігоря Шевченка.
5. Змодельуйте ситуацію для метафоричного впливу на співробітників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кузьмін О. Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб.* – [3-тє вид., доп. і перероб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. Ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
2. Моляко В. О. *Соціальна психологія : підруч.* / В. О. Моляко, Н. В. Чепелева, Л. М. Карамушка, В. В. Москаленко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 624 с.

3. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. / В. С. Савельєва. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320.
 4. Скібіцька Л. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр учб. літ-ри, 2007. – 416 с.
-

РОЗДІЛ V. МОТИВУВАННЯ ТВОРЧОСТІ

- 5.1. Мотиви праці як складова трудової діяльності.
 - 5.2. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності.
 - 5.3. Мотивація творчої активності й праці персоналу.
-

5.1. Мотиви праці як складова трудової діяльності

Однією з найважливіших функцій сучасного менеджменту є мотивація творчого розвитку працівників. В умовах економічної кризи мотивація творчості сповільнюється через збільшення часових витрат розробки рішень, блокування індивідуального внеску у вирішення організаційних проблем. Навіть за ефективної системи мотивації на підприємстві, керівництво переважно приділяє увагу творчому розвитку своїх працівників ситуативно.

Існує психологічна закономірність – багатократне застосування покарання істотно зменшує його дію. Внаслідок цього людина звикає до негативної дії покарання і врешті-решт перестає реагувати на нього. Подібна закономірність впливає також на матеріальну винагороду. Якщо людина постійно отримує матеріальну винагороду (наприклад у вигляді премії), то з часом ця винагорода втрачає своє мотиваційне навантаження, тобто перестає діяти. Отже, зарплата є необхідним, але не найголовнішим універсальним стимулятором ефективності праці персоналу.

Працівники у своїй більшості визначають певну мету і прагнуть її досягти, тобто мають певні мотиви до конкретної діяльності, які можуть бути доволі різними. Найбільш розповсюдженими мотивами праці є: прагнення досягти успіху в професійній діяльності, одержати визнання серед колег, задоволення власних матеріальних потреб тощо (табл. 5.1). При цьому одна людина керується матеріальними потребами, інша – почуттям обов'язку чи намагається уникнути критики, осуду. У будь-якому разі мета стає внутрішнім рушієм поведінки.

Таблиця 5.1

Мотиви праці

Мотиви праці	Характеристика
1	2
Реалізація потенціалу особистості	Праця забезпечує розвиток здібностей людини і дає змогу отримати задоволення, сприяє повній віддачі роботі. Таких працівників не потрібно «підганяти», вони викладатимуться самі. Однак цим не слід зловживати, таких індивідуумів потрібно стимулювати і матеріально, і морально.
Самоствердження	Визначити і посісти своє місце в соціумі відповідно до внутрішніх і зовнішніх потреб особистості (самоутвердитись) – один із найбільш потужних мотивів діяльності. Якщо людина не самоутвердилась у процесі діяльності, це відображається на ділових якостях, у неї виробляються певні комплекси: нерішучість, боягузливість, послаблюється воля, наполегливість.
Захищеність і комфорт	Відчуття матеріальної і соціальної захищеності людини забезпечує її належність до стабільних колективів, а також членство у профспілках, впливових політичних партіях і т. ін.
Соціальний статус	Соціальний статус – це візитна картка людини, що відображає ставлення до неї оточення, показник реалізації потенційних можливостей особистості та рівня визнання її суспільством. Він мотивує людину до праці, але й сама людина своєю працею може підвищити власний соціальний статус і статус своєї професії.
Служіння іншому	Цим мотивом керуються представники професій, пов'язаних безпосереднім контактом з людьми (викладачі, лікарі та ін.), оскільки будь-яка праця є служінням іншому (вдячність конкретних людей, громадська оцінка вчинків чи праці мотивують до більш якісного виконання обов'язків) тощо.

Продовження табл. 5.1

1	2
Мотив влади	Г. Маррей подав таке визначення мотиву влади – це схильність керувати соціальним оточенням, у тому числі людьми, впливати на поведінку інших різними способами, спонукання їх діяти відповідно до своїх інтересів і потреб; домагатися їхньої прихильності, співробітництва; визначати норми і правила поведінки; приймати за інших рішення, відмовляти, карати, привертати до себе увагу, мати послідовників.
Мотив – заздрість	Малоусвідомлюване чи неусвідомлюване прагнення досягти високих результатів при одночасному усвідомленні неможливості цього досягти через певні зовнішні чи внутрішні перешкоди. Цей мотив є значним регулятором поведінки, діяльності, праці індивіда та часто виявляється в асоціальній, агресивній, нещирій поведінці людей.
Мотив слави	Отримання задоволення людини від того, що вона є предметом поклоніння. У творчих людей на перший план виступає задоволення від самого процесу праці та її результату. Проте малоусвідомлений цей мотив тоді, коли людина отримує задоволення не від результату праці, а від своєї популярності.

Залежно від внутрішніх цінностей людина обирає ту чи іншу форму поведінки при досягненні бажаного. У поведінці однієї людини виявляються різні мотиви, часто несумісні. Можлива ситуація, коли спрацьовують кілька взаємопов'язаних мотивів (наприклад, людина працює заради інтересу і розраховує на винагороду за свою роботу). Провідним стимулом у колективі стає мотив діяльності керівника, який впливає на стратегію розвитку підприємства, на його корпоративну культуру і стає загальною метою організації. Якщо переважаючим мотивом керівника є матеріальне збагачення, а мотив служіння іншому взагалі не присутній у системі його мотивації – така організація не має перспектив розвитку.

5.2. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності

На сучасному етапі ефективний менеджмент користується системою винагород, тобто застосовується стимулювання працівників. Одним із головних стимулів донині є фінансова винагорода. Іншим способом стимулювання працівників є психологічний вплив як цілеспрямована навмисна (або ненавмисна) дія на зміну стану, поведінки, намірів, установок, мотивів, потреб, рішень, дій активності індивіда. Розмежовують спрямований і неспрямований психологічні впливи. Механізмом першого є переконання (через звернення до критичних міркувань, світогляду людини) та навіювання. Неспрямований вплив є результатом процесів «зараження» (передання емоційного стану) і наслідування.

У практиці ефективного менеджменту використовується спосіб стимулювання працівників за допомогою певних дій. Це означає, що постає потреба у прийнятті групових рішень замість одноосібних, а також забезпечення відкритості каналів для спілкування керівників з безпосередніми виконавцями.

Окрім вказаних методів винагород застосовуються й інші. Загалом методи мотивації умовно поділяються на матеріальні та моральні (табл. 5.2).

На практиці всі методи є взаємопов'язаними, взаємозумовленими і часто один може переходити в інший. Інколи методи мотивації доволі складно класифікувати (наприклад, грошова винагорода не тільки дає змогу придбати певні блага, а й здобути популярність, повагу чи визнання).

Існують певні чинники, які ускладнюють процес практичного застосування мотивації:

- 1) неочевидність мотивів (можна тільки здогадуватися, які мотиви спрямовують конкретну людину до певного виду діяльності);

- 2) мінливість мотиваційного процесу (характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його, хоча самі потреби перебувають у складній динамічній взаємодії);

3) розходження інноваційних структур окремих працівників, різні ступені впливу однакових мотивів на різних людей, залежності дії одних мотивів від інших.

Таблиця 5.2

Методи мотивації

Матеріальні методи мотивації	Моральні методи мотивації
Заробітна плата	Визнання (особисте і публічне)
Премії	Похвала, критика
Оплата за навчання	Забезпечення можливості для навчання і розвитку. Просування по службі
Участь у прибутках	Делегування додаткових прав і повноважень
Доплати	Зарахування до резерву на заміщення керівної посади
Стягнення	Гарантія збереження робочого місця
Виплати з огляду на відсутність через хворобу	Турбота про фізичне та психічне здоров'я
Пільгове користування транспортом, житлом	Забезпечення належних умов праці, можливості відпочинку
Додатковий вільний час	Створення умов для соціальної активності членів організації поза її межами

Для формування оптимального рівня мотивації у підлеглих керівнику слід урахувувати перший закон Єркса–Додсона (рис. 5.1).

Зазначений закон дає змогу встановити залежність якості (продуктивності) виконання роботи від інтенсивності (рівня) мотивації. Так, у результаті збільшення інтенсивності мотиваційних дій якість діяльності спочатку зростає, а потім після проходження точки найвищих показників успішності (оптимуму) поступово зменшується. Оптимум не обов'язково є середнім показником сили мотивації. Для кожного типу процесу він є іншим. Наприклад, для негативної мотивації (покарання, догана) оптимум буде одним, а для позитивної (схвалення) – іншим. Навіть для різних видів схвалення (матеріального, символічного, словесного) він буде різним.

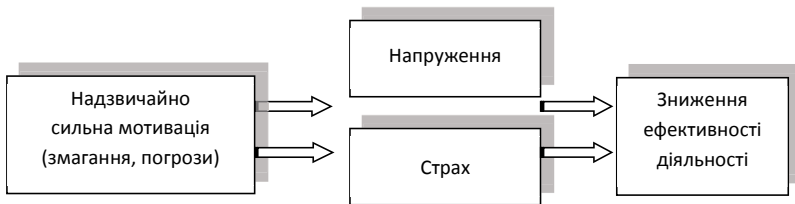


Рис. 5.1. Перший закон Єркса–Додсона

Встановлюється оптимальний рівень мотивації для певної діяльності та суб'єкта, оскільки кожному виду діяльності відповідає певний оптимум. За дуже високої мотивації на коротких часових інтервалах (коли близьким є досягнення) зростають напруження, тривога, стрес, а це призводить до дезорганізації діяльності. Коли працівник надто мотивований (наприклад, коли відчуває велику відповідальність або інше), то можливе зниження рівня її досягнень. Якщо почуття відповідальності або страх покарання виражені помірно, то це є позитивним спонукальним чинником, що дає змогу підвищити ефективність діяльності.

Розрізняють поняття «лояльність» і «мотивованість». Лояльність – це відданість чомусь (організації, бренду) або комусь (керівнику, колективу, окремим колегам). Мотивованість – це прагнення підвищувати свою результативність. Важливість того чи іншого залежить від конкретної ситуації.

► Лояльність знижує плинність кадрів, що часто є дуже важливим з точки зору відсутності упущених вигод, затрат на підбір, адаптацію і навчання співробітників. Плинність кадрів не має негативних наслідків у випадку швидкої заміни, навчання і адаптації.

► Лояльність покращує атмосферу в колективі, що важливо при командній роботі, але не має суттєвого впливу при індивідуалізації праці.

► Лояльність транслюється на ринок праці, що підвищує привабливість роботодавця, але якщо питання набору персоналу не стоїть гостро, це не так вже й важливо.

► В компаніях, де просуваються споживчі товари чи послуги, лояльність, транслюючись на ринок, сприяє їх популяризації.

Таблиця 5.3

Креативні методи підвищення мотивації та лояльності

Назва	Короткий зміст
1	2
Використання теорії Герцберга	Гігієнічні фактори дієво впливають на привернення і утримання співробітників, але не сприяють збільшенню продуктивності праці. Відповідно в залежності від стратегії і тактики компанії необхідно приймати рішення щодо першочерговості факторів впливу.
Використання піраміди Маслоу для створення мотиваційних промов	Мотиваційна промова виголошується для широкої аудиторії, у якій абсолютно різні мотиватори. Це робить неможливим індивідуальний підхід, тому використовується ієрархія потреб (піраміда) Маслоу. Вона охоплює основні рівні потреб, які властиві всім людям.
Підвищення ціннісної значимості діяльності співробітників	Насамперед це застосовується до персоналу досить високого рівня розвитку (фахівці, керівники середньої ланки і т. д.). Більшості таких співробітників необхідно усвідомлювати, що вони виконують важливу (у тому числі соціально значиму) роботу або є невід'ємною частиною своєї компанії.
Ефективне називання посади	Як правило, чим нижча посада, тим вище чутливість до її назви. Персонал вищої ланки самодостатній і оцінює скоріше зміст роботи, ніж зовнішню оболонку.
Ефективний моніторинг лояльності співробітників за допомогою опитувальників	При опитуванні персоналу важливі такі моменти: – дотримання анонімності; – значимість факторів, про які йде мова; – час; – робота із співробітниками до і після моніторингу; – залучення співробітників в розробку і втілення позитивних змін.
Відслідковування позиціонування компанії на ринку праці	Для підтримки конкурентоспроможності компанії необхідно грамотно оцінювати її позиціонування у відношенні до інших роботодавців, особливо в тих сферах, де відчувається нестача персоналу. Розуміння того, як компанія співвідноситься з ринком дає можливість або збільшувати кількість мотивуючих факторів, або знижувати вимоги.
Проведення PR позитивних результатів	З метою запобігання невдоволень персоналу тими чи іншими факторами у компанії використовують PR позитивні результати бенчмаркінгу. Важливо враховувати два аспекти: по-перше, в іншій організації один з факторів (зарплата, графік роботи, соцпакет і т. д.) може дійсно бути кращим, але всі інші істотно йому поступаються. По-друге, працівники часом неправильно оцінюють співвідношення сил на ринку праці та можуть ідеалізувати стан справ у компаніях конкурентів.

Продовження табл. 5.3

1	2
Позитивна фіксація	Фіксація – це створення стійкої емоційної зв'язки, асоціації між певною ситуацією і супутнім їй подразником. Необхідність створення позитивної фіксії на початку шляху.
Нагородження співробітників	Використання для визнання: – рекламних і PR – можливостей; – керівника як ресурс для визнання; – нестандартні форми винагород. – якісних призів.
Проведення робочих конкурсів	Залучення всіх співробітників компанії. Проведення конкурсів для досягнення значимої цілі. Проведення конкурсів професійної майстерності. Встановлення і дотримання умов. Нагородження і підведення підсумків. Використання принципу змагання із самим собою.
Проведення конкурсів ідей	Проведення конкурсів ідей для виробничих цілей компанії. Проведення конкурсів ідей за мотивацією і для корпоративних заходів.
Організація корпоративних заходів	Визначення мети заходу і оцінювання його результатів. Створення проектних груп з підготовки заходу. PR заходу. Створення відчуття свята. Проведення цікавих конкурсів для створення позитиву у колективі.
Зйомки корпоративних фільмів	Створення до корпоративних свят веселих фільмів-інтерв'ю. Створення фільмів з дітьми співробітників, про кращих співробітників, про компанію для підтримки корпоративної системи цінностей.
Генерація нових ідей нематеріальної мотивації	Генерація ідей без обмежень. Використання методу випадкового стимулу.

Таким чином, для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- виділити чинники, які впливають на цей процес;
- визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умов за яких ці потреби можуть бути задоволені;

- усвідомити, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, високий її рівень може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Для ефективного управління процесом зміцнення виробничої дисципліни слід урахувати, що основою мотивації трудової діяльності є функціональна змістовність праці. Саме вона у більшості випадків визначає мотиви поведінки особистості в процесі трудової діяльності є важливим соціальним чинником дисципліни.

Мотив праці є інтегральним явищем. Однак існує провідний мотив праці, який залежить від спрямованості особистості, її системи цінностей і тих обставин, в яких вона перебуває на певний момент. Загалом мотив праці виконує такі основні функції: орієнтувальну (визначення певного стилю поведінки); змістоутворюючу (відображення суті поведінки); опосередковану (відображення у мотивах внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають поведінку); мобілізуючу (спонукання людини до виконання певного виду діяльності); виправдовувальну (відображення у мотивах діяльності ставлення людини до встановлених норм і правил поведінки).

Практичні вимоги до діяльності передбачають конкретну мотивацію, що дає змогу, на відміну від ціннісної свідомості, котра визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, обрати шляхи і способи їхньої реалізації.

Інноваційне управління працею, з одного боку, найбільш характерне для інноваційних організацій, що діють у високотехнологічних галузях економіки, але, з іншого боку, будь-яка сучасна організація, яка хоче успішно конкурувати в ринковому середовищі, повинна реалізовувати інноваційні принципи та методи управління. До їх числа можна віднести перехід від функціональних підрозділів до процесних команд, від роботи, орієнтованої на прості завдання, до вирішення багатовимірних завдань, від контролю над працівниками до наділення їх повноваженнями та ін. При цьому теорія рішення винахідницьких задач, а також ідеї реінжинірингу стають центральними в науково-методичному забезпеченні процесів інноваційного управління працею.

5.3. Мотивація творчої активності й праці персоналу

Успіх креативного процесу залежить від того, якою мірою безпосередні його учасники зацікавлені у ньому. Головну роль відіграє система мотивації організації, спроможність керівників підвищувати активність персоналу в пошуку креативних ідей, стимулювати прийняття нестандартних рішень і підтримувати атмосферу творчості. Для цього керівництву необхідно прийняти ефективну систему мотивації, тобто правильне співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів.

При побудові системи стимулювання в організації керівнику варто розмежовувати, що на даному етапі важливіше формувати: лояльність чи мотивацію персоналу, це залежить від цілей і стратегії організації. Лояльність (відданість організації, колективу, керівнику) знижує плинність кадрів, покращує атмосферу колективу, вона транслюється на ринок праці, чим привертає увагу потенційних працівників, популяризує товари чи послуги, тобто розширює ринки збуту. Важлива на етапі стабілізації. Мотивація (бажання персоналу підвищувати результати власної праці) має важливе значення в період швидкого розвитку організації.

До основних мотивів, які стимулюють бажання персоналу працювати краще, досягати більших результатів найчастіше відносяться:

- високий заробіток;
- можливість підвищення у посаді;
- визнання і схвалення;
- обов'язки, що змушують розвиватися;
- відповідність оплати праці затраченим зусиллям;
- творча робота;
- високий рівень індивідуальної відповідальності.

Методами стимулювання працівників до креативного підходу до праці є:

► проведення тренінгів, мета яких розвиток основних особистісних та пізнавальних параметрів, які формують структуру креа-

тивності, сприяючи: усвідомленню й подоланню бар'єрів прояву креативності; усвідомленню характеристик відповідного середовища; формуванню навичок і вмінь керування даним процесом;

- організація поїздок, відрядження; відвідування закордонних організацій, ознайомлення із їхнім досвідом, стилем управління;

- створення сприятливої атмосфери та відчуття комфорту за робочим місцем, тобто достатнє освітлення, гармонійне поєднання гами кольорів, зручне крісло, робочий стіл, квіти та ін., можливість самому організувати робоче місце;

- створення інтерактивного навчального середовища, де працівники можуть передавати знання, досвід, і у якому керівництво створило сприятливі умови для набуття та засвоєння нових знань;

- щоденний робочий графік повинен містити оптимальну тривалість часу для відпочинку;

- проведення серед колективу творчих конкурсів (наприклад «мініатюра організації», «божевільний погляд в майбутнє» та ін.);

- проведення конкурсів, які мають організаційно важливу ціль. При проведенні таких конкурсів ставляться завдання, які виробничі цілі мають бути досягнуті, який показник потрібно отримати (професійну майстерність, підвищення продуктивності, покращення атмосфери у колективі...). Для ефективності мотивації переможець повинен визначитись справедливо, перемога не повинна бути легко досягнутою, чітко сформовані правила конкурсу, обмеження в часі (не дуже короткий і не надто тривалий); винагорода повинна бути відповідною, якщо це матеріальний приз – він повинен бути якісним;

- використання різноманітних видів винагород, від елементарних слів подяки співробітникам за їхню працю, що підкреслюють значимість співробітника для підприємства, суспільства, колективу, компанії (висвітлення їхніх досягнень у засобах масової інформації, виготовлення колажів, креативних грамот, створення фільму про досягнення успіху певним працівником...); винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника (навчання його за рахунок фірми; запрошення працівника в ролі

виступаючого); винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця (заміна технічної оснащеності робочого місця співробітника та його ергономіки, надання окремого кабінету, надання службового автомобіля);

- ▶ залучення працівників до прийняття стратегічно важливих рішень, врахування їхніх ідей;

- ▶ допомога працівникові знайти джерело своєї креативності (наприклад, виділити 10 незвичних подій буденності);

- ▶ організація креативного відпочинку із керівниками та підлеглими, залучення співробітників до ідей проведення такого відпочинку;

- ▶ проведення ротацій обов'язків між керівниками та персоналом підрозділів;

- ▶ «зміна ролей», хоча б один раз на рік підлеглі стають керівниками, а керівники – підлеглими;

- ▶ підтримання відповідного соціально-психологічного клімату в колективі (для попередження чи не основного недоліку – боязні висловлювання).

Утриманню мотивації на відповідному рівні сприяє правильна розстановка ролей в команді. Роль у команді повинна відповідати можливостям і очікуванням підлеглого. Відомою такою класифікація ролей в команді.

Лідер – організовує створення проблем, несе відповідальність за прийняті рішення, вибудовує ефективну взаємодію між учасниками взаємодії.

Генератор ідей – висуває ідеї, але не аналізує їх.

Реаліст – пропонує аналіз ідей, вносить корективи, основна його установка – оптимальне і остаточне рішення.

Позитивний критик – передбачає всі варіанти розвитку подій: як негативні, так і позитивні.

Негативний критик – не зацікавлений в обговоренні проблеми.

Неформальний негативний критик – маніпулює учасниками з метою дискредитації офіційного лідера.

Спостерігач – з усім погоджується, але не проявляє ініціативи.

Адміністратор – проявляє ініціативу в організації, але не у прийнятті рішення.

Тому якщо підлеглий мотивований на роль генератора ідей, а йому пропонується роль адміністратора, чи спостерігач назначається на роль лідера, таким чином відбувається демотивація. У першому випадку ми недооцінюємо можливості підлеглого, у другому переоцінюємо. Як в одному, так і в другому – результат один – розчарування підлеглого та зниження ефективності праці та результатів роботи. Та за умови професійного підходу й правильної ротації ролей цей підхід спрацює на підвищення мотивації.

Необхідними умовами правильної ротації ролей є:

- знання рівня розвитку професійних компетенцій підлеглих;
- знання мотивів праці підлеглих;
- знання особистісних властивостей підлеглих.

Методів стимулювання креативних ідей є безліч та кожен керівник повинен враховувати особливості свого підприємства, колективу, цілі цінностей організації, вибравши при цьому найвдаліші, адже саме в його руках створення такої системи мотивації, яка якнайкраще підійде для розкриття та розвитку творчого потенціалу працівників.



Запитання для самоконтролю

1. Які психологічні вимоги до організації стимулювання Ви знаєте?
2. У чому полягає суть першого закону Єркса–Додсона?
3. Які методи мотивації Ви знаєте?
4. Назвіть сучасні теорії мотивації.
5. Які методи стимулювання працівників до креативного підходу до праці Ви знаєте?

Тести для самоперевірки

1. Роль у команді, яка передбачає всі варіанти розвитку подій: як негативні, так і позитивні:

- а) реаліст;
- б) позитивний критик;
- в) генератор ідей;
- г) лідер.

2. Роль у команді, що передбачає організацію створення проблем, відповідальність за прийняті рішення, вибуду ефективної взаємодії між учасниками взаємодії:

- а) реаліст;
- б) позитивний критик;
- в) генератор ідей;
- г) лідер.

3. Мотив праці, що характеризується отриманням задоволення людини від того, що вона є предметом поклоніння:

- а) самоствердження;
- б) мотив слави;
- в) мотив – заздрість;
- г) мотив влади.

4. Мотив праці, що характеризується відчуттям матеріальної і соціальної захищеності людини забезпечує її належність до стабільних колективів, а також членство у профспілках, впливових політичних партіях і т. ін.:

- а) самоствердження;
- б) мотив слави;
- в) мотив – заздрість;
- г) захищеність і комфорт.

5. Мотив праці, що характеризується малоусвідомлюваним чи неусвідомлюваним прагненням досягти високих результатів при одночасному усвідомленні неможливості цього досягти через певні зовнішні чи внутрішні перешкоди:

- а) самоствердження;
- б) мотив влади;
- в) мотив – заздрість;
- г) мотив слави.

6. Мотив праці, що характеризується визначенням і посіданням свого місця в соціумі відповідно до внутрішніх і зовнішніх потреб особистості (самоствердитись) – один із найбільш потужних мотивів діяльності:

- а) самоствердження;
- б) мотив влади;
- в) мотив – заздрість;
- г) мотив слави.

7. Мотив праці, що характеризується схильністю керувати соціальним оточенням, у тому числі людьми, впливати на поведінку інших різними способами, спонукання їх діяти відповідно до своїх інтересів і потреб:

- а) самоствердження;
- б) мотив слави;
- в) мотив – заздрість;
- г) мотив влади.

8. У теорії мотивування Ф. Герцберга виділено такі групи потреб:

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) фізіологічні, безпеки і захищеності, соціальні, поваги та самовираження;
- в) влади, успіху, причетності;
- г) фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру.

9. До методів морального стимулювання належать:

- а) визнання;
- б) додатковий вільний час;
- в) премії;
- г) участь у прибутках.

10. Що означає категорія «винагорода»:

- а) те, що людина вважає цінним для себе;
- б) те, що людина хоче отримати за свою працю;
- в) те, до чого прагне людина;
- г) зарплату.

Ситуація для аналізу.

«ТЕРНОТРЕЙД»

Василю Василенку, який керує підприємством «Тернотрейд» уже півроку, управлінського досвіду не позичати. До цього тримав у своїх руках «штурвали» трьох інших торговельних фірм. Галузь торгівлі за 23 роки роботи в ній вивчив досконало. Коли на фірмі «Тернотрейд» стала вакантною посада директора, він погодився на пропозицію свого друга і її власника Крутиголови зайняти керівне крісло.

Упродовж перших двох місяців Василь вникав у специфіку діяльності «Тернотрейду», детально вивчав умови праці, використовував кожну нагоду для особистих зустрічей з клієнтами, знайомства з постачальниками і партнерами, проводив часті наради з персоналом. Наслідки не забарилися, адже ще через два місяці сталися значні зміни у внутрішньому регламенті фірми. Насамперед керівник оновив критерії для виплати персоналу преміальних, підняв планку вимог до виконання працівниками своїх обов'язків і дотримання трудової дисципліни, змінив структуру фірми. Такі результати діяльності нового керівника не можна не помітити. Як же оцінили? Досить критично. Колективу стиль керівництва Василенка видався занадто диктаторським, незрозумілими багатьом, були й деякі організаційні зміни. Працівники обговорювали все це між собою, ремствували.

Виробничий мікроклімат погіршувався. Невдоволення Василевим стилем керівництва та його рішеннями наростало. Дійшло до відкритого протистояння. Майже два десятки співробітників управлінського апарату (всього їх налічувалося 28) підписали звернення до власника з вимогою, щоб Василенка усунути з посади. Вони мотивували свою позицію діаметральними розбіжностями в поглядах на стратегію розвитку фірми. Педальовали тему неспроможності нового директора налагодити дружні стосунки з колективом. Дехто навіть погрожував звільненням, якщо вимоги колективу не будуть задоволені.

Для Василя не було новиною те, що деяким колегам не подобається його стиль керівництва. Водночас він не володів інформацією про те, що рівень невдоволення досяг критичної межі. Про все дізнався тоді, коли власник і найбільший акціонер фірми Крутиголова показав йому горезвісного листа. Ось тоді й настало усвідомлення гостроти моменту.

Василенко був відвертим зі своїм роботодавцем. Не приховував, що лист його неприємно вразив, але наполягав на тому, що й надалі буде здійснювати обрану політику ефективного управління персоналом і фірмою загалом, бо вважає її єдино правильною, тактично виваженою за умов, що склалися. Переконавав Крутиголову, що попередній директор відчутно послабив трудову дисципліну на фірмі, що негативно відобразилося на організаційній мобільності, сприяло розвитку нездорової атмосфери всюдозволеності та зниженню мотивації до високопродуктивної праці. Позиція Василенка поставила Крутиголову у глухий кут. З одного боку, результати діяльності підприємства помітно поліпшилися; звільняти директора на півдорозі до втілення задуманих ним планів та ще й у період світової фінансової кризи й різкої девальвації гривні було б згубним для підприємства. З другого, – залишати все як є, не вдаватися кардинальних змін, – означає сприяти ще більшому загостренню напруги в колективі. Що ж робити?

Проаналізуйте ситуацію:

1. Які бачите шляхи розв'язання цієї проблеми?
2. Якщо стратегія Василенка правильна, то в чому полягають його тактичні помилки?
3. Чому колектив виявився не готовим до змін?
4. Як Василенку можна було уникнути невдоволення персоналу?
5. Які важелі слід використовувати, аби мотивувати працівників до високопродуктивної роботи?

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підруч. – [2-ге вид., перероб. та доп.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
 2. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
 3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. – [3-тє вид., доп. і перероб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. Ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
 4. Сарапулова Є. Г. Психологія управління : навч. посіб. / Є. Г. Сарапулова, П. С. Єщенко. – К. : Університет «Україна», 2006. – 144 с.
 5. Тлумачний словник психологічних термінів в укр. Мові / за ред. В. Й. Бродовські, І. П. Патрик, В. Л. Яблонко. – [2-ге вид.] – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 224 с.
 6. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навч. посіб. / І. М. Цимбалюк. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 624 с.
-

РОЗДІЛ VI.

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. Значення людського чинника в системі управління організацією.
 - 6.2. Креативні методи професійного відбору.
 - 6.3. Професійне навчання як основний напрямок професійного розвитку.
-

6.1. Значення людського чинника в системі управління організацією

Нині управлінська наука спрямована на пошук шляхів підвищення ефективності управління персоналом організації з метою забезпечення високого рівня продуктивності праці. Управління персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на створення таких умов, за яких кожен працівник буде зацікавлений у високих результатах діяльності, забезпечуючи при цьому досягнення цілей організації та реалізацію власної мети. Працівник – це головний визначальний ресурс виробництва, який не лише є складовою виробничого процесу, а перебуває в центрі всієї системи управління. В управлінні простежується тенденція до дедалі більшого врахування інтересів окремого працівника при прийнятті найбільш важливих рішень.

Саме тому людину в організації слід розглядати в кількох аспектах:

- кількісний (зростання частки прямих і непрямих витрат, пов'язаних з персоналом: заробітна плата, соціальні виплати, витрати на підготовку, пошук персоналу, вдосконалення організації робочих місць);

- якісний (очікування і сподівання персоналу: з одного боку, пошук постійної роботи, можливості службового зростання, а з іншого, – збільшення потреби організації у висококваліфікованих кадрах, можливості підготовки і перепідготовки персоналу);

- стратегічний (вкладання коштів у людські ресурси організації розглядається як найбільш далекоглядне і перспективне, оскільки усвідомлюється значення людського чинника у забезпеченні конкурентоспроможності організації).

Людина впливає на відтворювальні процеси в суспільстві більше, ніж усі інші чинники виробництва загалом. З огляду на це увага до людського чинника є закономірною.

Людський чинник слід розуміти як людей, об'єднаних для трудової діяльності: особистості, робочі групи, трудові колективи. Проте людський чинник – це не тільки колективний працівник, й колективний суб'єкт суспільного життя, що має соціальну, демографічну, економічну і політичну структуру, взаємодія елементів якої забезпечує розвиток суспільства. Складовим елементом людського чинника є фактор виробництва (у безпосередньо-соціальному значенні – особистісний чинник), який характеризує різноманітність якостей суб'єкта (працівника) загалом, що виявилися в процесі його трудової діяльності.

Крім стратегії та структури, стан бізнесу визначається третім елементом – людськими ресурсами, який є головним джерелом переваг організації. Робота з кадрами, що є ядром кадрової політики, доволі складна і багатовекторна, оскільки кожна людина індивідуальна та неповторна. Основою концепції управління трудовим потенціалом підприємства є зростаюча роль особистості працівника, його мотиваційних установок, уміння їх формулювати й виявляти відповідно до завдань,

що постали перед організацією. Зростаючий рівень вимог до кожного члена трудового колективу сучасних підприємств зумовлює необхідність застосування професійного відбору в процесі їхнього найму.

6.2. Креативні методи професійного відбору

Кадрова політика організації полягає у відборі кадрів, навчанні, оплаті праці, формуванні кадрових процедур, соціальних відносин. Будь-яка організація має постійну потребу у персоналі, на що впливає велика кількість чинників: ринкові, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, соціальні тощо. Потреба в кадрах організації задовольняється в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких потім відбирають осіб, які найбільше можуть реалізовуватись в цій організації.

Відбір кадрів або персоналу переважно здійснюється двома шляхами.

1. Підбір (система чітких вимог до професії (посади) здійснюється з числа працюючого персоналу, який найбільше відповідає запитам.

2. Якщо ж до діяльності висуваються підвищені вимоги, або вона відбуватиметься в особливих (іноді екстремальних) умовах, то в цьому разі доцільно здійснювати професійний відбір (профвідбір). Підбір кадрів є різновидом профвідбору, тому здебільшого йдеться про профвідбір, оскільки його методи повністю можна застосувати при підборі.

Професійний відбір – це система заходів, що дають змогу виявити кандидатів, які за індивідуальними якостями можуть навчатись і здійснювати майбутню професійну діяльність з конкретних спеціальностей. Ці заходи дають можливість оцінити конкретну людину – стан її здоров'я, фізичний розвиток, рівень освітньої підготовки, професійні здібності.

Основною детермінантою доцільності профвідбору є теза про те, що за психічними та фізичними якостями всі люди від народження не однакові, не однакові вони також у можливос-

тях власного розвитку в процесі навчання та виховання. Індивідуальні відмінності, в тому числі в здібностях, визначають успішність засвоєння конкретної професійної діяльності, а також роботи в напрямку вибраної професії. Йдеться про так звані спеціальні здібності, які властиві людям і відповідають вузькому колу вимог, що забезпечують високі результати в будь-якій сфері, оскільки кожна діяльність висуває об'єктивні та специфічні вимоги до індивідуальних особливостей спеціалістів.

Процес відбору кадрів відбувається впродовж кількох етапів. Основними пунктами цих етапів є: попередня розмова; заповнення анкети та заяви; співбесіда з менеджером щодо кадрів; тестування; перевірка рекомендацій; інколи медичний огляд. На основі визначених даних приймається рішення про приймання на роботу. Головними критеріями насамперед є досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості. Таких критеріїв не має бути дуже багато, тому що це лише ускладнює процес відбору.

Проведення профвідбору буде доцільним, якщо:

а) успішність діяльності (чи підготовки) спеціалістів значною мірою залежить від виразності професійно значущих психологічних якостей чи психологічних функцій;

б) різна диференціація між вмілими та недосвідченими спеціалістами, що будується суто на психологічних причинах (ступінь вираженості психологічних якостей).

Вищезазначене справджується, якщо існує чітка система вимог, які висуваються професією до конкретного індивіда. Якщо такої системи немає або її вимоги сформульовані в загальному вигляді (наприклад, на цій посаді має бути розумна, порядна людина), тоді останні необхідно точно визначити, а це забезпечує лише структура профвідбору.

Профвідбір взаємопов'язаний з двома фундаментальними категоріями праці: професійною придатністю та психологічними професійно важливими якостями.

Профпридатність – це наявність у людини обов'язкового набору психологічних та фізіологічних властивостей, які

необхідні для досягнення нею (при наявності спеціальних знань і вмінь) певної ефективності праці.

З огляду на це професійний психологічний відбір дає змогу визначити не тільки деякі індивідуальні особливості, пов'язані зі специфікою навчання, а й виразність психологічних професійно-важливих якостей, а значить і професійну придатність.

Отже, **відбір персоналу** – це процес встановлення придатності претендента до виконання обов'язків на конкретному робочому місці шляхом вивчення його психологічних і професійних якостей та вибору з сукупності претендентів тих, хто найбільше задовольняє вимоги організації.

Методами профвідбору є професіографічний аналіз діяльності, експертне оцінювання психологічної моделі професії, психодіагностичні тести, співбесіда. Одним з основних методів з точки зору ефективності відбору вважають професіограму. **Професіограмою** є опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. У результаті цієї роботи створюється ніби психологічна модель професії (або посади) з повним описом нормативних вимог до людини та умов її успішної діяльності.

Специфікою складання професіограми з метою профвідбору є орієнтація на визначення відносно стійких, стабільних якостей людей за ефективністю праці. При цьому професіограма має дати змогу визначити не одну будь-яку ізольовану якість, а їхню сукупність, що утворює психологічну структуру професійної діяльності, а також психологічні протипоказання.

Метод експертного оцінювання психологічної моделі професії потребує створення групи експертів, думка яких є важливою. В основі цього методу лежить думка експертів, які незалежно один від одного називають не менше п'яти якостей, якими має володіти ідеальний спеціаліст. У результаті цього будується полігон розподілу; визначені якості структуруються, встановлюються відповідні показники і критерії.

У психологічному профвідборі можна використовувати психодіагностичні тести, зокрема їх комп'ютерні варіанти. Психологу вони дають змогу отримати доволі цінну інформацію про претендента.

Для успішного проведення кадрових співбесід з підбору найкращого працівника на вакантне місце важливо, щоб керівник знав психологічні особливості бесіди з претендентом на посаду. Головна проблема полягає в тому, що вести переговори з кандидатом і оцінити його якості доволі складно і це потребує спеціальних знань. Помилково обрана лінія поведінки базується на таких причинах:

1. Інтерв'юер схильний ставити лише ті питання, які найбільше цікавлять його самого.

2. Опитувач має перевагу над співбесідником. При цьому важливо бути самокритичним та не схильним до самоутвердження при оцінюванні іншої людини. Претенденти на вакансію також намагаються подати вигідний для них варіант відповіді. З огляду на це найбільш важливо правильно поставити запитання до претендента.

Керівник володіє характеристикою робочого місця, крім цього розробляє «словесний портрет» бажаного працівника (вік, стать, освіта, досвід тощо). Доводиться перелік оцінок, які виставляються кандидату, або оцінювання проходить за такими параметрами:

- 1) здатність до спілкування;
- 2) реакція на суперництво та конкурентоспроможність;
- 3) зовнішній вигляд.

Склад оцінок різний, вони можуть містити до 25 показників. Співбесіда також може складатися з кількох етапів і продовжуватися з перервами. Розрізняють **попередні й основні типи** бесід.

На попередньому етапі слід підготувати певні «закриті» запитання, відповіді на які відомі заздалегідь.

Основна бесіда проводиться за певною схемою, коли практично зроблено вибір на користь того чи іншого кандидата.

Схема інтерв'ю передбачає, крім предмета співбесіди, місце розмови, час і середовище. Слід уникати можливих перешкод, шуму, розмов інших працівників.

При підготовці до співбесіди важливо враховувати і дотримуватися правил ділового етикету. Наприкінці розмови слід повідомити претендента, які будуть його подальші кроки (телефонна розмова, повідомлення). Завершальна частина служить загальною оцінкою проведеної бесіди, а тому закінчується на позитивних нотах. Отже, аналізуючи недоліки і досягнення кандидата, керівник має завжди брати за основу і вимоги для кожного конкретного фахівця.

CASE – ІНТЕРВ'Ю, чи ситуаційне інтерв'ю ґрунтується на побудові певних ситуацій і пропозиції кандидатові описати модель своєї поведінки чи вирішення певної ситуації.

Кандидат на вакантну посаду в ситуації інтерв'ю намагається давати так звані соціально бажані відповіді, тобто показує, яку поведінку він вважає соціально правильною. Ось тут і можна оцінити, наскільки дані уявлення відповідають цінностям організації, прийнятним моделям поведінки, а також самій роботі, яку буде виконувати кандидат.

Case пропонується такий, який дозволяє перевірити саме те, що найбільше цікавить в даний момент.

Проективне інтерв'ю полягає в особливому способі побудови запитань. Вони формуються таким чином, що пропонують кандидату оцінити не себе, а людей взагалі чи якогось певного персонажа. В основі такої побудови інтерв'ю лежить той факт, що людина схильна проектувати, тобто переносити свій життєвий досвід і уявлення на інтерпретацію (пояснення) дій інших людей, а також на вигадані ситуації, події.

Вимоги до проективного інтерв'ю:

- запитання задаються дуже швидко, опитуваного просять відповідати перше, що прийде на думку;
- запитання повинно бути спрямоване на оцінку інших людей;
- форма запитання повинна бути відкритою;
- запитання не повинні ставитись підряд (одного тематичного блоку);
- Бажана наявність смислового зв'язку проективних запитань.

Одним із способів проведення співбесіди є стрес-інтерв'ю. Його використовують при виборі кандидатів для роботи в нестандартних умовах. Мета стрес-інтерв'ю – перевірити стресостійкість спеціаліста, оцінити його вміння працювати в реальних екстремальних ситуаціях, які можуть виникнути в майбутній діяльності. В процесі проведення цього виду співбесіди роботодавець старається маніпулювати поведінкою претендента, прагне вивести його із зони комфорту.

У чистому вигляді стрес-інтерв'ю зустрічаються дуже рідко. Найчастіше застосовуються стресові питання чи коментарі на одному з етапів звичайної співбесіди. У складніших ситуаціях використовують систему співбесіди в незручних для кандидата умовах:

- ▶ нестандартна обстановка (коридор, сходи, ресторан, у нічний час, телефоном);
- ▶ незвичайна поведінка інтерв'юера (мовчати, перебивати, робити вигляд, що не слухає, влаштувати допит);
- ▶ значна кількість людей на співбесіді;
- ▶ каверзні запитання і коментарі.

Тактика поведінки у ситуації стрес-інтерв'ю: зібратися і не давати волі своїм негативним емоціям, підійти до ситуації з гумором, дізнатися наперед про спосіб проведення співбесіди.

Таблиця 6.1

Креативні методи підбору персоналу

Метод	Коротка характеристика
1	2
Headhunting (хедхантинг); (англ. head – голова і hunt – полювати, ловити)	Пошук висококваліфікованого фахівця, виявлення сильної мотиваційної складової та переманювання ексклюзивного працівника з однієї компанії у компанію замовника. Проте це достатньо недешевий метод рекрутингу і використовується в особливих випадках.
Staff leasing (лізинг персоналу)	<i>Лізинг персоналу</i> (staff leasing) передбачає, що спеціалізована агенція надає співробітників, які знаходяться у штаті, клієнту на відносно довгий термін – від трьох місяців до кількох років. При цьому співробітники компанії не лише отримують практичні навички від новачків, але й запобігають подальшому розповсюдженню подібної інформації.
Temporary staffing (тимчасовий найм персоналу)	Набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до трьох місяців). Найчастіше використовується при виконанні невеликих проектів. Підбір фахівця проводить рекрутингове агентство, і воно ж несе відповідальність за співробітника.
Аутсорсинг (від англ. outsourcing; (outer-source-using) використання зовнішнього джере- ла і/або ресурсу)	<i>HR-аутсорсинг</i> (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу тощо.
Краудсорсінг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів»)	Залучення до вирішення певних проблем інноваційної виробничої діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань і досвіду.
Інтерим-менеджмент Interem- management (від латинського «ad interem» – тимчасово виконувати обов'язки)	Дозволяє в короткий час оперативно використати управлінський персонал для вирішення бізнесових завдань для досягнення конкретних цілей.
Outstaffing (аутстафінг – вивід персоналу за штат)	Спеціалізована агенція оформлює у свій штат існуючий персонал компанії-клієнта або спеціально наймає для неї співробітників. При цьому послуги різних агенцій, які надають аутстафінг.

Продовження табл. 6.1

1	2
Preliminaring (омолодження персоналу)	Ключовий метод омолодження штату компанії-замовника через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників закладів освіти, які легко проходять процес адаптації.
Skype-співбесіди та відеореєюме, відеоконференції.	В сучасному інформаційному просторі застосовуються інноваційні технології, що дозволяють економити час і зусилля.
Brainteaser-інтерв'ю	Суть методу полягає у вмінні претендента проявити аналітичне і системне мислення, креативність через вирішення логічних завдань.
Outplacement (аутплейсмент від out – поза, + placement – призначення на посаду)	Аутплейсмент як вид HR-консалтингу надають кадрові та рекрутингові агентства і полягає у процедурі звільнення працівників у результаті реорганізації, реінжинірингу для пом'якшення негативних наслідків для особи і збереження позитивного іміджу компанії.
Метод підбору на основі фізіогноміки	Метод, який визначає взаємозв'язок зовнішнього вигляду людини та її характеру. Проте його застосування має обмежений характер і підходить як допоміжний захід до традиційних технологій.
Метод підбору за допомогою соціоніки	Цей метод опирається на такі поняття, як логіка, етика, інтуїція, сенсорика, екстраверсія, інтроверсія, раціональність, ірраціональність. Використання цієї методики дозволяє проводити відбір персоналу, котрий найбільше підходить для виконання даного роду роботи при збереженні цінностей компанії, поваги до колективу, любові до виконуваної роботи, підтримки загальної політики організації.
Метод підбору за допомогою графології	Враховується зв'язок почерку із характером людини, її можливостями. Обмеженість використання цього методу полягає в проблемах інтерпретації результатів і недостатністю методик щодо його використання програм.

6.3. Професійне навчання як основний напрямок професійного розвитку

Як і будь-який процес, професійне навчання спрямоване на одержання певних кінцевих результатів, оцінювання яких необхідне для організації. Навчання не слід оцінювати тільки за витраченими на нього коштами. Більш перспективним є ставлення до навчання як до інвестування коштів у людські ресурси підприємства, які можуть оцінюватися аналогічно з іншими інвестиціями з точки зору того, чи є цей засіб вкладання коштів найкращим і найбільш ефективним.

Ефективність виробництва перебуває у прямій залежності від розвитку освіти, підвищення освітнього рівня населення, адже потреби у навчанні визначаються на різних ієрархічних рівнях. Потреби підприємства аналізуються фахівцем із кадрів або відділу навчання відповідно до загальних виробничих цілей і кадрової політики підприємства. Для визначення необхідності навчання досліджуються чинники, що визначають становище працівника; аналізуються вимоги до роботи; прогнозуються майбутні вимоги до умов виконання праці; оцінюються знання й установки працівника; виявляються професійні та особистісні недоліки.

Ефективний персонал – це персонал, який чітко знає, що і як робити, за що несе відповідальність, розуміє та усвідомлює власну роль у діяльності підприємства, а найголовніше – постійно удосконалюється. Такий процес слід розглядати у двох аспектах: по-перше, створення необхідних умов для подальшого розвитку персоналу, по-друге, самоудосконалення персоналу, яке ґрунтується на високому рівні самомотивації до праці й самооцінці.

Постійне удосконалення персоналу є основою забезпечення ефективності діяльності підприємства. Тільки за умов приділення значної уваги з боку керівництва до підвищення власної компетентності та розвитку навичок у напрямку підведення працівників до необхідності саморозвитку розвиватиметься підпри-

ємство загалом. Неперервний процес навчання є одним з найвагоміших інструментів підвищення внутрішньої ефективності підприємства.

Одним із таких підходів, що ґрунтується на забезпеченні постійного розвитку персоналу з метою отримання від кожного працівника повної віддачі в роботі, є **коучинг**. Нині коучинг є найбільш ефективним інструментом підвищення результативності праці персоналу. Його суть полягає в тому, що на відміну від традиційного менеджменту не використовується авторитет керівника і прямий контроль, а працівник підводиться до його особистої спроби вирішувати покладені на нього завдання і розкрити повною мірою свої потенційні можливості.

Коучинг є синтезом менеджменту, бізнес-консультування, логіки, філософії та психології; це не данина моді, а конвергований стиль менеджменту та об'єктивна необхідність при використанні модернізованих методів управління людськими ресурсами.

Забезпечення постійного процесу розвитку персоналу можливе за умов функціонування на підприємстві ефективного мотиваційного механізму, формування якого значною мірою визначатиметься роллю управлінського персоналу в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Це зумовлено тим, що в широкому розумінні процес навчання охоплює ознайомлення з організаційною структурою, службовими взаємозв'язками, офіційними процедурами і неписаними правилами. Керівник так чи інакше впливає на ціннісні орієнтації працівника, його мотивацію, групову взаємодію й моральний клімат, виховує підлеглих.

Сучасні організації зацікавлені та сприяють професійному зростанню своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Значна роль у цьому процесі належить роботі з **кадровим резервом** – спеціально сформованою групою співробітників, які за особистими якостями відповідають вимогам керівників цього рівня і які досягли позитивних результатів у виробничій діяльності.

Джерела формування резерву:

- молоді фахівці, які належно зарекомендували себе у практичній роботі;
- працівники, які пройшли атестацію і мають відповідні рекомендації;
- заступники керівників різних рангів;
- керівники нижнього рівня (начальники груп, секторів тощо).

Завданням системи підготовки резерву є виявлення працівників організації з відповідним потенціалом; їх підготовка до певної діяльності; забезпечення безболісного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Управління процесом професійного навчання визначається потребами, що виникають на основі потреб розвитку персоналу. Ці потреби визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. Насамперед це стосується працівників, які щойно прийняті на роботу.

Керівник складає резервістам індивідуальні плани підготовки, в яких передбачені такі заходи:

- 1) участь у відповідних нарадах, семінарах, конференціях;
- 2) діяльність у підготовці управлінських документів;
- 3) вивчення й аналіз чинного законодавства, а також нормативно-правових документів, які використовуються у практичній роботі;
- 4) тимчасове виконання обов'язків керівника в разі його відсутності (відрядження, відпустка, хвороба);
- 5) участь у формуванні встановлених норм звітності про діяльність підприємства (за певним напрямком);
- 6) тривале відрядження на інші підприємства для вивчення досвіду управління з метою його застосування на власному підприємстві (структурному підрозділі);
- 7) проведення відповідних семінарів з резервістами;
- 8) залучення резервістів для участі у семінарах з обміну досвідом керівників структурних підрозділів компанії (директори, головні інженери, заступники директорів);
- 9) підготовка на планових і позапланових курсах підвищення кваліфікації.

Отже, в ХХІ ст. відбуваються кардинальні зміни в поглядах щодо персоналу підприємств. Нова управлінська парадигма передбачає, що людина є слабо керованою змінною. Завдання креативного управління полягає в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості та розробити відповідну програму дій, які дали б змогу забезпечити краще, ніж конкуренти, задоволення потреб кожного працівника. Глобальні зміни, що відбуваються у світі, зумовлюють нові підходи до науки, технології, цінностей і відносин, а отже, – до формування високопрофесійних кадрів, спроможних забезпечити ефективну роботу організацій у нових умовах.



Запитання для самоконтролю

1. *Що називають кадровою політикою?*
2. *Що таке профвідбір?*
3. *Які основні етапи профвідбору?*
4. *Що таке профпридатність і психологічні професійно важливі якості особистості?*
5. *Які Ви знаєте методи профвідбору?*
6. *Як побудувати співбесіду при прийманні на роботу?*
7. *Визначте причини необхідності навчання та вдосконалення персоналу.*
8. *Назвіть джерела формування резерву кадрів.*

Тести для самоперевірки

1. Персонал – це:
 - а) один із чинників мікросередовища організації поряд із системою цілей, завдань, структурою, технологією, тобто чинник, на який організація має вплив;
 - б) спільнота людей, об'єднана професійною спрямованістю;
 - в) група людей, що територіально об'єднані місцем роботи;
 - г) люди, які в узагальненій формі втілюють певні характерологічні властивості.

2. Ефективний персонал – це персонал, який:

- а) залежить не лише від існуючих в організації традицій, а й від наявності об'єктивних норм і оцінок якості праці;
- б) характеризується перспективним підходом до вдосконалення взаємодії керуючої та керованої систем, що забезпечує підвищення якості реалізації функцій управління особами керівного складу;
- в) чітко знає, що і як робити, за що несе відповідальність, розуміє і усвідомлює свою роль у діяльності підприємства, а найголовніше – постійно вдосконалюється;
- г) за результатами праці підвищує економічну ефективність організації.

3. Управління кадрами – це:

- а) діяльність спеціаліста, яка потребує згуртування колективу;
- б) сукупність принципів і методів роботи з кадрами;
- в) правильний відбір і розміщення кадрів;
- г) система заходів, що дають змогу виявити кандидатів, які за індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання та майбутньої професійної діяльності з конкретних спеціальностей.

4. Відбір кадрів означає:

- а) відбір робітників не тільки за їхньою кваліфікацією і здібностями щодо виконання відповідної роботи, й за особистими рисами, спроможністю злагоджено працювати в колективі;
- б) кількісно визначені специфічні цілі діяльності організації, її підрозділів або окремих виконавців, на підставі яких оцінюється процес щодо їхнього досягнення;
- в) ознайомлення нового працівника у процесі приймання в організацію з письмовим описом його майбутньої роботи;
- г) складову процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, яка постійно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення.

5. Коучинг – це:

- а) навчання конкретних груп управлінців за всіма ланками управління після консультацій;

- б) найбільш ефективний інструмент підвищення результативності праці персоналу;
- в) підвищення якості реалізації функцій управління;
- г) уміння підвести до виконання визначеного завдання.

6. Психологічні професійно важливі якості – це такі якості індивіда:

- а) які безпосередньо беруть участь у трудовому процесі та впливають на його ефективність;
- б) готовність ризикувати і брати на себе відповідальність за це, цілеспрямованість, бажання керувати іншими; впертість, небажання підпорядковуватись будь-кому;
- в) особисте бажання посісти вищу посаду, особисті плани;
- г) показники досягнень.

7. Кадрова політика – це:

- а) сукупність принципів і методів роботи з кадрами;
- б) діяльність спеціаліста, яка дає змогу згуртувати колектив;
- в) правильний відбір і розміщення кадрів;
- г) система заходів, що дають змогу виявити кандидатів, які за індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання та майбутньої професійної діяльності з конкретних спеціальностей.

8. Профпридатність – це:

- а) сукупність психофізіологічних особливостей людини, необхідних для досягнення нею (за наявності спеціальних знань і вмінь) прийнятної ефективності праці;
- б) вищий рівень професійних умінь у певній сфері, досягнутий завдяки гнучким навичкам і творчому підходу;
- в) сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру.

9. Професійний відбір – це:

- а) характеристика вимог, які висуваються професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей;
- б) термін, який вживається у різних значеннях залежно від того, кого розглядають як суб'єкта орієнтації і хто або що є її об'єктом;

в) показник результативності, ефективності трудової діяльності людей, який відображає кількість і якість виробленої ними продукції за одиницю робочого часу або кількість витраченого робочого часу на виготовлення одиниці тієї чи іншої продукції;

г) система заходів, спрямованих на визначення здатності індивіда до навчання та майбутньої професійної діяльності за певною спеціальністю.

10. Соціальне партнерство виконує такі функції:

- а) економічну;
- б) захисну, організаційну, «миротворчу»;
- в) управлінську;
- г) стимулюючу.

Ситуація для аналізу

КАНДИДАТ НА ПОСАДУ

Трудовий колектив відкритого акціонерного товариства «Бориславська швейна фабрика «Спецодяг» налічує майже дві сотні працівників, більшість з яких пов'язана з підприємством упродовж тривалих років. Не дивно, що всі керівні посади займають люди, які володіють усіма тонкощами виробничого процесу, адже вникали в його різні аспекти, як мовиться, з азів, бо кар'єру свого часу починали з простих робітників. Загалом атмосфера на фабриці дружня: керівництво добре знає своїх працівників, цікавиться їхньою думкою про ті чи інші пертурбації, ставленням до змін в організації виробництва, продиктованих вимогами ринку, заохочує високопродуктивну роботу.

Нещодавно вийшла на пенсію заступник директора підприємства. Відповідно набуло особливої актуальності питання про те, хто займе цю посаду. І не випадково, адже заступник директора відповідає за техніко-економічні результати діяльності фабрики, забезпечуючи систематичне підвищення ефективності виробництва за рахунок росту продуктивності праці, дотримання режиму економії матеріалів, зменшення фінансових і трудових затрат. У його руках – важелі управління всіма технічними службами.

Основний обсяг роботи заступник директора виконує спільно з планово-виробничим відділом, який очолює Анатолій Іванович. Цей менеджер належить до акціонерів ВАТ, входить до складу правління товариства. На фабрику Анатолій Іванович прийшов ще у 1975 р. Набув великого досвіду роботи, добре освоїв численні виробничі нюанси, користується неабиякою повагою як керівництва, так і рядових працівників. Саме начальник планово-виробничого відділу як ніхто інший найліпше орієнтується у специфіці кола обов'язків заступника директора. Він і став основним претендентом на цю посаду.

Інший потенційний кандидат на вакансію – Сергій Миколайович, головний інженер фабрики. За тридцять років роботи на підприємстві, де починав простим працівником, «виріс» спершу до бригадира. З цієї «сходинки» піднявся вище – став начальником зміни, а потім йому довірили посаду головного інженера. Отож, виробничий процес Сергій Миколайович знає детально. І суть роботи заступника директора, якому головний інженер підпорядкований безпосередньо, йому добре відома. Він привітний за характером, легко сходиться з людьми.

Третім кандидатом на посаду заступника директора підприємства вважалася начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності. Це доволі молода жінка, яка працює на фабриці з 2004 р. (відколи фабрика налагодила ділові контакти з іноземними партнерами). Можливо, не всі загалом тонкощі виробничого процесу освоїла, але те, що в її компетенції, – вивчила досконало: для неї немає жодних таємниць у багатовекторній сфері ЗЕД. Працьовита та відповідальна, вона заслужила повагу трудового колективу. Керівництво високо цінує її ініціативність, здатність виробити доцільні пропозиції, спрямовані на розвиток товариства, підвищення конкурентноздатності його продукції.

Одна вакансія і три претенденти з майже рівними шансами на перемогу. То хто стане новим заступником директора фабрики? Все залежало від вибору її керівника, бо відповідно до статуту товариства директор має право сам призначати своїх заступників. Його кадрові рішення і стало несподіванкою для

колективу. Керівник підписав наказ про призначення на посаду заступника директора Юрія – молодого працівника відділу зовнішньоекономічної діяльності, який влився у колектив лише два роки тому.

Чому саме такий вибір зробив директор? Керівнику імпонували професійні якості молодого, але здібного та креативного працівника, який має вищу освіту, вільно володіє комп'ютером, знає три іноземні мови, легко знаходить спільну мову із закордонними партнерами. Отже, новопризначений заступник директора приступив до роботи.

Та з перших же днів Юрій зіткнувся з багатьма труднощами. Одразу відчув скептицизм у ставленні до себе. Підлеглі, більшість з яких трудилися на фабриці не один десяток літ, не сприйняли молодого керівника серйозно. У трудовому колективі почали ігнорувати його накази чи пропозиції, не вважаючи Юрія компетентним у справах фабрики. Мовляв, нічого не знає, нічого не вміє. Оскільки він як заступник директора мав працювати у постійному і тісному службовому контакті з начальником планово-виробничого відділу, головним інженером та начальником відділу ЗЕД (ці ж люди були переконані, що вони краще підходили на посаду, яка нікому з них не дісталася, тому не тільки не хотіли виконувати його наказів, розпоряджень, а й часто діяли наперекір), то всі намагання Юрія внести новації у виробництво зазнавали краху. По-особливому відкритий саботаж демонструвала колишня Юрієва начальниця. Керівник відділу зовнішньоекономічної діяльності не плече підставляла заступнику директора (донедавна її підлеглому) в налагодженні контактів із закордонними партнерами, а підніжку.

В атмосфері загального бойкоту Юрій намагався власноруч виконувати той основний обсяг роботи, який згідно із службовими обов'язками мали брати на себе служби головного інженера, зовнішньоекономічної діяльності чи планово-виробничий відділ. Він мав би зосереджувати свої зусилля на координації взаємодії між структурними підрозділами підприємства, розробці стратегії розвитку. Та навіть накази і розпорядження був змушений сам

доводити до відома виконавців з низових ланок, які, до слова, теж не розуміли директорського кадрового вибору, не змирилися з ним, в усьому підтримуючи своїх безпосередніх керівників, донедавна ще кандидатів на крісло заступника директора. Непослух працівників, міжособистісні конфлікти серед керівного ядра фабрики, порушення виконавської дисципліни призвели до розбалансування виробничого процесу, зривів графіків виконання замовлень, втрати позицій на ринку.

Проаналізуйте ситуацію

1. Чи правильним було рішення директора?
2. Які помилки зроблено під час кадрового вибору? Як можна було діяти безболісно?
3. Кого і чому, на вашу думку, треба було призначити заступником директора фабрики?
4. Змодельуйте проєктивне або кейс-інтерв'ю з претендентами на посаду заступника директора.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. *Організація праці менеджера: підручник*. – [2-ге вид., перероб. та доп.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
 2. Коваленко А. Б. *Соціальна психологія : підруч.* / А. Б. Коваленко. – К. : Кондер, 2006. – 441 с.
 3. Орбан-Лембрик Л. Е. *Соціальна психологія : підруч.* / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Либідь, 2004. – 576 с.
 4. Стернійчук М. А. *Сутність, складові та мотивація до професійного навчання персоналу підприємства* / М. А. Стернійчук, О. В. Захарова // *Проблеми управління виробничо-економічною діяльністю суб'єктів господарювання : матеріал. III Всеукр. научн. конф. студ. (23 апреля 2009 г., г. Донець), ДНТУ*. – Т. 1. – Донецьк : СПД Вороб'єв, 2009. – С. 8–11.
 5. Хміль Ф. І. *Управління персоналом : підруч.* / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидання, 2006. – 487 с.
-

РОЗДІЛ VII.

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА ВПРОВАДЖЕННЯМ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 7.1. Управлінські рішення як соціально-психологічна категорія менеджменту.
 - 7.2. Креативні методи ухвалення управлінських рішень.
 - 7.3. Емоційно-вольова регуляція у процесі ухвалення рішення.
-

7.1. Управлінські рішення як соціально-психологічна категорія менеджменту

Питання ухвалення рішення є одним з головних в управлінні, оскільки ефективне існування організації залежить від спроможності керівника виконувати управлінські функції. Вміння приймати правильні рішення, застосовувати творчий підхід у процесі їхнього ухвалення – один із показників ефективної діяльності керівного складу будь-якої структури.

Управлінське рішення – це процес цілеспрямованих, логічних і послідовних управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських завдань та вибір стратегії і тактики вирішення проблем.

Управлінські рішення залежать від визначених вимог, що забезпечують виконання завдань. До найважливіших вимог належать такі:

1) наукова обґрунтованість: рішення передбачає відповідні закономірності розвитку об'єкта і системи його управління; кожне рішення необхідно приймати на основі достовірної інформації щодо управлінського об'єкта і навколишнього середовища;

2) повноважність: управлінське рішення приймає відповідний орган чи особа, уповноважені це здійснювати;

3) директивність означає регламентовану спрямованість рішення;

4) точність: управлінське рішення має бути точним, щоб виконавці могли його результативно виконати;

5) своєчасність: несвоєчасно прийняте рішення може спричинити непродуктивну діяльність;

6) ефективність полягає в тому, щоб забезпечити досягнення визначених цілей за оптимальних витрат усіх видів ресурсів (природних, людських, матеріальних і фінансових).

Виокремлюють види управлінських рішень згідно з такими характеристиками:

1) за ступенем впливу на майбутнє організації: стратегічні (визначають основні шляхи розвитку організації, залежать від зовнішніх обставин, є ініційованими) й тактичні (визначають способи досягнення стратегічних цілей, конкретизують вказівки, що надходять згори, є запропонованими);

2) за масштабами: глобальні (стосуються всієї організації) та локальні (стосуються певної частини або сторони діяльності організації);

3) відповідно до часового охоплення: перспективні (проекування результатів на тривалий період) і поточні (орієнтовані на запити сьогодення);

4) за тривалістю періоду реалізації: довгострокові (понад 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до року);

5) за ступенем обов'язковості виконання: директивні (приймають вищі органи управління, є обов'язковими для виконан-

ня), рекомендаційні (виконання бажане, але не обов'язкове) та орієнтуючі (призначені для суб'єктів, незалежних від тих, хто ці рішення приймав);

6) за функціональним призначенням: організаційні (вибір робить керівник, згідно з посадовими обов'язками), координуючі (розподіл поточної роботи серед виконавців та оцінювання результатів діяльності), регулюючі (визначення способу здійснення тих чи інших дій у конкретних ситуаціях (правила, приписи тощо), активізуючі (активізація діяльності виконавців);

7) за способами прийняття: інтуїтивні (базуються на здатності керівника передбачати, припускати); їх приймають за умови дефіциту часу; у цьому разі наявний значний ризик помилок; такий вид рішення є винятком, але не правилом; адаптаційні (ґрунтуються на виконанні дій, що мали успіх у минулому в аналогічній ситуації; це прості й оперативні рішення);

8) за широтою охоплення: загальні (стосуються спільних для всіх проблем та вносять у діяльність організації елемент стабільності) і спеціальні (відповідає вузьким проблемам, властивих одному підрозділу або групі);

9) відповідно до кількості учасників, які беруть участь у прийнятті рішення: одноосібні та колективні (є проблеми, пов'язані безпосередньо з процесом функціонування виробництва, для вирішення яких достатньо індивідуальних рішень, проте складні управлінські проблеми, які охоплюють соціальні, психологічні, соціально-психологічні, етичні аспекти, в яких визначальний людський чинник, потребують всебічного розгляду, тому в таких випадках колективні рішення є необхідними).

Ухвалення колективних рішень у різних групах відбувається по-різному. Так, у групі, де спостерігається певний ступінь домінування керівника над підлеглими, так званій «дирекції», ухвалення рішень проходить по-іншому, ніж у групі, де є рівноправні відносини. Мотивація ухвалення рішень у цих двох групах також відрізнятиметься. У першому випадку прийняття рішень значною мірою детермінується поведінкою керівника. Мотивами поведінки підлеглих відповідно будуть прагнення

уступити керівникові, не вислуховувати докори в свою адресу, не виявляти власної некомпетентності і т. ін.

У групі з рівноправними відносинами є умови для реалізації інтелектуального та творчого потенціалу кожного спеціаліста, який прагне викластись повною мірою.. Проте при обговоренні складних управлінських проблем думки двох або більше сторін інколи суперечливі. Можуть також виникати різні сумніви і незадоволеність, якщо члени творчої групи висловлюють протилежні точки зору. З огляду на це визначають особливості процесу ухвалення колективних рішень:

а) у випадках, пов'язаних з характером певних проблем, колективне рішення може бути більш ефективним ніж одноосібне, оскільки дає змогу подолати стереотипи мислення. В цьому разі в процесі реалізації нового рішення учасники можуть ризикувати, базуючись на позитивній колективній мотивації досягнення успіху в діяльності. Так, прикладом цього є прийняття колективного рішення методом «мозкового штурму», спрямованого на творчу дискусію та подолання інерційності мислення;

б) колективний пошук шляхів вирішення управлінських завдань дає змогу розглянути значно більше можливих варіантів рішень. У результаті з'являється більша вірогідність знаходження оптимального способу;

в) у колективному рішенні більш адекватно відображається суть проблеми. Різні управлінські завдання мають певний ступінь невизначеності, в яких групові (колективні) оцінки завжди більш істинні, ніж одноосібні;

г) єдність думок, до якої доходить колектив у результаті вироблення рішення, є позитивним мотиваційним чинником як для ефективної трудової діяльності кожного окремого працівника, так і для колективу загалом.

Разом із позитивними моментами у процесі прийняття колективного управлінського рішення можуть бути наявні і негативні тенденції:

а) блокування рішення, що виникає, коли точки зору не збігаються, а навпаки, призводять до неможливості його ухвалення;

б) процес колективного вироблення рішення супроводжується суперечностями між різними членами колективу, що спричинює виникнення напруженості та конфліктних ситуацій;

в) компроміси, які часто відіграють позитивну роль, можуть привести до прийняття менш оптимального рішення, яке задовольняє більшість учасників дискусії з певного питання;

г) можливим є ухвалення такого рішення, за яке виступили найбільш активні, але не достатньо компетентні учасники групової дискусії;

д) відмінність мотиваційних чинників учасників дискусії може спричинити стан незадоволеності та напруги, оскільки кожен учасник прагнутиме визнання саме його точки зору.

Базуючись на позитивних моментах колективної мотивації в ухваленні рішень, необхідною умовою є компетентність та зацікавленість усіх учасників дискусії у виявленні якнайбільшої кількості можливих рішень, з яких можна вибрати найбільш ефективне.

7.2. Креативні методи ухвалення управлінських рішень

Для вибору адекватної стратегії керівники зобов'язані не лише правильно оцінювати управлінську ситуацію, а й вчасно розмежувати стратегічні завдання від тактичних.

Вибір певної тактики залежить від посади, рівня компетентності, суб'єктивних можливостей керівників, їхнього індивідуального уявлення про значущість конкретного управлінського завдання.

Процес підготовки й ухвалення управлінського рішення передбачає такі основні стадії:

- орієнтувальна (виявлення і формулювання проблеми);
- інформаційна (вивчення проблеми – збирання, обробка та аналіз необхідної інформації);
- аналітична (розгляд варіантів рішення);
- вибір та остаточне формулювання рішення;
- ухвалення рішення;

- організаційна (доведення ухваленого рішення до виконавців, визначення термінів виконання);
- контролююча (контроль за виконанням рішення);
- аналізуюча (аналіз шляхів реалізації мети та обґрунтування отриманого результату).

У багатьох випадках менеджери не оцінюють важливості кожного з етапів процесу ухвалення рішення. Вони можуть оминати будь-який етап або не приділити йому достатньої уваги і перейти до наступного. Іноді це залежить від стилю роботи менеджера: потреби швидко ухвалити рішення або нездатності передбачити його наслідки.

Через накопичення завдань та обмеження можливостей для їхньої реалізації керівнику доводиться приймати рішення щодо першочерговості цих завдань. У цьому разі ухвалення рішення означає необхідність визначення пріоритетності завдань.

Визначення пріоритетності – це ухвалення рішення про першочерговість чи другорядність певних завдань, що дає змогу керівнику працювати тільки над найбільш важливими з них; концентрування уваги на виконанні одного завдання; вилучення справ, які можуть виконати інші; необхідність завершення конкретного завдання. Саме вміння визначити пріоритетність завдань забезпечує дотримання запланованих термінів їхнього виконання, мотивацію підлеглих і керівника, зменшення імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ є їхня важливість і терміновість. Пріоритетність завдань керівник може визначати за допомогою **методів АБВ-аналізу чи методів Д. Ейзенхауера**. Перший метод ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорія А), які виконує керівник, становлять приблизно 15% від їхньої загальної кількості. Значущість цих справ для реалізації мети дорівнює приблизно 65%;
- неважливі (категорія Б) припадає в середньому 20% від загальної кількості завдань і також 20% становить значущість цих справ керівника;

► менш важливі та несуттєві (категорія В) становлять 65% від загальної кількості завдань, але лише 15% від значущості всіх справ, які мають бути виконані.

Отже, згідно з методом АБВ-аналізу, керівник насамперед має вирішувати справи категорії А, щоб за допомогою обмеженої кількості дій забезпечити виконання більшої частини загального результату. Тільки після цього можна виконувати завдання категорії Б, на які також припадає значна частка загального результату, а потім численні справи категорії В, які забезпечують найменший внесок у реалізацію мети.

Д. Ейзенхауер розподілив справи за важливістю та терміновістю і визначив чотири варіанти їх виконання:

1) термінові і важливі справи (потребують негайного виконання самим керівником);

2) термінові, але менш важливі справи (необхідно делегувати підлеглим);

3) менш термінові, але важливі завдання (не потребують негайного виконання, та слід не забувати про них, щоб вони не стали терміновими, їх потрібно повністю або частково доручати іншим);

4) менш термінові і важливі справи (краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим).

Для ухвалення рішення в умовах невизначеності (ситуації, за якої у менеджера немає інформації щодо дії чинників ризику) використовують такі методи:

1) метод Вальраса: його застосування дозволяє менеджеру песимісту розглядати зовнішнє середовище як таке, що негативно впливає на бізнес (тахтіп-стратегія); у той час як менеджер оптиміст вважає зовнішні чинники впливу позитивними (тіптах);

2) метод Севиджа: менеджер намагається мінімізувати можливе негативне майбутнє (тіптах); вихідна матриця вигод перетворюється на матрицю втрачених можливостей;

3) метод Гурвіца дає змогу приймати рішення між оптимістичною та песимістичною стратегіями залежно від показника песимізму менеджера.

В умовах ризику використовується метод Лапласа-Байєса. Робиться припущення, що ймовірність кожного зі станів чинника ризику відома й однакова. Завдання спрямоване на ухвалення рішення в цих умовах. Тип менеджера за ставленням до ризику можна визначити на основі його переваг. У підсумку готовність менеджера до нього залежить від масштабу останнього, власного авторитету в організації, від наявності коштів в особистому розпорядженні та психологічних особливостей першого.

Для вирішення виробничих проблем і ухвалення ефективних управлінських рішень використовують відповідні методи (табл. 7.1).

Для вибору шляхів вирішення конкретних управлінських завдань мають значення такі критерії:

- правильне оцінювання значущості завдань;
- правильне тимчасове оцінювання зміни значущості завдань;
- правильне оцінювання співвідношення перспективних і поточних завдань;
- правильне оцінювання складності завдань.

При цьому вирішального значення набувають такі чинники:

- індивідуальний досвід керівника у сфері управління;
- об'єктивні вимоги щодо управлінської ситуації;
- особистісні характеристики керівника.

За умови складності ситуацій при ухваленні рішень творчі (евристичні) методи використовують разом з іншими. Ці методи застосовують на всіх етапах ухвалення рішень і при вирішенні багатьох завдань управлінської діяльності.

Таблиця 7.1

Методи прийняття управлінських рішень

Метод	Характеристика
Синектики	Синектичний штурм слід проводити у постійній групі. Чим довше люди працюють разом, тим кращих результатів добиваються, оскільки при цьому методі допускається критика, тому учасники повинні бути готові до дискусій, до відстоювання своєї точки зору чи прийняття іншої. Отримані групою результати аналізує експертна група.
Щоденників	Якщо вирішення проблеми не термінове і у ресурсі є достатньо часу на її розв'язання, створюється робоча група з кількох учасників, які протягом кількох тижнів щоденно записують власні ідеї на рахунок рішення проблеми. Результати роботи обговорюються на спільних зборах у формі дискусії.
«Дельфі»	Метод передбачає відсутність колективних обговорень. Зазвичай вибираються експерти (вони можуть бути і не знайомі один з одним), перед якими стоїть певне завдання (часто у вигляді анкет, чи пояснюючої записки). Відповіді експертів узагальнюються аналітичною групою і разом з додатковою інформацією знову даються експертам, які мають змогу відкорегувати і уточнити свої відповіді. Процедура проводиться кілька разів, доки відповіді експертів не досягнуть найбільшої узгодженості. Недоліком даного методу є велика затратність часу.
«635»	Назва «635» відображає 6 учасників, які протягом 5 хвилин повинні розробити три варіанти вирішення певної проблеми. Після закінчення часу учасники по колу передають свої записи сусіду знову на 5 хвилин, який може або виправити попередні пропозиції, або доповнити своїми трьома варіантами. Так продовжується до тих пір, поки усі учасники опрацюють усі варіанти. Після закінчення роботи усі варіанти аналізуються. Недоліком методу є неможливість зворотного зв'язку.
Голосування «за-проти»	Метод полягає у тому, що вибрані варіанти вирішення проблеми оцінюються експертною групою. Кожен варіант захищають по два представники «за» і відкидають «проти». Експерти аналізують усі аргументи, за потреби – доповнюють та віддають групі учасників на вдосконалення вибрані варіанти.
Утопічних ігор	Метод буде ефективним за умови, якщо нереалістичні шляхи вирішення проблеми будуть висловлюватися учасниками без прив'язки до певної організації. Усі ідеї поділяються на дві групи: «модель утопії» (бажане) і «модель неутопії» (небажане). «Модель утопії» доповнюється чинниками, які перешкоджають досягнення бажаного, «модель неутопії» – чинниками, що призвели до небажаного. Результати роботи аналізуються і оцінюються за перевагами індивідуальних оцінок.

7.3. Емоційно-вольова регуляція у процесі ухвалення рішення

Незважаючи на зусилля керівника, управлінські рішення можуть бути неефективними через помилки у процесі їхнього виконання, об'єктивні обмеження або субоптимізацію, коли менеджери не можуть оцінити важливість кожного з етапів ухвалення рішення, не враховують негативні наслідки і продовжують діяти у визначеному напрямку. Проблема може виникнути також унаслідок небажання управлінця визнати помилку або коли інші виконавці нездатні ухвалити термінове рішення, тобто є нерішучими чи тривалий період розмірковують і пропускають оптимальний момент для цього.

Залежно від ситуації, що сформувалася на підприємстві, достатності чи браку часу та інформації, компетентності керівника і підлеглих визначають такі стилі ухвалення рішення:

1) одноосібне ухвалення рішення (може бути ефективним, якщо керівник обмежений у часі, проте має відповідні знання та володіє необмеженим обсягом інформації);

2) керівник певний період збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно (відсутню інформацію він отримує від підлеглих за умови достатності часу);

3) керівник консультується з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно (потрібну інформацію він одержує від підлеглих, оскільки їхня думка є для нього важливою);

4) керівник консультується з усією групою, а потім приймає рішення одноосібно (в разі обмеженості інформації, важливості для керівника думки підлеглих і дружніх відносин у колективі);

5) керівник обговорює проблему з групою осіб і рішення приймають спільно (оптимальне рішення залежить від окремих кваліфікованих фахівців).

Визначають чотири різновиди взаємодії керівника з підлеглими в процесі ухвалення управлінських рішень, що залежать від індивідуального стилю управління, який переважає.

За авторитарного стилю керівник орієнтується на власне суб'єктивне оцінювання і визначає ті засоби, за допомогою яких

проблема може бути вирішена. Обговорення ситуації з підлеглими проводиться з метою адаптування їхньої думки до власної концепції. Водночас позиція керівника може формуватися на основі думок інших осіб, які також беруть участь в управлінні. Проте керівник інтерпретує ці думки як відповідальна особа за ухвалення рішення у формі наказу.

Найбільш оптимальним різновидом взаємодії керівника і членів креативного колективу в процесі обговорення проблем є **демократичний стиль управління**. У цьому разі виявляється ініціатива працівників, які відповідно до власних здібностей, ступеня компетентності та особистісних якостей беруть активну участь в обговоренні проблеми і формулюванні можливого рішення.

За **ліберального стилю** управління участь керівника в процесі ухвалення рішення є доволі обмеженою, оскільки він не впливає на хід узгодження точок зору членів групи, не активізовує їх. У цій ситуації ініціативу виявляє неформальний лідер. Роль керівника передбачає аналіз висловлених думок і збирання голосів для остаточного вирішення проблеми.

Отже, стиль керівництва безпосередньо впливає на процес ухвалення рішень. Стилі керівництва певним чином зіставні зі стилями взаємодії з посадовими особами, які беруть участь в ухваленні рішення.

Різновиди взаємодії при прийнятті управлінських рішень:

1. Абсолютна перевага думки керівника (наявне жорстке керівництво, за якого ініціатива посадових осіб обмежена; фактично відбувається одноосібне ухвалення рішення, коли члени колективу схвалюють запропоновану їм думку).

2. Значна перевага думки керівника (бере до уваги думки інших посадових осіб, аналізує їх і використовує найбільш цінні ідеї; члени колективу висловлюють власні точки зору щодо певної проблеми і обговорюють їх між собою).

3. Оптимальна активність керівника при взаємодії з неформальним лідером (керівник періодично дає можливість членам групи аргументувати власну точку зору і в цьому разі конфлікти при обговоренні проблеми відсутні).

4. Конфліктна взаємодія керівника з неформальним лідером (виявляється тенденція втручання підлеглих в процес обговорення проблеми; виразником думки групи є неформальний лідер, який намагається нав'язати власну точку зору при схваленні рішення).

Процедура ухвалення колективних рішень базується на принципах одноголосності чи більшості голосів, мінімізації розбіжностей або їхньому узгодженні. Відповідно до цих принципів, виокремлюють певні методи, спрямовані на вирішення управлінських завдань та ухвалення колективних управлінських рішень.

Будь-яка проблемна ситуація зумовлює емоційне реагування людини:

1) первинне – виникає при оцінюванні ситуації і призводить до імпульсивного рішення;

2) пов'язане з невизначеністю інформації;

3) пов'язане із суб'єктивною значущістю проблеми, щодо якої ухвалюється рішення;

4) пов'язане з дефіцитом часу або небезпекою для осіб, які ухвалюють рішення;

5) пов'язане з ситуацією відповідальності;

6) пов'язане з необхідністю долати певні установки, загальноприйняті стандарти.

Первинне емоційне реагування людини може призвести до необдуманих дій. З огляду на це важливими є особистісні якості керівника колективу, його тип темпераменту, характер, цінності, мотиви. Після емоційної реакції відбувається логічний аналіз ситуації: всебічне вивчення проблеми, визначення шляхів її вирішення і виявлення негативних наслідків. Важливу роль у цьому процесі відіграє етика керівника, тобто чи враховує він вплив власного рішення на підлеглих, партнерів, чи може передбачити їхню реакцію тощо.

Певне співвідношення когнітивних та емоційно-вольових процесів у учасників ухвалення рішення визначає якість та успішність його реалізації в індивідуальній, так і в колективній діяльності. Для цього необхідно дотримуватись таких правил:

1. Перед детальним аналізом проблеми потрібно уявити її в загальному.

2. Не слід ухвалювати рішення, поки не розглянуті всі можливі варіанти.

3. Необхідно здійснити всебічний аналіз проблеми, навіть якщо шанси на успіх є мінімальними.

4. Допомогти у вирішенні проблеми може модель чи аналогія (математична формула, графічна чи словесна модель, репродукція тощо).

5. Запитань має бути якнайбільше і їх потрібно правильно сформулювати, оскільки це радикально впливає на зміст відповіді.

6. Важливо визначити кілька варіантів рішення, порівняти їх та обрати найбільш оптимальний.

7. Перед ухваленням остаточного рішення його слід обговорити з компетентною людиною.

Отже, ухвалення рішення – це невід’ємна частина діяльності людини в будь-якій сфері життя людини. Наслідки певних рішень можуть вплинути на інтереси як однієї людини чи кількох осіб, так і на колектив, організацію.

Класифікація рішень дає можливість керівникам зрозуміти зміст і значення власної діяльності, раціонально розподілити час на виконання окремих видів робіт. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що дає змогу зорієнтуватись керівникам у ході підготовки рішень, при виборі оптимального варіанта і його реалізації.

При входженні у проблемну ситуацію у людини виникає на-самперед первинний емоційний образ, а воля бере участь у тому разі, якщо емоційної регуляції недостатньо, і налаштовує психіку на виконання певної дії. Якщо ситуація, в якій ухвалюється рішення, є стресовою, то волевово регуляція спрямована на подолання неадекватних емоційних реакцій, знаходження необхідної активності для підвищення стійкості при виникненні перешкод і зовнішніх чинників та для збирання інформації щодо цього рішення.



Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте стадії процесу ухвалення рішення.
2. За якою ознакою класифікації виділяють управлінські рішення?

3. *Перелічіть вимоги до управлінських рішень.*
4. *Назвіть етапи процесів підготовки й ухвалення раціонального управлінського рішення.*
5. *Які переваги й недоліки колективного методу ухвалення рішень?*
6. *Які методи прийняття управлінських рішень Ви знаєте?*

Тести для самоперевірки

1. Управлінське рішення – це:
 - а) засіб впливу керуючої системи на керовану;
 - б) форма впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення визначених цілей;
 - в) метод впливу керуючої системи на керовану;
 - г) метод впливу керівника організації на підлеглих.
2. Ухвалення управлінського рішення – це:
 - а) програма дій керівника, яка визначає зміст та етапи роботи; методи і засоби реалізації визначених завдань; критерії оцінювання результативності; терміни виконання;
 - б) результат управлінської діяльності керівника;
 - в) продумані дії керівника;
 - г) результат напруженої розумової діяльності керівника.
3. Для ухвалення рішення менеджеру необхідно отримати:
 - а) повну і систематизовану інформацію;
 - б) систематизовану і достовірну інформацію;
 - в) повну, достовірну і систематизовану інформацію;
 - г) повну і достовірну інформацію.
4. Яка головна мета розроблення і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?
 - а) досягнення цілей організації;
 - б) виконання виробничих завдань;
 - в) отримання прибутку;
 - г) досягнення великих прибутків.
5. Основні складові управлінських рішень:
 - а) обґрунтованість і законність;
 - б) обґрунтованість, правочинність, законність, ефективність;

в) цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність;

г) обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правочинність і законність.

6. Метод, суть якого полягає в тому, що з кількох варіантів обирають окремі, які експертна група (журі) оцінює в балах, – це:

а) метод утопічних ігор;

б) метод голосування «за – проти»;

в) метод Дельфи;

г) метод «635».

7. Групове прийняття рішень є найбільш ефективним тому, що:

а) в кожній групі наявний неформальний лідер, який не обтяжений обмеженнями, котрі передбачають посадові повноваження офіційного керівника, що дає можливість першому налагодити неформальні стосунки з колегами, в результаті чого члени колективу можуть почувати себе доволі розкуто в ході висування та обміну ідеями;

б) групове обговорення проблеми дає змогу розробити удвічі більше ідей порівняно із ситуаціями, коли ті самі особи працюють одноосібно; відповідно підвищується рівень відповідальності всіх членів групи за ухвалені рішення та ефективність його втілення в практику;

в) керівник у цьому разі має змогу вислухати й проаналізувати думки інших посадових осіб, а за потреби використати найбільш цінні ідеї; члени групи мають можливість вислухати один одного й висловитись;

г) значно підвищується ризик, пов'язаний з необхідністю дійти спільної думки, однак розширюється простір для вибору альтернативних рішень, які забезпечують успішний кінцевий варіант, але меншу ймовірність його досягнення.

8. При делегуванні керівником повноважень підлеглому відбувається:

а) передання завдань підлеглому, який зобов'язаний їх виконати;

б) за керівником, який делегує повноваження, не зберігається відповідальність;

в) разом з повноваженнями підлеглий повною мірою несе відповідальність за їхнє виконання;

г) за керівником, який делегує повноваження, зберігається відповідальність.

9. Метод «мозкового штурму» в ухваленні рішень полягає в організації:

а) переважно колективного обговорення окремих проблем;

б) колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення;

в) колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення;

г) обговорення актуальних проблем.

10. За ступенем обов'язковості виконання управлінські рішення поділяються на:

а) директивні, рекомендаційні, орієнтуючі;

б) організаційні, координуючі, регулюючі, активізуючі, контролюючі;

в) інтуїтивні, адаптаційні;

г) загальні, спеціальні.

Ситуація для аналізу.

«ІМІДЖ»

У 1999 р. Микола Іванович започаткував власну справу, заснувавши видавництво «Імідж». Обов'язки директора фірми взяв на себе, а на інші керівні посади працевлаштував родичів. 35-річний син Валентин, економіст за освітою, займається закупівлею товарів і підпорядкований тільки Миколі Івановичу. 28-річна дочка директора фірми Олена відає торговельними операціями. Реалізація продукції налагоджена через дилерів, тому Олені, яка заочно навчається в економічному університеті, підпорядковані лише кілька працівників. Її чоловік Іван – 36-літній менеджер з вищою освітою та п'ятирічним досвідом роботи у видавничому бізнесі займається пошуком клієнтів та своєчасним постачанням товарів у магазини. Племінник Миколи Івановича тридцятирічний Олег очолив відділ кадрів. Головним бухгалтером фірми стала 55-річна дружина директора Марина Степанівна.

Перші шість років справи йшли непогано. Миколі Івановичу вдавалося вистояти в гострій конкурентній боротьбі з іншими видавництвами, надаючи своїм клієнтам креативні послуги. Фінансова політика його фірми відзначалася обережністю. Уникаючи боргів, «Імідж» за рахунок власних коштів зумів не тільки створити в місті торговельну мережу з кількох книжкових магазинів, а ще й розширити ринки збуту, орендуючи в інших містах п'ять крамниць. Та все ж і проблем назбиралося чимало. Загальна політична та економічна нестабільність суспільства, критичний фінансовий стан країни, інфляційні процеси, високі податки не давали змоги стабілізувати роботу компанії на тривалий час. Нерідко тільки завдяки енергійним заходам сімейної управлінської команди вдавалося утримувати фірму на плаву, уникати банкрутства.

Віднедавна Микола Іванович відчув, що негативні тенденції наростають. По-перше, у зв'язку з інфляцією збільшуються витрати. По-друге, почастишали скарги дилерів, а по-третє, внаслідок високої плинності кадрів навіть виробничий ритм почав уповільнюватися. Про високу ефективність діяльності видавництва можна лише мріяти. Прибутків майже немає, до того ж один із найбільших конкурентів планує поглинути «Імідж». Розуміючи, що ситуація дуже складна, Микола Іванович вирішив передати свій бізнес у руки старшого сина Валентина як досвідченого фахівця у сфері економіки. Та спершу, на його думку, треба розв'язати всі нагальні проблеми, обговоривши їх з рідними. Сподівався почути оригінальні ідеї, свіжі думки про шляхи виходу з кризи.

Така нарада по-сімейному незабаром відбулася. Микола Іванович почувався розчарованим, слухаючи близьких людей. Кожен з членів родини звинувачував у провалах іншого: шквал критики і ні зернини конструктиву на тему підвищення ефективності роботи компанії та продуктивності праці, розширення джерел отримання прибутків. Тоді директор і запропонував родичам: за тиждень кожен має проаналізувати свою ділянку роботи, визначитися з тим, що, де та як можна вдосконалити, аби зменшити витрати.

Як і домовилися, через 7 днів знову зібралися разом. Думки висловлювалися різні. Олена говорила про те, щоб узяти в бан-

ку кредит, Марина Степанівна вихід бачила в збільшенні ціни на книжки та зменшенні до мінімальних зарплат працівників. Валентин наполягав на іншому: негайно позбутися магазинів, взятих в оренду в інших містах, Іван був не проти здавати в оренду частину майна видавництва, розташованого в місті, наприклад, деякі з магазинів. Найрадикальніше прозвучало з уст Олега: продати фірму.

Проаналізуйте ситуацію:

1. Що, на ваш погляд, відбулося під час першої сімейної наради? Чи було це засідання ефективним?
2. Наскільки правильно діяли члени команди? Яке рішення вони мали на меті ухвалити? Які деталі важливі для прийняття відповідного рішення?
3. Чи здатна управлінська команда Миколи Івановича ухвалити нове рішення?
4. Обґрунтуйте, чи правильно діяв у цій ситуації директор фірми.
5. Оцініть стратегічні переваги і недоліки кожного із запропонованих варіантів розв'язання проблеми.
6. Який із варіантів Ви вважаєте найоптимальнішим? Чому?
7. Запропонуйте найефективніший метод пошуку виходу із проблемної ситуації та спосіб прийняття правильного рішення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Брич В. Я. *Психологія управління : навч. посіб.* / В. Я. Брич, М. М. Корман. – К. : Кондор, 2013 – 384 с.
 2. Дерлоу Д. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень* / Д. Дерлоу ; пер. з англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук. – К. : Всеуито ; Наукова думка, 2001. – С. 25–43.
 3. Петрова Н. П. *Творческие решения в бизнесе : науч. издание* / Н. П. Петрова. – СПб. : Речь, 2004. – 336 с.
 4. Савельєва В. С. *Психологія управління : навч. посіб.* / В. С. Савельєва. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
 5. Скібіцька Л. І. *Менеджмент : навч. посіб.* / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр учб. літ-ри, 2007. – 416 с.
 6. Цимбалюк І. М. *Психологія управління : навч. посіб.* / І. М. Цимбалюк. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 624 с.
-

РОЗДІЛ VIII.

УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

- 8.1. Суть і значення ділового спілкування.
 - 8.2. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія.
 - 8.3. Етика ділових комунікаційних процесів.
-

8.1. Суть і значення ділового спілкування

Сучасні економічні та соціальні умови сприяють розвитку комерційної та підприємницької діяльності, що супроводжується залученням дедалі більшої кількості людей до цього процесу: у ділові відносини вступають підприємства всіх форм власності, приватні особи. Ця обставина зумовлює необхідність підвищення комунікативної компетентності, оскільки саме від неї безпосередньо залежить успіх будь-якої справи у галузі науки, мистецтва, виробництва чи торгівлі. Для менеджерів, підприємців, організаторів виробництва чи управлінців комунікативна компетентність є найважливішим чинником професійної діяльності.

Для ефективного вирішення проблем діловим людям недостатньо лише професійних знань. Часто зустрічаються випадки, коли партнери не можуть домовитися про співпрацю, хоча розуміють її необхідність, а керівникам складно ефективно управляти колективом висококваліфікованих працівників тільки тому, що не можуть знайти спільної мови з ними. Дейл Карнегі ствер-

джував, що успіх людини у фінансових справах на 15% залежить від професійних знань і на 85% – від уміння спілкуватися з людьми. Спілкуючись у діловій співпраці зі своїми підлеглими, керівником або колегами, кожен так чи інакше свідомо чи несвідомо керується етичними нормами, які є основою регулювання стосунків між людьми.

Успіх управлінської діяльності полягає не тільки у наявності в менеджера високого рівня професійних знань, умінь та навичок, а й від його здатності налагоджувати ефективні взаємостосунки з колегами по роботі, діловими партнерами, підлеглими, що можливе за умови високого рівня його комунікаційних умінь та дотримання етики ділового спілкування. За способом обміну інформацією виокремлюють усне і письмове спілкування. Усне у свою чергу поділяється на монологічне та діалогічне спілкування.

Монологічні види ділового спілкування:

- привітальне мовлення;
- торгове мовлення (реклама);
- інформаційне мовлення;
- доповідь (на засіданні, зборах).

Діалогічні види ділового спілкування:

- ▶ ділова розмова – короткочасний контакт на одну тему;
- ▶ ділова бесіда – тривалий обмін діловою інформацією, що часто супроводжується прийняттям рішень;
- ▶ переговори – обговорення певних питань з метою укладення угоди;
- ▶ інтерв'ю – розмова з журналістом, представником преси, радіо, телебачення;
- ▶ дискусія;
- ▶ нарада (збори);
- ▶ прес-конференція;
- ▶ контактна ділова розмова – безпосередній діалог;
- ▶ телефонна розмова.

До письмового ділового спілкування належать службові документи: ділові листи, протоколи, звіти, доповідні і пояснювальні записки, акти, заяви, договори, статuti, положення, інструкції, розпорядження, вказівки, накази, доручення та ін.

За змістом ділове спілкування може бути:

- матеріальне – обмін предметами і продуктами діяльності;
- когнітивне – обмін знаннями;
- мотиваційне – обмін цілями, інтересами, мотивами, потребами;
- діяльне – обмін діями, операціями, уміннями, навичками.

За відповідними засобами ділове спілкування поділяють на:

► безпосереднє – здійснюється за допомогою природних органів людини: голосу, рук, міміки, рухів тіла (вербальне спілкування);

► опосередковане – пов'язане з використанням спеціальних засобів: письма, масових засобів інформації (газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютер);

► пряме – передбачає особисті контакти і безпосереднє сприйняття співрозмовниками один одного;

► непряме – відбувається через посередників.

Найпоширенішими формами колективного обговорення ділових питань є наради і збори. На практиці існує така загальна класифікація зборів і нарад за їхнім призначенням:

- інформативна співбесіда, на якій кожен учасник коротко інформує керівника про стан справ, що забезпечує можливість кожному учасникові бути у курсі справ в організації;

- збори з метою ухвалення рішення є координацією думок учасників з різних підрозділів підприємства для вирішення конкретної проблеми;

- творча нарада проводиться з метою використання нових ідей, розробки перспективних напрямків діяльності.

Щодо етико-організаційних підходів визначають наради диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні та вільні.

На диктаторській нараді керівник інформує присутніх щодо рішення з певних питань або знайомить зі своєю позицією чи розпорядженням. Дискусії не проводяться.

Різновидом диктаторської є автократична нарада, на якій керівник ставить почергово запитання учасникам наради і вислуховує їхні відповіді. Обговорення не проводиться.

На сегрегативній нараді (лат. «відокремлення») доповідає керівник або призначена ним особа, учасники можуть виступати в дебатах тільки за вказівкою головуєчого.

Демократичний характер має дискусійна нарада, на якій відбувається вільний обмін думками, після чого рішення ухвалюється загальним голосуванням з подальшим затвердженням керівником або приймається керівником без голосування з урахуванням висловлених думок і пропозицій.

Вільне засідання проводиться без чітко сформульованого порядку денного.

Основним елементом зборів або наради є **дискусія** з питань, що вирішуються. Головна мета дискусії – пошук істини. У дискусії необхідне шанобливе ставлення до чужої думки, навіть якщо вона здається абсурдною. Для порозуміння із співрозмовником інша думка терпеливо вислуховується, мобілізуючи насамперед увагу; проблема обговорюється предметно, не допускається перетворення дискусії на конфлікт. При виникненні суперечки постає необхідність пошуку шляхів зближення думок чи знаходження загальних рішень. І навіть у найгострішій дискусії не можна використовувати лайливу лексику, однак безапеляційні слова сприйматимуться без образ і принижень опонентами. Головна зброя у дискусії – факти та їхня інтерпретація. Визнання власної неправоти – це не слабкість, а сила, тому що вияв благородності дає можливість зберегти репутацію. Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки та **диспуту**.

Полеміка, тобто конфронтація ідей, поглядів, думок, що передбачає не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом. Саме тому учасників полеміки найчастіше називають противниками, а не опонентами, як у дискусії.

Для публічного захисту наукової позиції або з метою самовизначення у життєвоважливих (найчастіше моральних) ситуаціях, що спрямовані переважно на вирішення особистісно значущих моральних проблем, використовують **диспут**.

Наприкінці 1930-х рр. активізувалася творча думка в напрямку використання засобів, що дають змогу знизити критичність і самокритичність людини, що зумовило виникнення такого виду спілкування, як «**мозковий штурм**», який полягає у генерації якомога більшої кількості ідей; при цьому на першому етапі записуються усі ідеї, навіть, на перший погляд недоречні – критика повністю забороняється. На другому етапі вибирається оптимальна ідея, далі група розділяється на дві підгрупи, які аналізують вибрану ідею, наводячи всі аргументи «за» й «проти». Ця форма ділового спілкування базується на абсолютному дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм.

Вимоги до проведення «мозкового штурму»:

- на розгляд виноситься лише одна проблема;
- кількість учасників щонайбільше 12 осіб;
- для відчуття рівноправності учасники розміщуються по колу;
- час обговорення до 30 хвилин.

Складовою ділового життя ділових людей є ведення переговорів, які проводяться для встановлення контактів, обговорення проектів майбутніх угод, вирішення ділових питань і т. д.

Найбільш оптимальними днями для переговорів є вівторок, середа і четвер. Найбільш сприятливий час дня – через півгодини чи годину після обіду, коли фізіологічні проблеми не відволікатимуть від вирішення ділових питань.

Переговори мають офіційний, конкретний характер і передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів і т. ін.).

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії ведення ділових переговорів.

1. Жорсткі переговори: відстоювання кожною стороною власної позиції та ігнорування ініціативи компромісу.

2. Перспективні переговори: напрацьовування сторонами бази для майбутніх відносин.

3. Лояльні переговори: щодо більшості питань сторони ідуть на поступки, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. Принципові переговори: передбачають рівноправні взаємовідносини сторін та високий рівень відкритості (партнери не торгуються, а шукають точки дотику інтересів).

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитись із тактикою їхнього проведення. Тактика – це методи і механізми досягнення цілей переговорів, вирішення завдань. На практиці використовуються коректні та некоректні прийоми ведення ділових переговорів.

Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є такі: нарощення складності питань, використання інформації про перспективи своєї організації, поділ проблеми на складові, пакетування, застосування відкритих статистичних даних, взаємні поступки.

До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів належать: завищення вимог, шантаж, обман, затягування переговорів, ультимативність вимог, вимагання, неоднозначність інформації.

8.2. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія

Ділове спілкування – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, потрібною для учасників розмови. Комунікація має бути ефективною, сприятливою для досягнення мети учасників спілкування.

У діловому, як і в іншому спілкуванні, важливим є поєднання нерефлексивного і рефлексивного слухання. До прийомів рефлексивного слухання належать такі:

- **ехо-техніка** – повторювання висловленої партнером у спілкуванні думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації;

• **повідомлення про сприйняття іншого** – за допомогою цієї техніки можна допомогти співбесіднику виразити його емоції, сприяти виникненню у нього відчуття психологічного комфорту, а отже, – підвищити ймовірність отримання достовірної інформації;

• **розвиток ідеї** – це виведення логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отримання інформації без прямих запитань;

• **резюмування** – відтворення у загальному вигляді низки висловлювань партнера і коротке формулювання найбільш суттєвого в них;

• **розпитування** – постановка зрозумілих запитань до співрозмовника з метою активізації комунікаційного процесу, уточнення інформації та з'ясування суперечностей.

Нерефлексивне слухання – спосіб уважного зосередженого слухання без власних мовних реакцій. Цей вид слухання передбачає невтручання в хід висловлювання думок співрозмовника. При цьому допускається використання немовних засобів: кивок головою, наближення до партнера по спілкуванню і т. ін.

У спілкуванні уникають типових помилок слухача, серед яких можна визначити такі:

- 1) перебивання співрозмовника під час спілкування;
- 2) вироблення поспішних висновків, що провокує співрозмовника застосувати оборонну позицію і спричинює виникнення бар'єрів для успішного спілкування;
- 3) поспішне заперечення часто виникає при непогодженні з висловлюваннями співрозмовника;
- 4) надання непотрібних порад, зазвичай це роблять люди, не здатні реально допомогти.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечити **розуміння** інформації, що є предметом обміну, один з можливих способів якого – сприйняття партнерів по спілкуванню. В будь-якій розмові, бесіді, публічному спілкуванні суттєве значення має ставлення партнерів один до одного: хто в певній ситуації спілкування головний, а хто – підлеглий. Підхід до аналізу ситу-

ації спілкування залежно від позицій, які відстоюють партнери, розвивається в ході трансакційного аналізу, який представляють Є. Берн, Т. Харріс, Д. Джонджевіль.

Широко відома і найбільш застосовувана схема, яку розробив Є. Берн, де основними поняттями є стани «Я» та його трансакції. Репертуар цих станів він розбив на такі категорії:

- 1) стан «Я», подібний до образу батьків;
- 2) стан «Я», спрямований на об'єктивне оцінювання реальності;
- 3) стан «Я», що діє з моменту його фіксації в ранньому дитинстві та відображає архаїчні перетинки (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Основні характеристики позицій
при спілкуванні за теорією Є. Берна**

Засоби спілкування	Позиції співрозмовників		
	«Батько»	«Дорослий»	«Дитина»
Характерні слова і вислови	Всі знають, що ... Ти ніколи не мусиш... Я не розумію, як це допускають... і т. ін.	Як? Що? Коли? Де? Чому? Можливо... Напевно...	Я злюся на тебе! Відмінно! Добре! Огидливо!
Інтонація	Звинувачуюча, зневажлива, критична	Пов'язана з реальністю	Дуже емоційна
Стан	Гордовитий, дуже достойний	Уважний, врівноважений	Пригнічений, засмучений
Вираз обличчя	Нахмурений, незадоволений, неспокійний	Спокійний, максимум уваги	Засмучений, здивований
Пози	Руки в боки, руки схрещені на грудях	Нахил до співрозмовника і орієнтація на нього	Спонтанна рухливість (хода, стискання кулаків)

Ці стани отримали назву «батько», «дорослий» і «дитина». Кожний тип станів має своє призначення і по-своєму важливий і ефективний для людини в залежності від ситуації спілкування.

Так, позиція «дитини» передбачає готовність підкорятися, направлятися, навчатися; позиція «батька» – готовність допомагати, повчати, направляти та карати; позиція «дорослого» передбачає готовність до рівноправного партнерства і враховує можливість ефективної взаємодії з опонентом, у позиції «дорослого» людина контролює дії «батька» і «дитини» та є посередником між ними.

В залежності від позиції, яку займає людина у спілкуванні та яку мету ставить перед собою, виокремлюються такі типи особистості, як «актуалізатор» і «маніпулятор» (табл. 8.2).

Актуалізатор – це людина, вихідною позицією якої є самоцінність та цінність інших людей, вона спрямована на актуалізацію власного внутрішнього потенціалу. Актуалізатор, на відміну від маніпулятора, поєднує в собі безліч типів поведінки, він гнучкий і вільний у виборі поведінки залежно від свого внутрішнього стану.

Таблиця 8.2

Характеристика типів поведінки

«Маніпулятор»	«Актуалізатор»
Люди, які свідомо, підсвідомо і неусвідомлено використовують методи та прийоми підпорядкування, скеровані на зміну поведінки іншої людини на свою користь.	Люди, які більш активно, ніж інші виявляють внутрішні потенції і тому живуть більш повноцінно і значно багатшим життям.
Основні характеристики	
Використання прийомів психотехнік навіювання та методів підсвідомого впливу з метою вироблення бажаних уявлень, встановлення певних стандартів поведінки іншої людини.	Здатність до чесного вияву власних почуттів, проявів щирості, виразності, відсутність страху бути самим собою.
Суб'єктивність оцінювання своїх дій. Невизнання неправоти.	Вміння об'єктивно оцінювати себе й інших людей. Чутливість до мистецтва, музики й інших виявів життя.
Вміння тримати себе та інших під постійним контролем, приховуючи від них власні мотиви.	Здатність до вільного вираження властивих людині можливостей.
Недовіра до себе і до інших. Бачення у стосунках між людьми тільки двох можливостей: керувати чи бути керованим.	Віра у себе й інших, у можливість завжди долати труднощі.

Маніпулятор – особа, що використовує інших людей для досягнення власних цілей, часто не усвідомлюючи цього. Психологічна суть маніпуляцій полягає в експлуатації людських емоцій. Маніпулятори – це люди егоцентричного складу, які не прагнуть здійснювати глибокого самопізнання і самоаналізу. Для них інша людина – гравець, у якого треба виграти або перехитрити. Для цього застосовують всі засоби – від улесливості до грубості і тиску, а особистість співрозмовника та його внутрішній світ повністю ігнорують. Часто маніпуляторами можуть виявитися ділові партнери, для того щоб не піддатися маніпуляціям опонента, необхідно знати способи захисту від маніпуляцій (табл.8.3).

Таблиця 8.3.

Реакції на маніпулятивну поведінку та захист від неї під час переговорів (за О. В. Данчевою та Ю. М. Швалб)

Маніпулятивна Поведінка	Предбачувані реакції опонента	Способи захисту
Вказати опонентові на можливу критику його дій з боку своєї команди або громадської думки	Зростає почуття хибно зрозумілого, почуття невідомості	Вдавати гнів та подив, що інша сторона може принизитися до такої тактики
Демонструвати самовпевненість та непереможність	Опонент входить в роль «прохача», оскільки бачить неефективність своїх зусиль	Бути скептично налаштованим стосовно позиції опонента, поступово демонструючи більшу самовпевненість
Багатослівно доводити, що докази опонента не є логічними	Зростає відчуття безсилля, оскільки здається, що й інші докази і аргументи будуть розтрошені	Ввічливо пояснити, що інша сторона чітко зрозуміла ситуацію
Задавати риторичні запитання про поведінку та здоровий глузд опонента	Виникає тенденція відповісти на всі запитання в надії на вихід; якщо це не вдається, з'являється почуття слабкості	Не відповідати, а зауважити, що інша сторона некоректно задає запитання
Чергувати гнів та приязнь	Зростає невпевненість, опонент дезорієнтується	Відповідати дружнім ставленням на приязнь і гнівом на гнів від іншої сторони
Блефувати, вдаючи, що ваша залежність від опонента не є великою	Опонент втрачає впевненість у тому, що він зможе втримати позицію	Продовжуючи задавати критичні запитання, демонструвати тепле ставлення

Проте маніпуляціяції можуть використовуватись як на шкоду тому, ким маніпулюють, так і на його користь. В управлінні керівник замість силового впливу може керувати підлеглим непомітно, створюючи в нього ілюзію повної самостійності та свободи. Нерідко підлеглі також непомітно управляють своїми керівниками.

8.3. Етика ділових комунікаційних процесів

Успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, які використовує керівник щодо своїх підлеглих і проявляються насамперед у його справедливості та об'єктивності. Проте слід брати до уваги, що ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторін. Цей фактор необхідно враховувати при формуванні колективу: потрібно зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

У взаємодії керівника з підлеглим слід дотримуватись певних етичних норм і принципів:

- **ефективне використання влади** – здійснення впливу на підлеглого не тільки за допомогою адміністративних методів, а й шляхом виявлення особистих якостей);

- **коректність** – реалізація покарання чи заохочення з врахуванням поваги до гідності та почуттів підлеглого. Заохочувати працівників потрібно у присутності колективу, а критикувати наодинці. При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з недобросовістю, керівникові слід з'ясувати її причини. Критикувати потрібно дії та вчинки, а не особистість. Доречним може бути прийом «бутерброда» – заховування критики між двома компліментами;

- **справедливість** – однакове ставлення до всіх співробітників як до рівноправних членів колективу;

- **професіоналізм** – для збереження поваги серед підлеглих керівник повинен володіти всіма тонкощами технологічних процесів;

- **підтримка** – заохочення підлеглих, навіть у разі недосягнення ними успіху. Керівник зобов'язаний заохочувати свій колектив, навіть у тому випадку, якщо успіх досягнутий переважно завдяки діям керівника;

– **довіра** – віра у потенційні можливості підлеглих і визнання власних помилок у роботі підвищують авторитет керівника. Приховування помилок – вияв слабкості й непорядності;

– **субординація** – витримування дистанції у взаємодії з підлеглими, розмежовування особистого і службового;

– **відсутність дискримінації** – поширення допустимих привілеїв на всіх членів колективу без винятків;

– **привітність** – демонстрація поваги до підлеглих;

– **турбота** – забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту.

Рівноправне партнерство передбачає вирішення ділових проблем за умови однакових можливостей. При цьому важливо знайти правильний тон і прийнятні етичні норми взаємодії.

Необхідними етичними нормами і принципами є:

● **рівність** – урахування рівнозначності становища, відсутність привілеїв;

● **чіткий розподіл прав і відповідальності** – уніфіковане визначення прав, обов'язків і відповідальності у досягненні спільної мети;

● **чесність** – вміння брати на себе відповідальність не тільки у випадку успіху, а й невдачі;

● **взаємодопомога** – неприпустимість приховування від колег важливої для них інформації чи спеціально створювати перешкоди при вирішенні виробничих проблем;

● **привітність і доброзичливість** – використання різних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин із співбесідником забезпечують результативність вирішення завдання;

● **адекватність** – об'єктивне оцінювання власної значущості і ділових можливостей;

● **відповідальність** – дотримання даних обіцянок;

● **повага** – колегу по роботі слід розглядати як особистість, яку потрібно поважати, а не як засіб для досягнення власних цілей.

У словесному етикеті ділових людей велике значення мають компліменти, та найприйнятнішими у випадку ділової взаємодії є опосередкований комплімент, приємні слова, які передають схва-

лення, позитивне оцінювання професійності партнера, а не фізичних даних. Під час ділового спілкування можна застосувати компліменти, оскільки вони надихають ділового партнера, надають йому впевненості, підбадьорюють, особливо у випадку взаємодії з початківцем, який ще недостатньо впевнений у своїх силах.

Дотримання етичних норм і правил у діловій взаємодії дає змогу прогнозувати поведінку партнера і тим самим ефективно організувати співпрацю. Та особливі уваги потрібно надавати вивченню норм і правил ділової поведінки у міжнародному бізнесі, оскільки у кожній країні є ряд національних правил, важливих для ділових відносин. Так, у якій країні не довелося би працювати діловій людині, слід пам'ятати основне правило – гостям необхідно дотримуватись встановлених тут норм і правил поведінки, так вони проявлять увагу, інтерес до країни, в якій перебувають, пошану до місцевих звичаїв, тим самим викличуть повагу і до себе як до професіонала і вихованої людини. Перед діловою поїздкою у ту чи іншу країну необхідно ознайомитись з основними вимогами щодо поведінки, ділових зустрічей, прийомів тощо.

Пропонуємо деякі рекомендації щодо етичної поведінки у різних країнах світу.

Великобританія.

Характерні риси народу: діловитість, педантичність, стриманість, яка спонукає їх бути замкнутими і нетовариськими з незнайомими людьми. Англійські традиції передбачають стриманість у думках як знак пошани до співрозмовника, тому схильні уникати категоричних тверджень або заперечень.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: старанно уникають у розмовній мові будь-яких особистих моментів, тобто всього того, що може здатися вторгненням у приватне життя. Головною перевагою людського характеру вважається самообладання, тому мовчання не означає згоду і переконаність у правоті партнера. Коли людина дуже багато говорить, бажаючи заповнити паузи у розмові, це вважається нетактовним і у англійського партнера викликають підстави не довіряти надто балакучому співрозмовнику.

Німеччина.

Характерні риси народу: старанність, раціональність, організованість, педантичність, прагнення до впорядкованості, пунктуальності.

Особливості привітання: рукоштовнання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: поважають пунктуальність і точність, тому своєю поведінкою «по-німецьки» партнер відразу заслуговує на повагу німецьких колег, що сприяє відповідному мікроклімату розмови.

Іспанія.

Характерні риси народу: серйозність, відкритість, галантність, володіння великим почуттям гумору і здатністю працювати в команді.

Особливості привітання: рукоштовнання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: загальноприйнятими є спізнення на зустріч на 15-20 хвилин. Надають перевагу переговорам між рівноправними партнерами. Оскільки іспанці дуже багатослівні, то регламент зустрічей часто не дотримується.

Сполучені Штати Америки.

Характерні риси народу: наполегливість, вміння ставити цілі й досягати їх, жорстко обстоювати інтереси своєї компанії.

Особливості привітання: рукоштовнання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: у діловому спілкуванні енергійні, налаштовані на інтенсивну роботу, концентрують свою увагу на проблемі, причому прагнуть виявити і обговорити не лише загальні можливі підходи до рішення, але і деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Не люблять манірності, віддають перевагу зручному, повсякденному одягу, звертаються один до одного просто, неофіційно, навіть якщо між співрозмовниками значна різниця у віці і статусі. Певну настороженість може викликати той факт, що вони ставлять багато питань, у тому числі дуже особистих, але зазвичай саме так і проявляється їх щирий інтерес до конкретної людини.

Швеція.

Характерні риси народу: старанність, пунктуальність, акуратність, серйозність, порядність і надійність в стосунках.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: люблять планувати справи заздалегідь, тому і про ділові зустрічі краще домовлятися завчасно. На зустріч потрібно приходити в точно призначений час, відхилення не має перевищувати 3-5 хвилин. У великих шведських компаніях дотримується сувора дисципліна і субординація відповідно до займаного становища. Кожен учасник переговорів має право висловити власну думку, але лише тоді, коли йому буде надано слово. Дружні зв'язки і стосунки у Швеції відіграють особливу роль у розвитку бізнесу.

Франція.

Характерні риси народу: галантність, скептичність і обачливість, водночас довірливість, великодушність.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: майстерно, навіть з витонченістю обстоюють свої принципи чи позиції, та не схильні до торгу, тому часто доволі жорстко ведуть переговори і вибирають конфронтаційний тип взаємодії.

Китай.

Характерні риси народу: яскраво виражені високі моральні принципи, етичність, відповідальність, відчуття обов'язку, ввічливість, чесність.

Особливості привітання: при обміні рукостисканнями спочатку тиснуть руку більш високопоставленої особи.

Особливості ділової поведінки: значної уваги надають зовнішньому вигляду партнерів, манері їхньої поведінки, стосунків усередині делегації. Китайці намагаються визначити статус кожного з учасників зустрічі, щоб надалі орієнтуватися на людей з вищим статусом (офіційним чи неофіційним). Окрім того, в делегації партнера виокремлюються люди, які виражають симпатії китайській

стороні для того, щоб згодом саме через них вплинути на позицію протилежної сторони. На переговорах китайський партнер першим не висловить свою точку зору і не зробить пропозиції. Якщо зустріч проводиться на китайській території, приймаюча сторона може послатися на те, що за їхніми традиціями «гість говорить першим». Спроби отримати спочатку відомості від них часто виявляються безрезультатними: інформація зводиться здебільшого до загальних положень. Китайська сторона робить поступки зазвичай під кінець переговорів, після того, як оцінить можливості протилежної сторони, врахує і вміло використає на свою користь помилки, допущені партнером під час зустрічі. Причому тоді, коли здається, що переговори зайшли в безвихідь, китайці раптом вносять нові пропозиції, що допускають поступки. У результаті переговори поновлюються.

Японія.

Характерні риси народу: працьовитість, яскраво виражені естетичні відчуття, дисциплінованість, відданість авторитету, відчуття обов'язку, ввічливість, акуратність, допитливість, прагнення до узгоджених дій у групі.

Особливості привітання: рукоштовтання не прийняте, найважливішим елементом правил хороших манер є уклін. При представленні необхідно вручати і отримувати візитні картки обома руками; на знак пошани потрібно уважно прочитати їх. Картка подається так, щоби було легко прочитати на ній написане, так само потрібно давати і свою.

Особливості ділової поведінки: під час першої ділової зустрічі з представниками японських фірм прийнято обмінюватися письмовими матеріалами щодо презентованих підприємств. Такі матеріали мають містити таку інформацію: профіль фірми, основні дані про неї, текстові та графічні матеріали, які б давали уявлення про продукцію, технології і послуги, що пропонуються японському ринку. Крім того, потрібно надати додаткову інформацію про специфіку пропонованої продукції стосовно відповідного товару конкурентів.

Таким чином, ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, основою яких є культурологічні чинники. Щоб зрозуміти специфіку спілкування із зарубіжними партне-

рами і підтримати імідж організації на високому рівні, необхідно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються відносини між людьми.



Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність ділового спілкування?
2. Які види ділового спілкування Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
3. Які характеристики невербальних засобів спілкування Ви знаєте?
4. Які є мімічні ознаки емоційного стану людини?
5. З якою метою і які форми колективного обговорення слід використовувати в певних ситуаціях?
6. Які особливості позиційного торгу і принципових переговорів? Який результат переговорів кращий і як його досягти?
7. Чим відрізняються дискусія, полеміка та диспут? Що є у них спільного?
8. Якою має бути поведінка людини, яка керує процесом колективного обговорення?
9. Яких етичних норм і правил етикету мають дотримуватися учасники колективного обговорення, щоб досягти позитивного результату?

Тести для самоперевірки

1. Складний, багатогранний процес встановлення і розвитку контактів між людьми, зумовлений потребами спільної діяльності, який охоплює обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини, – це:
 - а) співпраця;
 - б) розуміння;
 - в) спілкування;
 - г) діяльність.

2. Метод обміну інформацією, який відбувається без використання слів, називається:

- а) невербальна комунікація;
- б) вербальна комунікація;
- в) інформування;
- г) комунікабельність.

3. Існують такі дистанції у спілкуванні:

- а) інтимна, персональна, соціальна, публічна;
- б) індивідуальна, загальна;
- в) особистісна, соціальна;
- г) персональна, публічна.

4. У різних ситуаціях спілкування займають різні позиції, але основними є три позиції, які Є. Берн умовно назвав:

- а) «учитель», «учень»;
- б) «дорослий», «дитина»;
- в) «батько», «дорослий», «дитина»;
- г) «учитель», «учень», «дорослий».

5. Розпитування як техніка активного сприйняття слухом використовується для того, щоб:

- а) нейтралізувати учасника комунікації (збити з пантелику) як можливу перешкоду для реалізації прихованих інтересів;
- б) створити безвихідну ситуацію і таким чином використати співрозмовника для власного самоствердження;
- в) активізувати учасника комунікаційного процесу, дати можливість проявити себе, визначити, що він знає, уточнити незрозуміле, з'ясувати суперечності;
- г) на основі запитань дати зрозуміти співрозмовнику з ким він має справу, інакше кажучи, дати відчуття йому нашої переваги.

6. Найбільш ефективним способом ділового спілкування є:

- а) уміння «подати» себе в спілкуванні через певну роль, імідж, стереотип, які переважають у тому чи іншому середовищі;
- б) уміння сподобатися іншим навіть за умов, коли особисті інтереси задовольняються тільки частково;
- в) активне використання своїх посадових привілеїв і повноважень;

г) уміння створити сприятливий психологічний клімат у спілкуванні, вибирати адекватну лінію поведінки, справляти приємне враження на учасника комунікації.

7. Принципові переговори – це:

- а) форма взаємодії, коли люди вирішують проблеми, а не з'ясовують відносини один з одним;
- б) форма взаємодії між опонентами, основним моментом якої є принципи і норми, котрих дотримуються обидві сторони;
- в) коли одна зі сторін заявляє про неприпустимість настоювання на своїй позиції іншій стороні;
- г) коли конфліктна взаємодія розгортається в межах моделі «виграш-програш».

8. Особливість спілкування керівника з підлеглими полягає в тому, щоб:

- а) обіцяти матеріальну винагороду за бажану для керівника поведінку;
- б) контролювати поведінку іншої людини з метою нав'язування їй необхідних норм поведінки;
- в) застосовуючи певний набір прийомів і правил поведінки, спонукати працівника відстоювати позицію керівника;
- г) спричинити серед підлеглих недовіру один до одного з метою полегшення управління.

9. Найважливішим елементом для встановлення сприятливого клімату в процесі ведення переговорів є:

- а) бажання сподобатися учаснику комунікативного процесу;
- б) логічне обґрунтування того, чого хочемо досягти;
- в) обіцянки забезпечити учаснику комунікації певні вигоди;
- г) відсутність повчального тону, відкритість для сприйняття іншої точки зору, уміння зберігати спокій, навіть якщо інша сторона виявляє негативні емоції.

10. Ділова етика в широкому розумінні – це:

- а) сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва;
- б) порядок поведінки у сфері управління і підприємництва, що охоплює систему детально розроблених і регламентованих пра-

вил поведінки в різних ділових ситуаціях, у т. ч. у разі приймання на роботу, звертання до керівництва, ділового листування і ділового спілкування;

в) інтегральна, доволі регламентована характеристика компанії;

г) інструмент перетворення управлінських технологій на технології системної організації діяльності компанії.

Ситуаційні вправи

ЕТИЧНІ НОРМИ ТА ПРИНЦИПИ ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Мета: сформувані необхідні етичні норми та принципи ділової взаємодії; розвивати вміння і навички ефективного спілкування з діловими партнерами; встановити залежність вчинків особистості від її внутрішньої культури.

Вступ. Успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого чи рівноправних партнерів визначаються етичними нормами і принципами, яких вони дотримуються. Потрібно пам'ятати, що не все залежить тільки від зусиль однієї зі сторін, бо успіху можна досягти зусиллями всіх партнерів за умови плідної взаємодії. Цей фактор необхідно враховувати і в процесі формуванні колективу: зважати на психологічну сумісність людей, намагатися не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

Інструкція:

1. Ознайомтеся з описаними нижче ситуаціями та зробіть висновок про те, які етичні норми та принципи ділової взаємодії були порушені. Спрогнозуйте події, що відбуватимуться за тих чи інших обставин.

2. Розгляньте ситуації та знайдіть шляхи усунення проблем. Аргументуйте свої відповіді.

1. Новим керівником ВАТ «Нова», яке займається збагачення мінеральної води лікувальними властивостями, став Павло Степанович Валес. Він закінчив два ВНЗ, добре розумівся на лабораторних дослідженнях хімічних процесів. Знаючи стан сучасної науки, розумів, що технологію збагачення мінеральної

води можна здешевити. Цього ніхто не помітить, а властивості готової продукції майже не зміняться. Звичайно, в лабораторних умовах «спрощення» технології неодмінно буде викрите. Але хто і коли звертається до хіміків-лаборантів?!

Новий керівник поділився «економною» задумкою зі старшим лаборантом Оленою. Йому необхідно було заручитися її підтримкою. Запевнив жінку, що про тонкощі здешевлення технології збагачення мінеральної води ніхто не дізнається, зате зарплата старшого лаборанта суттєво зросте. Жінка навідріз відмовилася допомагати директору товариства, як мовиться, ховати кінці у воду. Казала, що не може піти наперекір власній совісті.

Вже наступного дня працівники підприємства помітили, що робота старшого лаборанта – під пильним директорським контролем. З точністю до секунди перевіряється час приходу Олени на роботу, з хронометром фіксується тривалість її обідньої перерви. Найдрібніше порушення – усна догана не забариться, а за нею – і письмова та позбавлення старшого лаборанта премії.

2. Виконавчий директор одного з підприємств вирішив з метою впровадження свіжих ідей прийняти на посаду помічника свого заступника перспективного випускника ВНЗ. Молодий спеціаліст упродовж місяця провів діагностику підприємства, підготував детальний звіт про результати дослідження, підкріпив його пропозиціями і передав заступнику виконавчого директора – своєму безпосередньому керівнику. Той прочитав звіт і був вражений глибиною знань молодого фахівця, якому позаздрив. До виконавчого директора звіт так і не потрапив. Заступник не випустив документ зі своїх рук. На запитання про те, як працює юний помічник, відповідав, що хлопець ще не зорієнтувався в роботі, якої не знає і не хоче знати. Одним словом, займає чиєсь місце. Із заздощів зводив наклепи на молодого спеціаліста, водночас не забуваючи привласнювати його оригінальні ідеї. Так тривало довго, але все ж правда відкрилася. Виконавчий директор викликав свого заступника і його молодого помічника. В кабінеті відбулася серйозна розмова, під час якої керівник розставив крапки над «і». Він попередив свого заступни-

ка, що не терпітиме такої поведінки і якщо знову щось подібне станеться, той буде звільнений. Хлопця ж похвалив за сумлінність і компетентність, пообіцяв відчутно збільшити зарплату.

3. На четвертому році діяльності підприємства звичний та розмірений ритм порушили збої, зумовлені впливом світової економічної кризи. Скоротилися обсяги виробництва, дехто із замовників відмовився від співпраці. Треба було оперативно реагувати на ситуацію, вживати адекватних заходів.

Під кінець року керівництво усіх працівників відправило на три тижні у відпустку без збереження заробітної плати, на що колектив погодився, адже працівники розуміли об'єктивну причину труднощів. Після відпустки ситуація на підприємстві дещо стабілізувалася. Здавалося б, видніється світло у кінці тунелю, та не зіграла ставка, зроблена на основного замовника, – той раптом зменшив обсяги замовлень. Керівництво знову вирішило відправити працівників у неоплачувану відпустку. Проте цього разу колектив не погодився з такими планами: працівники апелювали до законодавства України, умов колективного договору, якими передбачалося, що у випадках виробничого простою мають право на отримання зарплати в обсязі 67% від середньомісячної.

До яких кроків вдалися керівники підприємства? Вирішили натиснути на менеджерів середньої і низової ланок. Попередили їх про звільнення, якщо не зуміють вплинути на підлеглих так, щоб ті погодилися на вимушену неоплачувану відпустку.

4. В інформаційному відділі сталася кадрова зміна. Начальником відділу призначили Валентина Олексійовича – ветерана з тридцятирічним стажем роботи. Всі його знали як активного, здібного працівника, тому ніхто не здивувався, коли досвідченому Валентину Олексійовичу й довірили керівництво відділом. Однак ніхто й гадки не мав, що чоловік, вмостившись у начальницькому кріслі, різко змінить поведінку. Вмить загордився, перестав зважати на думку колег по роботі. Навіть з давніми товаришами, які намагалися дати йому дружню пораду, конфліктував, не розмовляючи з ними кілька місяців.

Мікроклімат у відділі погіршився настільки, що співробітники звернулися до керівництва організації. Скаржилися, що за таких умов нестерпно працювати. Відповідь «верхів» не забарилася: відділ зразково справляється зі своїми обов'язками, зривів у виробництві немає, отож, проблема надумана. Працівники розуміли, що не можуть простим голосуванням усунути Валентина Олексійовича з посади, тому що більшість боялася відкрито протестувати, та й керівництво не підтримає. Колектив вирішив діяти по-іншому. Оскільки від інформаційного відділу залежала робота всіх інших підрозділів організації, працівники задумали підірвати авторитет Валентина Олексійовича, організувавши провал виробничого процесу. Завідділом був впевнений, що жодних проблем не може виникати (адже у нього працюють кваліфіковані, відповідальні люди), не перевіряв вихідної інформації, яка спрямовувалася у виробничі відділи, підписував документи, не читаючи. На цьому «фрондисти» й зіграли: замінили в документі, поданому на підпис, кілька цифр... Інформаційний відділ подав недостовірну інформацію, що в кінцевому результаті призвело до великих збитків.

Коли керівництво вирішило з'ясувати, хто винен у втратах, то стало очевидним: на документі з хибною інформацією стоїть підпис Валентина Олексійовича. Оскільки до його призначення таких проблем не виникало, то ніхто не дошукувався причин провалу. Просто звільнили чоловіка з посади.

5. Диспетчерська служба підприємства ТОВ «Євро-Таксі» не тільки приймає від громадян замовлення на транспортні послуги, організовуючи їх виконання, а й регулює рух таксі в місті. Щомісяця директор підприємства встановлює зарплату диспетчерам, яка залежить від кількості замовлень. Відповідно формується й платня водіїв: більше замовлень виконав – більше грошей отримав.

Диспетчер Ірина тишком-нишком дописувала водіям неіснуючі замовлення. На основі цієї «липи» директор формував план здачі виручки, який водії постійно не виконували. Наслідок зрозумілий: менше виручки – менше грошей у власному гаманці таксиста. Зарплата Ірини, звісно, була вищою. Водіїв директор звинувачував у присвоєнні коштів. А ті, не підозрюючи диспет-

чера в маніпуляціях, не вважали за потрібне виправдовуватися і просто звільнялися з роботи. На їхні місця приходили нові водії. Якщо вони працювали в Іринину змін, ситуація повторювалася.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві : Моногр. / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2005. – 372 с.
 2. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 520 с.
 3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Н. Л. Гавкалова. – Харків : УНІЖЕК, 2004. – 276 с.
 4. Карпов А. В. Психологія менеджменту : навч. посіб. / А. В. Карпов. – К. : Гардарики, 2005. – 584 с.
 5. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Матвієнко. – К. : Центр учб. літ-ри, 2004. – 128 с.
 6. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті :Ппрактикум / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 568 с.
 7. Рибалка В. В. Розвиток психологічної культури учнівської молоді в системі неперервної професійної освіти : навч.-метод. посіб. / В. В. Рибалка. – К. : ІПППО України, 2005. – 298 с.
 8. Столяренко К. Д. Психология делового общения в управлении : учеб. пособ. / К. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 416 с.
 9. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування : навч. посіб. / І. О. Трухін – К. : Центр уч. Літ-ри, 2006. – 336 с.
 10. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посіб. / І. М. Цимбалюк. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
 11. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – [2-ге вид., стереотип.]. – К. : МАУП, 2003. – 208 с.
-

РОЗДІЛ IX. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

- 9.1. Розвиток самоусвідомлення та емоційного інтелекту.
 - 9.2. Постановка цілей та вдосконалення лідерських здібностей.
 - 9.3. Формування навичок ефективного спілкування та переконання.
-

9.1. Розвиток самоусвідомлення та емоційного інтелекту

Одним із важливих чинників креативного менеджменту є самоменеджмент.

Самоменеджмент – це багаторівневий процес розвитку особистості через основні навички: самоуправління, самоорганізацію, саморегуляцію, самовиховання. Першим кроком до саморозвитку є процес об'єктивного самоусвідомлення особистості, індивідуальними техніками якого є:

– інтерв'ю із самим собою, написання історії життя чи автобіографії.

Техніка передбачає опис подій з власного життя, тобто у письмовій формі викласти особисту історію. Зміст розповіді повинен відображати будь-які значимі життєві події, навчання, захоплення, головні життєві зміни, наслідки описаних подій, думки, почуття і емоції, які вони викликали. У розповідь слід включити опис поворотних пунктів, життєвих криз, а також всі «за» і «проти» прийнятих в минулому рішень, пов'язаних з життєвим вибором;

– складання щоденних та тижневих самозвітів.

Записуються події, що відбулися, прийняті рішення і час, який приділявся тій чи іншій діяльності. При складанні самозвітів бажано описувати не тільки робочі дні, а й вихідні;

– запис фантазій.

Після роздумів про майбутнє (наприклад, уявляючи бажані зміни) фіксуються побачені уявні картини, щоб у майбутньому мати можливість їх аналізувати;

– складання виступу співробітників з приводу завершення трудової діяльності.

Дається опис того, чим найбільше запам'ятались близьким людям і колегам, які позитивні чи негативні враження в оточуючих про особистість викликає вихід на заслужений відпочинок;

– рангування цінностей, пов'язаних з роботою, за пріоритетом.

Перераховується у письмовому вигляді все те, що є надважливим у розвитку, адже дуже часто розмитість чи невизначеність у цінностях є причиною неможливості саморозвитку;

– балансовий звіт активів і пасивів.

Метод передбачає складання двох списків. У першому вказуються активи (сильні сторони), у другому – пасиви, тобто слабкі сторони. З метою посилення ефективності від даної техніки описують конкретні ситуації та способи поведінки;

– створення презентації способу життя.

Полягає в описі способу життя у текстовому матеріалі чи у малюнках. Методика передбачає максимально точний опис способів поведінки. Для успішного управління іншими менеджеру необхідні навички управління собою, для чого потрібно розвивати власний емоційний інтелект. У 1990 р. Джон Мейєр і Пітер Саловей ввели поняття «емоційний інтелект», який визначається як здатність людини до сприйняття, усвідомлення і корекції свого емоційного стану і емоційних станів інших людей. Емоції спрямовують увагу на важливі події, готують до певних дій і впливають на процес мислення. Управляючи емоціями, людина

може змінювати своє сприйняття, бачити світ під різними кутами і більш ефективно вирішувати проблеми.

Навиками емоційного інтелекту є:

– усвідомлення власних емоцій.

У кожен момент життя людина переживає певну емоцію. Вміння їх усвідомити відноситься до здатності людини визначати, яку саме емоцію вона відчуває в даний момент, за фізичним станом і внутрішнім діалогом; співвідносити цю емоцію з її назвою; визначати, з яких базових емоцій складається та, що переживається в даний момент, визначати зміну інтенсивності і переходи від одної емоції до іншої;

– усвідомлення емоцій інших людей.

Дана техніка дає можливість розуміти емоції, що переживають інші люди за їх вербальною і невербальною поведінкою, диференціювати істинні та підроблені прояви їхніх почуттів, визначати зміни інтенсивності емоцій і переходи від одної емоції до іншої;

– управління власними емоціями.

Вміння визначати джерело і причину виникнення емоції, її призначення і можливі наслідки розвитку, ступінь її корисності в конкретній ситуації; у відповідності з цим при необхідності знайти спосіб регуляції емоції (зміна ступеню її інтенсивності чи заміни на іншу), управляючи диханням, станом тіла, використовуючи вербальні та невербальні способи управління емоціями і внутрішнім діалогом. До цього ж вміння відноситься здатність викликати в себе емоцію, необхідну в конкретній ситуації;

– управління емоціями інших людей.

Вміння визначати можливу причину виникнення емоції у іншої людини і передбачати наслідки її розвитку, зміна емоційного стану іншої людини за допомогою вербальних і невербальних засобів; здатність викликати потрібні емоції у людей.

Для того, щоб успішно управляти власними емоціями необхідними є:

1. Позитивне мислення.

На думку фізіологів, людина не повинна дозволяти своєму мозку «звикати» до неприємностей. Г. Сельє рекомендує прагнути забувати про «безнадійно огидне». Необхідно, як стверджує М. Бехтєєв і його колеги, як можна частіше створювати собі навіть маленькі, але радощі, що врівноважують пережиті неприємні емоції. Концентрується увага на позитивних моментах життя, частіше згадуються приємні хвилини минулого, плануються дії, які можуть покращити становище. Здатність знаходити радощі в життєвих дрібницях притаманна довгожителю.

2. Йога та інші тренування і медитації.

Встановивши зв'язок між позою, диханням і переживаннями, йоги виробили ряд фізичних і дихальних вправ, оволодіння якими дозволяє позбавитись від емоційного напруження і якоюсь мірою подолати неприємні переживання.

3. Сміхотерапія.

Сміх викликає не дуже різку, але глибоку розрядку всього організму, що призводить до розслаблення м'язів і дозволяє зняти напруження, що викликане стресом. Під час сміху посилюється виділення ендоморфіну (протистресової речовини), відбувається вивільнення організму від гормону стресу – адреналіну. Приблизно такий же механізм впливу мають танцювальні рухи.

4. Аналіз емоційного стану.

Цей процес характеризується певним алгоритмом дій:

- витримати певний часовий лаг при сильній емоції;
- ідентифікувати емоцію;
- визначити масштаб та причини емоції. Для цього потрібно узагальнити цілі та цінності. У випадку потужної емоції є необхідність її погашення (заспокоєння, перечікування); у подальшому вирішується, що робити з причиною емоції. Якщо емоція незначна, – достатньо переключити увагу на щось інше, відпочити.

Для управління емоціями інших людей необхідно:

- оцінити свою позицію;
- зайняти оптимальну позицію для подальших дій;
- привернути увагу (демонстрація поведінки лідера);
- підлаштуватися, створити емоційний настрій, інтригу;
- перевірити результат (відслідкування зворотного зв'язку).

Високий рівень емоційного інтелекту дає змогу ефективно витрачати власну енергію, справлятися зі стресами, запобігати професійному вигоранню.

Умовно всі методи гармонізації психофізичного стану людини можна об'єднати в три групи:

1. Фізіологічний рівень регуляції психофізичного стану:

- достатньо тривалий і якісний сон;
- збалансоване, насичене вітамінами і мікроелементами харчування;
- достатнє фізичне навантаження, заняття спортом, ранкова гімнастика;
- фітотерапія, гомеопатія;
- масаж;
- терапія кольором;
- ароматерапія;
- водні процедури.

2. Емоційно-вольова регуляція психофізичного стану:

- позитивне спілкування;
- заняття улюбленою справою, хобі;
- спілкування з природою;
- спілкування з тваринами;
- медитації, молитви;
- візуалізації, аутотренінги.

3. Ціннісно-смысловий рівень регуляції психофізичного стану:

- самоаналіз;
- контроль над своїми думками та емоціями;
- правильний розпорядок часу;

- керування власною поведінкою;
- відсутність суперечок з близькими;
- пошукова активність.

Незалежно від причин виникнення емоційного стресу, його наслідки завжди несприятливо впливають на результат діяльності особистості. І тільки від самої особистості залежить управління емоційним станом. Саме підвищення емоційного інтелекту та розвиток емоційної компетентності сприяє адекватному розумінню особистістю витоків своїх емоцій та емоцій інших людей, допомагає здійснювати на цій основі самоконтроль, зберігати психологічну рівновагу та впевнено досягати бажаного результату.

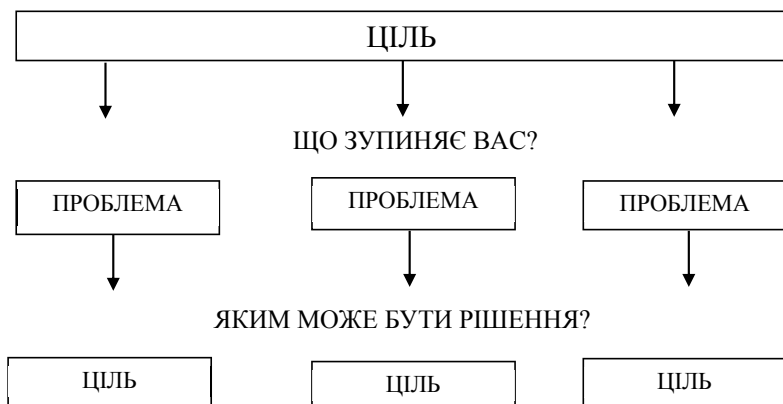
9.2. Постановка цілей та вдосконалення лідерських здібностей

Нездатність менеджера правильно ставити цілі призводить до неусвідомлення альтернативних варіантів ефективного вирішення проблеми і втрати можливості добитися кращих результатів. Постановка цілей відповідної величини може відбуватися різними способами.

Спосіб 1 «Кроки вниз до цілі».

А. Визначення цілі, якої не вдається досягнути (вона завелика чи незрозумілий шлях її реалізації).

В. Формується суть проблеми: «Що не так?». Перетворюється її в ціль: «Яким може бути рішення?». Задається запитання: «Що заважає досягти своєї цілі?». У зв'язку з цим визначають щонайменше три перешкоди; їх перетворюють в ціль – «Яким може бути рішення?». Продовжується рух вниз, поки не буде визначена ціль, яка більш-менш досяжна й така, що може зробити перший крок до її досягнення.

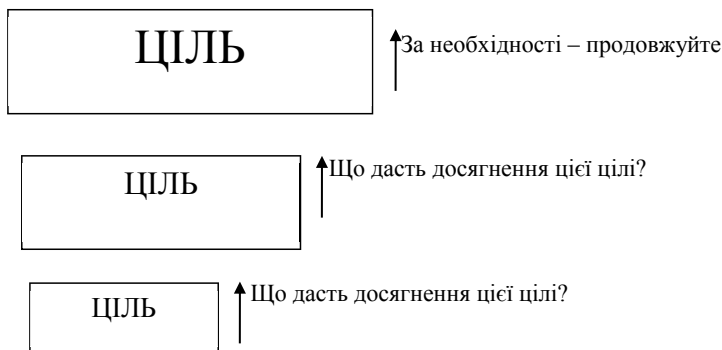


Спосіб 2 «Кроки вгору до цілі».

А. Обирається ситуація, при якій не вдається вирішити певне завдання.

В. Визначається ціль, яку ставила особистість до виникнення проблеми.

Наступним є крок вгору, формуючи запитання: «У випадку досягнення цілі, що б це дало?». Продовжується рух вгору до тих пір, поки не буде знайдена ціль «більшого розміру», для досягнення якої необхідно вирішити задачу меншого масштабу.



Найбільш популярним інструментом особистої та професійної ефективності є модель SMART. Будь-яка поставлена ціль повинна відповідати таким параметрам:

specific (конкретна);

measurable (сенсорно підтверджена, її можна виміряти);

achievable (узгоджена, досяжна);

relevant (осмислена, реалістична, тобто зв'язана з певними життєвими цінностями і достатньо масштабна для мотивації, а також важлива в теперішній момент);

time bound (обмежена часом, тобто в які терміни повинна бути досягнутою).

Ця модель заставляє аналізувати, критично оцінювати поставлену ціль, уточнювати її та конкретизувати. Робота за таким планом сприяє закладанню в неї сам механізм її реалізації. Ще одна перевага даного інструменту – він підходить для планування як особистих, так і організаційних цілей.

При постановці цілей підлеглих важливо враховувати карту мотиваторів і прив'язувати самостійне рішення виникаючих проблем до кількох мотиваторів, щоб довести їхню дію до автоматизму. Підлеглими із самомотивацією легко управляти за умови знання карти мотиваторів – найчастіше такі люди керуються мотивом самореалізації, хоча з іншої сторони виникатимуть проблеми при втраті інтересу до роботи у певній команді. Так, потрібно використовувати ефективні методи постановки індивідуальних та командних цілей і дієві способи управління цілями команди, щоб отримати позитивний результат і не втрачати перспективних співробітників.

Не менш важливим моментом удосконалення управлінських здібностей є розуміння менеджера, на якому ступені лідерства він знаходиться і як розвиватись та удосконалюватись самому. Для цього необхідно знати усі можливі ступені розвитку лідерського потенціалу:

1. Внутрішнє лідерство – характеризується відповідальністю за доручену справу, за особистісні цілі, за цілі, що вимагають розвитку.

2. Ситуативне лідерство – тимчасова відповідальність за інших.

3. Командне лідерство – постійна відповідальність за керівництво, за розвиток підлеглих та лідерів команди.

4. Системне лідерство – управління командою, що складається із амбіційних людей з розвиненим лідерським потенціалом.

5. Стратегічне лідерство – бачення тенденцій розвитку організації загалом, уміння не тільки мотивувати учасників команди, а й надихати.

6. Законодавче лідерство – встановлення правил гри і орієнтирів для всієї функціонуючої системи.

Керівник, який претендує на законодавче лідерство, але не пройшов усіх рівнів розвитку власного лідерського потенціалу, стане лідером формальним; це буде малоефективне керівництво, яке, швидше за все, приведе команду до краху. Менеджер, який ставить перед собою ціль стати ефективним лідером, повинен вивчити, проаналізувати та об'єктивно оцінити ступінь розвитку власного лідерського потенціалу, тоді, опираючись на вже існуючий фундамент, ставити перед собою ціль досягти вищого ступеня, адже кожен наступний рівень не просто бере початок від попереднього, але і входить складовим елементом.

9.3. Формування навичок ефективного спілкування та переконання

Невміння впливати на співбесідників, слухати, переконувати уповільнює будь-який організаційний процес, не тільки креативний.

Міжособистісне спілкування набагато ширше поняття, ніж звичайний обмін словами. Міжособистісні повідомлення передаються від людини до людини за допомогою всіх форм поведінки. Оскільки особи, які взаємодіють між собою, впливають на сприймання і очікування один одного, міжособистісне спілкування можна визначити як будь-яку вербальну чи невербальну поведінку, яка сприймається іншими учасниками спілкування.

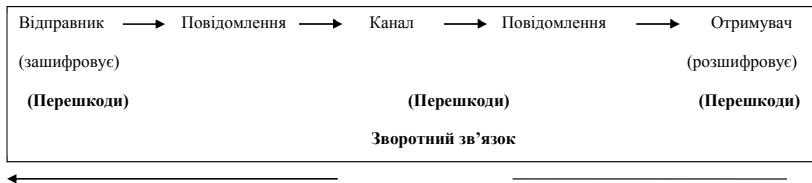


Рис. 9.1. Модель процесу міжособистісного спілкування

Основні компоненти міжособистісного спілкування:

– **відправник** зашифровує інформацію чи кодує послання, надаючи йому форми, яка дозволить донести до отримувача за допомогою різноманітних каналів;

– **канали** повідомлення: усна форма (в ході виступів, зборів, телефонних дзвінків чи неофіційних розмов), мова тіла (міміка, тон голосу, жести, поза), письмова форма (службові записки, накази), електронні послання (голосова і електронна пошта, повідомлення факсом);

– **отримувач** розшифровує, розпізнає та сприймає повідомлення;

– **розшифрування повідомлення** – ключовий аспект процесу спілкування і інтерпретації його значення;

– **перешкоди**: все те, що порушує процес на будь-якій його стадії. Успіх взаємодії визначається тим, наскільки її учасникам вдається обійти різноманітні джерела перешкод.

Необхідним навиками для ефективного відправлення повідомлень є:

1. Використання різноманітних каналів зв'язку. Передавання повідомлення декількома різними способами підвищує ймовірність того, що воно буде правильно сприйняте отримувачем.

2. Представлення повної та конкретної інформації. Коли суть повідомлення є новою і незрозумілою отримувачу інформацією, відправнику слід доповнити його, надаючи обґрунтування і роз'яснюючи при необхідності деталі.

3. Прийняття відповідальності. Відправник бере на себе відповідальність за почуття і оцінки, про які йдеться в повідомленні, стверджуючи це вживанням особових займенників.

4. Конгруентність. Повідомлення повинні відповідати поведінці. Неспівпадання між словами і діями викликає у слухачів стурбованість.

5. Висловлювання доступною мовою. Неспеціалістам незрозумілий професійний жаргон. У більшості організацій співробітники використовують особливу мову – арго, позначаючи умовними словами чи фразами людей, події і факти.

Головним критерієм того, наскільки успішно сприйняте повідомлення і як вплинуло на отримувача – це зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок – це відповідь отримувача на повідомлення відправника.

Мета запиту і отримання зворотного зв'язку – переконатись в тому, що повідомлення отримане і правильно розтлумачене. У випадку наявних спотворень є можливість внести роз'яснення і переконатись про правильне розуміння інформації.

Навиками, необхідними для отримання зворотного зв'язку, є:

1. Запит у отримувача зворотного зв'язку. Це дозволяє переконатись у правильності інформації.

2. Відмова від звинувачень. Через сумнів достовірності отриманого зворотного зв'язку, критику почуття і сприйняття отримувача анулюється його бажання до співпраці.

3. Підведення підсумків почутого, прочитаного. Надається зворотний зв'язок отримувачу, щоб переконатися в тому, що правильно зрозуміли посил, адресований вам.

4. Перевірка прихованих припущень. У ситуації, коли зворотний зв'язок вказує на неправильність розуміння наданої інформації, причина може бути у наявності в отримувача прихованих припущень щодо намірів, очікування і мотивації. Ситуація прояснюється шляхом прямих запитань, або констатації, що це всього лише припущення, пропонуючи отримувачу підтвердити їх чи спростувати.

5. Відслідковування невербальних сигналів співбесідника.

Виражається позитивне чи негативне сприйняття інформації за допомогою мови тіла, що є надійним зворотним зв'язком і дозволяє робити висновки про реакцію на висловлювання.

6. Уточнюючі запитання. Вони дозволяють позбавитись від будь-якої неточності у сприйнятті, допомагають зрозуміти висловлювання, прояснити всі вербальні, звукові та візуальні сигнали.

Одним із елементів управління поведінкою і сприйняттям іншої людини при безпосередньому спілкуванні з нею є переконання. Переконання, авторитет, влада є засобами впливу. Однак за допомогою авторитету і влади підлеглих заставляють чинити так, як вони в іншому випадку не вчинили б. Переконання залишає людям свободу дій, але тільки після того, як їм представлять аргументи на користь того чи іншого рішення.

Стратегією ефективного переконання є довіра. Мова йде не про довіру, основану на сліпій вірі, а про ту, яку потрібно заслужити, демонструючи компетентність, обізнаність чи здібності, або заявляючи про добрі наміри. Коли оточуючі вважають поведінку послідовною і чесною, довіра до особистості зростає.

Поради щодо встановлення довірливих відносин:

- розуміння і повага потреб оточуючих, які можуть відрізнятися від власних.
- Уважність до найдрібніших нюансів спілкування, які можуть виявитися значним вкладом в емоційний баланс.
- Виконання взятих обов'язків.
- Врахування очікування оточуючи, з метою недопущення вчинків, які б ішли наперекір їхнім бажанням і діям.
- Демонстрація особистісної цілісності, виконання обіцянок, будучи чесним, виправдовуючи очікування інших.

Тактики переконань:

1. Активне спонукання. Такий підхід характеризують організованість і підготовленість, прояв впевненості, поради, бажання домовитись, готовність брати на себе ініціативу, повторення почутого своїми словами. Підхід ефективний для

уточнення різного роду відомостей, виправлення помилок чи неточних і неповних переконань, а також розстановки пріоритетів.

2. Пасивне переконання. Іноді найкращий спосіб переконати в чомусь іншу людину – це зовсім нічого не робити. Згідно з цим методом переконання, довготривале мовчання, терпеливе очікування, готовність вислухати співрозмовника та інші пасивні дії інколи стають ефективними важелями впливу. Перемога не завжди дістається тому, хто говорить голосніше і довше за всіх чи більш інформований. Проникливий майстер переконання вміє в потрібний момент промовчати, ніби піддаючись напору співрозмовника.



Запитання для самоконтролю

1. *Які Ви знаєте методи розвитку навичок самоусвідомлення?*
2. *Що таке емоційний інтелект?*
3. *Які способи розвитку емоційного інтелекту Ви знаєте?*
4. *Що є умовою успішного управління власними емоціями?*
5. *Що необхідно для управління емоціями інших людей?*
6. *Які є методи гармонізації психофізичного стану людини?*
7. *Які способи постановки цілей відповідної величини Вам відомі?*
8. *Яка модель є найбільш популярним інструментом особистої та професійної ефективності?*
9. *Які ступені розвитку лідерства Вам відомі?*
10. *В чому заключається модель процесу міжособистісного спілкування?*
11. *Що є необхідними навиками для ефективного відправлення повідомлень?*
12. *Які навики необхідні для отримання зворотного зв'язку?*
13. *Які стратегії ефективного переконання Ви знаєте?*

Завдання для самовдосконалення особистості:

1. Напишіть історію свого життя.
2. Складіть тижневий самозвіт.
3. Запишіть свої фантазії.
4. Складіть виступ співробітників з приводу Вашого виходу на пенсію.
5. Запишіть власні цінності, пов'язані з самореалізацією та проангажуйте їх.
6. Складіть балансовий звіт власних активів і пасивів.
7. Підготуйте презентацію власного життя.
8. Запишіть власну ціль у відповідності до моделі SMART.
9. Проаналізуйте на якому ступені лідерства Ви знаходитесь та складіть план розвитку власного лідерського потенціалу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Брич В. Я. *Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії* / В. Я. Брич, М. М. Корман // *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. – 2012. – Вип. 11. Ч. 1. – С. 47–50.
 2. Сельє Г. *Стресс без дистресса* / Г. Сельє. – М. : Прогресс, 1982. – 122 с.
 3. Коллінз Д. 2 *Э: этика и этикет в бизнесе* / Дэйв Коллінз. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2010 – 160 с.
 4. Корман М. М. *Психологія управління: практикум : навч. посіб.* / М. М. Корман. – Тернопіль, 2012. – 360 с.
 5. Моносова А. Ж. *«Да» в ответ: технологии конструктивного влияния* / А. Ж. Моносова. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 285 с.
 6. *Електронний ресурс*. – Режим доступу : http://www.unh.edu/emotional_intelligence/Mayer.
-

ПРАКТИКУМ: РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ

ТЕСТ «ЯКИЙ ВАШ ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ?»

(Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – 512 с.)

Виберіть один із запропонованих варіантів відповідей.

1. Чи вважаєте Ви, що навколишній світ може бути поліпшеним?
 - а) так, вважаю;
 - б) ні, він і так досить добрий;
 - в) так, але тільки в чомусь.
2. Чи думаєте Ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу?
 - а) так, здебільшого;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках.
3. Чи вважаєте Ви, що деякі з Ваших ідей сприяли значному прогресу в тій сфері діяльності, в якій Ви працюєте?
 - а) так;
 - б) так, за сприятливих обставин;
 - в) тільки певною мірою.
4. Чи вважаєте Ви, що в майбутньому досягнете такого рівня, що зможете щось принципово змінювати?
 - а) так, напевно;
 - б) це малоймовірно;
 - в) можливо.
5. Коли Ви вирішуєте щось вчинити, чи думаєте Ви, що свої наміри здійснисте?
 - а) так;
 - б) часто думаю, що не зумію;
 - в) часто думаю, що зумію.

6. Чи відчуваєте Ви бажання взятися за справу, якої абсолютно не знаєте?

- а) так, невідоме мене приваблює;
- б) невідоме мене не цікавить;
- в) все залежить від характеру цієї справи.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте Ви бажання домогтися в ній досконалості?

- а) так;
- б) задовольняюся тим, чого зміг досягти;
- в) так, але тільки тоді, коли мені це подобається.

8. Якщо справа, яку Ви не знаєте, Вам подобається, чи бажаєте Ви знати про неї все?

- а) так;
- б) ні, я хочу навчитися тільки основному;
- в) я хочу задовольнити свою цікавість.

9. Коли Ви зазнаєте невдачі, то:

- а) роблю далі свою справу, навіть коли очевидно, що переешкоди нездоланні;
- б) махаю рукою на цей намір, бо розумію, що він нереальний;
- в) якийсь час стою на своєму всупереч здоровому глузду.

10. На Ваш погляд, професію треба вибирати, виходячи з:

- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
- б) стабільності, значимості потрібної професії, потреби в ній;
- в) переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, змогли б Ви зорієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли?

- а) так;
- б) ні, боюся збитися зі шляху;
- в) так, але тільки там, де місцевість мені сподобалася і запам'яталася.

12. Чи зможете Ви відразу після якоїсь розмови згадати, про що говорилося?

- а) так, без зусиль;
- б) всього згадати не зможу;
- в) запам'ятаю тільки те, що мене цікавить.

13. Коли Ви чуєте слово незнайомої вам мови, чи зможете повторити його по складах, без помилок, навіть не розуміючи його значення?

- а) так, без зусиль;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

14. У вільний час Ви здебільшого:

- а) залишаюсь на самоті;
- б) перебуваю в колі друзів;
- в) мені байдуже, буду я сам чи в компанії.

15. Ви займаєтесь якоюсь справою. Вирішуєте припинити це заняття тільки тоді, коли:

- а) справа завершена, і мені здається, що на «відмінно»;
- б) мені ще не все вдалося зробити;
- в) я більш-менш задоволений результатом.

16. Коли Ви на самоті:

- а) люблю мріяти про якісь навіть абстрактні речі;
- б) намагаюся знайти собі конкретне заняття;
- в) інколи люблю помріяти, але про речі, пов'язані з моєю роботою.

17. Коли якась ідея захоплює Вас, то Ви будете думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким я знаходжусь;
- б) я можу робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не занадто гамірно.

18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можу відмовитися від неї, якщо вислухаю переконливі аргументи опонентів;
- б) залишусь при своїй думці, які б аргументи не вислухав;
- в) зміню свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

Ключ до тесту

Підрахуйте суму балів, яку Ви набрали:

за відповідь «а» – 3 бали,

за відповідь «б» – 1 бал,

за відповідь «в» – 2 бали.

Межа Вашої допитливості визначається питаннями 1, 6, 7, 8;

віра в себе – 2,3,4,5;

твердість – 9, 15;

амбіційність – 10;

слухова пам'ять – 12, 13;

зорова пам'ять – 11;

прагнення бути незалежним – 14;

здатність абстрагуватися – 16, 17;

міра зосередженості – 18.

Ці здатності і становлять основні якості творчого потенціалу. Загальна сума набраних балів покаже рівень Вашого творчого потенціалу.

49 і більше. У Вас значний творчий потенціал, який надає Вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо на ділі зможете застосувати Ваші здібності, то Вам під силу найрізноманітніші форми творчості.

Від 24 до 48. У Вас цілком нормальний творчий потенціал. Ви наділені тими якостями, які дозволяють творити, але і у Вас є проблеми, які стримують процес творчості. У будь-якому разі Ваш потенціал дозволяє творчо виявити себе, якщо Ви цього побажаєте.

23 і менше. Ваш творчий потенціал невеликий, можливо, Ви просто недооцінили себе, свої здібності. Відсутність віри в свої сили може привести вас до думки, що Ви взагалі не здатні до творчості. Позбудьтеся цього комплексу і таким чином зможете вирішити проблему.

П'ЯТЬ КЛАСИЧНИХ ВПРАВ ДЛЯ ОЦІНКИ КРЕАТИВНОСТІ

(<http://blog.management.com.ua/item/1368>)

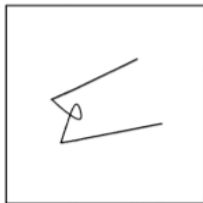
Людський розум один із найбільш загадкових та непізнаних «механізмів». Коли йдеться про креативність, то справа ще більше ускладнюється. Численні дослідження стверджують, що креативність може підвищуватися внаслідок тривалого відпочинку, вміння швидко переключати свою увагу з одного предмета. П'ять вправ, які допоможуть вам оцінити свою власну креативність.

1. Тест на альтернативні способи використання. Цей тест дозволяє оцінити Вашу креативність, спонукаючи задуматися про використання звичних предметів (стілець, чашка, кава чи цеглина) максимальною кількістю альтернативних способів. Ось кілька способів використання звичайної скріпки:

- скріплення кількох листків паперу;
- запонка;
- сережка;
- імітація міні-тромбону;
- річ, яку можна використати для натискання «прихованої» кнопки рестарт на роутері;
- тримач для дротів навушників;
- закладка...

Спробуйте себе у цій вправі. Як багато способів використання Ви можете вигадати для, скажімо, ложки?

2. Незакінчена фігура. Цей тест було розроблено у 60-х рр. минулого століття психологом Елісом Полом Торрансом (Ellis Paul Torrance) і його завданням було стати креативною альтернативою тесту IQ. Ваше завдання у цьому тесті – закінчити малюнок, базуючись на простій фігурі, яка нанесена на листку. Ось як виглядають деякі фігури:



А ось що вийшло в результаті:



BALANCING ACT



NEW FRIEND

3. Загадки. «Коробка без петель, ключа чи кришки, але при цьому приховує золотий скарб. Що це таке?» Це загадка Більбо Бегінса у книзі «Хоббіт». Загадки пропонують запитання, на яке, здається, немає відповіді, аж поки рішення раптом не виникає у Вашій голові, як прозріння. Психологи використовують загадки для оцінки креативного потенціалу та конвергентного мислення. На відміну від тесту альтернативних способів використання, тут Ви повинні прийти до єдино-правильного рішення. Ось одна з таких загадок.

Чоловік 20 разів укладав шлюб у маленькому містечку. Всі жінки, які брали участь у цих шлюбах, досі живі і жодна із них не розведена. При цьому чоловік не порушив жодного закону. Хто цей чоловік?

Спробуйте знайти відповідь на це запитання самостійно.

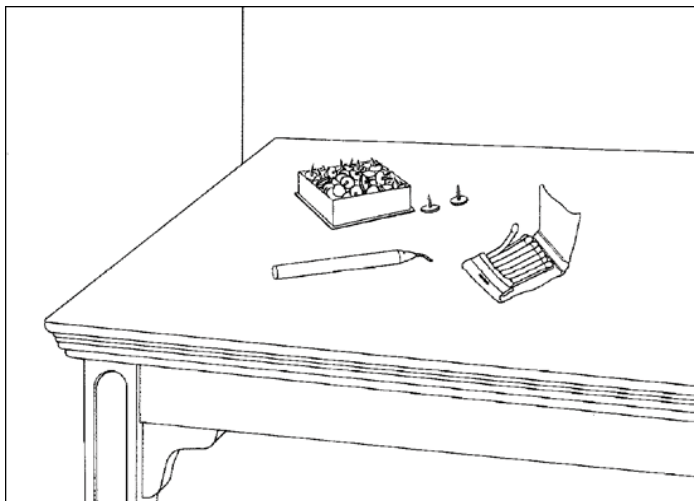
4. Віддалені асоціації. Цей тест пропонує вам три слова, між якими, здавалося б, немає жодного зв'язку. Наприклад: Падіння – Актор – Пил. Вам потрібно знайти четверте слово, яке б об'єднувало ці три слова. В наведеному вище випадку це слово – зірка (падаюча зірка, кінозірка та зоряний пил).

Ви не зможете розв'язати це завдання, якщо будете намагатися відшукати схожі риси трьох об'єктів, адже між ними немає нічого спільного. Натомість тут, як і у випадку із загадками, Вам допоможе прозріння. Ось кілька таких тріад, які допоможуть Вам протестувати власну креативність:

Час – Волосся – Дорога

Біль – Мисливець – Капуста

5. Проблема зі свічкою. Цей тест вважається класичним завданням для оцінки здатності креативно вирішувати проблеми. Він був вигаданий психологом Карлом Данкером ще у 1945 р. Людині, яка брала участь у тесті, була потрібна коробка канцелярських кнопок, пачка сірників та свічка. Завдання полягало в тому, щоб прикріпити свічку до стіни таким чином, щоб при горінні віск не капав на стіл, який знаходиться під свічкою.



ВПРАВИ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ

Вправа «Випадковості»

У тлумачному словнику української мови виберіть навмання два випадкових слова-терміни-поняття. Це просто – вказуєте пальцем на будь-якій сторінці у будь-яке слово, а потім іще раз. Зіставте між собою ці слова. Спробуйте знайти щось, що поєднувало б ці слова, щось спільне. Придумайте найбожевільнішу історію, на яку здатні, наприклад, про пошук туру до якоїсь країни чи міста, і про ті пригоди, які з таким туром пов'язані, що сталося з Вами чи Вашими друзями під час подорожі. Між вибраними вами поняттями у історії має бути чіткий взаємозв'язок. Ви не повірите наскільки ефективно ця вправа тренує мозок, фантазію і творчість.

Вправа «Божевільний архітектор»

Аркуш і маркер чи фломастер є? Малюємо що? Правильно, будинок, але до початку малювання необхідно вибрати 10 випадкових слів. Це матиме такий вигляд, начебто Вам, архітек-

торові, замовили проект будинку, але в клієнта є десять вимог, які неодмінно мають бути врахованими. Обрані 10 слів – це і є вимоги, вони мають бути якомога більш різноплановими. Наприклад, у вас є слово-вимога «лимон» – зробіть стіни лимонного кольору; є слово «море» – вкрийте дах будинку черепицею з хвилястим малюнком. І так далі.

Вправа «1+5+5»

Оберіть якесь слово (абсолютно випадково). Це має бути неодмінно іменник. Напишіть 5 слів-прикметників, які б якнайкраще характеризували обране Вами слово-іменник. Це неважко: «Яблуко» – кругле, червоне, спіле, смачне, запашне. Готово! А тепер запишіть 5 прикметників, які абсолютно не підходять до «яблука». Зробили? А-а-а, важкувато... Отож... Шукайте.

Вправа «Шалений генетик»

Вам потрібні аркуш паперу й маркер чи фломастер. Не вмієте малювати? Прекрасно, адже ні краса малюнка, ні його закінченість не мають жодного значення. Головне тут – саме процес. Намалюйте істоту, яка поєднує в собі якнайбільше від знайомих Вам тварин. Мета вправи полягає в тому, щоб знищити будь-яку формальну логіку і акцентуватися на творенні чогось абсолютно нового. У Вас може вийти крокодил з шиєю жирафи, лисячим хвостом і лускою на копитах. Усе це – чудовий результат вправи.

Вправа «Ім'я»

Щоразу протягом часу, поки Ви тренуєтесь (хоча, можна й постійно), старайтеся придумати назву для будь-якого предмета, котрий Вас зацікавить. Назва може бути короткою й дотепною, а може бути й досить довгою й розгорнутою. У цій вправі головне, щоб кожна назва Вам сподобалася, щоб Ви відчули задоволення від її появи.

Вправа «Що спільного?»

У цій вправі на розвиток креативності Вам пропонується знайти якомога більше схожості між абсолютно несхожими один на одного предметами або явищами (пам'ятаєте, як у Люїса Керролла – «Чим ворон схожий на письмовий стіл?»). Потрібно дати учасникам якийсь час для роздумів, а потім обговорити отримані результати. Запитання можуть бути, наприклад, такими:

- Що спільного між жителями Лапландії і кавою?
- Що спільного між поїздами і шнурками для кросівок?
- Що спільного між шоколадом і горою?
- Що спільного між говорінням і ходьбою?

Звичайно, різних вправ та тренінгів на розвиток креативності існує безліч. Головне – за можливістю займатися розвитком свого креативного мислення не на самоті, адже істина народжується в суперечці, а нестандартні ідеї зазвичай генеруються в компанії однодумців.

Вправа «Що було б, якщо б»

Придумайте найфантастичнішу ситуацію та знайдіть найбільш можливі рішення.

Наприклад:

– якщо кожна людина з народження придбає властивість читати думки іншого, як зміниться життя на землі?

– якщо б раптом зникла сила тяжіння на Землі, тобто всі предмети і істоти втратили б свою вагу, то...

– якби всі люди раптом втратили дар мови, то...

Вправа «Велика літера»

Щоб стимулювати появу творчих ідей, потрібно навчитися вишукувати асоціації у звичайному потоці думок.

Цю вправу можна виконувати в будь-якому місці, в будь-який час із будь-якої букви!

Наприклад, почніть з букви Ж. Протягом трьох хвилин запишіть як можна більше слів, що починаються з букви Ж.

Вправа «Перетворення»

Для технічного розвитку інтелекту дуже корисно уявляти собі конструкцію різних машин і приладів, а також принципи їх роботи. Пропонуємо Вам нову і ефективну вправу. Якщо Ви не знаєте, який принцип роботи того чи іншого приладу, – просто придумайте його!

1. Уявіть собі, що Ви – це аркуш паперу, ось-ось готовий відправитися в копіювальний апарат. Закривши очі, в максимальних подробицях уявіть процес, що відбувається з вами.

2. Уявіть, що Ви – бензин в бензобаку автомобіля, який потрапляє у двигун. Ви перетворюєтеся в вибухову силу і рухаєте автомобіль. Закривши очі, в максимальних подробицях уявіть процес, що відбувається з Вами.

3. Уявіть, що Ви – сигнал, випромінюваний передавачем місцевої телестанції. Закривши очі, максимально докладно уявіть собі ваш шлях від антени передавача до перетворення на картинку на телеекрані.

4. Уявіть, що Ви перетворилися на власний голос і робите шлях від вашої телефонної трубки через супутник зв'язку в телефонну трубку Вашого друга, що знаходиться на протилежному кінці планети. Закривши очі, уявіть собі свою подорож якомога детальніше.

Вправа «Зав'яжи шнурок»

За дві хвилини знайдіть як можна більше застосувань для взутого шнурка і запишіть їх.

Для цієї вправи можна брати будь-який інший предмет: скріпку для паперів, зубну щітку, олівець, сірник і т. д.

Вправа «Придумай»

Пропонується придумати нове застосування предметів:

- порожній консервній банці;
- дірявому носку;
- повітряній кульці, яка лопнула;
- перегорілій лампочці;
- порожньому стрижню від ручки.

Щодня кілька разів повторюйте ці вправи, і Ви дуже скоро побачите, що у Вас з'явилися нові звички.

СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Завдання: проаналізуйте ситуації, користуючись отриманими знаннями про креативні методи пошуку креативних ідей та рішень.

ПЕРЕДЧАСНЕ ХВИЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Геннадій Коломієць організував фірму з невеликим штатом працівників, яка займається виготовленням меблів відмінної якості, різних конструкцій. Основні точки збуту – кілька міських магазинів. Споживачів приваблювали добротні товари, можливість своєчасно отримати замовлені ексклюзивні вироби.

Успіх підприємства зумовлений двома факторами. По-перше, фірма виробляє високоякісні та надійні меблі. Другим і, схоже, вирішальним чинником є добре організована система збуту продукції, яку особисто очолює Геннадій. Реалізація налагоджена на комісійних засадах. Працівники відділу збуту отримують до 30% від суми, вирученої від реалізації товару. Агенти зі збуту майже не займаються рекламаціями, бо загалом частка повернутого товару за останні п'ять років становила лише 2,5% від обсягу продажу.

Досі підприємство переживало всі кризові ситуації, що відбувалися зі світовою економікою, без особливих проблем та негараздів, але керівник думав про перспективу. Добре розумів, що для того, аби підприємство успішно функціонувало в майбутньому, необхідно закупити нове вдосконалене обладнання.

Геннадій Коломієць викликав працівників виробничого відділу та обговорив з ними тему закупівлі необхідного устаткування.

ня. Вирішували на чому зупинитися: придбати те, що пропонує компанія «Альфа», чи віддати перевагу пропозиції компанії «Барви». Зав'язалася дискусія. Одні вважали, що краще закупити обладнання компанії «Альфа», інші ратували за «Барви». Геннадій тоді не прийняв остаточного рішення. Вирішив, що треба почекати.

Згодом Коломієць поїхав у відрядження. Повернувшись з поїздки, помітив у діях працівників свого підприємства різкі зміни. І сліду не залишилося від колишніх ентузіазму та завзяття, а правлять балом розгубленість і нервування. Що трапилося? Бізнесмен уже й сумніватися почав у своєчасності технічного переоснащення виробництва. В суть проблеми керівник вник, коли відверто розмовляв із одним з найкращих працівників, той пояснив: «Ходять чутки про те, що завезуть нове автоматизоване обладнання. Не всі цьому раді. Колектив стривожений тим, що почнуться масові звільнення. Дехто вже підшукує нове місце роботи. Коли загрожує сумна перспектива, то хто докладатиме зусиль для виконання виробничих завдань? Люди схвильовані, не знають, чого чекати».

Запитання для аналізу:

- 1. Як впровадження автоматизованого обладнання може вплинути на мобільність та плинність кадрів? Аргументуйте відповідь.*
- 2. Чи правильне рішення прийняв Г. Коломієць щодо необхідності вдосконалення виробничого процесу?*
- 3. Яку помилку зробив керівник? Як її можна було уникнути?*
- 4. Своєчасно чи передчасно працівники почали хвилюватися з приводу можливого звільнення?*
- 5. Сформулюйте закони раціональної організації праці менеджера і підготуйте їх репрезентацію.*
- 6. Розробіть рекомендації щодо вдосконалення процесу планування особистої праці керівника підприємства.*

ПОЄДНАННЯ СТРАТЕГІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цукровий завод у Наркевичах Хмельницької області підприємство «Світязь» почало орендувати в 2004 р. Підписуючи угоду, орендар знав, що цукроварня в регіоні займає одне з провідних місць за обсягами виготовлення солодкої продукції, але експлуатує застарілі технологічні лінії, що призводить до частих зупинок виробництва.

Директором заводу призначили молодого спеціаліста Сергія Вікторовича Михайлишина, незважаючи на відсутність досвіду в управлінні цукровим заводом. Амбіційний директор розумів: досягти успіху в умовах жорсткої конкурентної боротьби можна завдяки впровадженню сучасних технологічних ліній та підбору висококваліфікованого персоналу, здатного бачити перспективи.

Прагнучи якнайшвидше втілити нововведення у життя, директор зіткнувся з низкою проблем. Труднощі стосувалися не лише частих зупинок виробничого процесу. Від впровадження модернізованих технологічних ліній працівники не були в захопленні: вони не знали, як працювати на новому обладнанні, не відали, що конкретно від них вимагається та чи не призведе модернізація до вивільнення персоналу. Численні «не» зумовили низку конфліктів між керівником і підлеглими.

Ще одним каменем спотикання для директора стала проблема транспортного забезпечення, адже всі автомашини, які були на балансі заводу, потребували ремонту. Часті поломки зношених транспортних засобів призводили до перебоїв із надходженням сировини.

Інший негаразд – застаріле програмне забезпечення, за допомогою якого бухгалтерія проводила фінансові розрахунки, операції з кредиторами і дебіторами. Хоча у кожного на столі стояв комп'ютер, ефективність виконання завдань перебувала на низькому рівні, оскільки використовувалася застаріла програма «1С Підприємство». Працівники служби інформаційного забезпечення власними силами не могли розв'язати проблему.

Директор дійшов висновку: на підприємстві визріла нагальна потреба комплексної модернізації як виробничого, так і управлінського підрозділів. Це допоможе підприємству розширити ринок збуту та здобути високий конкурентний статус. Вирішив зосередитися на гармонізації стратегій модернізацій виробництва та управління персоналом.

Запитання для аналізу:

- 1. Чому працівники негативно поставилися до технологічних нововведень?*
- 2. Як мав би діяти директор, щоб уникнути конфліктних ситуацій?*
- 3. Чи не призведе комплексна модернізація підприємства до вимушеного звільнення працівників?*
- 4. Викладіть своє бачення того, якою повинна бути стратегія управління персоналом після заходів з модернізації.*

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Фармацевтична фабрика ВАТ «Віола» – добре відома покупцям ліків. Багаторічний досвід роботи, неабиякий авторитет та великі обсяги продажу – ці стабільні характеристики ділового потенціалу товариства його керівництво звикло сприймати буденно. Реалізуючи динамічну стратегію розвитку та впроваджуючи нові препарати, «Віола» активно займала передові позиції на вітчизняному фармацевтичному ринку. Правління товариства обдумувало шляхи виходу на зарубіжжя. Впровадження нової технологічної лінії, розширення виробництва, переговори з іноземними партнерами про взаємовигідну співпрацю не дадуть відчутного результату, якщо все це не підкріпити високим рівнем професійності та відповідальності співробітників. І без комунікабельності в перемовинах представників сторін не обійтися. Щоб упевнитися в успішному досягненні мети, отримати гарантію, що діяльність менеджерів відповідає міжнародним стандартам, керівництво ВАТ «Віола» вирішило вдатися до атестації персоналу.

Андрій Петрович Кириленко, керівник економічного відділу, зустрів цю новину не надто схвально. Втім, не він один. Більшість працівників остерігалася, що їхні фахові знання не відповідатимуть вимогам атестаційної комісії. Керівництво ж задля об'активності запросило на фабрику комісію із незалежних експертів. А щоб контролювати процес оцінювання і першим дізнатися про результати, її очолив генеральний директор БАТ «Віола». Завдання експертів комісії – через систему анкетних запитань визначити ступінь відповідності керівника посаді, яку займає, і сформувати резерв управлінських кадрів. Андрій Петрович з цього приводу хвилювався по-особливому. Йому виповнилося 40 років і знав, що достатньою мірою не володіє новаторськими тенденціями сучасної економічної науки, відстає від молодших колег. Проте ніхто не був так відданий роботі на фабриці, як Андрій Петрович. З моменту її заснування він робив усе, щоб БАТ «Віола» стала однією з найуспішніших у фармацевтичній галузі. В досягненнях фабрики – велика його заслуга. Це у колективі знали, але багато хто мріяв зайняти його кабінет. Такі прагнення колег не були для Андрія Петровича таємницею і посилювали його тривогу перед атестацією.

Ось і настав день оцінювання. Увійшовши в кабінет і переглянувши запитання, Андрій Петрович збагнув, що вони зовсім не стосуються фармацевтичної галузі та їхньої фабрики зокрема. Його намагання на фаховій основі порозумітися з атестаційною комісією завершилися плачевно. Експерти, не вникаючи в суть зауважень на свою адресу, винесли вердикт: керівник відділу не бажає відповідати на запитання.

Наступного дня вивішені на дошці оголошень результати атестації жваво обговорювали в колективі. Оприлюднюючи висновки експертів, генеральний директор хотів переконати персонал у справедливості оцінювання. Натомість Андрій Петрович, побачивши свій результат (одне з останніх місць у рейтингу), відчував на собі зверхні погляди співробітників, здавалося, спину обпікали неприховані насмішки. Принижений глузуванням, мовчки вислухав секретаря, який передав усний наказ генерального: негайно в директорський кабінет.

Там його чекав новий удар. Відповідно до результатів оцінювання, Андрія Петровича понизили в посаді, перевівши до штату простих спеціалістів. Керівництво відділом довірили Сергію Макаренку, як висловився генеральний директор, молодому та ініціативному фахівцю. Від такого удару Андрій Петрович заледве втримався на ногах. Навіть зопалу написав заяву на звільнення. Але як жити без улюбленої роботи? Вирішив узяти нерви в кулак і залишитися на фабриці.

Із плином часу про горезвісну атестацію на підприємстві перестали згадувати. Нічого не забули лише ті, хто працював поруч з Андрієм Петровичем. Користувалися найменшою нагодою, щоб допекти колишньому керівнику. Намагався не реагувати, мовчки терпів, зосереджуючись на роботі. А в житті фабрики ось-ось мали статися дві важливі події: підписання договору з іноземними партнерами та запуск нової технологічної лінії. Потрібно було підготуватися якнайліпше, врахувати все до найменших дрібниць. Як людина не тільки відповідальна, а й досвідчена, Андрій Петрович намагався допомогти Сергію Івановичу впоратися з численними клопотами. Та його вболівання за долю фабрики Макаренко відкинув, мовляв, сам дасть раду, не потребує порад колишнього непрофесійного керівника. Це стало тією останньою краплею, яка й переповнила чашу терпіння Андрія Петровича. З гіркотою в душі усвідомив: його відданість фабриці і бажання працювати нікому не потрібні. Наступного дня, не вагаючись, він написав заяву з прохання про звільнення за власним бажанням.

Як довідався пізніше, переговори з іноземними партнерами завершилися провалом. Перше в історії ВАТ «Віола» фіаско.

Запитання для аналізу:

- 1. Оцініть наскільки професійною була атестація персоналу?*
- 2. Чи мав рацію генеральний директор, понизивши Андрія Петровича в посаді? Як це вплинуло на долю фабрики та взаємини у колективі?*
- 3. Як, на Вашу думку, має відбуватися атестація персоналу? Якими на місці генерального директора були б Ваші кроки ?*

ОПЛАТА ПРАЦІ

У штаті компанії «Ріелті», яка спеціалізується на торгівлі комерційною нерухомістю, більше 50 працівників. Фірма має постійних клієнтів, розширює асортимент послуг, впродовж сорока років надійно утримуючи стійкі позиції на ринку. 50-річний Майкл Алленс, який три десятиліття віддав роботі у компанії «Ріелті», працюючи консультантом і брокером, нещодавно став її власником, перейнявши справи від свого батька, котрий вирішив відпочити після 47 літ бізнесової діяльності.

Організація роботи в цій фірмі на фоні інших агентств нічим особливим не виділялася. Брокери були незалежними агентами, які отримували фіксовані гонорари, загальний обсяг яких покривав усі поточні офісні видатки та витрати на рекламу в мас-медіа.

Компанія не вдавалася до іншої системи з фіксованими видатками брокера, суть якої полягає в тому, що після продажу якогось об'єкта нерухомості ці видатки знімаються із суми, вирученої після реалізації. Додаткові кошти спрямовуються на створення брокерського резерву, який не може бути меншим, ніж сума видатків за чотири місяці, однак може бути й таким, якого забажає брокер. Цей резерв використовують у ті місяці, коли брокер не має такого рівня збуту, щоб покривати фінансові видатки.

Ситуація у «Ріелті» відзначалася надзвичайною хаотичністю. Чим активнішим був брокер, тим більший отримував прибуток. Чим меншими були фіксовані видатки, тим зменшувався резерв, а весь додатковий прибуток отримував брокер. Такі стимули були дієвими, активно зацікавляючи брокерів до збільшення обсягів продажу, але... У роботі з клієнтами потрібні були кмітливість, енергійність, наполегливість. Якраз такі прийоми «атак» на потенційних покупців тієї чи іншої нерухомості подобалися не всім. Майкл отримав кілька скарг на те, що брокери цікавляться лише тим, аби продати, а не тим, щоб задовольнити потреби клієнта. Власнику агентства не імпонувало, що брокери часто «тиснуть» на клієнтів, нав'язуючи їм свої умови.

Він водночас прекрасно розумів, що такий метод роботи не на шкоду фірмі, але клопотався не високим поточним прибутком, а довгостроковою перспективою фірми у цьому бізнесі.

Змусити всіх працівників думати про завтрашній день «Ріелті» – завдання не з простих. За потужністю агентство займало другу позицію в міському рейтингу. Щорічний збут фірма нарощувала більше, ніж удвічі. Що ще потрібно?

Майкл Алленс не випускав з поля зору свого головного конкурента – розташовану навпроти фірму «Ріелті Хауз». У цьому товаристві з обмеженою відповідальністю, яке тридцять років діяло на ринку житлової нерухомості, працювали два десятки чоловік. Обсяги збуту «Ріелті Хауз» останнім часом свідчили про тенденцію зростання (щороку – на 2 відсотки). Її брокери отримували два із шести відсотків комісійних з продажу. Арифметика елементарна: шість мінус два. Чотири відсотки спрямовували у загальну касу, з якої покривали офісні та рекламні видатки, а решту грошей видавали працівникам у вигляді бонусів, залежно від стажу та ефективності роботи. Темпи діяльності цього агентства, порівняно з «Ріелті», відзначалися повільністю. Працівники витрачали чимало часу на безплідні розмови з клієнтами та між собою, не зосереджуючи зусилля на швидкому продажі.

Майкл, достеменно знаючи стан справ у власній фірмі та «плюси» і «мінуси» основного конкурента, все частіше задумувався над вибором найоптимальнішого для «Ріелті» типу офісного середовища. Хоча система швидкого продажу високий рівень агресивності брокерів майже не відображалися на поточних операціях, він не був впевнений у тому, що клієнти й надалі терпітимуть навальний тиск. Назріла необхідність змін в оплаті праці? Майклу не до душі стиль конкурентів, позначений відсутністю енергійного натиску (якщо у цьому бізнесі не будеш активним і чіпким, то не отримаєш прибутку), але і в «Ріелті», усвідомлював, при однаковій платні працівники мало зацікавлені у кінцевих результатах роботи. Майкл хотів знайти баланс між обома підходами, але не знав, як міцно і правильно поєднати дві тактики. Тривожило й інше: яку лінію поведінки обрати у взаєминах з ко-

лективом? Як сприймуть брокери пропозицію про вищий рівень співпраці, поліпшення якості обслуговування клієнтів?

Майкл Алленс усе частіше згадував дні, коли фірмою керував його батько, а він не відповідав за компанію та її працівників.

Запитання для аналізу:

- 1. Як впливає на роботу брокерів система оплати праці?*
- 2. Які переваги та недоліки в системі оплати праці компанії «Ріелті»?*
- 3. Які переваги та недоліки в системі оплати праці компанії «Ріелті Хауз»?*
- 4. Що, на Вашу думку, повинен втілити Майкл, щоб знизити деструктивну агресивність брокерів?*
- 5. Як стиль керівництва Майкла Аллена може вплинути на поведінку персоналу його фірми?*

КОНФЛІКТ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ ТА КЕРІВНИЦТВОМ У БАНКУ «ДЕЛЬТА»

Тернопільську філію комерційного банку «Дельта» відкрили 2006-го. Основне поле діяльності – видача споживчих кредитів та кредитних карток. На рівень дохідності значною мірою впливають кредитні інспектори. На початковому етапі діяльності філії важливим завданням стала організація навчання персоналу. Актуальну тему розвитку фінансової установи (стратегічні напрямки роботи, тактичні кроки, спрямовані на виконання поточних завдань,) теж у довгу шухляду не покласти. Потрібна тверда і впевнена керівна рука. У Тернопіль з київського центрального офісу призначили директора.

Адаптаційний період минув. Здобуто перші непогані результати. Що там попереду? Чекають нові успіхи? Та сталося з точністю до навпаки. Ефективність роботи відділення почала знижуватися: зменшилася кількість виданих кредитів, чи не щотижня звільнялися кредитні інспектори, що зумовлювало витрати на набір та навчання нового персоналу більші, ніж передбачав бюджет.

У провалах директор відділення звинувачував адміністраторів та кредитних інспекторів: службові обов'язки належно не виконували, нехтували планами роботи. Задля контролю над ситуацією директор змінив графік подачі звітів про результати роботи: замість щотижневого – щоденний. Некомплект у штаті кредитних інспекторів також зумовив корективи у графіку їхньої роботи. П'ять вихідних на два тижні відійшли в минуле, бо на відпочинок залишилося тільки два дні, тривалість же робочого дня сягала 10 годин. Такі новації призвели до зростання плинності кадрів і закриття деяких точок видачі кредитів. А це відповідно зумовило зменшення зарплат адміністраторів та іншого персоналу. Невдоволені працівники вирішили повідомити в головний столичний офіс, що директор перевищує свої повноваження, примусив працівників трудитися вдвічі більше за зменшену зарплату.

Київське керівництво для з'ясування причин конфлікту відрядило в Тернопіль групу спеціалістів. Під час перевірки стало очевидним, що відділення працює неефективно. Кредитні інспектори запізнювалися на роботу, дозволяли собі швидше покидати робоче місце, не займалися активними продажами. Вони ще й безцеремонно поводитися з клієнтами. Опитування кредитних інспекторів відкрило причини їхньої поведінки: напружений графік роботи, низька оплата праці, погане ставлення керівництва. За їхніми словами, директор телефонує кілька разів на день, цікавлячись кількістю виданих кредитів, і підвищує на них голос, якщо чує малу цифру. Працівники часто звільняються, бо вважають, що ставлення до персоналу має бути по-діловому доброзичливим і по-діловому вимогливим; плани на точках видачі кредитів завищені, нереально їх виконати, а керівництво безапеляційно вимагає «дати цифру».

Після відрядження в Тернопіль контролери про все доповіли керівництву головного банківського офісу. Столичне рішення коротке: директор діяв правильно; потрібно зменшувати кількість точок видачі кредитів та скорочувати штат кредитних інспекторів.

Запитання для аналізу:

1. *Який стиль керівництва притаманний директору відділення Тернопільської філії комерційного банку «Дельта»?*
2. *Яка справжня причина зниження ефективності роботи відділення?*
3. *Чи об'єктивно керівництво головного офісу оцінило результати перевірки? Чому?*
4. *Обґрунтуйте своє бачення виходу з описаної ситуації.*

НАДІЯ НА ПРОСУВАННЯ СЛУЖБОВИМИ СХОДИНКАМИ

Уявіть, що Вас призначено комерційним директором компанії «Сатурн», у компетенції якого – стратегічні вектори управління продажем. Безпосередньо збутом займається спеціалізований відділ із дев'яти працівників, які проводять переговори з клієнтами, працюють над виконанням замовлення, за необхідності повторно телефонують споживачам. Начальник відділу продажу – досвідчений управлінець Марія Присяжнюк. Вона налагодила ефективну роботу відділу за принципом «у бізнесі дрібниць не буває». Постійно перевіряє не тільки засоби роботи менеджерів, а й документацію відділу.

Марія цю посаду отримала після 3-річної роботи на посаді заступника керівника відділу. Очолила колектив інтелектуалів, не всі з яких могли зрозуміти, навіщо потрібні жорстокий контроль і постійна пильна перевірка дрібних елементів роботи відділу. З тими, хто так нічого й не збагнув, довелося попрощатися. На нинішніх підлеглих могла покластися. Роботою відділу жінка задоволена. А свого часу довелося докласти немало зусиль, щоб співробітники нарешті освоїлися з її вимогами. Впровадила систему перевірок, повторних перевірок та ревізій. Вона швидко розпізнає навіть маленьку помилку. Підтримує у відділі тверду дисципліну. Однак, деколи Марії Присяжнюк здається, що підлеглі чимось схожі на роботів: приходять на роботу, виконують денну програму, завершують трудовий день. А де те, що називають щемливою сердечністю у відчутті власної причетності до

відділу чи компанії? Та гнала від себе геть філософські роздуми, з головою поринаючи в реальний світ ділових справ.

Система, яку впровадила Марія, дала добрі результати. Саме так потрібно керувати відділом, організовувати його роботу. Не випадково жінка сподівається, що компанія високо оцінить її досягнення й запропонує підвищення. В головному офісі компанії є непогані вакансії, на які може претендувати Марія Присяжнюк.

Ви знаєте, що жінка прагне отримати підвищення. Проте вам з висоти крісла комерційного директора помітно, що Марія досягла верхньої межі кар'єрного росту. Коли йдеться про адміністративну роботу з кількома досвідченими підлеглими, то з Присяжнюк справді мало хто може зрівнятися. Проте за інших обставин, коли потрібно планувати широкий спектр дій, передбачати наслідки будь-якого кроку, керувати великою кількістю працівників, управлінські методи та прийоми з арсеналу Марії не прийнятні. Підтвердження цьому – плінність кадрів у відділі, яким керує ця жінка, не спроможна вдатися до винахідливості, гнучкості, компромісу, вийти за межі закріплених систем і правил.

Сьогодні має відбутися ваша співбесіда з Марією. Ця розмова – перший етап у черговій атестації. Вам потрібно повестися так, щоб і відмовити жінці в підвищенні, і не образити її. Робота Марії на посаді начальника відділу продаж має й надалі залишатися високопродуктивною, а сама жінка має просто змиритися з тим, що після атестації підвищення не отримає. Завдання складне. Не забувайте: постійно високі показники роботи та діловий імідж відділу підживлюють її сподівання на підвищення в компанії!

Запитання для аналізу:

1. Чи правильно Марія організовує роботу колективу?
2. Які професійні якості притаманні Марії?
3. Як керівнику переконати Марію в необхідності підтримувати роботу на традиційно високому рівні?
4. А чи правильні дії керівника?

РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Серед організацій, які надають різноманітні маркетингові послуги, рекламна компанія «Едельвейс» виділяється тим, що займає чільне місце на ринку. Має представництва в усіх регіонах України. В Тернополі також зареєстровано її підрозділ «Ніка», який у регіоні обслуговує близько 75% споживачів відповідних послуг. У штаті – 35 співробітників, підпорядкованих керівникам відділів, а ті відповідно підзвітні виконавчому директорові.

Нещодавно в рекламній агенції «Ніка» сталися кадрові зміни. Виконавчого директора перевели в інший регіон. На місце керівника агенції претендував Вадим Іванович Киричук. Він вважав, що більше, ніж будь-хто з колег заслуговує на підвищення. Три роки працює начальником відділу роботи з клієнтами – настав час кар'єрного росту.

Чоловік відзначався самовпевненістю. Хоч і був комунікабельним, розумним і водночас критичним, та співробітники побоювалися Вадима Івановича, уникали тісних контактів з чоловіком, котрий за найменшої okazji демонстрував свою зверхність. В колективі загалом панувала напружена атмосфера, що й зумовлювало постійну плінність кадрів та негативно відобразалося на результатах роботи.

Керівництво фірми несподівано для В. Киричука оголосило відкритий конкурс на заміщення вакантної посади, брати участь в якому могли як співробітники «Ніки», так і люди, як кажуть, збоку. За іронією долі, проводити співбесіди з потенційними кандидатами доручили Вадиму Івановичу. Чоловік, плекаючи в душі переконання, що кращого за нього виконавчого директора не знайти, вирішив будь-якою ціною отримати посаду. У результатах співбесід з потенційними кандидатами можна не сумніватися: жоден не отримав потрібних рекомендацій.

Ось тоді в центральному офісі вирішили підібрати керівника серед працівників агенції, яким відома специфіка роботи, її регіональні особливості. Виконавчим директором «Ніки» призначили В. В. Петрова. Він був людиною розсудливою, спокійною,

врівноваженої вдачі. У колективі його поважали: ніколи ні з ким не конфліктував, завжди відгукувався на прохання про допомогу. Як умілий фахівець, відзначався креативністю, але в роботі над важливими проектами враховував думки та побажання і співробітників, і партнерів, любив працювати в команді.

Заступивши на посаду, потрапив у липке павутиння інтриг, розв'язаних В. І. Киричуком. Почалися якісь незрозумілі претензії до роботи виконавчого директора, ініційовані В. Киричуком. Останнього не влаштовували ні затверджені програми виконання проектів, ані те, що Петров намагався вдосконалити систему співробітництва як з нинішніми, так і з потенційними клієнтами, поліпити роботу персоналу рекламної агенції. Частішими стали конфліктні ситуації, що зумовило негативні наслідки. Рекламна агенція втратила більшу частину маркетингових замовлень, зменшилася кількість звернень постійних клієнтів за дослідженнями ринкового середовища, морально – психологічний клімат у колективі став нестерпним. Постійні суперечки, незлагодженість роботи колективу, зниження мотиваційного фактора заклали фундамент неефективності, серійних провалів.

Не впоравшись з обов'язками, які на нього були покладені, Петров написав заяву про звільнення за власним бажанням. Нарешті Киричук опинився в бажаному кріслі. Та інтригану довелося пожати те, що посіяв. Усі намагання налагодити продуктивну працю завершилися крахом. Пізно! Рекламна агенція опинилася на межі банкрутства, ще й співробітники підрозділу відмовилися працювати під керівництвом Киричука.

Запитання для аналізу:

- 1. Охарактеризуйте В. В. Петрова як керівника рекламної агенції. Поясніть причини його поведінки та оцініть вчинки.*
- 2. Проаналізуйте основні мотиви, якими керувався В. І. Киричук.*
- 3. Уявіть себе на місці керівника рекламної агенції та змодельуйте свої дії під час конфлікту.*
- 4. Оцініть ситуацію в регіональній агенції з позиції керівництва фірми «Едельвейс» і запропонуйте шляхи виходу з кризи.*

ТОРГОВИЙ ДІМ «МЕГАПОЛІС»

Серед торговельних агентств Тернополя, які займаються продажем макаронів, найбільші обсяги реалізації наростили «Сав Сервіс» та «ТДК». Ще кілька дрібних фірм-ріелтерів з ними на рівних конкурувати не можуть. Проте наполегливо завоюють позиції на ринку макаронних виробів торгові гуртівні. Та і їм до лідерів далеко, бо споживачі віддають перевагу торговим агентствам, які пропонують широкий асортимент продукції, нижчі ціни, повернення та обмін зіпсованих товарів, юридично документують співпрацю, укладаючи з клієнтами угоди.

Рік тому на Тернопіллі почав діяти торговий дім «Мегаполіс», який займається продажем макаронних виробів і харчових приправ. Керівником фірми став Іван Тегеран, один із її співзасновників. Іванові підпорядковані 5 торгових агентів, які реалізують продукцію в Тернополі, Збаражі, Бережанах, Козовій та Ланівцях.

Схема роботи фірми стандартна. Агент у зоні своєї відповідальності знаходить торгову точку, домовляється з її керівництвом про співпрацю, підписує договір. Відтак ця торгова точка стає новим клієнтом торгового дому і частиною маршруту його агента. За кожного нового партнера торговий агент отримує тривідсоткову надбавку до заробітної плати у вигляді бонусів. Він також має додаткові 5-відсоткові бонуси за виконання норми замовлень. Ще 4 відсотки надбавки отримує від фірми за своєчасну оплату за продукцію. Першого місяця на нову торгову точку працівнику не доводили норми продажів. А надалі до плану обсягу реалізації додавали ту суму, на яку покупець міг замовити товар на наступний місяць. Звісно, щоразу цей показник змінювався. У випадках повернення продукції, що не була продана упродовж вказаного на упаковці терміну, із зарплатні торгового агента вираховували 5%.

Іншими словами, у «Мегаполісі» широко практикували давню відому методику стимулювання ефективної праці агентів. Під пильним контролем Івана Тегерана кожен працівник виконував свою роботу. В базу даних керівник постійно вносив нові торгові точки та замовлення, оновлював зароблені бали кожного співробітника. Плинності кадрів фірма не відчувала. Зарплату

працівники отримували своєчасно. Її середній розмір майже не відрізнявся від платні на інших аналогічних фірмах. Трудові взаємини торгових агентів з «Мегаполісом» оформлені офіційно, тобто їм можна розраховувати на стаж роботи і пенсію.

Заклопотаний справами своєї фірми, Іван Тегеран не забував про конкурентів. Аналізував методику їхньої роботи, оцінював результати, порівнював. Торговий дім «Сав Сервіс» славився високими заробітними платами і низькими цінами, але був великий «мінус» – висока плинність кадрів. Працівники не витримували штрафного пресу за будь-яке відхилення від плану роботи. Однак у торговому домі плинністю кадрів не хвилювалися, бо завжди знаходилися претенденти на роботу з високими заробітками.

Торговий дім «ТДК», навпаки, виплачував працівникам нижчу, аніж конкурент, зарплату, хоча особливої плинності кадрів не відчував. Торгові агенти цінували своє керівництво за добре ставлення. Торговий дім «ТДК» здобув лідерство на ринку за рахунок широкого асортименту макаронних виробів, системи знижок для клієнтів, які замовляють продукцію часто і великими партіями.

Івана турбувало те, що його конкурентоспроможна, доброякісна і порівняно дешева продукція великим попитом у споживачів не користується. Він хоче лідирувати на ринку макаронних виробів, розширити свій бізнес, збільшити чисельність персоналу. Міркує над впровадженням нових управлінських рішень, здатних вивести фірму на вищий рівень. Може, правильним кроком була б організація активної рекламної кампанії «Мегаполіса»? А що, як зменшити ціни на товар за рахунок зменшення зарплат торгових агентів (отримують-то немало і не в «конверті»)? Чи взятися за розширення «географії» маршрутів на інші районні центри? Тегеран замислився над вибором...

Запитання для аналізу:

- 1. Виходячи з умов, які склалися на ринку макаронних виробів, яке з управлінських рішень варто прийняти Іванові?*
- 2. Запропонуйте Івану альтернативні рішення і назвіть критерії їх вибору.*
- 3. Як зміниться робота торгових агентів після впровадження запланованих новацій?*

МІКРОКЛІМАТ І ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Відділ статистики при міському управлінні Петро Євгенович Кириленко очолював більше п'яти років. Він був умілим керівником – відповідальним, наполегливим, справедливим, та й робота йому подобалася, хоч і відзначалася напруженістю, складнощами та монотонністю.

Петро Євгенович належав до нечисленної когорти тих керівників, які здатні власними прикладами завзяття, старанності, ввічливості, готовності допомогти згуртувати колектив. Хотів, щоб поруч трудилися однодумці, які чітко усвідомлюють: робота – це не лише те, за що платять заробітну плату, а й можливість для успішної фахової реалізації. Свій колектив вважав добре організованою ефективною командою, де кожен трудиться на своєму місці і готовий за потреби безкорисливо допомогти колезі, де немає поділу на кращих та гірших, а всі працюють на спільний результат і отримують справедливу винагороду.

Колектив відділу хоча й невеличкий (лише вісім працівників), та справді відзначався і згуртованістю, і високим моральним духом. У позитивній виробничій атмосфері і працюється, і дихається легше. Звісно, відділ статистики славився високою продуктивністю праці, за що його працівників часто преміювали, всіляко винагороджували. Задоволеними були всі. Точніше, майже всі, крім Михайла Станіславовича Юхимова, якому було вже за тридцять, але ще не досяг бажаної кар'єри. В цьому звинувачував усіх, окрім себе.

Останнім часом його переповнювали недобрі почуття. Люто заздрив Петру Євгеновичу. Розпускав плітки, ухилявся від виконання завдань, порушував правила внутрішнього розпорядку, при цьому нахабно вимагаючи премій. Керівник не здогадувався про мотивацію такої поведінки. Намагався викликати М. Юхимова на відвертість, але даремно. Той продовжував вносити дисгармонію в роботу відділу, аби дискредитувати керівника. Підступні плани бажаного результату не дали. За підсумками 2008-го відділ статистики визнали одним з кращих в управлінні й Петра Євгеновича запросили на вищу посаду.

Колектив і радів за свого керівника, і сумував, побоюючись, що наступник зламає усталені традиції. Юхимов же з нетерпіння потирив руки, очікуючи приходу нового начальника. Вирішив, що зробить усе, аби одразу завоювати довіру новопризначеного і таким чином отримати свій шанс вирватися вперед.

Кадрової зміни колектив побоювався не даремно. Начальником відділу призначили молодого, недосвідченого, але, як вважали в управлінні, вельми ініціативного Романа Богдановича Костенка. Новий керівник забажав будь-що перевершити досягнення свого попередника, справити враження розумного, вимогливого та зразкового управлінця. Почав із впровадження жорсткого контролю над усією звітністю відділу. Йому не подобався колективістський принцип роботи. Вніс корективи: отримуючи премії та надбавки, кожен має працювати індивідуально і з максимумом віддачі. Інші нововведення зменшили тривалість обідніх перерв, заборонили спільні чаювання, вводили штрафи за будь-яке запізнення на роботу чи із здачею звітів.

У колективі такі зміни викликали бурю негативних емоцій, але жоден із працівників не хотів відкрито виступати проти Костенка, побоюючись втратити роботу. Натомість Михайло Юхимов вирішив використати ситуацію на свою користь і провів подвійну гру. З одного боку, він разом з колегами ремствував з приводу «драконівських» нововведень, а з іншого, – намагався демонструвати керівнику, що позитивно сприймає зміни і готовий активно працювати. У глибині душі Михайло надіявся в недалекому майбутньому отримати посаду начальника відділу.

Не так сталося, як сподівався. Справа в тому, що ні талантами, ні системними знаннями Михайло не відзначався. Зате уміло користувався тим, що звіти готувалися колективно, і присвоював чужу роботу, отримуючи надбавки до заробітної плати. Тепер же далися ознаки зміни, запроваджені новим керівником. Колишнього добре згуртованого колективу нині не впізнати. Кожен з працівників, змагаючись за премії та винагороди, намагався випередити колегу, тримати його роботу на контролі. Дружню колективістську атмосферу змінили «грозові фронти» пліток, домислів, підозр.

Продуктивність праці у відділі статистики, порівняно з попереднім 2008 р., зменшилася удвічі. Підсумки 2009 р. насторожили керівників управління. Що сталося? Щоб знайти відповідь на це запитання, вирішили скликати збори.

Запитання для аналізу:

1. Оцініть, який мікроклімат та продуктивність праці були в колективі за першого керівника?
2. Чому сталися зміни і яку роль у них відіграв Юхимов?
3. Як, на Вашу думку, складеться доля колективу в майбутньому і від чого вона залежатиме?

ПЕРЕВДЯГАЮЧИСЬ, МИ ЗМІНЮЄМО НЕ ОДЯГ, А ВІДНОШЕННЯ

(Таранов П. С. Золота книга керівника / П. С. Таранов. – М. : «Агентство «ФАІР», 1996.)

Травневим ранком Ерік Чіа Енг Хок підїхав на своєму білому «Мерседесі» до сталеварного заводу «Перваджа Тренгану». Зупинився біля входу так, щоб його помітили з прохідної.

Перевдягнувся в потертий джинсовий костюм. На голову одягнув яскраво-жовту робочу каску. І почав чекати.

Чекав він недовго. Дуже швидко на дорозі з'явилась заводська вантажівка, обладнана для перевезення металополу. Коротка розмова з водієм, пара сотень ринг гітів (приблизно 80 доларів), і Ерік Чіа – в кабіні вантажівки. Безперешкодно вони минули прохідну. Поява на заводському подвір'ї ще одного «вантажника» ні в кого не визвала запитань.

Відсутність уваги до його персони допомогло 54-літньому малайзійському мільйонеру, засновнику могутнього промислового концерну «ЮМВ Холдингс» вдосталь знаходитись по підприємству.

Навіщо йому потрібен був маскарад? І взагалі, до чого ця витівка? Будь-яку інформацію про стан державного заводу поблизу Куантана в штаті Тренггану він міг би одержати, не виходячи зі свого офісу в Куала-Лумпурі.

Причини дві. Перша – прохання давнього друга, прем'єр-міністра Махатхіра Мохамеда, з яким він знайомий вже 25 років. Голова правління попросив бізнесмена «взяти завод під свою опіку». Сталеварний комбінат побудований за допомогою японської «Ніппон стил», обійшовся країні 450 мільйонів ринггітів, а з моменту відкриття в 1984 р. приносив самі збитки.

Прем'єр-міністр представив Еріку Чіа повну свободу дій. «Я прийняв пропозицію прем'єра, – сказав підприємець, – лише з умовою, що буду звітувати тільки йому».

Перше, що зробив новий керуючий, – це переїхав на територію заводу. В 12-метровий вагончик, поставлений посеред подвір'я. В середині – легкі бамбукові меблі, холодильник, телевізор. Мінімум необхідного.

Був виданий перший наказ: привести в порядок 77 гектарів території заводу. Потім другий – продати 30 легкових автомобілів, що обслуговували управління. Третій – звільнити вісім адміністраторів. Їх замінив один спеціаліст, якого новий директор запросив зі своєї колишньої контори, компенсувавши йому незручності в особистому житті більшим окладом.

Дуже швидко Еріка Чіа, який жарти перемішував строгими доганами, кожен робочий знав в лице. Потім прийшла пора глибоких структурних новацій. Почалась повна комп'ютеризація підприємства.

Запитання для аналізу:

- 1. Як ви можете охарактеризувати нового керуючого?*
- 2. Завдяки чому йому вдалось витягнути із кризи завод?*
- 3. Чому запроваджені ним інновації не викликали супротиву?*
- 4. Чи вплинув на це його власний імідж?*
- 5. Як взаємопов'язані імідж керівника та імідж організації?*

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Важливий напрямок кадрової роботи — формування кадрового резерву. Нині до питань підбору управлінських кадрів не можна підходити ситуативно. Управлінців необхідно готувати з прицілом на конкретні посади, оскільки кожна має певні, властиві тільки їй специфічні особливості, що тягне за собою відповідні вимоги до рівня професійних знань, практичних навиків і особистісних якостей кандидатів на вакансії.

Проблема пошуку перспективних, обдарованих молодих фахівців з доброякісною професійною підготовкою, здатних зайняти вищі управлінські пости, зумовлює необхідність вироблення певної стратегії підготовки керівного складу.

Під резервом кадрів підприємства, організації, установи розуміють наявність кандидатів, які готові до виконання функціональних обов'язків на конкретних посадах.

Резерв управлінських керівників — специфічна категорія працівників, котрі володіють необхідними для управлінської діяльності діловими та особистісними якостями.

Резервісти — це та база, яка дозволяє планомірно і цілеспрямовано готувати майбутні керівні кадри.

Процес створення і формування резерву керівників тривалий, відбувається у кілька етапів. Спершу потрібно ретельно підібрати кандидатів, вивчити на що і за яких обставин кожен з них спроможний, організувати відповідну теоретичну і практичну підготовку тощо.

Сучасні дослідження у сфері формування резерву керівних кадрів доводять, що успіх цієї роботи залежить від правильного вибору змісту, форм і методів навчання кандидатів на управлінські посади, чіткої та послідовної реалізації запрограмованого.

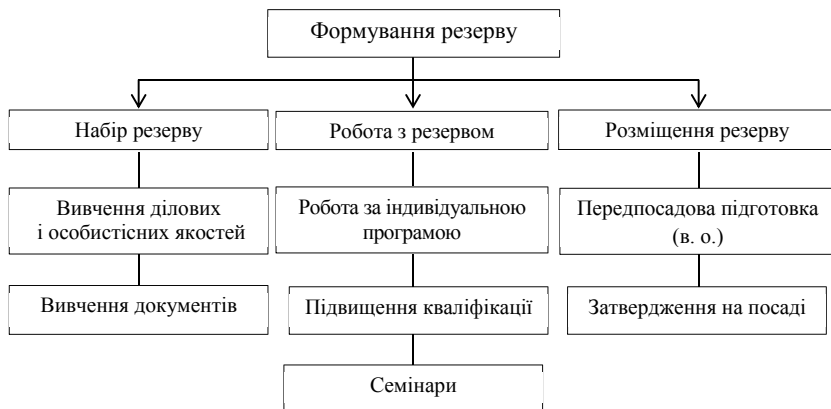


Рис. 1. Формування резерву компанії

Завдання для аналізу:

- 1. Сформулювати чинники/фактори, що впливають на розвиток системи управління людськими ресурсами сучасного підприємства.*
- 2. Розробити посадову професійно-кваліфікаційну модель керівника підрозділу.*
- 3. Сформулювати вимоги до рівня професійної підготовки резерву управлінських кадрів.*
- 4. Розробити робочу програму підготовки кандидатів на посаду керівника підрозділу із визначенням методів і термінів навчання.*

РЕЗУЛЬТАТ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ

На вітчизняному ринку добре зарекомендувало себе українсько-італійське підприємство «Лілея», що займається моделюванням та пошиттям модного одягу. Його директор Дмитро Гордієнко не без підстав вважав, що за кілька років, які минули з часу заснування, зумів добре організувати роботу та підібрати сумлінних працівників. Замовлення на пошиття одягу вдавалося

ся виконувати точно в передбачені строки, а виготовлені вироби відповідали всім стандартам якості.

Заробляли працівники «Лілеї» непогано, постійно отримували премії та бонуси – заохочення за високопродуктивний труд. До душі їм був і стиль керівництва. Дмитро не вдавався до директивних вказівок, покладаючись на досвід менеджерів середньої ланки, здатних, на його думку, адекватно відреагувати на виклики. Він зважав на підлеглих, цікавився їхньою думкою. Працівники за потреби могли звернутися за необхідною допомогою та отримати її. Чого ще хотіти?

Сталося ж так, що звичний ритм зазнав збоїв. Почалися затримки з випуском готової продукції, проблеми з її якістю (збільшилася кількість забракованого товару). З виробничих підрозділів до директора не надходило жодних скарг. Йому було важко збагнути, де криються причини постійних затримок з випуском готової продукції, збільшення браку. Дмитро Гордієнко заходився шукати корінь зла, бо усвідомлював, якщо негайно не виправити ситуацію, то його фірмі загрожує швидка втрата позицій на ринку і банкрутство. Скликав оперативну нараду, запросивши керівників усіх структурних підрозділів. На порядку денному – причина зниження ефективності виробництва.

Вислухавши кожного управлінця, Дмитро дійшов висновку: проблема криється у їхній взаємозалежності, не підкріплений взаємодією. Керівник відділу виробництва нарікав на затримки з постачанням сировини, що призвело до простою конвеєра і, як наслідок, готова продукція у передбачені договорами терміни до споживачів не надійшла. Керівник відділу постачання сировини категорично заперечив провину. Мовляв, його служба закуповує сировину згідно з інформацією відділу планування та прогнозування. Керівник цього підрозділу нарікав на відсутність ефективних комунікацій між підрозділами. Слово взяв Гордієнко. Звернувся до підлеглих з єдиним запитанням: чому ніхто, відчувши гостроту проблеми (під загрозою

успішне функціонування підприємства), своєчасно не звернувся до нього?

Запитання для аналізу:

- 1. На Вашу думку, в неефективних комунікаціях криється причина проблем у «Лілеї» чи вплинули інші фактори?*
- 2. Як можна налагодити раціональну співпрацю між підрозділами?*
- 3. Чому жоден з керівників відділів своєчасно не звернувся до Дмитра Гордієнка за порадою та допомогою?*
- 4. Оцініть, хто завинив у цій ситуації найбільше?*

ВАТ «БЕРЕЖАНСЬКИЙ СКЛОЗАВОД»

Склозавод у Бережанах можна вважати своєрідною візитівкою райцентру. Його продукція добре відома в усіх регіонах України. Скляні посуд та розсіювачі, кахельна плитка – основа асортименту товарів, які виготовляє ВАТ «Бережанський склозавод».

Економічна криза не обминула це підприємство – донедавна одне з провідних в галузі виробництва скляної продукції. Керівництво товариства вирішило піти шляхом оптимізації трудових ресурсів. Персонал, який налічував більше 1250 працівників, скоротили до 600. Масштаби виробництва вирішили не зменшувати. Отже, навантаження на працівників зросло вдвічі (робочий день збільшився на 3 години), а до зарплати (середній її розмір до кризи складав 1500 грн.) додали лише скупі 200 грн. До речі, більшість робітників були переведені у нові цехи, на місця, де потрібні специфічні навички, а це вимагало перепідготовки персоналу.

Заводчани обурювалися і мовчки виконували вказівки керівництва. А що вдіяти? Куди йти? Знайти роботу в невеличкому містечку – велике щастя. Отож, працівники не відмовлялися від курсів підвищення кваліфікації, здобували нові навички. Тим часом економічна ситуація на заводі загострювалася. Підприємство призупинило випуск нової продукції, реалізуючи замовникам товарні залишки зі складів.

Минуло ще кілька тижнів. Робітники вже повністю освоїлися на нових робочих місцях, при звичаїлися до «оптимізованого» виробничого графіка, хоч і без особливого бажання працювати. Товариство ж розширювало контакти із замовниками продукції, укладаючи нові і нові угоди на модерні чи вдосконалені товари. Прорив у перспективу? Якби... На підприємство почали звертатися вчорашні замовники скляної продукції, нарікаючи на її якість. Скарги, претензії почали надходити дедалі частіше. Нерідко невдоволені якістю продукції замовники повертали на завод цілі партії. Забракованого клієнтами назбиралося стільки, що переповнило склади. Сказати, що в товариства загострилися проблеми зі збутом, – сказати мало. Бо чи не найглибша криза – згорання партнерства, адже ті клієнти, яким довелося повертати заводу його недоброякісну продукцію, здатні назавжди забути сюди дорогу.

БАТ «Бережанський склозавод» очікувало сумне завтра. Виробництво почало не прибутки приносити, а суцільні збитки. Керівництво вирішило призупинити виробництво, влаштувавши працівникам вимушені «канікули» на невизначений термін. Акції заводу подешевшали майже вдвічі, сотні людей залишилися без роботи, безліч розірваних контрактів із закордонними замовниками про постачання продукції.

Запитання для аналізу:

1. *Які помилки керівництва?*
2. *Якими у такій ситуації були б Ваші дії?*

«ІРІФ»

Рекламне агентство «ІРІФ», яке на ринку Івано-Франківська працює більше року, прибутками похвалитися не може, часто знає збитків. У взаєминах між персоналом та керівництвом фірми переважають конфлікти, працівники тут довго не затримуються.

Керує агентством 28-річний Ігор, який і заснував його разом із 35-річним Денисом, котрий має 10-річний досвід роботи в рекламному бізнесі. Ігор Іванович в основному займається питаннями прийому на роботу, оплати праці, веде всю документа-

цію, а другий співвласник, – оратор, психолог і досить розумна людини організовує навчання агентів та менеджерів з реклами.

Якось до директора за допомогою звернулася молода співробітниця Оксана. Дівчина майже місяць працювала над важливим і вигідним проектом. На фініші її підстерігала прикра несподіванка. Захворіла напередодні доленосної зустрічі з клієнтом, під час якої мала підписати договір. Недуга перешкодила Оксані прийти на зустріч. Попросила свою колегу Ірину підмінити її. Ірина не відмовилася. Замість Оксани прибула до замовника проекту. Відповідні документи підписала від свого імені. Оксана, з'ясувалося, працювала дарма. Бо не вона, як автор і розробник проекту, а Ірина, яка скористалася нагодою вписати в угоду своє прізвище, претендувала на комісійні – 10% від отриманої від замовника суми.

Ремствуючи на несправедливість, Оксана прийшла до директора. В такій ситуації керівник мав би виступити в ролі своєрідного арбітра. Ігор Іванович вникати в суть претензій Оксани на став. Відмахнувся, мовляв, він ні при чому, а дівчата повинні порозумітися самі. Фінал історії очевидний. Ображена Оксана невдовзі підшукала собі інше місце роботи.

Схожі випадки в агентстві траплялися не раз. Вони, з точки зору менеджменту, сигналізували і про недоліки в механізмі оплати праці, і про проблеми в питаннях згуртованості колективу. Директор фірми – це не тільки керівна посада задля реалізації власних амбіцій, покрикувань на підлеглих, аби ті не забували, хто головний. Вимогливості в ставленні до працівників Ігорю Івановичу не позичати. Часто карав штрафами, суттєво зменшуючи і без того мізерну зарплату, за невмілі репрезентації, некомунікабельність в перемовинах з потенційними клієнтами, невміння ефективно вести діалог із замовниками.

Теоретично кожного можна навчити азам мистецтва ділового спілкування, та успіху досягає лише той, хто крім знань наділений ще й талантом. Уміло використати особистісні якості працівника, доручити йому ту ділянку роботи, яку виконає як найліпше, – покликання керівника.

Схоже, Ігор Іванович у такі тонкощі не заглиблювався, не вникав у причини плінності кадрів. Люди ж ішли з фірми з думкою, що директор умисно провокує конфлікти та проблемні ситуації, аби накласти на працівників штрафи і підкреслити свою значимість. А чи намагався якимось поліпшити мікроклімат в колективі другий співвласник рекламного агентства?

Якось на ранкову зустріч з клієнтом, заручившись дозволом керівництва, працівниця приховала необхідний для переговорів ноутбук. Дорогою їй зателефонував директор з категоричною вимогою негайно повернутися на фірму і віддати ноутбук. Дівчина скасувала зустріч і поспішила в агентство. Вказівку керівника вона виконала, не завершивши основної роботи. На повідомлення про те, що зустріч з клієнтом не відбулася, директор відреагував бурхливою роздратованістю і лайкою. У відчаї дівчина звернулася до Дениса. Бажаної підтримки в нього не отримала. Навпаки, в усіх бідах Денис звинуватив юну працівницю.

Запитання для аналізу:

- 1. Як, на Ваш погляд, змінити ситуацію в рекламному агентстві?*
 - 2. У чому причина такої поведінки директора?*
 - 3. Які правила ділового етикету порушив керівник?*
 - 4. Що можете сказати про культуру спілкування керівника фірми?*
 - 5. Чи пов'язане дотримання етикету з психологічним мікрокліматом у колективі?*
 - 6. Чи може хтось вплинути на молодого керівника? Хто саме і яким способом?*
 - 7. Спробуйте визначити взаємозв'язок між поняттями «культура» та «ефективність керівництва».*
-

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК З ДИСЦИПЛІНИ «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Актуалізатор – це людина, вихідною позицією якої є самоцінність та цінність інших людей, вона спрямована на актуалізацію власного внутрішнього потенціалу.

Аналогії – метод пошуку нових ідей, який спрямований на розгляд рішень схожих проблем в різноманітних галузях знань. Використовують аналогії: прямі – реальні; фантастичні – нереальні; суб'єктивні – тілесні; символічні – абстрактні.

Випадковий стимул – метод пошуку нових ідей, при якому береться до уваги будь-який предмет чи явище, що першим попав у поле зору і аналізується як він, чи його властивості можуть допомогти.

Визначення пріоритетності – це ухвалення рішення про першочерговість чи другорядність певних завдань, що дає змогу керівнику працювати тільки над найбільш важливими з них.

Відбір персоналу – це процес встановлення придатності претендента до виконання обов'язків на конкретному робочому місці шляхом вивчення його психологічних і професійних якостей та вибору з сукупності претендентів тих, хто найбільше задовольняє вимоги організації.

Влада – це можливість впливати на інших за допомогою економічних, юридичних, психологічних та інших засобів.

Вплив – це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, намірів, уявлень, оцінок тощо під час взаємодії з нею.

Генерація ідей – це процес систематичного пошуку, напрацювання можливостей, способів створення нових товарів, послуг тощо з метою знаходження як власне нових ідей, так і їх джерел і методів створення.

Депресія (дно) – фаза креативного процесу, яка характеризується відсутністю організаційної підтримки, страхом критики висловлених ідей, незадоволенням умовами праці, що призводить до небажання мислити та пропонувати неординарні рішення (якщо і висловлюються ідеї, то вони стандартні та шаблонні).

Ділове спілкування – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, потрібною для учасників спілкування, вона має бути ефективною, сприятливою для досягнення мети учасників спілкування.

Ехо-техніка – прийом рефлексивного слухання, що полягає у повторюванні висловленої партнером по спілкуванню думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації.

Ефективний персонал – це персонал, який чітко знає, що і як робити, за що несе відповідальність, розуміє та усвідомлює власну роль у діяльності підприємства, а найголовніше – постійно вдосконалюється.

Емоційний інтелект – це набір різноякісних і навіть різноспрямованих параметрів: по-перше, розуміння власних емоцій, цілей і результатів своєї поведінки, і разом з тим, розуміння емоцій і поведінки інших людей; по-друге, вміння регулювати свої емоції, поведінку та впливати на поведінку інших людей.

Заперечення (НІ-стратегія) – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка заключається у запереченні всіх тверджень, пропозицій учасників групи – розвиває навички аргументування, розширює просторові межі роботи.

Зведення до абсурду – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка полягає у визначенні твердження, допускається, що воно правильне, робляться висновки, заключення з яких абсурдний, фіксується логічний закон, відповідно до якого з істинного твердження можна отримати тільки істинний висновок, і навпаки... Дає змогу вибудовувати логічні взаємозв'язки, прослідковувати можливі наслідки, шукати слабкі місця у власних твердженнях та виправляти їх.

Імідж – це те враження, яке справляє особистість (організація, інституція, фірма) на одну чи більше суспільних груп, що фіксується в їхній свідомості у вигляді розгорнутих певною мірою емоційно забарвлених думок або суджень про неї.

Інверсія або зворотний рух – метод пошуку нових ідей, який полягає у вирішенні проблеми від протилежного: вивертання об'єкта чи явища «навиворіт».

Кадровий резерв – спеціально сформована група співробітників, які за особистими якостями відповідають вимогам керівників цього рівня і які досягли позитивних результатів у виробничій діяльності.

Критика – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка полягає у концентрації уваги групи на недоліках певного вибору групи, дозволяє розвивати навички об'єктивного відношення до недоліків, вміння відстоювати свою точку зору.

Корабельний рада (або «нарада піратів») – метод пошуку нових ідей, який використовується в умовах дефіциту інформації та часу. Відрізняється встановленням черговості виступів від молодшого до старшого, кожен може висловитись тільки з прохання чи дозволу старшого (модератора). Генерування ідей чергується з критикою, критикувати, а потім захищати відібрані ідеї повинні всі (також після команди модератора). На завершення роботи модератором підводяться підсумки.

Кейс-інтерв'ю чи ситуаційне інтерв'ю ґрунтується на побудові певних ситуацій і пропозиції кандидату описати модель своєї поведінки чи вирішення даної ситуації.

Лідерство внутрішнє – характеризується відповідальністю за доручену справу; за особистісні цілі; за цілі, що вимагають розвитку.

Лідерство ситуативне – тимчасова відповідальність за інших.

Лідерство командне – постійна відповідальність за керівництво; за розвиток своїх підлеглих; за розвиток лідерів своєї команди.

Лідерство системне – управління командою, що складається із амбіційних людей з розвинутим лідерським потенціалом.

Лідерство стратегічне – бачення тенденцій розвитку організації загалом, уміння не тільки умотивувати учасників команди, а й надихати.

Лідерство законодавче – встановлення правил гри і орієнтирів для всієї системи, в яку він включений.

Маніпулятор – особа, що використовує інших людей для досягнення власних цілей, часто неусвідомлюючи цього.

Метод фокальних об'єктів – метод пошуку нових ідей, який полягає в тому, щоб об'єднати ознаки різних об'єктів в одному предметі.

Морфологічний аналіз – метод пошуку нових ідей, який заключається в розкладанні об'єкта на компоненти, виборі кількох істотних ознак, зміні їх і спробі поєднати знову. На виході вийде новий об'єкт.

Ментальні карти – спосіб, спрямований на пошук нової ідеї за допомогою зміцнення пам'яті, що покращує якість креативних процесів. Для цього поміщується в центр листа ключове поняття, а всі асоціації записуються на гілках, що виходять від центру. Процес зображення карти сприяє появі нових асоціацій, які і приводять до абсолютно нових і несподіваних висновків.

Метод гірлянд асоціацій і метафор – метод пошуку нових ідей, який заключається у визначенні синонімів об'єкта, в результаті якого утворюється гірлянда; потім вибираються випадкові іменники, за допомогою яких генерується гірлянда випадкових синонімів; наступним кроком є комбінування всіх елементів гірлянди синонімів з кожними елементами гірлянди випадкових іменників; складання списку прикметників для кожного елементу гірлянди випадкових іменників. Зрештою, деякі з комбінацій стають ідеями для вирішення проблеми.

Метод персонажів – метод пошуку нових ідей, який полягає у виборі будь-якого персонажу (казки, фільму, історичного героя) і називання якомога більше ідей з обговорюваної проблеми, які б міг запропонувати вибраний персонаж.

Мотив – це сукупність внутрішніх психологічних умов, що викликають, спрямовують і керують людськими діями та вчинками. Зіставлення спонуки з метою дії дає змогу пояснити зміст діяльності.

Мозковий штурм – метод пошуку нових ідей, який заключається у генерації якомога більшої кількості ідей, при цьому на першому етапі записуються усі ідеї, навіть, на перший погляд, недоречні – критика повністю забороняється. На другому етапі вибирається оптимальна ідея, далі група розділяється на дві групи, які аналізують вибрану ідею, наводячи всі аргументи «за» й «проти».

Непрямі стратегії – метод пошуку нових ідей, при якому береться колода карт, на яких записаний набір команд (наприклад, «дай волю почуттям», «запитай у поля» та ін.) Нова ідея з'являється при слідуванні вказівкам навімання витягнутої карти.

Нерефлексивне слухання – спосіб уважного зосередженого слухання без власних мовних реакцій. Цей вид слухання передбачає невтручання в хід висловлювання думок співрозмовника.

Нерозуміння – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка заснована, на нерозумінні того, що стверджується і спрямована на пошук аргументів, ідей, тверджень; спонукає групу наводити багато аргументів, доводів, за рахунок чого відбувається глибоке відпрацювання ідей.

Оператор РЧВ (розмір, час, вартість) – метод пошуку нових ідей, суть методу полягає в зміні параметрів (розміру, знаходження в часі, вартості) об'єкту. Це дозволяє поглянути на об'єкта по-новому, побачити раніше не помічені його властивості та можливості.

Пастка для ідей – метод пошуку нових ідей, який передбачає збір усіх можливих ідей (записаних в окремому блокноті, чи на окремих папірцях, чи наговорених на диктофоні...) та інвентаризацію всіх виникаючих ідей.

Переконавання – це навмисне прагнення управляти поведінкою і сприйняттям іншої людини при безпосередньому спілкуванні з нею.

Перехід в надсистему – метод пошуку нових ідей, який ґрунтується на вирішенні проблеми в певній системі через наслідки запровадження надсистеми.

Пік – фаза креативного процесу, яка характеризується легкістю та швидкістю генерації оригінальних, нестандартних ідей, стійкістю і глибиною інтересу до певної роботи.

Пожвавлення – фаза креативного процесу, яка характеризується спрямованим інтересом і готовністю до створення принципово нових і нестандартних ідей.

Потреба – це усвідомлення людиною нестачі чогось, що є необхідним для підтримки життєдіяльності її організму та розвитку і спонукає особу до діяльності. Термін «потреба» запровадили в 1930 р. Е. Клепарде і К. Левін. Задоволення певних потреб пов'язане з мотивом.

Полеміка, тобто конфронтація ідей, поглядів, думок – форма обговорення, що передбачає не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом.

Повідомлення про сприйняття іншого – прийом рефлексивного слухання, за допомогою якого можна допомогти співбесіднику виразити його емоції, сприяти виникненню у нього відчуття психологічного комфорту, а отже, – підвищити ймовірність отримання достовірної інформації.

Проміжне поле – метод пошуку нових ідей, який полягає у залученні проміжних ланок для досягнення необхідної мети (наприклад, експертна рада).

Проблематизація – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка заключається у вимозі пояснити, чому група вважає за правильне певне твердження; дозволяє формувати навички пошуку, побудови доказів власних тверджень, уявлень, дій.

Професійний відбір – це система заходів, що дає змогу виявити кандидатів, які за індивідуальними якостями можуть навчатись і здійснювати майбутню професійну діяльність з конкретних спеціальностей.

Профпридатність – це наявність у людини обов'язкового набору психологічних та фізіологічних властивостей, які необхідні для досягнення нею (при наявності спеціальних знань і вмінь) певної ефективності праці.

Професіограма – це опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

Проективне інтерв'ю заключається в особливому способі побудови запитань, запитання ставиться таким чином, що пропонує кандидату оцінити не себе, а людей взагалі чи якогось певного персонажа.

Резюмування – прийом рефлексивного слухання, який заключається у відтворенні у загальному вигляді низки висловлювань партнера і короткому формулюванні найбільш суттєвого в них.

Рецесія (спад) – фаза креативного процесу, яка характеризується зниженням інтересу до праці, рівня мотивації, що призводить до продуктивного породження спонтанних ідей, доречних чи недоречних.

Рівень домагань прямо пропорційно залежить від самооцінки особистості та визначає рівень складності завдань, які ставить перед собою людина.

Розвиток ідей – прийом рефлексивного слухання, що полягає у виведенні логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отриманні інформації без прямих запитань.

Розпитування – прийом рефлексивного слухання, який полягає у постановці зрозумілих запитань до співрозмовника з метою активізації комунікаційного процесу, уточнення інформації та з'ясування суперечностей.

Розшифровка – метод пошуку нових ідей, який заключається у виникненні асоціацій при розгляданні незнайомої мови, наприклад, ієрогліфів.

Самоменеджмент – це багаторівневий процес розвитку особистості через основні навички: самоуправління, самоорганізацію, саморегуляцію, самовиховання.

Синектика – метод пошуку нових ідей, який спирається на пошук аналогій. Вибирається об'єкт і записуються всі прямі аналогії і непрямі (наприклад, заперечення ознак першого стовпчика). Потім зіставляється ціль, об'єкт і непрямі аналогії (наприклад основний об'єкт – олівець, завдання – розширення асортименту. Пряма аналогія – об'ємний олівець, її заперечення – плоский олівець без результату: олівець-закладка).

Соціально-психологічний клімат професійної групи – це притаманний їй стійкий психічний настрій, який визначає взаємини людей у групі, їх ставлення до праці та оточуючого середовища.

Стрес-інтерв'ю як один із способів проведення співбесіди. Його використовують при виборі кандидатів для роботи в нестандартних умовах. Мета стрес-інтерв'ю – перевірити стресостійкість спеціаліста, оцінити його вміння працювати в реальних екстремальних ситуаціях, які можуть виникнути в майбутній діяльності.

Сумнів – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка ґрунтується на внесенні невпевненості у висловленій ідеї; дозволяє зупинити роботу групи на певному етапі для глибшого вивчення проблеми.

Творчість – це процес створення оригінального нового продукту, або вдосконалення властивостей вже існуючого продукту.

Творча атмосфера – доброзичливе середовище, що забезпечує підтримку і відчуття причетності до команди, прийняття і безоціночне відношення, що дає можливість розкритися творчому потенціалу.

Творчий потенціал – це сукупність властивостей і якостей особистості, які визначають можливість і межі її участі у певній діяльності, сприяють ефективному її виконанню.

Управлінське рішення – це процес цілеспрямованих, логічних і послідовних управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських завдань та вибір стратегії і тактики вирішення проблем.

Шість капелюхів – метод пошуку нових ідей, який дозволяє організувати процес творчого пошуку ідей за допомогою уявного надягання одного з шести кольорових капелюхів. Білий – неупереджений аналіз цифр і фактів, чорний – пошук негативу, жовтий – пошук позитивних сторін проблеми, зелений – генерація нових ідей, червоний – емоційні реакції, синій – підведення підсумків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудасва; за ред. Р. А. Аблязова. – К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підруч. – [2-е вид., перероб. та доп.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві / В. М. Бебик. – К., 2005.
4. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / О. С. Братко. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006.–123 с.
5. Брич В. Я. Психологія управління : навч. посіб. / В. Я. Брич, М. М. Корман – К. : Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.
6. Брич В. Я. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. Економічний аналіз : зб. наук. пр. / В. Я. Брич, М. М. Корман –2012. – Вип. 11, ч. 1. – С. 47–50.
7. Громова О. Н. Психология конфликта : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 2001. – 320 с.
8. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – К. : Лібра, 1999. – 270 с.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Изд.-во «Питер», 2003. – 832 с.
10. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеуито; Наукова думка, 2001. – С. 25–43.
11. Дудкевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т. В. Дудкевич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005 – 456 с.

12. Етика ділового спілкування : курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – [2-ге вид., стереотип.]. – К. : МАУП, 2003.

13. Л. М. Ємельяненко. Конфліктологія : навч. посіб. / Є. Л. М. Ємельяненко, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко ; за заг. ред. В. М. Летюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.

14. Жариков Е. С. Психология управления / Е. С. Жариков. – М. : Международный центр финансово-экономического развития, 2002. – 512 с.

15. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

16. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 2005. – 198 с.

17. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: моногр. / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

18. Карамушка Л. М. Використання методу-фокус групи для дослідження конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Т 1 .: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 5.– К. : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – С. 225–230.

19. Карамушка Л. М., Формування конкурентоздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Т 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 6. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – С. 16–23.

20. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації як інноваційний напрям практичної психології управління / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Міленіум, 2003. – 40 с.

21. Карпов А. В. Психологія менеджменту / А. В. Карпов. – К. : Гардарики, 2005. – 584 с.

22. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства / Элизабет Кристофер, Лэрри Смит. – СПб : Питер, 2001.

23. Крысько В. Г. Социальная психология / В. Г. Крысько. – СПб. : ЗАО Питер, 2005. – 221 с.

24. Коллинз Д. 2 Э: этика и этикет в бизнесе / Дэйв Коллинз // Ростов н/Д : Феникс, 2010 – 160 с.

25. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посіб. – Тернопіль : Джура, 2012. – 96 с.

26. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

27. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. – [3-тє вид., доп. і перероб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.

28. Кукушкин В. С. Психология делового общения : уч. пособ. / В. С. Кукушкин. – Москва–Ростов-на-Дону : Изд. центр «МарТ», 2003.

29. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – 512 с.

30. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. Пособ. / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.

31. Макашева З. Социальный менеджмент : учеб. [для вузов] / З. М. Макашева, И. О. Калининкова. – М. : ЮНИТИ-ДА-НА, 2002. – 207 с.

32. Максименко С. Емційний розвиток дитини / С. Максименко, К. Максименко, О. Главник. – К. : Мікрос-СВС, 2003.

33. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18–23.

34. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Матвієнко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. –128 с.

35. Мельников В. П. Управление организацией : учеб. пособие. / В. П. Мельников, Н. Л. Маренко, А. Г. Схиртладзе. – М. : Кнорус, 2004. – 240 с.

36. Мірчев М. К. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій / М. К. Мірчев, Г. В. Шереметов // Персонал. – 2005. – № 11. – С. 69–75.

37. Моляко В. О. Соціальна психологія : підруч. / В. О. Моляко, Н. В. Чепелева, Л. М. Карамушка, В. В. Москаленко. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 624 с.

38. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К : ТОВ «УВПК «Екс-Об», 2002. – 392 с.

39. Норіцина Н. І. Маркетингова структура комунікацій / Н. І. Норіцина. – К. : МАУП, 2003. – 264 с.

40. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми: советы руководителю / Н. Н. Обозов., Г. В. Щекин. – К. : Политиздат Украины, 1990.

41. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – [2-ге вид., доп.]. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с. (Сер. «Альма-матер»).

42. Палеха Ю. І. Іміджологія : навч. посіб. / за заг. ред. З. І. Тимошенко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 324 с.

43. Процак К. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К. В. Процак, О. П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 272–276.

44. Психологія в менеджменті : навч. посіб. / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Федотюк, С. Ніколенко. – Тернопіль, 1999.

45. Подмазин С. И. Личностно-ориентированное образование: социально-философское исследование / С. И. Подмазин. – Запорожье : Просвіта, 2000. – 250 с.

46. Психология и этика делового общения. / под ред. проф. В. Н. Лавриненко – [5-е изд., доработ. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2006.

47. Резник С. Д. Персональный менеджмент / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2003.

48. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности / В. А. Розанова – М. : Экзамен, 2003. – 192 с.

49. Рибалка В. В. Розвиток психологічної культури учнівської молоді в системі неперервної професійної освіти : навч.-метод. посіб. / В. В. Рибалка. – К. : ІПППО України, 2005. – 298 с.

50. Энтони С. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счёт упрощения и удешевления продукта / С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилд, Э. Олтман. – М. : Альпина Паблишерз: Издат. «Юрайт», 2011. – 346 с.

51. Румянцева З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы. / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2000.

52. Русинка І. І. Конфліктологія: навч. посіб. / І. І. Русинка. – Тернопіль, 2003. – 293 с.

53. Рикі В. Гріфін. Основи менеджменту / Рикі В. Гріфін, Володимир Яцура. – Львів, 2001.

54. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. / В. С. Савельєва. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320.

55. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

56. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб./ Свидрук І.І. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 224 с.

57. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 416 с.

58. Сморгунов Л. В. Политическое управление в глобализирующемся мире // Перспективы человека в глобализирующемся мире / под ред. В. В. Парцваня. – СПб., 2003. – 216 с.

59. Сніцар Л. П. Філософія сучасної освіти (зміст та структура курсу): Науково-метод. посібник / Л. П. Сніцар. – К. : Міленіум, 2003. – 55 с.

60. Соколова М. Управление человеческими ресурсами : учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2005. – 240 с.

61. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации / А. В. Соколов – СПб., 2002. – 254 с.

62. Стернійчук М. А. Сутність, складові та мотивація до професійного навчання персоналу підприємства / М. А. Стернійчук, О. В. Захарова // Проблеми управління производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования: матер. III Всеукр. научн. конф. студ. (23 апреля 2009 г., г. Донецк, ДонНТУ.) – Т. 1. – Донецк : СПД Воробьев, 2009. – С. 8–11.

63. Столяренко К. Д. Психология делового общения в управлении : учеб. пособ. / К. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 416 с.

64. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування : навч. посіб. / І. О. Трухін – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 336 с.

65. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учеб. – [4-е изд., перераб. и доп.] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 111–125.

66. Фромм Э. Психоанализ и этика / Э. Фромм. – М., 1998.

67. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидання, 2006. – 487 с.

68. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навч. посіб. / І. М. Цимбалюк. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 624 с.

69. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2003. – С. 9–62.

70. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: теория и практика : учеб. пособ. – [3-е изд., перераб. и доп.] / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – М. : Дело, 2006. – 552 с.

71. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – С. 527–528.

72. Щекин Г. Закопи соціального розвитку й управління / Г. Щекин // Персонал. – 2005. – № 3. – С. 62–67.

73. Щекин Г. В. Основы психологических знаний / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2001.

74. Щекин Г. Зако́ни організації / Г. Щекин // Персонал. – 2005. – №11. – С. 64–68.

75. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: как сделать карьеру. Как строить организацию / Г. В. Щекин. – К. : Украина, 1994.

76. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту : наук.-практ. посіб. / Г. Щекин. – К., 1994.

77. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и достичь успеха в мире бизнеса / Д. Ягер. – М., 1994.

78. Яценко Т. С. Активное социально-психологическое обучение: теория, процесс, практика : учеб. пособ. / Т. С. Яценко, Я. М. Кмит, Б. М. Алексеенко. – Хмельницкий : Изд.-во НАПВУ, 2002. – 792 с.

Навчальне видання

БРИЧ В. Я., КОРМАН М. М.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Редактор Оксана Катрусяк

Комп'ютерне верстання Любові Верней

Дизайн обкладинки Марії Одобецької

Підписано до друку 17.08.2018 р.
Формат 60х84 1/16. Гарнітура Arial.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Умов. друк. арк. 12,8. Облік.-вид. арк. 11,6.
Зам. № У 243-16. Тираж 200 прим.

Видавець та виготовлювач:
Тернопільський національний економічний університет
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46004

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46004
тел. (0352) 47-58-72

E-mail: edition@tneu.edu.ua