

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту та логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Креативний менеджмент»

Освітньо-професійної програми: Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

за спеціальністю: 073 «Менеджмент»

Укладач: к.е.н., доцент Другова Є.В.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Протокол № _____ від « _____ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____ О.М. Кириленко

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Креативність як основа управління сучасною компанією.
2. Креативний менеджмент як наука та вид діяльності.
3. Особливості креативного мислення.
4. Характеристика менеджера креативного типу

1. Креативність як основа управління сучасною компанією

Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства. Так, якщо у давнину і середні століття креативність проявлялася в основному в мистецтві, то, починаючи з другої половини XVII ст. і до першої половини XIX ст., вона проявлялася, в основному, в науці і мистецтві. З другої половини XIX ст. в науці і техніці, а з середини XX ст. вона проявляється в першу чергу в техніці та економіці

Поняття «креативність» у контексті психологічного знання набуло значення тільки до початку 50-х років. У 1950 році піонер в області креативності Дж. Гільфорд в зверненні при вступі на посаду президента Американської психологічної асоціації запропонував психологам зосередити свою увагу на вивченні здібностей до творчості. Креативність у менеджменті почала розвиватися приблизно з середини XX століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань

Креативний тип розвитку організації накладає особливий відбиток на менеджмент, його цілі, функції, методи, структуру тощо, формуючи в його складі особливе автономне ядро, що спрямовує і регулює всю сукупність інноваційно-інвестиційних процесів у господарській системі для забезпечення складної інтеграції науки, виробництва і ринку.

Основною метою цієї діяльності є забезпечення конкурентних переваг підприємства, стабільності його прибутків та інтенсивного типу розвитку.

Успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток. Так, в більшості високорозвинутих країнах керівництво використовує саме креативні методи управління, що дозволяє домогтися більшої ефективності та результативності діяльності компанії

Необхідність генерування ідей виявляється у всіх сферах господарської діяльності підприємств: управлінні, розробці управлінських рішень, формуванні людських ресурсів. Компанії потрібен новий тип спеціалістів, які вміють нестандартно та творчо підходити до виконуваних функцій, готові та здатні приймати рішення та брати на себе відповідальність

Термін «креативність» означає створення чогось нового. Основу цього слова становить: Підприємництво, Менеджмент, Маркетинг, Логістика. Англійський іменник «creativity» (творчість), який походить від латинського слова «creatio» (створення).

Альберт Сент Дьорді під визначенням креативності розуміє здатність творчої особистості розглядати ситуацію і бачити сприятливі можливості там, де інші бачать лише проблеми. Визначення креативності базується на концепції переоцінки, сутність якої полягає в зміні точки зору на ситуацію, спробі поглянути на неї в іншій системі координат.

Герет Джонс під виразом «Мені потрібні люди, які не вписуються в систему» вказує на необхідність розмаїття поглядів і підходів у компанії. Головна умова забезпечення успішності конфліктної креативності – недопустити переростання конфлікту, який повинен призводити до отримання позитивних результатів для організації, у конфлікт, що веде до збитків для неї. Деякі креативні групи працюють в умовах навмисно створеного конфлікту, що сторонньому спостерігачеві може здаватися контрпродуктивним. «Було б чудом, – пише Л.С. Виготський, – якщо б уява могла створювати з нічого або якби вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду».

Усе те нове, що виникає в уяві людини, будується з тих елементів оточуючої дійсності, які містяться в попередньо засвоєному нею досвіді. Уява є вищою формою почуттєвого

відображення світу і знаходиться на межі чуттєвості і мислення. Айзенк висловив думку, що креативність є компонентом загальної розумової обдарованості. Уайсберг стверджує, що креативність як творче мислення діагностується за якістю продукту, а не за способом його одержання. Будь-який пізнавальний процес, з його погляду, спирається на минулі знання й тягне їхні перетворення відповідно до вимог завдання.

Основою креативності є вміння творчо мислити

2. Креативний менеджмент як наука та вид діяльності

Поняття «креативний менеджмент» можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного. Більшість науковців зазначають, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент»

Підходи	Значення поняття «креативний менеджмент»
Системний	Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо

Система менеджменту може бути ефективною лише в тому разі, якщо одним з її елементів є своєчасний і адекватний контроль – діяльність з визначення станів об'єктів управління і відмінностей цих станів від минулих або заданих. Така діяльність передбачає здійснення обліку, перевірки й аналізу. Реалізуючи функцію контролю, безумовно, важливим аспектом, що ще не знайшов належною мірою свого вирішення, є створення системи управлінського обліку, адекватної особливостям підприємства й орієнтованої на його потребу.

Розглядаючи менеджмент у креативній організації, усю відповідальність за розвиток та діяльність підприємства несуть саме менеджери. Керівництво вищої категорії, для створення нової команди перед усім повинні створити устав команди, в якому будуть прописані цілі та ступені свободи, а потім набрати в команду менеджерів, які пройшли через «школи досвіду».

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком таких напрямків менеджменту, як:

- управління персоналом,
- стратегічний менеджмент,
- інноваційний менеджмент,

з «самоменеджментом»,
організаційної культурою підприємства,
маркетингом.

В даний час креативність у розвинених країнах стає постійною практикою і основним джерелом конкурентної переваги. Практично в будь-якій галузі виробництва перемагає в кінцевому підсумку той, хто володіє творчим потенціалом

Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації.

Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей.

Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків.

Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників.

Таким чином, поняття «креативний менеджмент» можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, адміністративного тощо. Креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Системний підхід полягає у розгляді системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як взаємодіючу сукупність керуючої і керованої підсистем управління. Друга – як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, що є конкретними функціями менеджменту

Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми та організації в різних областях. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо встановлених правил і не спрямоване на виявлення ними ініціативи і розкриття всіх своїх здібностей.

Концепція креативного менеджменту розглядається як пошук, створення, накопичення творчих ідей з метою вирішення виробничих проблем. Організаційних навичок може бути недостатньо, щоб забезпечити умови та здатність персоналу придумувати та розвивати нові ідеї. Найкращим є компетентнісний підхід, який включає використання професійних компетенцій та індивідуальних особливостей керівника та підлеглих.

3. Особливості креативного мислення

Дослідники акцентують увагу на різних складових процесу креативності, або виділяють як пріоритетну одну складову, чи будують складну систему взаємодіючих процесів.

Дж. Гілфорд, П. Торренс описують креативність у термінах мислення, розуміючи творче мислення як процес відчуття труднощів, проблем, прогалин у інформації, елементів, яких не вистачає, перекосів у чомусь, побудови здогадок і формуванні гіпотез, що стосуються цих недоліків, оцінки й тестування цих гіпотез, можливостей їх перегляду, перевірки та узагальнення результатів.

Д. Гілфорд виділив **чотири основних параметри креативності:**

- 1) оригінальність – здатність продукувати незвичайні відповіді;
- 2) семантична гнучкість – здатність запропонувати нове використання об'єкта;
- 3) образна гнучкість – здатність бачити в об'єкті нові ознаки;
- 4) спонтанна гнучкість – здатність продукувати різноманітні ідеї в нерегламентованих ситуаціях.

До параметрів креативності Д. Гілфорд відносить:

- 1) здатність до виявлення і постановки проблеми;
- 2) здатність до генерування великої кількості ідей;
- 3) гнучкість – здатність продукувати різноманітні ідеї;
- 4) оригінальність – здатність відповідати на подразники нестандартно;
- 5) здатність удосконалити об'єкт, доповнюючи деталі;
- 6) здатність вирішувати проблеми, тобто здатність до аналізу і синтезу.

П. Торренс на основі особливостей подання відповідей респондентами на тестові завдання запропонував такі основні параметри креативності:

- 1) легкість, яка оцінюється швидкістю виконання тестових завдань;
- 2) гнучкість, що оцінюється за кількістю переходів з одного класу об'єктів на інший у ході відповідей;
- 3) оригінальність, оцінюється як мінімальна частота даної відповіді по відношенню до однорідної групи респондентів.

На основі дослідження робимо наступний висновок відповідно до відмінностей креативності і творчих здібностей.

Перш за все, творчість – це процес, який може включатися в усі види діяльності і разом з тим бути відсутнім навіть у такому виді діяльності, який вимагає такого включення.

Творчі потенції закладені в мозку кожної людини, оскільки мозок є тим органом, в якому продовжується творчість самої природи. Проте на мозок покладена задача пристосовування, пристосовування до існуючого середовища, яке вимагає формування великої кількості стандартних навичок, що базуються на досвіді людства, аксіоматичних знаннях.

Креативність – особистісна якість, що базується на розвитку вищих психічних функцій, коли творчість як автоматизована навичка включається у всі види діяльності, поведінки, спілкування, контакту із середовищем. При формуванні креативності відбувається злиття свідомості і підсвідомості в деяку нову форму – надсвідомість. Надсвідомість інтегрує у собі самі узагальнені механізми протікання творчого процесу в згорнутому вигляді, коли в самому акті сприйняття відбувається трансформація об'єкту, відкриття закономірності або вирішення проблеми.

Процес творчості протікає в трьох основних фазах – підготовчій, пошуковій, виконавчій. Кожна з фаз повернута до різних психічних процесів і особистісних утворень і має свій «продукт».

Креативний процес можна оцінювати за такими критеріями:

- чутливість до проблеми;
- здатність до синтезу, до відтворення деталей, яких не вистачає;
- дивергентність мислення;
- швидкість думки.

Креативність притаманна обох різновидів свідомості, але більшою мірою характеризує спеціалізоване (наукова) свідомість, оскільки ґрунтується на більшому обсязі освоєної інформації, її переробки науковими методами, що створює оптимальні можливості для актуалізації в сфері розумової діяльності людини його творчого потенціалу. З точки зору повноти свідомість розглядається як свідомість дослідне, що формується на підставі експерименту, що також пов'язано з креативним характером розумової діяльності суб'єкта, спочатку моделюючого конкретну ситуацію. Критичне мислення пов'язано з власної необхідністю їх переосмислення в контексті мінливих часу і місця.

Таким чином, можна виділити **фактори мікросередовища, які мають формуючий вплив на креативність:**

- нерегламентованість поведінки;
- предметно-інформаційна збагаченість;
- наявність зразків креативної поведінки.

Також слід наголосити, що творчим людям притаманні наступні особистісні риси:

- незалежність
- особистісні стандарти важливіші за стандарти групи,
- неконформність оцінок і суджень;

— відкритість розуму – готовність повірити своїм і чужим фантазіям, сприйняття нового і незвичного;

— висока толерантність до невизначених і нерозв'язних ситуацій, конструктивна активність в цих ситуаціях;

— розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.

Як критерії креативності доцільно розглядати комплекс таких властивостей інтелектуальної діяльності:

— побіжність (кількість ідей, що виникають за одиницю часу);

— оригінальність (здібність продукувати «рідкісні» ідеї, відмінні від загальноприйнятих, типових);

— сприйнятливність (чутливість до незвичайних деталей, суперечностей і невизначеності, а також готовність гнучко і швидко переключатися з однієї ідеї на іншу);

— метафоричність (готовність працювати у фантастичному, незвичному контексті, схильність використовувати символічні, асоціативні засоби для вираження своїх думок, уміння бачити в простому складне, складному – просте).

Креативність, як і будь-яку якість характеру можна розвивати і стимулювати. У кожному з нас закладено потенційні здібності, які при грамотному підході можна розкрити. Для цього необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Людина може працювати творчо тільки там, де добре себе почуває, де якомога більше свободи і самостійності. Необхідно максимально задіяти знання і навички співробітників, надати їм можливість самореалізації. Особливо важлива мінімізація стресових ситуацій, їх запобігання або швидке вирішення виниклої проблеми. Для розвитку креативності постійно потрібна нова інформація, яку можна отримати на конференціях, тренінгах та семінарах. Вдалі пропозиції та ідеї обов'язково повинні заохочуватися, бо для креативних людей дуже важлива оцінка їхньої праці іноді навіть важливіше, ніж матеріальні стимули. Роботодавець повинен чітко усвідомлювати, що креативність співробітників багато в чому дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною.

4. Характеристика менеджера креативного типу

Сьогодні затребуваний менеджер-дослідник, менеджер стратегічного типу. У чому полягає його особливість? Будь-який менеджер виявляє у своїй роботі риси індивідуальності. Але завжди існує щось спільне, яке визначається особливістю діяльності та умовами, у яких вона здійснюється. Сучасна умова управління – потреба у генерації нових ідей, інсайтів, дослідженнях, прийнятті стратегічних рішень. У цьому ключі і має думати менеджер креативного типу.

Основні якості креативного менеджера

Коротко позначимо якості менеджера, які неодмінно варто зараз вказувати в резюме, якщо ви їх щасливий власник:

креативність,
навчання,
рефлексивність.

Креативність - це процес виявлення прихованих можливостей та творчого використання їх потенціалу у певній галузі. Креативи — це люди, не тільки здатні вирішувати складні інтелектуальні завдання, а й ті, хто відчуває потребу саме в цьому.

Навчаність у сенсі — це сприйнятливність до навчальних впливів у ситуації; у вузькому значенні - показник швидкості та якості засвоєння знань, умінь, навичок.

Рефлексивність - здатність до загальної довільної саморегуляції інтелектуальної діяльності або (у більш вузькому значенні) міра ефективності "когнітивного моніторингу" за нею.

Проте, крім творчої складової, потрібні ще дисципліна, внутрішній самоконтроль та організованість. Саме перелічені вище якості мають очевидну своєрідність.

Результатом роботи менеджера є успішне вирішення проблем та розуміння того, як розвиватися після досягнення ефекту.

Крім того, менеджер погоджується на особисту діяльність у сфері діяльності, і він вирішує питання про реалізацію творчих здібностей у бізнесі шляхом:

- 1) Набір персоналу, здатного до творчого мислення та дії
- 2) Використання системи мотивації для створення нових ідей
- 3) Визначення умов, що сприяють зростанню продуктивності праці
- 4) Створення середовища для творчого персоналу
- 5) Визначення серед великої кількості ідей найбільш корисних
- 6) Ефективне втілення найцікавіших ідей

У контексті підприємницької творчості знаходять шляхи вдосконалення власного виробництва, розширення асортименту товарів та послуг, покращення їх якості.

Для творчості в компанії важливі як професійні компетенції, так і індивідуальна особистість менеджера. Об'єктом дослідження креативного менеджменту є організована творча діяльність людей, об'єднаних спільними цілями. Розглянемо основні характеристики менеджера креативного типу та який необхідний їх рівень повинен проявляти менеджер (табл.2).

Таблиця 2

Характеристика менеджера креативного типу

Основні характеристики	Необхідний рівень вияву
1.Емоційний інтелект	Високий
2.Розумові здібності	Високий
3.Креативність	Високий
4.Організаторські здібності	Високий
5.Комунікативні здібності	Високий
6.Лідерські здібності	Високий
7.Адаптивність	Високий
8.Впевненість	Високий
9.Стилі керівництва	Змішаний, з переважанням демократичного
10.Мотивація до успіху	Високий
11.Ініціативність	Високий
12.Вольові якості	Високий
13.Схильність до ризику	середній
14.Схильність до стресу	низький
15.Організованість	Високий
16.Рішучість	Високий
17.Наполегливість	Високий
18.Емоційні стійкість	Високий
19.Конфліктність	низький
20.Способи вирішення конфліктів	Кооперація та компроміс
21.Ставлення до критики	Ділове
22.Готовність брати на себе відповідальність	Високий
23.Вимогливість до себе та до інших	Високий

Ключовими діями з розвитку креативності менеджерів на всіх етапах професійної підготовки є: створення нормативно-правової бази, що регламентує розвиток креативності управлінців; розробка і впровадження програм по підготовці викладачів і тренерів з високим рівнем розвитку креативності у навчальні плани ВНЗ; видання літератури з проблем діагностики та розвитку креативності. Висока актуальність розробки моделей розвитку креативності управлінців у процесі професійної підготовки, так як моделювання дозволяє не тільки систематизувати підходи до розвитку творчих здібностей на різних етапах професійної

підготовки, але і розподілити зони відповідальності за здійснення заходів між різними організаціями, розробити форми контролю за розвитком креативності управлінців у процесі професійної підготовки, підвищити ефективність взаємодії соціальних інститутів, що беруть участь в даному процесі.

Розробка моделі поетапного розвитку креативності управлінців у процесі професійної підготовки дозволяє систематизувати і оптимізувати дії з розвитку креативності управлінців на різних етапах професійної підготовки з урахуванням основних підходів до розвитку креативності, факторів і особливостей розвитку креативності управлінців на різних етапах професійної підготовки.

Основними критеріями для порівняння методів і методик діагностики креативності управлінців є:

- мета діагностики, визначення рівня розвитку креативності, виявлення особливостей креативного процесу або оцінка творчого продукту випробуваного;

- часові ресурси випробуваного і дослідника;

- інформативність отриманих результатів (великий обсяг неструктурованої інформації про рівень розвитку креативності випробуваного; коротка, але чітко сформульована інформація; великий обсяг інформації про різних психологічних особливості індивіда, в тому числі, про його готовність до творчої діяльності);

- рівень складності аналізу отриманих результатів.

Оптимальним методом діагностичного моніторингу креативності управлінців у процесі професійної підготовки є стандартизований тест-опитувальник, що вимірює найбільш значущі для управлінської діяльності фактори креативності та враховує специфіку професійної діяльності суб'єктів управління. Стандартизовані тести-опитувальники, застосовувані для діагностики креативності у процесі професійної підготовки управлінців в даний час, не враховують особливості професійної діяльності управлінців, що свідчить про необхідність розробки нових стандартизованих тестів-опитувань, які враховують специфіку управлінської діяльності.

Вельми важливими додатковими вимогами до методів і методик діагностики креативності управлінців є: професійність і стислість, непрозорість для випробовуваних, облік особливостей професійної діяльності управлінців, облік особливостей факторів креативності, найбільш значущих для управлінської діяльності.

На різних етапах розвитку креативності управлінців застосовуються такі підходи до розвитку креативності: (загальний розвиток креативності без урахування специфіки професійної діяльності), спеціальний (розвиток креативності з урахуванням специфіки професійної діяльності), системний (розвиток креативності на основі створення сприятливого середовища), компетентний (розвиток креативності як соціально-професійної компетентності), діяльний (розвиток креативності за допомогою залучення до виконання творчої діяльності). Застосування загального підходу доцільно на попередньому і початковому етапах професійної підготовки управлінців; компетентного – на початковому, середньому, вищому, післявузівському і додатковому етапах; спеціального – на середньому, вищому, післявузівському і додатковому етапах; діяльного і системного – на всіх етапах професійної підготовки.

З метою успішного розвитку креативності управлінців на різних етапах професійної підготовки необхідно регулярно застосовувати методи розвитку креативності – синектику, мозковий штурм, рішення творчих завдань.

Висновки. Таким чином, креативний менеджмент є конкретною функцією управління в системі менеджменту підприємства. Метою її формування є створення на підприємстві сприятливих умов для творчого розвитку як трудового колективу, так і окремих осіб з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використана для вирішення виробничо-господарських проблем організації або отримання нових можливостей для її розвитку. Креативні керівники, які надають перевагу новаторським рішенням, відрізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю і конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень. Такі управлінці цінують творчий підхід в

інших людях, створюють умови для творчого прояву ініціативи. Вони настирливі у виконанні завдань, прагнуть вчитись на помилках і готові ризикувати. Креативні керівники роблять працю яскравішою, цікавішою, перетворюючи її на щось нове і неповторне. Висновки В цілях підвищення ефективності розвитку креативності управлінців необхідна реалізація державно-інституційного підходу, який передбачає активну участь держави та інших соціальних інститутів у процесі професійної підготовки управлінців. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення теоретичних і прикладних досліджень, спрямованих на виявлення особливостей креативності як детермінанти управлінської діяльності, факторів креативності, принципів і ефективних методів розвитку творчих здібностей керівників. Необхідно також проведення досліджень, спрямованих на виявлення особливостей діагностики креативності управлінців, розробку діагностичного інструментарію, призначеного для вимірювання динаміки розвитку творчих здібностей на різних етапах професійної підготовки, а також у процесі відбору, оцінки та атестації управлінських кадрів в організаціях.

ТЕМА 2. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ

- 1. Сутність та складові творчого потенціалу особистості менеджера**
- 2. Методи розвитку креативності**
- 3. Методи пошуку креативних ідей**

1. Сутність та складові творчого потенціалу особистості менеджера

Зв'язок між особистістю і творчістю визначається терміном «потенціал». Його, в основному, пов'язують з усвідомленням діяльності початку буття індивіда, під яким розуміється сила, здібність, потенційні можливості, душевна енергія.

Головною умовою творчого процесу є створення чогось нового, тому творчість розглядають як діяльність, спрямовану на створення нових цінностей або самореалізація особистості через діяльність

На творчу діяльність впливають такі чинники

1. Суб'єкт творчості
2. Умови, в яких відбувається творчий процес
3. Продукт творчості

Основою творчості є особистість людини, адже без неї неможливе досягнення будь-якого результату.

Основні якості творчої особистості

- 1) Готовність до ризику,
- 2) Імпульсивність
- 3) Незалежність суджень
- 4) Критичний погляд на речі
- 5) Сміливість уявлення, мислення, висловлення

Творчий потенціал – це сукупність властивостей і якостей особистості, які визначають можливість і межі її участі у певній діяльності, сприяють ефективному її виконанню.

Структуру творчого потенціалу можна визначити такими складовими

- 1) Задатки та здібності
- 2) Спрямованість професійних інтересів, їх глибина і стійкість
- 3) Схильність до постійних порівнянь, вироблення еталонів для наступних порівнянь
- 4) Високий рівень загального інтелекту
- 5) наполегливість, систематичність
- 6) Творча спрямованість на пошук аналогій та комбінування
- 7) Інтуїція
- 8) Можливість реалізації власних стратегій, пошуку нестандартних рішень
- 9) Високий рівень продуктивності

- 10) Низький рівень самообмежень, оригінальність мислення
- 11) Образна пам'ять
- 12) Впевненість у собі, індивідуалізм, самостійність, незалежність суджень

Причини, що обмежують творчий потенціал особистості

Внутрішні причини

- 1) Відсутність відповідних мотивів
- 2) Незадовільний психологічний стан
- 3) Низький рівень професійних і творчих здібностей
- 4) Відсутність навиків організації часу та власної праці

Зовнішні причини:

- 1) Неприятливий психологічний клімат в колективі
- 2) Відсутність комфорту в робочому приміщенні
- 3) Неправильна організація керівником діяльності підприємства
- 4) Заниження оцінки результатів діяльності керівництвом

2.Методи розвитку креативності

Протягом життя, завдяки розвитку трудових навичок, збільшенню досвіду, проблем, з якими вона стикається, і безлічі інших всіляких ситуативних, об'єктивних і суб'єктивних чинників, креативність розвивається та проявляється по-різному.

Для активізації креативності необхідно створити особливий психічний стан особистості (емоційної, інтелектуальної, фізичної сфери), який сприяє творчому процесу.

Аспекти управлінської практики, що **впливають на творчу активність персоналу**, можна розділити на шість основних категорій:

- 1) постановка задачі,
 - 2) свобода дій,
 - 3) ресурси,
 - 4) склад робочої групи,
 - 5) заохочення від безпосередніх керівників
 - 6) організаційна підтримка
1. Один з найбільш дієвих способів стимулювати креативність – **правильна постановка задачі та розподіл робочих завдань**. Керівник повинен підібрати працівникові завдання, що відповідає його компетенції, творчим здібностям і викликає у підлеглого бажання швидше взятись за справу. Правильно підібране завдання розширює межі звичних можливостей працівників. Для цього керівник повинн володіти точною і детальною інформацією про можливості своїх підлеглих і про поточні робочі завдання.
 2. Що стосується **свободи дій**, то для підвищення креативності необхідно дати волю працівникам у виборі засобів для досягнення цілей, тобто дозволити працівнику самостійно приймати рішення стосовно вибору шляхів руху до наміченої мети. Це стимулює творчу ініціативу, оскільки самостійність при виборі підходів до роботи підвищує внутрішню мотивацію і виховує відчуття особистої зацікавленості та відкриває простір для реалізації інтелектуального і творчого потенціалу.
 3. **Основні ресурси**, що впливають на рівень креативності, – це час і гроші, тому керівнику необхідно розумно ставитись до їхнього розподілу. Ще один ресурс – це простір.
 4. Щоб створити команду, здатну генерувати творчі ідеї, потрібно дуже ретельно підійти до **формування персонального складу робочої групи**, членів якої відрізняє одночасно і готовність до взаємодії, і неоднорідність знань та поглядів. Чому? Тому, що в колективах, які складаються з людей з різною інтелектуальною базою і різними підходами до роботи, тобто мають різну кваліфікацію і стиль творчого мислення, запропоновані ідеї часто утворюють цікаві комбінації або служать основою для інших, іноді неочікуваних і корисних результатів
 5. Керівнику робочої групи для стимулювання креативності не варто забувати про **заохочення творчої ініціативи підлеглих** – їх мотивацію. Матеріальне і моральне заохочення, маючи безпосередній зв'язок з внутрішньою мотивацією, необхідне для

підтримання ентузіазму через відчуття, що їхня робота важлива для організації або окремо взятої групи людей.

6. Вище керівництво організації має **підтримувати креативність**, взявши за правило обмін інформацією і активне співробітництво між працівниками, і тим самим запобігати проявам нездорової конкуренції

Креативний процес характеризується такими фазами

- 1) **Рецесія** (спад)- супроводжується зниженням інтересу до праці, рівня мотивації, що призводить до породження спонтанних непродуктивних ідей
- 2) **Депресія** (дно) – характеризується відсутністю організаційної підтримки, страхом критики висловлених ідей, незадоволення умовами праці, що призводить до небажання креативно мислити та пропонувати неординарні рішення
- 3) **Пожвавлення** –розкривається через спрямований інтерес і готовність до нових і нестандартних ідей
- 4) **Пік** – характеризується легкістю та швидкістю генерації оригінальних ідей, стійкістю та глибиною інтересу до відповідної роботи

Схильність до креативності визначається переважаючим стилем мислення.

Стилі мислення

- 1) Інтуїтивне мислення
- 2) Системне мислення
- 3) Новаторське мислення
- 4) Образне мислення
- 5) Надихаюче мислення
- 6) Стратегічне мислення
- 7) Латеральне мислення

Концепція Дж. Гілфорда передбачає два протилежних типи мислення: дивергентне та конвергентне.

Конвергентне – це мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдиного правильного рішення, конвергентне мислення: глибоке вникнення в суть проблеми, детальне вивчення її змісту

Дивергентне – це «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками з метою розглянути якомога більше варіантів, які приводять до оригінальних рішень. Дивергентне мислення - погляд на проблему з різних точок зору. Дивергентне мислення характеризується вільним, ігровим станом розуму, тоді як конвергентному мисленню властива конструктивна критика і «доросла» манера поведінки

Згідно з **традиційним визначенням, метод вирішення творчих задач складається з наступних етапів:**

- 1) визначення проблеми або можливостей;
- 2) генерування ідей;
- 3) аналіз та вибір ідей;
- 4) прийняття та реалізація рішення.

Зберігається тенденція більше цінувати спеціалістів з **конвергентним мисленням** та вважати їх істинно творчими особистостями. В той же час без дивергентного мислення процес рішення задач не мав би логічного завершення, а значить не було б інновацій.

Талант – це максимальна зосередженість, зібраність, цілеспрямованість, помножені на величезну працелюбність. Для виявлення і розвитку таланту (геніальності) необхідна величезна працездатність, самовіддача людини, самомотивація, спрямованість особистості, набуття знань та умінь у сфері своєї діяльності. Недарма більшість видатних вчених, письменників і художників вважають, що їхні досягнення на 90% складаються з праці та терпіння і тільки на 10% пов'язані з талантом. Талант – це нескінченне бажання працювати, вважають вони.

3.Методи пошуку креативних ідей

Етапи творчого процесу

Перший – реструктурування цілісної ситуації, точкою відліку якої є формулювання проблеми.

Другим етапом є перецентрування, тобто перехід від поверхневого і неправильного структурування до адекватної і правильно централізованої структури.

Третім і центральним етапом є виникнення ідеї вирішення проблеми, «раптове осяяння», тобто наявність у творчому процесі інсайту. Саме він відображає момент переходу від «сліпоти» до «розуміння».

Четвертий етап: більш глибоке осмислення способу вирішення завдання і виконання рішення. Наявність свідомого і підсвідомого у творчому процесі багато дослідників вважають ключем до креативного мислення.

Креативність досягається тоді, коли ідеї, що зародились у підсвідомості, переходять у свідомі твердження.

Я. О. Пономарьов виокремив фази творчого процесу у такій їх послідовності:

Перша фаза (свідома робота) – підготовка (особливий діяльний стан як передумова інтуїтивного осягнення нової ідеї).

Друга фаза (несвідома робота) – дозрівання (інкубація) ідеї.

Третя фаза (перехід несвідомого у свідоме) – натхнення (інсайт, як наслідок несвідомої роботи).

Четверта фаза (свідома робота) – розвиток ідеї, її кінцеве оформлення та перевірка.

Творчий процес має результатом продукт оригінальний, об'єктивно цінний і самодостатній.

Продуктами творчості бувають:

- 1) **відкриття,**
- 2) **винаходи**
- 3) **художні твори.**

Суть у них одна. Різняться вони лише засобами проникнення у природу.

Відкриття – процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині.

Наведемо кілька прикладів: а) у відомій речовині, предметі, процесі, явищі тощо відкриваються невідомі властивості; б) за відомими властивостями відкриваються невідомі предмети; в) відкривається нова речовина з невідомими властивостями тощо.

Винахід – створення нових предметів, техніки і технології (для себе, навколишніх і для людства) з природних речовин.

Винахід – результат її прагматичних дій. Мета прагматичних дій – розв'язати задачу, яка поставлена життєвою ситуацією або в процесі діяльності.

Художній твір – створення образів, які допомагають пізнати душу іншої людини і таким чином вдосконалювати свою, пережити тисячі чужих життів.

Людина має самотужки здолати декілька незалежних етапів розвитку і навчитися робити відкриття, винаходи і створювати художні образи:

а) для себе, відкриваючи світ

б) для найближчого оточення, дивуючи його своїми діями, а вони оцінюють "Молодець!"; в) для всього людства, і вершина цих досягнень – Нобелівська премія.

М. Боден виділяє три типи креативності (творчості): 1) комбінаторну креативність – народження нової ідеї шляхом комбінування (асоціювання) відомих ідей;

2) дослідницьку креативність – знаходження «білих плям», формулювання проблем; творчість полягає в дослідженні змісту меж і потенціалу концептуального простору;

3) трансформаційну креативність – генерування яскравих ідей: це наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві» тощо. Це творчість у повному розумінні цього слова.

У процесі зародження ідеї є подібними одна до одної і непривабливими на перший погляд.

У процесі розвитку ідеї вона наповнюється змістом та проявляються перспективи її реалізації.

Коли багато компаній пропонують одну й ту ж послугу або одну і ту ж продукцію, то ринок продає їх за споживчими цінами, які не можуть бути високими. Інша справа – нові та оригінальні ідеї: це шлях до великих грошей. Великі ідеї дивують світ. Вони відкидають минуле і зумовлюють новий вигляд навколишнього світу. Ідеї покликані руйнувати старі правила на благо нового, прогресивного. Чим більше ідей генерується, тим більше буде серед них вдалих.

Ідеї повинні відповідати певним критеріям, тобто параметрам, за якими необхідно оцінювати якість ідей, щоб вибрати найкращі з можливих варіантів.

До основних критеріїв можна віднести:

1. **Новизна.** Ідея має новизну, якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали.
2. **Потенційні можливості.** Вони проявляються у здатності ідей спонукати до появи нових нетрадиційних рішень проблем.
3. **Оригінальність.** З практичного погляду, ідея вважається оригінальною, якщо подібної до неї немає серед відомих людям, що працюють у відповідній галузі.
4. **Гнучкість.** Дуже важлива характеристика ідеї, яка пропонує новий погляд на проблему, нові шляхи її вирішення. З іншого боку, ідея сама здатна до перемін і вдосконалення.
5. **Ефективність.** Ідея ефективна, якщо з її допомогою можливо розглядати різні елементи проблеми
6. **Адекватність.** Суть цього критерію – достатність ідеї. Адекватність ідеї визначається її здатністю переборювати перешкоди на шляху до вирішення задачі. Ідеї, що допомагають вирішувати більш складні проблеми, мають значно вищу цінність.
7. **Логічність.** Цей критерій дозволяє визначити, наскільки ідея відповідає «правилам гри», тобто співвідноситься із загальноприйнятими науковими фактами.
8. **Корисність.** Ідея, яку можливо використовувати для рішення певних задач, є корисною уже сама по собі.
9. **Привабливість.** Ідея є привабливою, якщо вона звертає на себе увагу людей, які її розглядають, або тих, на кого вона впливає.
10. **Комплексність.** Якщо ідея об'єднує багато елементів в одну систему, то слід говорити про її комплексність, що асоціюється з певними сферами її застосування і багатогранністю врахованих нею факторів.
11. **Органічність.** Ідея комплексна і цілісна сама по собі вже органічна: вона сприймається як єдине ціле, як система.
12. **Можливість реалізації.** Реалізація повністю розробленої ідеї часто потребує значних затрат людських, фінансових і матеріальних ресурсів. Чим більше помилок допущено при формулюванні та розробці ідеї, тим більш трудомісткою буде її реалізація.

За даними досліджень, проведених компанією «Річард Саундерс Інтернешнл», було встановлено залежність кількості «вдалих» ідей серед загальної чисельності «сирих». Порівняльний аналіз наведених нижче результатів досліджень дозволяє з достовірністю 96% стверджувати, що кількість запропонованих ідей тісно корелює з їхньою якістю.

«Сирі» ідеї	«Вдали» ідеї
100	19
200	36
300	51
500	84
1000	163

Закон Ганта: Кожна видатна ідея має свою ваду, яка або дорівнює величчці цієї ідеї, або переживає її.

Отож яким чином можна відрізнити гарну ідею від невдалої? Ні в якому разі при оцінюванні якості ідеї її автор не повинен виступати експертом. З цією метою потрібно підібрати фахівців, які були б зацікавлені у незалежному, неупередженому і справедливому оцінюванні ідеї, з використанням наведених критеріїв.

Закон новаторських ідей Кларка:

Кожна новаторська ідея має три стадії реагування:

1. Це неможливо. І не забирайте в мене часу!
2. Дуже навіть може бути, але робити цього не варто.
3. Я завжди казав, що це чудова думка.

Методи пошуку ідей.

1. Метод мозковий штурм (автор Алекс Осборн, 1941р., Індія)

Метод полягає у генерації якомога більшої кількості ідей, при цьому на першому етапі фіксуються усі ідеї, навіть недоречні. Критика повністю забороняється.

На другому етапі робоча група обирає найоптимальнішу ідею, наводячи усі аргументи за та проти. Вирішувати проблемну ситуацію за допомогою мозкового штурму можливо наступним чином:

- 1) сформувати групу з 5-10 осіб;
- 2) визначити проблему або можливість;
- 3) коротко сформулювати проблему;
- 4) провести підготовку групи і нагадати принципи дивергентного мислення;
- 5) записати проблему, щоб вона була на виду;
- 6) запросити членів групи пропонувати будь-які ідеї, які спадають їм на думку;
- 7) записувати усі запропоновані ідеї;
- 8) виділити членів групи, які мають оцінювати запропоновані ідеї, надавши їм можливість використовувати наявну інформацію;
- 9) надати відібрані групою ідеї відповідальному за розробку і прийняття рішень.

2. Інтуїтивний метод прогнозування – метод Дельфі, розроблений працівниками науково-дослідної корпорації США О. Хелмером і Т. Гордоном, дозволяє виключати вплив психологічних факторів на процес вирішення задачі, використовуючи багатоваріантний повтор циклів мозкового штурму. Цей метод реалізовується шляхом опитування у формі дискусії програми, побудованої на основі ідеї.

3. Метод корабельна рада або «Нарада піратів».

Використовується в умовах дефіциту інформації та часу. Встановлюється черговість виступів від молодшого до старшого. Генерування ідей чергується з критикою, з відбором і захистом найціннішої ідеї модератором.

4. Метод шести капелюхів (Едвард де Боно)

Шість «думаючих» капелюхів -це метод рольової гри. Одягаючи капелюх певного кольору (буквально або подумки), людина грає певну роль, яка їй відповідає, дивиться на себе збоку, а на проблему – з певної точки зору.

Білий капелюх мислення — це режим фокусування уваги на всій інформації, якою ми володіємо: на фактах і цифрах.

Червоний капелюх — капелюх емоцій, почуттів та інтуїції. Не вдаючись у подробиці і міркування, на цьому етапі висловлюються всі інтуїтивні здогадки. Люди діляться емоціями, що виникають при обговоренні того чи іншого рішення. Тут також важливо бути чесним, як із самим собою, так і з іншими.

Жовтий капелюх позитиву. Одягаючи його, ми думаємо над перевагами, яке дає рішення, розмірковуємо над вигодою і перспективою ідеї. І навіть якщо ідея на перший погляд не обіцяє нічого хорошого, важливо опрацювати оптимістичну сторону і спробувати виявити приховані позитивні ресурси.

Чорний капелюх – протилежність жовтою. У ньому ми повинні мислити критично, критично оцінювати ситуацію, звернути увагу на можливі ризики і таємні загрози, на істотні та уявні недоліки, включити режим пошуку «підводних каменів».

Зелений капелюх — капелюх творчості та креативності, пошуку альтернатив і внесення змін. Генеруйте ідеї, модифікуйте вже існуючі та придивляйтеся до чужих напрацювань.

Синій капелюх — шостий капелюх мислення. Він призначений для управління процесом реалізації ідей та роботи над вирішенням завдань, підведення підсумків та обговорення користі та ефективності «методу шести капелюхів».

5. Метод ментальних карт (Тоні Бьюзен) - Ментальні карти – це графічне подання інформації в зручній для людського сприйняття формі: логічних і асоціативних деревоподібних схемах. Ключова ідея, тема, або проблематика знаходиться в центрі, і від нього розходяться подальші гілки – підтеми, поняття, ідеї, тощо. Процес зображення карти сприяє появі нових асоціацій, які приводять до несподіваних висновків

6. Морфологічний аналіз (Фріц Цвіккі)

Морфологічний аналіз (метод морфологічного аналізу) – метод рішення завдань, заснований на

підборі можливих рішень для окремих частин завдання і подальшому систематизованому отриманні їх поєднань (комбінуванні)

7. Метод SCAMPER - Методика часто використовується для розробки нових продуктів. Техніка полягає в тому, щоби послідовно відповісти на питання про модифікацію задачі, що розглядається. Тим самим вивчаються різні її аспекти, в тому числі і ті, що наразі мало використовуються і мають в собі потенціал для розвитку або покращення.

Скорочення	Модифікація (англ.)	Значення
S	Substitute	Замінити щось, наприклад компоненти, матеріали, людей
C	Combine	Комбінувати, наприклад з іншими функціями, приладами
A	Adapt	Додати щось, наприклад нові елементи, функції
M	Modify	Модифікувати, наприклад змінити розмір, форму, колір або інший атрибут
P	Put	Застосувати для чогось іншого, в іншій галузі
E	Eliminate	Видалити частини, спростити до головного
R	Reverse	Поміняти місцями, перевернути, знайти застосування у чомусь протилежному

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО КРЕАТИВНОГО КОЛЕКТИВУ

1. Соціально-психологічна сутність творчого колективу (команди)

2. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу

3. Принципи побудови та види організаційних структур креативного колективу

1. Соціально-психологічна сутність творчого колективу (команди)

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

1) Розмір групи

Із збільшенням розміру групи спілкування між її членами ускладнюється. Якщо є група складається з двох- трьох осіб, виникає занепокоєність через персональну відповідальність за рішення, що приймаються.

2) Склад групи

В колективі бажаним є різноманітній склад із різними характерами, способами мислення, темпераментом.

3) Групові норма

Необхідна певна сукупність правил і вимог, прийнятих групою для регуляції поведінки членів групи, їх взаємодії та взаємовпливу

4) Конфліктність груп

Розбіжність в думках приводить до більш ефективної роботи групи, однак і підвищує вірогідність конфлікту, хоча активний обмін думками і корисний, він може призвести до суперечок

5) Статус членів групи

Члени групи, чий статус досить високий можуть здійснювати тиск (прямий чи непрямий) на процес прийняття рішення групою.

6) Групова однодумність - Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно враховувати альтернативну інформацію членів групи з різними статусами, щоб не домінували думки членів команди з більш високим статусом

7) Функціональні ролі членів групи – ролі в команді розподіляються таким чином, щоб більш ефективно виконувати завдання.

Негативним моментом групової діяльності є також надмірний конформізм (піддатливість до реального чи уявного тиску). Для попередження цього керівництву потрібно виявляти осіб, схильних до такої поведінки наступним шляхом:

1) Спостерігати за поведінкою та взаємодією учасників колективу, їх генерацією ідей та прийняття рішень

2) Дається можливість усім висловитися до того, як висловиться керівник

3) Ставляться запитання, які не мають містити натяку на бажану відповідь

4) Заохочувати учасників команди, які сміливо висловлюють власні думки та вміють переконувати інших.

Оптимальна модель колективу передбачає поєднання людей з урахуванням їх сумісності. Існує кілька різновидів сумісності:

1) фізична,

2) Психофізіологічна

3) Соціально-психологічна

4) Соціально-ідеологічна

Найефективнішою за результатами виробничої діяльності є соціально-психологічна сумісність. Чарльз Хенді сформулював модель компанії майбутнього під назвою «Корпорація трьох І»

$3 I = ДВ$, де I – інтелект, інформація, ідеї;

ДВ – добавлена вартість

Для створення креативної організації необхідно мати, як мінімум, два компоненти:

Креативність = 80% середовище + 20% технічні можливості,

де «Середовище» – це заохочення творчої діяльності людей в організації. Креативні організації створюють особливе середовище для розвитку креативності, яке включає такі компоненти:

культуру,

стиль керівництва і цінності;

структуру і системи;

навички і ресурси.

«Технічні можливості» – це дії, спрямовані на вивільнення мисленнєвого процесу з рамок буденності

2. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу

Спілкування – це специфічна форма творчості, вона стимулює нове. Спілкування є умовою і способом реалізації особистості, виступає необхідною передумовою людського буття, взаємодії людей. Спілкування стимулює творчий процес. Дослідники небезпідставно вважають, що 99% конструктивних ідей виникає подібно до електричної іскри при «контакті» з думками інших людей, а решта, 1% – це ідеї, народжені у хвилини натхнення.

У процесі міжособистісної взаємодії відбувається обмін ідеями, думками, почуттями, міркуваннями, інтересами, тобто всім тим, що наповнює внутрішній світ індивідів, які спілкуються, і визначає багатство їхнього суб'єктивного досвіду.

Соціально-психологічний клімат у колективі – це притаманний їй стійкий психічний настрій, який визначає взаємини людей у групі, їх ставлення до праці та оточуючого середовища.

Основні риси здорового соціально-психологічного клімату є:

1) Стійка атмосфера взаємної уваги

2) Шанобливе ставлення до людини

3) Внутрішня дисципліна

4) Відповідальність

5) Вимогливість до себе та до інших

Важливим завданням керівника є створення такого внутрішнього мікроклімату, щоб співробітники не втратили свою індивідуальність та креативність і ініціативність.

Також керівник повинен потурбуватись, щоб сформований колектив мав такі якості:

- 1) всі його члени мають поділяти ентузіазм щодо вирішення поставленої перед колективом задачі;
- 2) необхідно забезпечити, щоб члени групи були готовими прийти на допомогу один одному в разі невдачі або у важку хвилину;
- 3) кожен повинен з повагою ставитись до думок і поглядів інших членів групи.

Основними характеристиками оптимального творчого середовища є:

- 1) Відкритість новому
- 2) Підтримка інновацій
- 3) Довіра і співробітництво на усіх рівнях
- 4) Демократичний стиль управління
- 5) Розвиток і професійне навчання

Щоб ідеї не губилися в процесі їх створення та реалізації доцільно врахувати наступне:

- 1) Створення окремої структури, відповідальної за інновації,
- 2) Призначення співробітника, відповідального за збір пропозицій від персоналу,
- 3) Створення тимчасових або постійних творчих груп для виконання конкретних проблем
- 4) Організація спеціальних заходів (конференцій ідей, креативних днів)

Клімат в колективі, наявність конфліктів у ньому залежить від стилю управління. Конфлікт розпочинається тоді, коли сторони протистоять одна одній, прагнучи реалізувати власну мету.

Причини конфліктів	Характеристика
Інформаційні	Відсутність або нестача інформації, недостовірна інформація, нерозуміння важливої інформації, відмінності у тлумачення інформації
Інтересів	Виробничі суперечності, міжособистісні суперечності
Спілкування	Виразні емоції, негативна поведінка
Організаційно-структурні	Неправомірність керівника, нерівномірність розподілу ресурсів, відсутність часу
Ієрархія інтересів	Розбіжності в цілях та ідеалах ,відмінності у способах життя

Для управління інноваційною командою необхідно розробити ефективну модель мотивації, яка повинна включати наступні принципи:

1. Встановлення набору мотиваційних факторів з урахуванням індивідуальних особливостей виконавців.
2. Створення оптимальних умов праці та відпочинку в колективі.
3. Чітке визначення цілей для командної роботи та індивідуальних завдань кожному члену робочої групи.
4. Створити можливості реалізації творчого потенціалу та розвитку індивідуальної кар'єри членів інноваційної команди.
5. Справедлива винагорода за індивідуальний внесок у загальний результат роботи колективу.

3. Принципи побудови та види організаційних структур креативного колективу

На сьогодні є багато прикладів і закликів до того, що організації не потрібно мати чітку структуру з відповідними функціональними зв'язками. Однак її відсутність у традиційній організації веде до творчого хаосу, за якого кожен працівник буде переслідувати власні цілі.

Характеристика формальних і неформальних організаційних структур

1. Бюрократична організація. Творчим організаціям можуть бути властиві елементи бюрократичної традиційної структури.
2. Матрична структура компанії. Це комбіновані структури, які дозволяють організації концентрувати її зусилля на продуктах і послугах. Нині ці структури є досить популярними, хоч мають вплив негативних факторів:
 - 1) відсутність налагодженої неформальної взаємодії між функціональними та лінійними керівниками;
 - 2) боротьба за ресурси завдає шкоди творчості в управлінні;
 - 3) неможливість чіткого виконання наказів за умови підпорядкованості одного виконавця декільком керівникам.

Для ефективної роботи матричної структури необхідні ефективні системи обміну інформацією

Неформальні структури – ключ до креативності. Неформальні структури значною мірою стимулюють творчий процес в управлінні і впливають на підтримування його на високому рівні.

У креативних організаціях існують наступні формальні структурні елементи, які активізують неформальне спілкування:

- 1) мінімум рівнів ієрархії;
- 2) ротация працівників, що передбачає їхнє переміщення на посади, не пов'язані з їхньою кваліфікацією, наприклад, призначення працівників із виробництва у службу маркетингу та навпаки;
- 3) створення венчурних груп та інших мікроструктур для роботи над проектами, які є супутніми основним видам діяльності організації.

ТЕМА 4. МЕТОДИ КОЛЕКТИВНОГО ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

1. Особливості логічного та латерального мислення в креативному процесі. Модель креативності Д. Генрі.

2. Інтелект як складова креативності. Види та структура інтелекту.

3. Методи колективного генерування ідей. Стимули та їх роль і генеруванні ідей.

1. Особливості логічного та латерального мислення в креативному процесі. Модель креативності Д. Генрі.

Латеральне мислення в буквальному розумінні перекладається як «нестандартне мислення». Короткий Оксфордський словник терміну «латеральне мислення» наводить таке визначення – «пошук рішення проблем неортодоксальним та нелогічним методом». Метод нестандартного мислення може здаватись алогічним з погляду нормальної логіки, але він виходить із логіки шаблонних систем. Нестандартне мислення тісно пов'язане зі сприйняттям

Характеристика логічного мислення	Характеристика латерального мислення
Вибирає та оцінює явища, виходячи з їхньої відповідності встановленим нормам	Породжує зміни заради самих змін

Сконцентроване на пошукові рішень	Сконцентроване на пошукові запитань
При прийнятті рішень орієнтоване на «так» / «ні»	При прийнятті рішень орієнтоване на «і»... / «також»
Аналітичне та регресивне	Провокаційне і спрямоване на перспективу
Кожен мисленнєвий хід логічно обумовлений	Мисленнєві кроки можуть бути нелогічними
Висновки здійснюються на основі доказів	Висновки можуть передувати доказам
Акцентоване на тому, що має відношення до проблеми	Використовує щасливі випадки

У процесі зародження ідеї є подібними одна до одної і непривабливими на перший погляд. У процесі розвитку ідеї вона наповнюється змістом та проявляються перспективи її реалізації. Навіть безперспективна ідея дозволяє поступово перейти до іншої, більш реалістичної ідеї. В рамках MBA – курсу «Креативний менеджмент» Бізнес-школи Відкритого університету Джейн Генрі сформулювала модель креативності, що базується на чотирьох Р:

1. POSITIVITY – ПОЗИТИВ – постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості. Вміння швидко відновлюватись після невдач і стійко переносити критику. Намагання не дозволяти перешкодам заважати рухові вперед.
2. PLAYFULNESS – ГРАЙЛИВІСТЬ – використання дитячих рис своєї особистості: бажання йти на ризик, жартівливий підхід до вирішення проблем, використання жартів і, як наслідок, гнучкість в мисленні та діях. Включає вміння мислити, не підкоряючись домінуючим поглядам, і почуватися комфортно, не будучи представником більшості.
3. PASSION – ПРИСТРАТЬ – захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей.
4. PERSISTENCE – НАПОЛЕГЛИВІСТЬ – це різниця між «Якщо відразу не вийшло – пробуй ще і ще раз» і «Якщо відразу не вийшло – пробуй щось інше, доки не вийде».

Модель чотирьох Р можна поширити і трансформувати в схему, придатну до використання як окремими людьми, так і організаціями, які бажають визначити, що вони роблять правильно, а в чому можливо вдосконалити свою діяльність

Поштовхом для висунення цих ідей, а також їхнього подальшого розвитку для перетворення на креативні рішення, можуть стати:

- 1) увага керівників до працівників, які займають в ієрархії управління підприємством низькі виконавчі посади;
- 2) публічне визнання і похвала ініціаторів ідей;
- 3) пропозиція участі у розробленні креативних рішень і повідомлення про можливість кар'єрного зростання;
- 4) надання можливості участі у семінарах, підвищення кваліфікації тощо.

2. Інтелект як складова креативності. Види та структура інтелекту.

Французький філософ Анрі Бергсон стверджував, що інтелект – це суто практична здатність людини, розвинута у боротьбі за виживання.

Інтелект (від латин. – розуміння, збагнення) – це відносно стійка структура розумових здібностей, що являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні риси, як допитливість, винахідливість, кмітливість.

У структурі інтелекту виділяють такі фактори:

- 1) словниковий запас,

- 2) розуміння слів,
- 3) швидкість мовлення,
- 4) легкість оперування інформацією,
- 5) просторова орієнтація,
- 6) асоціативна пам'ять,
- 7) швидкість сприйняття,
- 8) логічне мислення.

За походженням інтелект є сконцентрованим досвідом розв'язання проблем, надбаним людиною впродовж життя і успадкованим від попередніх поколінь

Види інтелекту

1. **Лінгвістичний** – вміння активно слухати, здатність до письмового викладення думок, вміння розмірковувати та виступати перед аудиторією.
2. **Логіко-математичний** – аналітичний склад мислення, здатність до вирішення проблем, структурний підхід, точність, абстрактне мислення.
3. **Візуально-просторовий** – образне мислення, цілісне сприйняття ситуації, використання аналогій у міркуваннях.
4. **Тілесно-кінестетичний** – вміння управляти часом, здатність вчитися за допомогою здобутого досвіду, майстерність у справах
5. **Міжособистісний і соціальний** – комунікабельність, вміння проводити переговори, ефективно налагоджування контактів.
6. **Внутрішньоособистісний або інтуїтивний** – керується внутрішніми цінностями, виходить з інтуїції, має потребу бути несхожим на інших, переважає внутрішня мотивація.

Чим більше сполучень мають між собою клітини головного мозку, тим ефективніше і яскравіше він працює. Цьому є багато підтверджень.

Дослідження показують, що в людей з високим коефіцієнтом інтелекту при вирішенні складних проблем активно є менша частина мозку: це відбувається через те, що їхні клітини мозку розвинули вже стільки сполучень, що мозкові потрібно відносно менше напруження для виконання завдання.

Чим більше напружується мозок стимулюванням, тим більша кількість сполучень нервових клітин розвивається. Життєвий досвід та набуті знання і навички відкривають більші можливості мозку людини для нових досягнень.

Результати багатолітніх досліджень і спостережень показали, що найбільш сприятливий вік для формування інтелекту – дошкільний і молодший шкільний. Психологами доведено, що до 4 років у дитини формується до 50% інтелекту, а до 6 років – 70% інтелекту, який потенційно може проявитись протягом життя.

Не варто забувати, що приблизно до 10 віку інтелект дитини формується на 90%.

У підлітковому віці формування інтелекту піддається корекції, а до 16–27 років досягається стабільність у його показниках. Тому цей вік вважається найбільш сприятливим для одержання фахової освіти, відкриттів, формування кар'єри.

Тривалий час помилково вважалось, що головним в розумовому розвитку дітей є передача дитині якомога більшої кількості знань. Життя ж доводить, що розумна людина – це не стільки особа, яка багато знає, скільки той, хто вмів наявні знання застосовувати в складних буденних життєвих ситуаціях. Адже вміння самостійно знаходити вихід у будь-якій ситуації повсякденного життя є найбільш цінним інтелектуальним надбанням людини. Про таких людей кажуть, що вони творчо мислять

Дані висновки підтверджено науковими дослідженнями, коли протягом 36 років соціологи спостерігали за розвитком 210 дітей, яких експерти визнали талановитими й навіть геніальними. В результаті досліджень встановлено, що лише 5 дітей згодом досягли значних успіхів у житті. Решта ж геніальних дітей не проявили себе через високу самооцінку, невміння спілкуватися з оточуючими та навіть мали психічні розлади.

Інтелектуально розвинену людину вирізняє вміння охопити ситуацію в цілому, визначити шлях до успіху в умовах, коли для решти людей рішення сховане за численними окремими фактами і обставинами.

За даними вчених, інтелект на 80% зумовлений спадковістю і на 20% впливом навколишнього середовища.

3.Методи колективного генерування ідей. Стимули та їх роль і генеруванні ідей.

Великі ідеї дивують світ. Вони відкидають минуле і зумовлюють новий вигляд навколишнього світу. Ідеї покликані руйнувати старі правила на благо нового, прогресивного. Як говорив Ейнштейн: «Ідея приходить тоді, коли ти вибитий із колії». Процес генерування ідей передбачає використання великої кількості спроб до тих пір, поки одна з відчайдушних спроб не приведе до успіху. Чим більше ідей генерується, тим більше буде серед них вдалих. Кількість – це найкоротший шлях до якості.

Серед методів колективного пошуку креативних ідей необхідно виділити:

- а) метод вільних асоціацій;
- б) метод інверсії;
- в) метод емпатії;
- г) метод організованих стратегій.

Метод вільних асоціацій. Відмічено, що результативність творчої діяльності, особливо на етапі генерування нових ідей, істотно підвищується, якщо широко використовувати все нові й нові асоціації, які в результаті породжують по-справжньому креативні ідеї щодо вирішення бізнесових проблем.

В процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні взаємозв'язки між компонентами вирішуваної проблеми та елементами зовнішнього світу, включаючи компоненти колишнього досвіду творчої діяльності осіб, які беруть участь в колективному вирішенні проблеми, чи креативного завдання. В результаті процесу зародження нових асоціативних зв'язків й виникають креативні ідеї.

Метод інверсії базується на принципах дуалізму, діалектичної єдності і оптимального використання протилежних (прямих і зворотних) процедур творчого мислення: аналіз і синтез, логічне та інтуїтивне, статичні та динамічні характеристики об'єкту дослідження, зовнішні і внутрішні сторони об'єкту, збільшення або зменшення розмірів, конкретне і абстрактне, реальне і фантастичне, роз'єднання та об'єднання тощо. Недоліком і обмеженням даного методу є те, що він вимагає достатньо високого рівня креативних здібностей, базисних знань, умінь та досвіду.

Метод емпатії (особистої аналогії) завжди був важливим евристичним методом вирішення креативних завдань. Процес застосування аналогії є як би проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення.

Частіше всього емпатія означає ототожнення особи однієї людини з іншою.

У випадку застосування методу емпатії, об'єкту приписують відчуття, емоції самої людини: людина ідентифікує цілі, функції, можливості, плюси і мінуси об'єкту з своїми власними. Людина ніби зливається з об'єктом. При цьому об'єкту приписується поведінка, яка можлива лише у фантастичному варіанті.

Правила використання методу організованих стратегій:

- 1) в процесі вирішення креативного завдання слід фіксувати всі спонтанні ідеї, які виникають у виконавця;
- 2) разом з використанням пропонованих організованих стратегій не слід відкидати спонтанно виникаючі стратегії;
- 3) слід пам'ятати, що часто одна або декілька діючих стратегій добре доповнюються стратегіями, що виникають.

Розглянуті методи можуть бути широко застосовані в практичній діяльності сучасного менеджера. Проведення нарад, семінарів, ділових ігор з використанням евристичних методів дає змогу отримати багато нестандартних ідей, принципово нових підходів до рішення різного типу управлінських проблем в комерційній діяльності. Дані методи знаходять сьогодні широке застосування в різних курсах бізнесу і управління, оскільки стимулюють розвиток інтуїтивного мислення, здібності до уяви та креативності.

У процесі генерування тисяч ідей з використанням десятків різних підходів, замість того щоб витрушувати з мозку рішення, Д. Холл запропонував метод нового покоління, що базується на використанні для прискорення думки стимулів, які діють на мозок як каталізатор, у вигляді:

$$E=(C+СУМ)З,$$

де E – еврика; C – стимули; СУМ – система управління мозком; З – захоплення.

Захоплююча ідея спадає на думку через систему управління мозком, але тільки в результаті реакції на стимули в ігрових ситуаціях.

Коли стимули впливають на відчуття, вони викликають ланцюгову реакцію, яка народжує нові й нові ідеї, думки, припливи натхнення. До властивостей стимулів варто віднести можливість їхнього «розмножування». Тільки стимул заходить у мозок, навколо нього утворюються хвилі, які множать хвилі та викликають різні асоціації. Як тільки ці хвилі перетинаються, розпочинається бурхливий приплив творчих ідей. Чим різноманітніші та численніші стимули, тим швидше запрацює мозок, але навіть мала «доза» може ініціювати «спалах» реакції. Стимули приводили до різноманітних знаменитих «проривів» і «революцій». Наведемо один із прикладів. На початку 70-х років минулого століття тренер легкоатлетичної збірної університету штату Орегон Біл Баурман розшукував нове, більш ефективне взуття для своїх бігунів. Історія свідчить, що одного ранку, коли він розмірковував над формою найефективнішої підошви для майбутнього спортивного взуття, його дружина подала йому на сніданок блюдо з **печеними вафлями**.

Зненацька в його уяві з'явився шматок гуми, стисненої у вигляді вафлі. Це було осяяння, яке **дало світові знамениту вафельну підошву**, – і одночасно блискавкою, що пронизала всю індустрію спортивного взуття.

Було створено спортивну корпорацію «Найк». І до цих пір вафельниця місіс Баурман демонструється в музеї спортивного взуття корпорації в Чикаго.

Стимули оточують нас скрізь: в супермаркетах, у спілкуванні, на вулицях і в транспорті, в телевізійних передачах та в друкованих ЗМІ.

Підхід до рішень **методу «Еврика!»** потребує порівняно з традиційним більше часу, але це спочатку, далі чим краща стартова ідея, тим вигіднішим буде багатолітнє використання цього методу.

Метод також відрізняється від традиційного надійністю.

Практична реалізація методу відбувається в три етапи.

1 етап. Повне заглиблення Це – фундамент, на якому будуються всі ідеї. На цьому етапі збирають разом усі стимули, погляди і думки, інформацію, на яку буде зроблено ставку в процесі генерування ідей. Стимули можуть бути: фактичними, емоційними, почуттєвими та емпіричними.

Цей етап повинен сприйматись **як підготовка ґрунту перед висіванням зерен**, з яких мають прорости ідеї. **Повне заглиблення** – це не просто піти в бібліотеку і зібрати там необхідну інформацію та факти з даної проблеми. Тут необхідно шукати нові аспекти роботи, підбирати та аналізувати кожен стимул, щоб «підживити» фантазію. Коли справа стосується заглиблення в проблему, то для завершення творчого процесу необхідно подолати усі перепони і труднощі, щоб відчути політ думки.

Існує три основних типи стимулів заглиблення: історичні (як не повторити чужих помилок), фактичні (світ такий, як він є) експериментальні (зір, слух, смак, відчуття, запах, думки)

2 етап Стимули, зібрані на етапі заглиблення, використовуються тут **для витягування корисних ідей**.

«Посіяне зерно» – це початкова стадія тих ідей, які можуть привести до вирішення проблеми. «Зерна» – це сирі, неявні поривання уяви, які потенційно можуть стати завершеними ідеями: самі собою або в тандемі з іншими фрагментами. На цьому етапі сирі стимули трансформуються в чудові ідеї, які, будучи посіяними в благодатний ґрунт, викликають «вибух» творчості.

3 етап. Міжстадійне винахідництво.

На цьому етапі пророщені ідеї «збирають» в компактні групи, за якими потрібно ретельно «доглядати», щоб вони розцвіли в готові рішення і готові до практичного

використання винаходи. В той час, коли на етапах заглиблення і стрімкого зростання новонароджені ідеї приймаються без обговорення їхньої якості, ідеалістично, то на третьому етапі вимоги до відбору ідей стають більш жорсткими.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ТВОРЧИМ КОЛЕКТИВОМ

- 1.Методи управління творчим колективом.**
- 2. Характеристика та особливості управління віртуальною організацією**
- 3. Інновації як механізм управління креативною командою.**
- 4.Види управлінського впливу.**

1.Методи управління творчим колективом

Основна причина успіху великих компаній – це постійний пошук нових ідей та запровадження змін. Основне завдання менеджера –не лише самому генерувати інноваційні ідеї, а й організувати ефективну діяльність колективу.

Для досягнення успіху в управлінні креативним колективом менеджеру необхідно дотримуватися таких принципів:

- 1) Розуміння суті та механізму креативних процесів;
- 2) Постійне удосконалення власних професійних знань і навичок з розвитку креативності
- 3) Бути відкритим до нового
- 4) Вміння концентрувати власні зусилля та зусилля колективу на стратегічних завданнях компанії
- 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) Постійний пошук нових можливостей
- 10) Мотивувати працівників до творчості.

В умовах сьогодення загострилась потреба в більш тонкому підході до управління персоналом, виникла необхідність володіння не лише професійними знаннями, а навичками спонукання до розвитку та самореалізації підлеглих. Тому на сьогодні актуальною є потреба розвитку потенціалу емоційного інтелекту людини.

Конкретна структура емоційного інтелекту є набором параметрів:

- 1) Розуміння власних емоцій, цілей і результатів своєї поведінки. Також розуміння емоцій і поведінки інших людей,
- 2) Вміння регулювати свої емоції та поведінку, впливати на поведінку інших людей.

Для розкриття творчого чи іншого потенціалу людини менеджеру слід скористатися певною схемою:

- 1) Дослідження. Досконало дослідити і вивчити можливості людини
- 2) Опис. Повідомити та наголосити про позитивний момент в її діяльності (наприклад, ти тільки що...)
- 3) Реакція. Емоційне ставлення і підтвердження другого етапу (Я пишаюся тобою...)
- 4) Очікування. Висловлення впевненості у професійному зростанні, змальовування бачення його майбутнього у колективі (Я думаю, ти стаєш...)
- 5) Емоційний контакт. Емоційне підтвердження попередніх кроків (Рукостискання, поплескування по плечу...)

Кращими керівниками завжди будуть емоційно інтелектуальні лідери, оскільки володіють відповідними характеристиками та навичками емоційного інтелекту

2. Характеристика та особливості управління віртуальною організацією

Термін «віртуальна організація» використовується з двояким значенням.

У більш абстрактному значенні, віртуальна організація означає найбільш передову та ефективну побудову структури організації, яка є найкращою з точки зору наявних технічних та економічних умов.

У більш конкретному значенні, віртуальна організація являє собою мережеву, комп'ютерно-посередницьку структуру компанії, що складається з неоднорідних частин, розташованих в різних місцях. Віртуальна організація – це організація, яка створюється для виконання будь-якої роботи або реалізації проекту. Це дозволяє уникнути постійних змін структури організації, залучити додаткові інвестиції та необхідних фахівців.

У віртуальній організації відсутня бюрократична побудова її структури і вона не має мети, оскільки сама є метою. Вона з'являється в потрібний час в потрібному місці для реалізації певних завдань після чого зникає.

Розрізняють три типи віртуальних організацій.

- 1) з **централізованим типом управління**, при якому один з агентів управляє процесом: планує діяльність організації, ставить завдання іншим агентам, узагальнює отримані результати і приймає рішення;
- 2) з **розподіленим типом управління**, де знання і ресурси розподіляються між агентами, але зберігається загальний орган командного управління, який приймає рішення в конфліктних ситуаціях;
- 3) з **децентралізованим типом управління**, при якому всі управлінські процеси здійснюються лише за рахунок локальних взаємодій між агентами.

Для ефективного функціонування всієї партнерської мережі, що працює над реалізацією віртуального проекту, агенти-партнери повинні працювати на єдиній методологічній основі, довіряти один одному та злагоджено вести господарську діяльність.

Зазвичай у **віртуальну організацію входять:**

органкоординатор, який займається регламентацією діяльності віртуальної організації; підприємства-постачальники, виробники, транспортні та ін. підприємства, які беруть участь, як в технологічному процесі, так і в процесі реалізації продукції.

Введення замовника в систему взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління дає йому можливість в режимі реального часу відслідковувати роботу організації і коригувати всі дії: починаючи від коригування проекту, товару або послуги до його виробництва і доставки. Основні функції управління віртуальною організацією, як мережею партнерів:

1. Визначення основних вимог (завдань) проекту.
2. Пошук та оцінка можливих партнерів (виконавців).
3. Виділення виконавців, які найкраще відповідають встановленим завданням.
4. Залучення і розподіл функцій між виконавцями.
5. Постійне відстеження і перерозподіл (за необхідності) партнерів і ресурсів згідно завдань.

Управління персоналом в віртуальній організації передбачає роботу в гнучкому інноваційному середовищі, що вимагає нестандартних підходів і рішень

Принципи діяльності віртуальної організації **розглянемо на прикладі** гіпотетичного будинку моделей, ядром організації якого є двоє людей.

Організація може наймати дизайнерів для виконання певних замовлень, укладати угоди з гнучким виробничим підприємством, яке здатне швидко переобладнуватись під новітні технології з виготовлення нових колекцій одягу, довірити ведення своїх фінансових документів звичайній бухгалтерській конторі та запросити маркетингову фірму для реалізації конкретних проектів.

Договірні відносини і процеси взаємодії усіх цих окремих незалежних організацій з ядром компанії різні. З погляду структури все, що вимагається від кожної організації, – це згода працювати, керуючись встановленою системою критеріїв, згода, яка повинна привести до досягнення кінцевих цілей діяльності компанії. Якщо ця вимога виконується, кожна організація має можливість структурувати роботу на свій роз суд. Власне, це нагадує підприємство,

структуру якого побудовано за принципом підрозділів, відмінність тільки в тому, що відсутній прямий та безпосередній контроль за діяльністю учасників виробничого процесу.

Умова ефективності такого партнерства – чітке розуміння усіх особливостей укладеної ними угоди, що базується на абсолютній довірі один до одного в питаннях, які є найважливішими для успіху організації

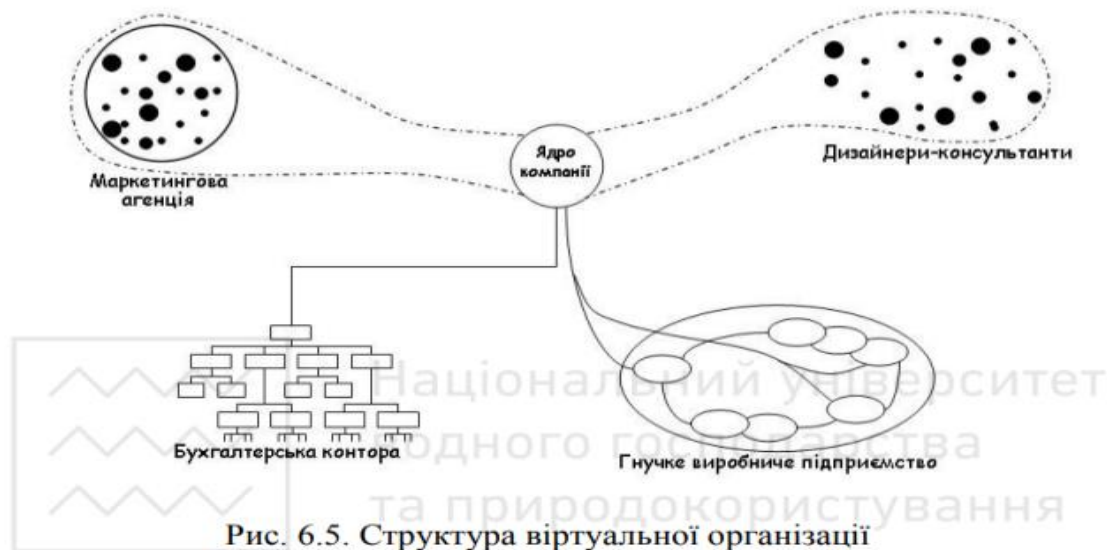


Рис. 6.5. Структура віртуальної організації

Ак

Стосовно ж креативності, то віртуальну організацію необхідно вибудовувати дуже обережно: потрібно зберегти окремі «гострі кути» і точки «дозрівання ідей». В даному прикладі у партнерів теоретично немає необхідності спілкуватись один з одним, але існує можливість значних втрат через відсутність безпосереднього спілкування між собою членів єдиного виробничого комплексу.

Для вирішення цієї проблеми необхідно, щоб:

- 1) ядро компанії приймало рішення про те, яка з проблем є важливою, і забезпечувало її передачу адресату, використовуючи власні канали зв'язку;
- 2) ядро компанії брало на себе керівництво процесом регулярних спільних зустрічей з метою обміну інформацією на користь усіх учасників;
- 3) організації - учасники самі укладали контракти один з одним.

Наприклад, дизайнерська фірма може поспілкуватися з виробничим підприємством напряму, щоб прискорити випуск нового продукту на ринок.

3. Інновації як механізм управління креативною командою.

Успіх та рівень конкурентоспроможності компанії також залежить від можливості та готовності лідера та колективу створювати та розвивати інновації, адже до інновацій та змін колектив може реагувати по різному.

В науковій літературі визначено такі **основні реакції на запровадження інновацій**:

- 1) заціпеніння (стикнувшись із змінами, деякі люди просто зупиняються і завмирають, тому наслідки такої реакції зрозуміли);
- 2) супротив (робити вигляд, що насправді все простіше, ніж здається і поведуться так ніби нічого не трапилось. Іншими словами демонструють супротив змінам, не говорячи про це вголос), втеча, гнучкість.
- 3) втеча (зайняти очікувальну позицію і не брати участі у змінах);
- 4) гнучкість (креативна реакція, яка потребує терпіння перед невизначеністю і готовності йти на розумний ризик у розрахунок отримати очікуванні результати).

Перш ніж розпочати реалізовувати певні зміни в компанії, на думку Ф.Тейлора, необхідно врахувати наступне:

- 1) Зважено обрати тип управління, який найбільш прийнятний для даного випадку
- 2) Планувати витрати до початку введення змін
- 3) Враховувати час, необхідний на провадження інновацій та змін
- 4) Впорядкованість

Після введення інновацій працівники чекають змін (позитивних або негативних).

Якщо після нововведень більшість елементів і результатах діяльності змінюються на краще (зростає зарплата, є можливість вливати на хід виробничого процесу), то ці нововведення будуть швидко впроваджені. Якщо є навпаки, то знайдеться багато способів, щоб завадити їх реалізації.

Неприйняття співробітниками введення інновацій може пояснюватися наступним:

- 1) Втрата своїх повноважень,
- 2) Сумніви щодо можливості освоєння нових методів та методик,

Сприйняття нових можливостей як зайвого навантаження

Враховуючи ймовірність виникнення бар'єрів керівнику слід відповідально та далекоглядно оцінювати усі позитивні наслідки нововведень та змін у компанії. Необхідно сформулювати перш за все позитивні мотиви у працівників, створити можливість для кожного побачити перспективу.

При управлінні організаційними змінами, самі зміни можуть носити як поступовий (еволюційний) так і радикальний (революційний) характер.

На основі цього в сучасній теорії управління були сформовані такі моделі (підходи) здійснення організаційних змін:

- 1) Революційна модель - **модель реінжинірингу бізнес-процесів**
- 2) Еволюційна модель – **модель поступового розвитку**
- 3) Моделі диференційованого та інтегрованого управління організаційними змінами

Модель реінжинірингу бізнес-процесів запропонована американськими вченими М. Хаммером і Дж.Чампі. Згідно даної моделі в рамках ланцюга цінностей компанії виділяються основні процеси (на яких потрібно сконцентрувати увагу) та допоміжні (підтримуючі) процеси.

Модель поступового розвитку. В даному випадку впровадження інновацій передбачає планування, ініціювання та здійснення процесів зміни організаційної структури із залученням широкого кола учасників. При таких змінах повинні поступово змінюватися погляди, система цінностей, а потім вже і сама структура. У цій концепції розвиток та зміни розглядається як довготерміновий всеохоплюючий процес розвитку компанії та персоналу. Процес ґрунтується на навчанні працівників шляхом прямого впливу та передачі практичного досвіду. Мета зміни та інновацій у одночасному підвищенні продуктивності підприємства та якості праці. При реалізації цієї концепції розвитку характерним є рух зверху вниз у здійсненні організаційних перетворень.

Модель організаційних змін передбачає велику кількість варіантів розвитку. Вона припускає не лише зворотній хід процесу (знизу- вверху), але і ініціювання у верхніх частинах ієрархії одночасно (біполярна стратегія).

Готовність до змін відповідно до однієї з концепцій повинна оцінюватися в залежності від того стану, в якому опинилася компанія. Наприклад, в умовах кризи ліквідності організаційний розвиток не може розглядатися у якості альтернативи реінжинірингу бізнес-процесів. У випадку стратегічної кризи достатньо можливостей для її розв'язання дає модель організаційного розвитку.

4. Види управлінського впливу.

Керівник та лідери використовують певний вплив для спонукання підлеглих до ефективної та продуктивної праці. Для виконання управлінських функцій необхідно вміло впливати за допомогою влади на поведінку людей.

Поняття «влада» та «вплив» не є ідентичними.

Вплив- це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, намірів, уявлень, оцінок тощо під час взаємодії з нею.

Існують види: 1) спрямований вплив (механізмами впливу є переконання та навіювання) 2) неспрямований вплив (механізмами впливу є «зараження» і наслідування).

Розрізняють: 1) Відкритий вплив (визначена мета, зміст, інформації) 2) Прихований вплив (мета приховується, немає безпосередньої спрямованості на того, хто є істинним об'єктом впливу)

За змістом розрізняють: 1) негативний вплив (нарощує негативні якості стану)

2) позитивний вплив (дає змогу наростити позитивні якості стану)

На відміну від впливу, **влада** – це можливість впливати на інших за допомогою економічних, юридичних, психологічних та інших засобів. Влада потрібна для взаємоузгодження волі й дій людей з метою спрямування їх діяльності на вирішення спільних завдань.

В менеджменті виокремлюють такі форми влади:

- 1) Примус
- 2) Винагорода
- 3) Дисциплінарна
- 4) Законна
- 5) Еталонна
- 6) Експертна

Проте не усі форми влади підходять для використання у креативному менеджменті. Характеристика та недоліки різних форм влади представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика різних форм влади

Форма	Характеристика	Недоліки
Влада примусу	Страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність	Відсутність довіри до керівництва, виникнення гальмівних процесів у розвитку здібностей людини. Недоречно в креативному управлінні
Влада винагорода	Стимулює бажання підлеглих отримати певну винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку	Обмеженість розмірів винагорода та неможливість з'ясувати, що для конкретного працівника є винагородою (за умови подолання недоліків може застосовуватися в креативному колективі)
Дисциплінарна влада	Базується на поведінці підлеглих через дотримання установлених стандартів, критеріїв, інструкцій	Пригнічення ініціативності та креативності працівників (недоречно в креативному колективі)
Законна влада	Грунтується 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. Доречно при умові креативності керівника, відкритості до нового

Інформаційна	Базується на використанні широкого спектру 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, тому що відкритість використання інформації –одна із умов творчого процесу
Експертна	Виконавець усвідомлено сприймає цінні знання експерта (керівника), довіряючи йому	Довіра у певних межах є менш стійкою, ніж вплив харизматичної особистості; підлеглий може мати більшу владу, ніж керівник, що спричинюватиме конфліктну ситуацію. Можливо за умови розумного використання

Зі зростанням рівня освіченості та добробуту працівників, керівникам дедалі складніше забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на основі співробітництва або у формі переконання чи участі.

Вплив переконанням. Його перевагою є мінімум контролю, оскільки виконавець свідомо виконує потрібні дії. Недоліком є: повільний вплив (необхідно витратити час на процедуру переконання), невизначеність (прагнучи забезпечити потреби виконавця, керівник не може бути певний, що цей працівник відреагує належним чином); одноразова дія (при зміні ситуації потрібно по-новому впливати на виконавця).

Вплив через участь –шляхом залучення персоналу до управління. Цей метод є більш ефективним, ніж переконання. Люди працюють більш продуктивно, коли вони приймали рішення самостійно або брали в цьому участь. Важливо встановити баланс влади, тобто щоб рівень влади забезпечував досягнення цілей, але не призводив до виникнення почуття непокори. Цього керівник може досягнути за наявності та розвитку таких якостей: організованість, вимогливість, принциповість, систематичність в роботі, справедливість.

ТЕМА 6. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

- 1.Творча діяльність менеджера та підлеглого
2. Кадрова політика та професійний відбір
3. Креативні методи професійного відбору
4. Сутність та зміст навчання персоналу
5. Тренінг і коучинг –нові технології навчання менеджерів
6. Мотивація творчої активності і праці

1.Творча діяльність менеджера та підлеглого

В конкурентній боротьбі, коли нові товари, технології та послуги стають вирішальними, традиційні підходи з кожним роком стають менш ефективні. Те, що було за надбання вчора, не спрацьовує сьогодні і може стати причиною краху завтра. У таких умовах перемагає не той, хто робить все правильно, а той, хто сам створює нові правила, йде неходженим шляхом. Тому, на ринку праці все популярнішою стає креативність.

Креативний менеджер відрізняється, в першу чергу, відсутністю страху перед стереотипами, він сміливо руйнує усталені традиції і впроваджує інноваційні рішення. Такий підхід до повсякденної діяльності дозволяє компанії не тільки перебувати «на плаву», але й обходити своїх конкурентів.

Креативний керівник не бореться зі змінами, а передбачає їх, приймаючи нестандартні рішення і виводячи, тим самим, організацію на передові позиції.

Дуже багато в компанії залежить від керівника та обраного ним **стилю управління**. Він може як стимулювати ініціативу співробітників, так і придушувати її ще в зародку. Найбільш згубний для творчості авторитарний стиль управління.

Як правило, **авторитарний керівник** готовий реалізовувати тільки свої власні ідеї, а підлеглим відводиться роль технічних виконавців.

Найбільше сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників **демократичний стиль управління**, який передбачає:

- делегування повноважень, а з ними й відповідальності за прийняті креативні рішення;
- значний ступінь свободи;
- певні обмеження, що визначають узгодженість спільних зусиль та направлення їх в необхідному напрямку для забезпечення чіткого адміністрування.

Керівник, що притримується демократичних принципів управління, підтримує творчу ініціативу, сприяє організації креативного процесу, і як правило, сам служить прикладом творчого підходу до вирішення любых інноваційних починань в колективі.

Креативні керівники надають перевагу новаторським рішенням, **відрізняються:**

- оригінальністю поглядів,
- гнучкістю
- конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях,
- незалежністю суджень.

Такі управлінці:

- 1) цінують творчий підхід інших людей,
- 2) вони настирливі у виконанні завдань,
- 3) прагнуть вчитися на помилках,
- 4) готові ризикувати.
- 5) роблять працю яскравішою, цікавішою.



П. Друкер стверджує, що **ефективність управління базується** на таких основних **принципах**: 1) ефективні керівники знають, на що вони витрачають свій робочий час; 2) орієнтовані не на процес роботи, а на її результати; 3) планують свою роботу, орієнтуючись на сильні, а не на слабкі сторони; 4) спрямовують свої зусилля на ті питання, що забезпечить найкращі результати; 5) вживають рішучих дій, дотримуючись суворої послідовності

Однак неможливо об'єднати ці характеристики в одній людині, тому в майбутньому у **великих організаціях має з'явитись посада менеджера концепцій**. **Менеджер концепцій відповідає за збір, генерування і розвиток нових концепцій**. Ця роль є ключовою для успіху будь-якої організації, і за своїми можливостями вона значно переважає корпоративну стратегію.

Мета менеджера концепцій – заохочувати розвиток концепцій. Завдання лідера процесу – стежити за тим, щоб всі працівники набували та використовували навички творчого мислення.

Менеджер концепцій створює центр творчості, який допомагає вибрати напрям руху організації та служить джерелом його енергії.

Центр творчості займається розробкою концепцій з метою розвитку творчих навичок у всіх сферах діяльності організації.

Прикладом такого центру може служити структура, розроблена канадською будівельною компанією, під назвою «Папка Небо-9». Це підбірка документів, яка передається серед керівників і обов'язково потрапляє в руки кожного керівника один або два рази на місяць. Її зміст **включає наступні складові:**

1) **свіжі ідеї** – це ідеї, які ще не знайшли застосування в даній організації, хоча використовуються іншими;

2) **оригінальні ідеї** – це ідеї, які пропонують самостійне вирішення проблем. Автор має змогу, при бажанні, під ними поставити своє ім'я;

3) **конструктивні пропозиції** щодо покращення тієї чи іншої сфери діяльності організації;

4) **нові творчі цілі**, які виділяють з метою окреслення проблем, завдань та можливостей організації.

Документи, вміщені в папці, перечитують, доповнюють і передають далі.

Папка «Небо-9» має такі переваги:

1. Періодичне нагадування про необхідність творчого підходу.

2. Є джерелом творчих об'єктів, ідей і концепцій, на які повинне реагувати керівництво організації.

3. Це простий канал передачі ідей.

4. Представляє собою реальну цінність отриманих ідей і думок.

Проблема більшості українських організацій в тому, що вони достатньо забезпечені кваліфікованими менеджерами, але їм не вистачає справжніх лідерів. Звідси й бюрократизм, нескінченне візування документів, довгі засідання, погані комунікації та відчуття тотального контролювання. Але це не означає, що менеджери в світі бізнесу більше не потрібні. Насправді якби компаніями керували тільки лідери, організація втопилася б у хаосі, дезорганізації і врешті-решт не змогла б працювати. Глибина проблеми в тому, як гармонійно поєднати лідерське та менеджерське начало.

За даними досліджень Генрі Мінцберга типовий керівник здійснює близько 600 операцій щоденно, які залежно від спрямування необхідно класифікувати за такими управлінськими функціями: 1) рішення про те, що необхідно зробити;

2) створення мережі підтримки;

3) досягнення результатів.

Однак у сучасному бізнесі вже недостатньо бути тільки керівником – менеджером – людиною, яка організовує та структурує. Очевидно, що сьогодні потрібні й лідери – люди, які уміють управляти змінами у динамічному невизначеному діловому світі.

Менеджери і лідери виконують управлінські функції, але спосіб реалізації цих функцій суттєво відрізняється.

Журнал The Economist (October 2003) пропонує десять якостей успішного керівника.

1. **Етичний компас.** Люди не хочуть працювати в організаціях, в цінності яких вони не вірять.

2. **Здатність приймати неприємні рішення.** Тим, хто боїться появи нових ворогів або відчуває потребу в повній на 100% інформації для прийняття рішення, краще навіть не пробувати керувати.

3. **Чіткість і сфокусованість.** Вміння виокремлювати ключову ідею з потоку інформації, необхідну для розробки ефективної стратегії.

4. **Амбіції.** Найкращі лідери – творці імперій, які хочуть побудувати те, що переживе їх.

5. **Ефективні навички спілкування.** Мотивування великої кількості працівників вимагає таланту переконливо презентувати чітку візію. Лідеру, не здатному надихати, викликати довіру і переконувати в особистій самобутності, доведеться дуже важко.

6. **Здатність оцінити потенціал людини.** Рішення про те, хто і на яку посаду підходить найкраще, – ключове завдання лідера. Воно передбачає наявність як інтуїції, так і досвіду.

7. **Вміння розвивати талант.** Люди швидше вчаться лідерства від доброго тренера (ментора), ніж із найкращої книги. Ефективні лідери повинні бути вчителями, що передають свої знання колегам, підлеглим та учням.
8. **Емоційна впевненість у собі.** Лідери, які заздрають талановитим послідовникам, не викликають лояльності. Впевненість у собі дозволяє ефективному керівнику визнавати свої слабкі сторони і звертатись за допомогою при відповідних обставинах.
9. **Адаптивність.** Вміння змінювати курс за необхідності – винятково важлива якість ефективного керівника.
10. **Шарм.** Це те, чого неможливо навчитись на жодній програмі МБА, але без чого неможливо зробити кар'єру і стати лідером

2. Кадрова політика та професійний відбір

Людину в організації слід розглядати в кількох аспектах

- 1) **кількісний** (зростання частки прямих і непрямих витрат, пов'язаних з персоналом: заробітна плата, соціальні виплати, витрати на підготовку, пошук персоналу ,вдосконалення організації робочих місць)
- 2) **якісний** (очікування і сподівання персоналу: з одного боку, пошук постійної роботи, можливості службового зростання, а з іншого –зростання потреби в висококваліфікованих кадрах, можливості підготовки персоналу)
- 3)**стратегічний** (вкладання коштів у людські ресурси розглядається як далекоглядне і перспективне, оскільки усвідомлюється значення людського чинника в забезпеченні конкурентоспроможності компанії)

Кадрова політика компанії полягає у відборі кадрів, навчанні, оплаті праці, формуванні кадрових процедур , соціальних відносин.

Потреба в кадрах компанії задовольняється в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких відбирають осіб, які найбільше зможуть реалізуватися в цій компанії.

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.

Етапи процесу відбору на посаду в компанії

- 1) попередня розмова
- 2) заповнення анкети та заяви
- 3) співбесіда з менеджером щодо кадрів
- 4)тестування
- 5)перевірка рекомендацій
- 6)медичний огляд (за потребою)

На основі визначених даних приймається рішення про приймання на роботу. **Головні критерії:**

- 1) Досвід
- 2) Ділові якості
- 3) Професіоналізм
- 4) Фізичні характеристики
- 5) Тип особистості кандидата
- 6) Потенційні можливості кандидата

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

Профпридатність –це наявність у людини обов'язкового набору психологічних і фізіологічних властивостей, які необхідні для досягнення нею (при наявності спеціальних знань та вмінь) певної ефективності праці.

Відбір персоналу- це процес встановлення придатності претендента до виконання обов'язків на конкретному робочому місці шляхом вивчення його психологічних та

професійних якостей та вибору із сукупності претендентів тих, хто найбільше задовольняє вимоги компанії.

Методи профвідбору:

1. Професіографічний аналіз діяльності
2. Експертне оцінювання психологічної моделі професії
3. Психодіагностичні тести
4. Співбесіда

Професіограма – опис соціально- економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. В результаті цієї роботи створюється психологічна модель професії (або посади) з повним описом нормативних вимог до людини та умов її успішної діяльності.

Метод експертного оцінювання психологічної моделі професії потребує створення групи експертів, думка яких є важливою. Експерти визначають не менше 5 якостей, якими має володіти ідеальний спеціаліст.

Психодіагностичні тести допомагають отримати цінну інформацію про претендента на посаду.

Співбесіда – в даному випадку важливо, щоб керівник знав психологічні особливості бесіди з претендентом. Проводячи співбесіду, керівник повинен володіти характеристикою робочого місця, розробити словесник портрет бажаного працівника (вік, стать, освіта, досвід тощо).

Оцінювання кандидата проходить за такими параметрами:

- 1) Здатність до спілкування;
- 2) Реакція на суперництво та конкурентоспроможність
- 3) Зовнішній вигляд.

Склад оцінок різний. Він може містити до 25 показників. Співбесіда може бути у кілька етапів: попередня та основна.

Case інтерв'ю – ситуаційне інтерв'ю, яке ґрунтується на побудові певних ситуацій і пропозиції кандидату описати модель своєї поведінки чи вирішення певної ситуації.

На основі відповіді можна оцінити наскільки дані уявлення відповідають цінностям компанії, прийнятним моделям поведінки, та самій роботі, що буде виконувати кандидат, а також чи пропонує кандидат креативні рішення.

Завдання в кейсі пропонуються такі, що найбільш цікавить в даний момент.

Проективне інтерв'ю - особливий спосіб побудови запитань. Вони пропонуються таким чином, що пропонують оцінити кандидату оцінити не себе, а людей взагалі чи якогось персонажу.

В основі такої побудови запитань лежить той факт, що людина схильна проектувати, тобто переносити свій життєвий досвід і уявлення на пояснення дій інших людей, а також на вигадані ситуації та події:

- 1) Запитання задаються дуже швидко, опитуваного просять відповідати перше, що прийде на думку,
- 2) Запитання повинно бути сформовано на оцінку інших людей,
- 3) Форма запитання повинна бути відкритою,
- 4) Запитання не повинні ставитися підряд (одного тематичного блоку)
- 5) Бажана наявність смислового зв'язку проективних запитань

Стрес-інтерв'ю. Його використовують при виборі кандидатів для роботи в нестандартних умовах та перевірки емоційного інтелекту.

Мета стрес - інтерв'ю перевірити стресостійкість спеціаліста, оцінити його вміння працювати в екстремальних ситуаціях, які можуть виникнути в майбутній діяльності. В процесі проведення цього виду співбесіди роботодавець старастся маніпулювати поведінкою претендента ,прагне вивести його із зони комфорту.

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

- 1) **Нестандартна обстановка** (коридор, ресторан, у нічний час, телефоном),

2) **Незвичайна поведінка інтерв'юєра** (мовчати, перебивати, робити вигляд, що не слухає, влаштувати допит)

3) **Значна кількість людей на співбесіді**

4) **Каверзні запитання і коментарі**

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

3. Креативні методи професійного відбору

Метод	Коротка характеристика
Headhunting (хедхантинг)	Пошук висококваліфікованого фахівця, виявлення сильної мотиваційної складової та переманювання ексклюзивного працівника з однієї компанії у компанію замовника. Це недешевий метод рекрутингу і використовується в особливий випадках.
Staff leasing (Лізинг персоналу)	Лізинг персоналу передбачає, що спеціалізована агенція надає співробітників, які знаходяться в штаті, клієнту на відносно довгий термін – від 3 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 (до 3-х місяців). Найчастіше використовується при виконанні невеликих проектів. Підбір фахівця проводить рекрутингове агенство і воно несе відповідальність за співробітника.
Аутсорсинг (використання зовнішнього джерела)	Передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників, розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів, розробка посадових інструкцій, навчання персоналу тощо
Crowdsourcing (використання ресурсів)	Залучення до вирішення певних проблем інноваційної, виробничої діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань і досвіду
Interem- management (інтерим-менеджмент) – тимчасово виконувати	Дозволяє в коротких час оперативно використати управлінський персонал для вирішення бізнесових завдань, для досягнення конкретних ідей
Outstaffing (аутстафінг – вивід персоналу за штат)	Спеціалізована агенція оформляє у свій штат існуючий персонал компанії-клієнта або спеціально наймає для неї співробітників.
Preliminaring (омолодження персоналу)	Ключовий метод омолодження штату компанії-замовника через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників закладів освіти, які легко проходять процес адаптації

Brainteaser – інтерв'ю	Суть методу полягає у вмінні претендента проявити аналітичне і системне мислення, креативність через вирішення логічних завдань
Skype – співбесіди та відеореєме, відеоконференції	В сучасному інформаційному просторі застосовуються інноваційні технології, що дозволяють економити час і зусилля
Outplacement (аутплейсмент від поза призначення на посаду)	Аутплейсмент як вид HR консалтингу надають кадрові та рекрутингові агенства 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 характер. 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
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

4. Сутність та зміст навчання персоналу

Професійне навчання спрямоване на отримання результатів, оцінювання яких необхідне для компанії. Навчання не слід оцінювати тільки за витраченими на нього коштами. Більш перспективним є ставлення до навчання як до інвестування коштів у людські ресурси компанії, які можуть оцінюватися аналогічно з іншими інвестиціями з точки зору того чи є цей засіб вкладання коштів найкращим і найбільш ефективним.

Потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації аналізуються фахівцем із кадрів або відділу навчання відповідно до загальних виробничих цілей і кадрової політики підприємства.

Для визначення необхідності навчання досліджуються:

1) чинники, що визначають становище працівника, 2) аналізуються вимоги до роботи, 3) прогнозуються майбутні вимоги до роботи, до умов виконання праці; 4) оцінюються знання працівника, 5) виявляються професійні та особистісні недоліки.

Переваги для роботодавця:

- високопрофесійні кадри, здатні вирішувати найскладніші завдання;
- зниження плинності кадрів;
- формування кадрового резерву;
- зниження витрат на підбір кадрів;
- підвищення мотивованості співробітників.

Позитивні моменти для співробітника:

- придбання нових професійних знань і навичок;
- підвищення зарплати;
- посадова підвищення кваліфікації;
- впевненість у майбутньому;

- відсутність страху втратити роботу;
- зростання поваги і вдячності;
- підвищення мотивації праці.

Ефективний персонал – це кадри, які чітко знають що робити, за що несуть відповідальність, розуміють та усвідомлюють власну роль у діяльності компанії, а найголовніше- постійно удосконалюються

Які існують види навчання персоналу

За видами воно підрозділяється на **підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.**

Підготовка персоналу. Мета підготовки співробітників отримання необхідних знань і навичок для виконання певних завдань.

Перепідготовка персоналу. З назви цього виду навчання стає зрозуміло, що *перепідготовка* – це отримання знань працівниками у зв'язку зі зміною професії, або змінами вимог до неї.

Підвищення кваліфікації. Цей вид передбачає отримання працівниками додаткових знань у зв'язку зі зміною кваліфікаційних вимог до тієї або іншої посади, спеціальності і т. д.

Таке навчання допоможе співробітнику без втрат адаптуватися до нових умов і продовжувати виконувати свої обов'язки на належному рівні. Часом підвищення кваліфікації – це єдиний спосіб зберегти за собою своє робоче місце.

Основні методи навчання персоналу на робочому місці — 6 головних методів.

Навчання на робочому місці без відриву від виробництва або навчання поза робочого місця.

Розглядати методи, що відносяться і до того і до іншого способу. Почнемо з розгляду 6 методів, застосовуваних при навчанні персоналу на робочому місці.

1 метод. Копіювати. Тут все гранично ясно. Новий працівник спостерігає за діями більш досвідченого співробітника, повторює всі його рухи, як би прочитуючи їх.

2 метод. Виробничий інструктаж. Напевно пам'ятаєте, як при працевлаштуванні з вами проводили виробничий інструктаж. Виробничий інструктаж – узагальнені відомості про майбутній функціонал, що дозволяють полегшити входження в нову посаду і пом'якшити звикання до нового робочого місця.

3 метод. Наставництво Навчання молодого фахівця досвідченим працівником, який на певний період закріплюється за новачком, бере над ним шефство. Відмітна особливість цього методу – навчання проводиться безпосередньо на робочому місці у робочий час, під контролем наставника і з його постійною підтримкою. Наставництво як метод навчання персоналу особливо актуально там, де велика роль практичних навичок. Наприклад, у банківській сфері

4 метод Ротація. Ротація – тимчасове переміщення працівника на інше робоче місце з метою отримання нових навиків, знань, досвіду. Переваги ротації:

- підвищує мотивацію;
- допомагає подолати стрес від монотонності праці;
- розширює коло спілкування.

Цей метод особливо затребуваний в компаніях, де необхідна повна взаємозамінність співробітників. У більшості комерційних банків освоєння нових ділянок роботи проходить якраз з допомогою ротації.

5 метод Делегування. Делегування – передача повноважень у прийнятті рішень з певної проблеми.

6 метод Метод ускладнених завдань. При такому методі навчання раз від разу даються все більш складні і об'ємні завдання.

Основні методи навчання персоналу поза робочого місця — 7 головних методів.

1 метод Лекції. Лекція – спосіб отримання теоретичних знань. Лекторами виступають експерти в тій чи іншій сфері.

2 метод Семінари і конференції. Конференція дозволяє учасникам знаходити рішення проблем у процесі активного колективного обговорення. На семінарах закріплюється прослуханий лекційний матеріал, перевіряється його засвоєння. Зазвичай семінар проходить у вигляді активного обговорення теми, що дозволяє розглянути її з усіх сторін, розібрати складні питання з використанням практичного досвіду не лише викладача, а й самих учнів.

3 метод Ділові ігри. Розігрується реальна професійна ситуація, при якій учасники гри (які навчаються) намагаються вирішити поставлене умовою завдання.

4 метод. Тренінги. У тренінгах теоретичний блок зведений до мінімуму. Більша його частина — це ситуаційні практичні завдання, в ході яких учасники відпрацьовують необхідні профнавички.

Цей метод заснований на активних формах навчання з використанням рольових ігор та групових дискусій.

5 метод Моделювання. При навчанні персоналу за допомогою моделювання відтворюються реальні робочі ситуації. Під час заняття створюється реальна ситуація, наприклад, первинне консультування клієнта фізособи з приводу отримання автокредиту. Учасники групи діляться на клієнтів і консультантів. Таке занурення в реальні умови допомагає закріпити навички, глибше вникнути в ситуацію, подолати страх спілкування, навчитися працювати з клієнтськими запереченнями.

6 метод Гуртки якості і робочі групи. Гуртки якості — це добровільно створені групи для ефективного вирішення поставлених завдань спільними зусиллями.

7 метод Самостійне навчання. Працівники без чієї-небудь допомоги вивчають необхідний матеріал. В століття високих технологій та інтернету самостійне навчання проходить досить різноманітно з використанням відео, аудіо, спецпрограм.

Методичні підходи до організації навчання персоналу в компанії

Крок 1. Визначаємо мету проведення навчання

Насамперед необхідно визначити мету передбачуваного навчання (підвищення якості і продуктивності праці працівників;

створення кадрового резерву; розвиток персоналу; підготовка персоналу для нового напрямку діяльності підприємства; підвищення мотивації праці персоналу).

Крок 2. Вибираємо і стверджуємо формат навчання

Крок 3. Створюємо чи обираємо навчальні курси

Крок 4. Знаходимо і готуємо навчальних тренерів

Навчання персоналу проводять як штатні тренери, так і запрошені.

Крок 5. Навчаємо співробітників підприємства

Проаналізуйте та узгодити графік навчання і його програму. Створіть умови для його проходження.

Деякі компанії проводять курси по вихідних днях. Потім компенсують ці дні, приєднуючи їх до чергової відпустки.

Крок 6. Закріплюємо і оцінюємо пройдений матеріал

Закріплення пройденного матеріалу проводите за допомогою ситуаційних завдань чи тестів. Такий спосіб дозволить виявити прогалини в навчанні і вчасно їх скорегувати.

Крок 7. Аналізуємо результати навчання і підводимо підсумки

5. Тренінг і коучинг –нові технології навчання менеджерів

Тренінг і коучинг – це дві різні технології і два різних підходи до навчання та розвитку людей. Незважаючи на те, що ці терміни є синонімами (“training” – тренінг, “coaching” – коучинг), ці дві парадигми виникли в різний історичний час за різних обставин.

Тренінг –це практичне тренування навиків та вмінь.

За формою проведення тренінг –це **групове заняття для 10-15 осіб**, яке проводиться протягом 3-5 днів по 6-8 годин з перервами та включає в себе:

Міні лекцію –учасників знайомлять з новою інформацією

Демонстрація того, що було озвучено в теоретичному блоці

Практика –учасники розбиваються на невеликі групи і виконують вправи та завдання тренера,

Зворотній зв'язок – обмін враженнями, обговорюється що було легко, а чому виникли складнощі, оцінюється робота учасників.

Обсяг інформації обмежений: теорія -лише 10-20% часу і лише у вигляді інструкцій та пояснень.

Практика -80-90% занять. Ведучий тренінгу- тренер- ставить перед учасниками певну задачу і задає імпульс для її вирішення, спостерігає, вимагає, мотивує, корегує.

Коучинг - це вид консультаційної діяльності, яка направлена на вирішення проблеми клієнта. На відміну від тренінгів, коучинг використовує індивідуальний підхід. Звідси його перший недолік – масштабованість. Найбільш відчутною цінністю для учня у коучингу є вирішення нагальної задачі, яку самотужки вкрай важко вирішити і яка заважає розвиватись. Нагадую, що крім експертних знань, коуч дає ще й мотивацію – іноді буває доволі важко організувати себе. Коучинг є синтезом менеджменту, бізнес-консультавання, логіки, філософії та психології. Це конвергований стиль менеджменту та об'єктивна необхідність при використанні модернізованих методів управління людськими ресурсами (рис.1)



№ з/п	Характеристика	Тренінг	Коучинг
1	В основі лежить	Поведінкова технологія, групова динаміка, навчання на досвіді, андрагогічні моделі (навчання дорослих), когнітивна психологія (моделювання мислення), феноменологія (вивчення феноменів)	Консультативна технологія, клієнтоцентричний і позитивний підходи, ресурсорієнтовані моделі менеджменту і психотерапії, конструктивізм (мислення з певними правилами і межами)
2	Класична форма проведення навчання	Робота в групі	Робота один на один
3	Механізм змін, що супроводжують навчання	Завдяки структуруванню тренером досвіду учасників, рефлексії та аналізу досвіду змінюється внутрішня концепція, яка забезпечує, у свою чергу, зміну зовнішньої	Завдяки партнерському діалогу з коучем при допомозі рефлексії ресурсного досвіду (процес глибокого самопізнання суб'єктом своїх внутрішніх психічних станів та актив. Увага особливо направлена на

		поведінки у більш продуктивному напрямку	діяльність власної душі), цінностей, цілей, бажань і здібностей виробляються нові ефективні рішення, які реалізуються і супроводжуються коучем до отримання бажаного результату
4	Під час навчання увага фіксується на	Навички і компетенції, що проявляються в продуктивній поведінці	Рішення, здібності і компетентності, які ведуть до досягнення поставленої мети та бажаного результату
5	Кінцева мета	Продуктивна та ефективна особистість «Я вмю бути ефективним. Я можу. Я знаю як»	Монолітна зовнішньо і внутрішньо ефективна особистість «Я здібний і ефективний. Я бачу в цьому зміст. Я знаю як та вірю в це»
6	Сильні сторони виду навчання	Спрямованість на конкретну навичку, Утилізація досвіду Наявність результатів Широка універсальність відносно аудиторії Ретрансльованість програм	Супроводження до отримання бажаного результату Зростання внутрішньої мотивації Розвиток навичок самомотивації Генерування додаткового інтелектуального капіталу під час прийняття рішень Вирішення потенціального конфлікту «особисті цілі-бізнес-цілі» Природне особистісне зростання, підвищення відповідальності у процесі коучингу
7	Слабкі сторони виду навчання	Відрив учасників тренінгу від бізнес-процесів Невідповідність умов тренінгового та реального бізнес-середовища Ефекти затухання нової звички після тренінгу, дисбаланс «нова компетенція-стара мотивація»	Обмеженість по цільовій групі: особа, що проходить коучинг має бути здатною до попереднього діалогу і рефлексій Ризик переростання персоналом свого робочого місця Відсутність на ринку достатньої кількості висококваліфікованих коучів- фахівців

Коучинг -це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчання і розвитку іншої людини. Він спирається не на знання, досвід, мудрість або передбачення коуча, а на здатність людини вчитися самому і діяти творчо (М. Дауні).

6. Мотивація творчої активності і праці

Бажання працювати – настільки рідкісне, що воно має бути простимульоване. Авраам Лінкольн Ситого не привабиш хлібом. Хліб важливий для тих, у кого його немає. А. Маслоу Для того, щоб зміни відбувалися успішно, прагнення до них повинне бути більшим за їхню собівартість.

Це можна виразити наступною формулою: $H+B+P>C$,
де H – рівень незадоволеності поточною ситуацією;
B – єдине бачення майбутньої ситуації;

П – усвідомлення того, які перші кроки потрібно зробити;

С – емоційна та матеріальна собівартість змін.

Складові лівої частини формули пов'язані переважно з навчанням.

Розуміння змін .

Як показує досвід, більшість працівників в організаціях не переймаються питаннями необхідності змін, віддаючи перевагу поточному стану справ, і скептично ставляться до пропонуваного змін.

За такої ситуації дії креативного лідера мають бути наступними: 1. Вивчити різні точки зору зацікавлених сторін, намагались їх зрозуміти і по можливості звести до спільного знаменника.

2. «Виміряти» поточну ситуацію, щоб мати змогу в подальшому проводити порівняльний аналіз; визначити для цього найбільш значущі показники.

3. Встановити конкретні результати, до яких повинні привести зміни.

4. Виявляти, мобілізувати і всіляко підтримувати прихильників змін. Це ті самі працівники, які пізніше будуть допомагати в організації роботи по-новому.

5. Необхідно створити умови, за яких зміни стануть можливими, для цього потрібно добитися загального розуміння, в якому напрямі буде рухатись організація.

6. Постаратися зменшити або ліквідувати опір змінам. Цього можна досягти за допомогою різних методів – від консультацій, переконань до примушування – залежно від обставин.

7. Підтримувати постійний діалог із прихильниками різних поглядів за допомогою формальних і неформальних засобів комунікацій.

Розробка стратегії змін здійснюється наступними етапами:

1. **Визначити часові рамки:** швидкість впровадження змін має залежати від стану розвитку бізнесу.
2. **Проаналізувати вплив змін на всю систему в цілому.** Зміни в одному підрозділі організації зазвичай впливають на інші.
3. **Визначити основні переломні моменти:** в процесі змін це допоможе простежити за їхнім ходом, зробить процес більш видимим і прозорим.
4. **Створити умови,** які будуть сприяти успішному управлінню невизначеністю.
5. **Залучати працівників чи тиснути на них?** Тактика тиску в процесі впровадження змін може спрацювати в короткостроковій перспективі, але при цьому вбити у працівників мотивацію. З іншого боку, підхід, що базується на розширенні повноважень, як правило, вимагає сильного лідера.
6. **Зверху вниз, знизу доверху, чи вбік?** Часто процес змін включає елементи усіх трьох підходів. Наприклад, стратегічне бачення змін може виходити від найвищого рівня управління, до процесу можуть залучати провідних фахівців, а рішення щодо реалізації стратегії – виходити знизу.
7. **Необхідно підтримувати постійний діалог зі всіма зацікавленими сторонами.** Часто недовіра до змін виникає саме через відсутність будь-якої інформації про їхній перебіг.

Розробивши план впровадження змін, керівництво організації визначає **основні шляхи і засоби їхньої реалізації**. На цьому етапі потрібно пам'ятати деякі ключові моменти:

1. **Знайти способи «розслабити» організацію, щоб у ній могли відбуватися трансформації.** Це можуть бути дрібні символічні жести, які зачіпають кожного працівника і несуть потужний інформаційний заряд стосовно наступних перемін.
2. **Мобілізувати зусилля!** Через те що той, хто ретельно продумав і спланував процес змін, не завжди володіє достатньою енергією для їхньої реалізації. Необхідно активізувати прихильників змін та організувати збори для підтримки їхнього мотивування за відданість справі.
3. **Вирішувати проблеми у міру їхнього виникнення,** особливо коли зміни почнуть реалізовуватись.
4. **Моніторинг** ситуації в процесі її перебігу, щоб мати можливість коригувати її за допомогою управлінських рішень.
5. **Винагороджувати** позитивні приклади практичної реалізації змін.
6. Важливо заволодіти розумом і серцем тих, кого найбільше зачіпають зміни.

7. В процесі реалізації змін дати людям змогу **побачити, почути та відчути переваги від них**

Керівники креативного типу при формуванні господарської стратегії відзначають, що ефективність функціонування організації залежить від вмілого управління людськими ресурсами.

Досвід багатьох компаній переконливо доказує, що там, де корінним чином змінилися взаємовідносини між працівниками, суттєво зросла продуктивність праці та покращилась якість продукції, стабілізувався ринок і поліпшився фінансовий стан організації

Зараз власне **талановитий і навчений персонал**, а не капітал або географічне місце розташування, **може створити для компанії конкурентні переваги.**

Продуктивність праці в компанії залежить сьогодні не від сезону, як в аграрному секторі, і не від швидкості конвеєра, як на промислових підприємствах, а **від талановитості персоналу, його рішень при спілкуванні з клієнтами, ставлення до своєї роботи, замовників, і навіть, до настрою.**

Сучасний працівник – це надзвичайно мобільний «вільний агент», який сам себе розвиває і «калібрує». Його вірність організації не довгострокова, і часто він не хоче повністю присвятити себе одному роботодавцю. Невдовзі з такими вільними агентами доведеться стикнутися більшості керівників. Не дивно, що курс персонального брендингу стає у нас настільки популярним.

Зараз у світі йде пошук нових ідей і нових парадигм управління талантами. Розглянемо п'ять ідей, які **допоможуть залучати й утримувати в організації талановитих працівників.**

По-перше, необхідно **мобілізувати зусилля** всієї організації, починаючи, безперечно, з топ-менеджменту, **на залучення і розвиток талантів.**

По-друге, необхідно змінити рекрутингову політику і навчитись **формулювати для працівників унікальні ціннісні пропозиції**, від яких вони не в змозі будуть відмовитись.

По-третє, необхідно **максимально ув'язати мотиваційну та компенсаційну політику з яскраво вираженим результатом**, який очікується від працівника.

По-четверте, необхідно **інтегрувати розвиток працівників у щоденне життя компанії** шляхом їхнього стимулювання **через важливі проекти, тренерство і менторство.**

По-п'яте, необхідно застосувати диференційований підхід до персоналу – **підтримувати усіх, але інвестувати в кожного по-різному.**

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає мотиваційні результати, що ґрунтуються на **врахуванні психологічних особливостей людини.**

Тереза М. Амабайл стверджує, що **креативність будь-якої особи складається із взаємодії трьох компонентів:**

- 1) **компетентності** – багажу знань та умінь, які працівник має у сфері своєї діяльності;
- 2) **уміння творчо мислити**: визначає еластичність і винахідливість у пошуках шляхів вирішення проблеми;
- 3) **мотивування**: внутрішня зацікавленість щодо неординарного розв'язання задачі

Компетентність і творче мислення – стратегічна **сировина особистості**, а від мотивування залежить використання цієї сировини.

Особистість може відрізнятись всебічними знаннями та вміннями, знаходити нові підходи щодо вирішення ситуації, проте, якщо у неї відсутня мотивація до виконання конкретної роботи, вона нічого не робитиме.

До сукупності мотивів, що спонукають людину до творчої праці, належать

- а) особисті потреби, інтереси і прагнення працівників, характер та зміст творчої праці;
- б) відповідність завдань особистим можливостям;
- в) можливість і висока ймовірність кар'єрного зростання;
- г) забезпечення розвитку інтелектуальних, професійних, фізичних, технічних, особистісних, духовних, моральних чи соціальних можливостей і здібностей;
- д) збільшення заробітку, визнання і схвалення добре виконаної роботи;
- е) стосунки між ініціаторами, організаторами творчої праці керівниками і персоналом;
- є) відповідальність і самостійність у роботі.

Для мотивування творчої праці слід застосовувати не лише **економічні методи (матеріальне стимулювання), а й неекономічні методи мотивування.**

Серед яких виділяють:

морально-психологічні (схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага і довіра), організаційні (участь у прийнятті рішень, мотивування перспективою, делегування повноважень і завдань, мотивування збагаченням змісту праці) створення творчого середовища (відкритість новим пропозиціям, підтримка інновацій, довіра і співробітництво на всіх рівнях, демократичний стиль керівництва, організація навчання та професійного спілкування) приплив в компанію нових знань, інформації, вражень (креативні співробітники із задоволенням навчаються, стажуються, відвідують конференції та інші заходи)

Негативний вплив на креативність здійснює і атмосфера змагання.

Для отримання кращого результату необхідно організувати процес генерування ідей командним методом. Якщо команда йде до однієї мети, вона швидше досягне успіху, ніж коли кожен буде працювати індивідуально. Тому, якщо в команді, наприклад, два креативних співробітники, то краще спрямувати їх діяльність в різні напрямки і обов'язково заохотити роботу кожного з них

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 1. Управлінські рішення як соціально-психологічна категорія менеджменту**
- 2. Умови прийняття управлінських рішень**
- 3. Креативні методи пошуку і прийняття управлінських рішень**
- 4. Інтуїтивні управлінські рішення**

1. Управлінські рішення як соціально-психологічна категорія менеджменту

Вміння приймати правильні рішення, застосовувати творчий підхід у процесі їхнього ухвалення – один із показників ефективної діяльності керівника.

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

Креативні управлінські рішення – це творчі рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому

Поняття «рішення» в сучасному житті є дуже багатозначним. Найчастіше під рішенням розуміють процес вибору найкращого (ефективного, оптимального) варіанта дій із багатьох можливих або ж сам результат цього вибору.

Відповідно, під управлінськими рішеннями розуміється:

1) пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанта дій керівника; 2) кінцевий результат постановки і прийняття управлінського рішення

Управлінські рішення (УР) – це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку із функціонуванням системи.

До управлінського рішення висувається низка загальних вимог, серед яких слід відзначити:

- а) всебічну обґрунтованість рішення;
 - б) своєчасність;
 - в) необхідну повноту змісту;
 - г) повноваження;
 - д) узгодженість із прийнятими раніше рішеннями
- а) всебічну обґрунтованість рішення;

Всебічна обґрунтованість рішення означає насамперед необхідність прийняття його на основі максимально повної й достовірної інформації. Для цього необхідне знання особливостей, шляхів розвитку керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібно здійснити ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільової функції розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки.

б) своєчасність – управлінські рішення приймається за умов дефіциту часу та певних обставин, що склались і повинні бути прийняті з випередженням, щоб забезпечити необхідну його цінність та ефективність.

в) Повнота змісту. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати:

- ціль (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
- засоби і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;
- основні шляхи і засоби досягнення цілей;
- терміни досягнення цілей;
- порядок взаємодії між підрозділами та виконавцями;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

г) Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження рішення – суворе дотримання об'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління. Прийняття і реалізація управлінського рішення потребує високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі спеціалісти, що мають фахову освіту, а всього 5-10% із них.

д) Узгодженість із прийнятими раніше рішеннями часто вимагає ухвалення наступних рішень, які будуть спрямовані на те, щоб реалізувати попереднє якнайкраще. Але ухвалення такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію прийнятого рішення.

Головна особливість управлінських рішень – специфічний і стабільний компонентний склад:

мета вирішення,
його інформаційна основа,
правила та критерії вибору,
стратегії підготовки й прийняття рішення,
гіпотези,
альтернативи.

Гіпотеза – це лише припущення про те, в чому полягає початковий проект. Гіпотеза – це здогад, який надає нам відразу кілька переваг, вона є каркасом, що організовує інформацію так, що ми починаємо помічати те, що раніше випадало з поля зору нашої уваги. Гіпотеза також дає напрямок дії, оскільки ми повинні довести або спростувати її висновки. У побудові гіпотез велику роль відіграє творчість.

На жаль, з гіпотезами пов'язана серйозна дилема: без гіпотези ми борсаємося в морі фактів, але після створення гіпотези вона може перешкоджати в оцінці реальних можливостей. Гіпотеза повинна відкривати нові можливості, але дуже часто вона їх, навпаки, закриває. Менеджер, який створив гіпотезу про причини падіння попиту на гамбургери, може завдати справі ще більших збитків.

На першому етапі існування гіпотези ми шукаємо підтвердження і докази. Але як тільки гіпотеза утвердилася, необхідно її зруйнувати, щоб рухатися далі. Натомість через те, що вона така переконлива і так добре обґрунтована, ми ніяк не можемо відмовитися від неї і лише заганняємо нові дані в її прокрустове ложе.

Тому якими б розумними не були ці гіпотези, треба мати під рукою кілька, щоб можна було поглянути на проблему по-різному.

Коли людина приходять на роботу в нову організацію, у неї є короткий період (приблизно від 6 до 18 місяців), коли можна легко стати автором оригінальної ідеї. Перші півроку працівник ще не увійшов у курс справи. Через півтора року людина вже повністю вливається в локальну культуру і втрачає свіжість сприйняття новачка.

1. За ступенем впливу на майбутнє компанії:

- 1) Стратегічні (визначають основні шляхи розвитку компанії)
- 2) Тактичні (визначають способи досягнення стратегічних цілей)

2. За масштабами:

- 1) Глобальні (стосуються всієї компанії)
- 2) Локальні (стосуються певної частини компанії, певного департаменту)

3) Відповідно до часового охоплення:

- 1) Перспективні (проекування результатів на тривалий час)
- 2) Поточні (орієнтовані на запит сьогодення)

4) За тривалістю періоду реалізації:

- 1) Довгострокові (понад 5 років)
- 2) Середньострокові (від 1 до 5 років)
- 3) Короткострокові (до 1 року)

5) За функціональним призначенням:

- 1) Організаційні (вибір робить керівник згідно з посадовими обов'язками)
- 2) Координуючі (розподіл поточної роботи серед виконавців)
- 3) Регулюючі (регулюючі способу здійснення тих чи інших дій у конкретних ситуаціях: правила)
- 4) Активізуючі (активізація діяльності виконавців)

6) За способами прийняття:

- 1) Інтуїтивні (базуються на здатності керівника передбачати. Їх приймають за умови дефіциту часу)
- 2) Адаптаційні (ґрунтуються на виконання дій, що мали успіх у минулому в аналогічній ситуації, це прості й оперативні рішення)

7) Відповідно до кількості учасників, що беруть участь у прийнятті рішення:

- 1) Одноосібні
- 2) Колективні

Процес підготовки та прийняття креативних управлінських рішень включає наступні етапи:

1. Осмислення проблеми. В ході осмислення проблеми підкреслюється момент виникнення проблемної ситуації. Якщо задачу не дано в готовому вигляді, її формулювання пов'язується з умінням «бачити питання».
2. Формулювання гіпотези. Звідси починається вирішення проблеми. Найбільше значення тут надається минулому досвіду, залученню теоретичних положень, загальний зміст яких виводить того, хто вирішує, далеко за межі наявних знань.
3. Перевірка рішення. Заключним етапом є логічне доведення істинності даного судження і перевірка рішення практичними засобами. За сприятливих умов вдало висунута гіпотеза перетворюється в теорію.

А. Л. Галін пропонує психологічну характеристику восьми етапів розробки рішення:

1. Мотиваційний: бажання дізнатись про нове. Це або виявлення інтересу до чого-небудь, або нерозуміння чогось.
2. Ознайомлення з явищем, що заінтригувало. Збір інформації про нього.
3. Осмислення отриманої інформації, спроба зрозуміти виокремлене явище на основі наявних знань.
4. Виношування ідеї. Порівнюючи окремі факти, нанизуючи їх на основний стержень вже існуючих знань про задачу, яку треба вирішити, вчений поступово, крок за кроком, просувається у своєму розумінні.
5. Поява відчуття близькості рішення.
6. Народження ідеї.
7. Викладення ідеї та її перевірка. Отриману ідею потрібно розглянути, уточнити, пов'язати з іншими, вже наявними уявленнями.
8. Життєздатність ідеї. Викладена, опублікована, представлена у вигляді доповіді, впроваджена в практику ідея починає «жити», завойовуючи собі «місце під сонцем» поряд з іншими ідеями, інколи вступаючи з ними у боротьбу.

2. Умови прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає багато стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами.

Це залежить від кваліфікації керівника,
ситуації,
стилю керівництва
і культури організації.

Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони та обмеження кожного підходу і процедуру прийняття рішення і вмів вибирати найкращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Оптимальний варіант процесу підготовки раціональних креативних управлінських рішень включає такі шість етапів:

- 1) виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення;
- 2) збір і обробка інформації щодо наявних методів менеджменту;
- 3) виявлення та оцінювання альтернатив, які можливо вирішувати за допомогою наявних в арсеналі менеджера методів;
- 4) підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативного варіанта дій);
- 5) прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи);
- 6) реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні процедури.

Останній етап процесу ухвалення рішення передбачає, що менеджер повинен оцінити ефективність прийнятого рішення, тобто переконатися, що обране альтернативне рішення слугує інтересам організації.

Коли виявиться, що це рішення неефективне, менеджер має кілька можливих варіантів виходу з ситуації, що склалася: він може застосовувати інше рішення, яке раніше обговорювалось. З іншого боку, менеджер може визнати, що ситуацію оцінено неправильно, і розпочати весь процес пошуку управлінського рішення спочатку.

Чинники, що визначають якість і ефективність креативних управлінських рішень, можуть класифікуватися за різноманітними ознаками – як чинники внутрішньої природи (пов'язані з керуючими і керованими системами), так і зовнішні чинники (вплив навколишнього середовища).

До числа цих чинників варто віднести:

- 1) чітке формулювання мети – для чого приймається управлінське рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як виміряти, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
- 2) обсяг і цінність інформації – для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією менеджера;
- 3) час розробки управлінського рішення – як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, непослідовної поведінки);
- 4) організаційні структури управління;
- 5) форми і методи здійснення управлінської діяльності;
- 6) методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень (якщо фірма лідирує – методика одна, якщо йде за іншими – інша);
- 7) суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим неординарнішим є управлінське рішення, тим суб'єктивніша оцінка;
- 8) стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів тощо);
систему експертних оцінок рівня якості й ефективності управлінських рішень

2. Креативні методи пошуку і прийняття управлінських рішень

Через накопичення знань та обмеження можливостей для їхньої реалізації керівнику доводиться приймати рішення щодо першочерговості 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 ймовірності виникнення конфліктів і стресів.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ є їхня важливість і терміновість.

Пріоритетність завдань керівник може визначити за допомогою методів АБВ-аналізу чи методу Д. Ейзенхауера.

Метод АБВ – аналіз ґрунтується на таких закономірностях:

- 1) **Найважливіші завдання (категорія А)**, які виконує керівник, **становлять** приблизно **15%** від їхньої загальної кількості. **Значущість цих справ** для реалізації мети дорівнює приблизно **65%**;
- 2) **Неважливі (категорія Б)** припадає в середньому **20%** від загальної кількості завдань і також **20%** становить **значущість цих справ керівника**.
- 3) **Менш важливі та несуттєві (категорія В)** становлять 65% від загальної кількості завдань, але лише 15% від значущості всіх справ, які мають бути виконані.

Згідно АБВ – аналізу керівник 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.

Дуайт Девід Ейзенхауер займав пост президента США з 1953 по 1961 рік. Ця видатна людина відома і завдяки своїй військовій кар'єрі. Ейзенхауер брав участь у Першій і Другій світових війнах, отримав звання генерала армії. Відомий 34-й президент США і як один із засновників НАТО.

Сучасники відзначали, що Дуайт був різнобічно розвиненою людиною з живим розумом, відрізнявся дисциплінованістю та організованістю. Своїм нащадкам видатний діяч залишив такий ефективний засіб планування, як матриця Ейзенхауера. Як інструмент і організації власної діяльності використовувати її може кожен.

Д. Ейзенхауер розподілив вправ 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 чинників ризику) **використовують такі методи:**

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)

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

Метод Гурвіца дає змогу прийняти рішення між оптимістичною та песимістичною стратегіями залежно від показника песимізму менеджера.

В умовах ризику використовують **метод Лапласа-Байєса**. Робиться припущення, що ймовірність кожного зі станів чинника ризику відома й однакова. Завдання спрямоване на ухвалення рішення в цих умовах. Готовність менеджера до нього залежить від масштабу останнього, власного авторитету в компанії, від наявності коштів в особистому розпорядженні та його психологічних особливостей.

Ухвалення управлінського рішення – комплексний процес, зміст якого дає можливість вивчити проблему, яка виникла, проаналізувати можливі варіанти її рішення і вибрати найефективніший з них.

Рціональні рішення передбачають вибір такої альтернативи, яка принесе максимум вигоди для організації.

Для ухвалення ефективних рішень використовують наступні методи (табл.1)

Таблиця 1

Методи прийняття управлінських рішень

Метод	Характеристика
Синектики	Синектичний штурм слід проводити у постійній групі. Чим довше люди працюють разом, тим кращих результатів досягають, оскільки при цьому методі допускається критика, тому учасники повинні бути готові до дискусій, 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
«Дельфи»	Метод передбачає відсутність колективних обговорень. Вибираються експерти (можуть бути і не знайомі один одному) перед якими стоїть завдання. 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. Недоліки методу –затратність часу
«635»	6 учасників 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 компанії. Усі ідеї поділяються на дві групи «модель утопії» (бажане) і модель «неутопії» (небажане). «Модель утопії» доповнюється

чинниками, які перешкоджають досягненню бажаного, а «модель неутопії», чинниками, що призвели до небажаного. Результати аналізуються і оцінюються за перевагами індивідуальних оцінок.
--

4. Інтуїтивні управлінські рішення

В процесі мислення у мозку людини відбуваються надзвичайно складні психофізіологічні процеси з переробки накопиченої та тієї, що надходить від органів чуттів, тобто із зовнішнього середовища, інформації.

Процеси ці відбуваються на двох рівнях, для кожного з яких властиві свої специфічні особливості.

Перший рівень – дискурсивне мислення, яке характерне тим, що як окремі його етапи, так і їхня логічна послідовність чітко сприймаються людиною, яка думає, де вона може відобразити свої думки усно або письмово.

Другий рівень – інтуїтивна, підсвідома діяльність мозку, яка відбувається автоматично, неусвідомлено, що не дозволяє зрозуміти логічність такого мислення.

Інтуїтивному прийняттю рішень на сучасному етапі приділяється величезне значення. Не випадково американський дослідник Д. Канеман отримав Нобелівську премію в галузі економіки і менеджменту за результати вивчення процесу інтуїтивного прийняття рішень керівниками.

Інтуїція – це здатність осягнення істини шляхом прямого її вбачання без доказового обґрунтування. Інтуїції притаманні раптовість і неусвідомленість.

Нерідко рішення проблем (пошук нового поняття, теми, ідеї та ін.) приходило раптово, випадково в непридатних для творчості умовах, які контрастують з умовами цілеспрямованого наукового пошуку.

Інтуїція містить наступні етапи:

- 1) накопичування і неусвідомлений розподіл образів та абстракцій у системі пам'яті;
- 2) їх неусвідомлене комбінування і переробка для вирішення певного завдання;
- 3) чітке усвідомлення завдання;
- 4) несподіване для даної людини знаходження рішень

Особливими умовами для прояву інтуїції є задачі з невизначеними умовами, де повною мірою проявляється властива мисленню людини здатність до екстраполяції (доповнення наявної і передбачення ще не відомої інформації).

Джерелами інтуїції є:

- а) **میمовільна пам'ять** – мимовільне закріплення не усвідомлених нами при сприйнятті вражень;
- б) **дані довільного запам'ятовування**, які ми вирішили ґрунтовно забути;
- в) **звички і традиції**, вплив яких на життя і свідомість людей великий;
- г) **наслідування**.

Інтуїція виступає одним із способів взаємодії з невизначеністю ситуації. Невизначеність, в якій проявляється інтуїція, може виражатися як в невизначеності інформації або результату ситуації, так і в невизначеності пріоритетів людини. Пояснити, чому даний вибір був найкращим, можна тільки постфактум, коли став відомий результат, але не в момент виникнення інтуїтивного передчуття.

Наприклад, юристи вважають, що завдяки інтуїції забезпечується 41% досягнень в цій галузі, геологи називають цифру 38%, філологи – 31%, математики – 27%.

Як використовувати свою інтуїцію для перемоги в конкурентній боротьбі? Інтуїція використовується в бізнесі значно ширше – все більше підприємливих людей змушені визнати, що при прийнятті рішень вони постійно спираються на інтуїцію. Однак з деяких причин про це мало кому відомо.

По-перше, тому, що дії виконавців, які спираються на інтуїцію, піддаються посиленій критиці з боку багатьох людей – від членів правління до акціонерів.

По-друге, часто ми не чуємо інтуїтивних підказок, перебуваючи на своєму робочому місці, тому що «це не окупляється».

Однією із найбільш корисних **якостей інтуїції** є **здатність відчувати зміни**, які наближаються, практично чути «підземний гул» до першого поштовху. Про цю систему раннього попередження не варто забувати не тільки із міркувань безпеки, але й з позицій потенційної вигоди.

Інтуїтивний спосіб розробки рішення є одним із найскладніших з погляду психології. Йому властива ілюзія миттєвості, спонтанність ходу думок, неусвідомленість процесу. Інтуїція пов'язана як з особливостями мислення, так і загальними інтелектуальними здібностями та механізмами і досвідом.

Інтуїтивний спосіб розробки рішення є маловивченим, хоча можна поділити його на два підвиди:

1) **раптове осяяння (інсайт)** – погляд на об'єкт під зовсім іншим кутом зору. Таке тваринне інстинктивне відчуття трапляється надзвичайно рідко;

2) **псевдоінтуїтивне** – насправді воно «визріло» завдяки попередньому досвіду. Скажімо, якщо ідея насниться, це означає цілодобову напружену інтелектуальну роботу мозку. Підсвідомість реорганізує досвід та обробляє існуючу в пам'яті інформацію.

Інсайт, або раптове розуміння (прозріння) того, як можна вирішити задачу (проблему), відкриття принципу її вирішення, багатьма авторами розглядається як центральний етап креативного процесу. Інсайт – це процес, за допомогою якого людина раптово усвідомлює логічні зв'язки між проблемою та відповіддю.

Якщо рішення, що виникло при інсайті, можна згодом довести і підтвердити, то інтуїтивне знання бездоказово. І саме інтуїтивне рішення викликає у багатьох людей недовіру до себе.

При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати:

Спочатку інтуїція, потім логіка і на завершення емоції. Ваше завдання полягає в тому, щоб навчитися відповідати на запитання, що виникли, спочатку інтуїтивно, далі залучити логічне мислення і тільки потім за допомогою емоційного сприйняття.

Чим менше ви спочатку знаєте про що-небудь, тим більше вам підкаже інтуїція. Яким чином активізувати інтуїцію, щоб звільнити її від тиску з боку розуму? Один з найбільш ефективних способів – приглушити голос розуму, повністю відключити його від сприйняття будь-якої інформації. Однією з причин, чому ми свідомо звертаємось до інтуїції не дуже часто, є те, що ми зазвичай володіємо надлишковою інформацією.

Щоб контролювати ринок, без інтуїції не обійтись.

Ніколи не приймайте рішень, базуючись тільки на інтуїції

Тільки інтуїтивні враження не можуть забезпечити вас інформацією, достатньою для прийняття обґрунтованого рішення. Те ж саме стосується і логіки та емоцій. Щоб прийняти оптимальне рішення, **необхідно використовувати всі три підходи одночасно.** Інтуїція не може і не повинна використовуватись ізольовано. Інтуїція лишень доповнює розумове мислення, а не підмінює його! Ті, хто повністю заперечує інтуїцію, позбавляють себе неймовірно цінного джерела інформації, яку іншим способом здобути неможливо.

ТЕМА 8. КРЕАТИВНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Мотивація як частина трудової діяльності

2. Види та зміст теорій мотивації

3. Креативні методи підвищення мотивації

4. Мотивація до творчого вирішення проблем та генерування ідей

1. Мотивація як частина трудової діяльності

Існує психологічна закономірність –багатократне застосування покарання істотно зменшує його дію. Наслідок цього людина звикає до негативної дії покарання і перестає реагувати на нього. Подібна закономірність також впливає на матеріальну винагороду. Якщо людина постійно отримує матеріальну винагороду (наприклад премію), то з часом ці винагорода втрачає свою мотивацію, тобто перестає діяти.

Мотивація праці — це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Мотивація праці — це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою стимул групи працівників, до діяльності щодо досягнення цілей підприємства через задоволеній їх власних потреб. Отже зарплата є необхідним, але не найголовнішим універсальним стимулятором ефективності праці персоналу.

Найбільш розповсюдженими мотивами праці є:

прагнення досягти успіху в професійній діяльності,

одержати визнання серед колег,

задоволення матеріальних потреб

Основні мотиви до праці та їх характеристика представлені в табл. 1

Таблиця 1

Мотиви праці та їх характеристика

Мотиви праці	Характеристика
Реалізація потенціалу особистості	Праця забезпечує розвиток здібностей людини і дає змогу отримати задоволення, сприяє повній віддачі роботі. Таких працівників не потрібно підганяти, вони вкладатимуть свою енергію самі. Однак таких працівників потрібно стимулювати матеріально і морально
Самоствердження	Визначити і посісти своє місце в соціумі –один з потужних мотивів та потреба особистості. Якщо людина не самоствердилася 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, членство в профспілках, впливових політичних партіях
Соціальний статус	Соціальний статус- візитна картка людини, що відображає ставлення до неї оточення, показник реалізації потенційних можливостей особистості та рівня визнання її суспільством. Він мотивує людину до праці
Служіння іншому	Цим мотивом керуються представники професій, які постійно контактують з людьми (викладачі, лікарі та ін), оскільки будь-яка праця є служіння іншому (вдячність конкретних людей, громадська оцінка праці мотивують до якісного виконання праці)
Мотив 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
Мотив заздрість	Малоусвідомлюване чи неусвідомлюване прагнення досягти високих результатів при одночасному усвідомленні неможливості цього досягти через певні зовнішні і внутрішні перешкоди. Цей мотив є значним регулятором діяльності та праці 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 часто може бути, що людина отримує задоволення не від результату праці, а від своєї популярності
-------------	--

Залежно від внутрішній цінностей людина обирає ту чи іншу форму поведінки при досягненні бажаного.

Можлива ситуація, коли спрацьовують кілька взаємопов'язаних мотивів.

Якщо переважаючим мотивом керівника є матеріальне збагачення, а мотив служіння іншому взагалі не присутній у системі його мотивації – така організація взагалі немає перспектив розвитку

2. Види та зміст теорій мотивації

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: **змістовні та процесійні**. Розглянемо деякі з них.

Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

Теорії потреб. Представники їх намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей.

- Американський дослідник **Генрі Маррей** (1893 – 1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо.
- В соціопсихічній теорії мотивації **Е. Мейо** надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.
- Американський психолог **А. Маслоу** розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них:
 - фізіологічні потреби;
 - потреба в безпеці;
 - соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові);
 - потреба поваги, визнання;
 - потреба в самоактуалізації.
- **Теорія потреб ERG К. Алдерфера** базується на трьох рівнях потреб:
 - існування (existence) – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
 - взаємовідносин (relatedness) – потреба в міжособистісних стосунках;
 - зростання (growth) – потреба самореалізації та поваги.

Кожна потреба, на відміну від потреб А. Маслоу, може задовольнятися незалежно від інших.

Теорія мотивації досягнення успіхів. Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі. Засновниками цієї теорії вважають американських учених **Д. Мак-Клелланда, Д. Аткинсона і німецького вченого Х. Хекхаузена**. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчувають задоволення від діяльності, бояться

відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху.

Двофакторна теорія мотивації. На думку її автора Ф. Герцберга, існує два чинники мотивації:

1) **гігієнічні** (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);

2) **мотиватори** (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації. На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що “гігієнічне” зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

Процесійні теорії мотивації

Процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, счікуванням пов'язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесійні теорії прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума й винагороди.

Теорія сподівань (модель Врума). Один з найбільш відомих підходів до мотивації – теорія сподівань, значний внесок в розробку якої внесли В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. Очікування можна розглядати як очікування людиною ймовірності відповідної події.

З точки зору В. Врума, мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (сподівання), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність), що виражається формулою:

Валентність × Сподівання × Інструментальність = Мотивація.

Звідси мотивація є добуток валентності, сподівання та інструментальності працівника і визначається як сила спонукання індивіда до дій.

Процесійні теорії мотивації, які базуються на порівняннях

В мотиваційній моделі сподівань співробітник організації розглядається як особистість, яка фактично не залежна від інших робітників. Але в реальному житті індивід працює в рамках соціальної системи, в якій кожен, тією чи іншою мірою залежить від інших людей. Робітники взаємодіють один з одним в процесі виконання трудової діяльності, а також як соціальні індивіди; вони спостерігають один за одним, оцінюють один одного і порівнюють себе зі своїми колегами. Саме на *порівнянні* побудовані теорії справедливості та атрибутції.

Теорія справедливості (модель Адамс). Більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в *справедливості* системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації співробітників. Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусилля, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей.

Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки рабітниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристикі сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

Теорія атрибуції. Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Значний внесок у її розвиток зробили Ф. Хайдер та Г. Келлі.

Процес атрибуції тісно пов'язаний з чотирма головними цілями організаційної поведінки. Менеджмент мотивації з точки зору теорії атрибуції полягає в тому, що менеджер спостерігає відповідні зразки поведінки робітників і їх наслідки та визначає їх як конструктивні або деструктивні для організації. Досягаючи розуміння та діагностування поведінки співробітника, менеджер здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається передбачити і контролювати (впливати) його поведінку в майбутньому.

Комплексна теорія модель Портера–Лоулера)

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;
- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволення роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи. Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора.

На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

- *Теорія Х.* Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.
- *Теорія У.* Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей.

3. Креативні методи підвищення мотивації

Менеджер зобов'язаний піклуватися про те, щоб виконавці не починали раптом «творити» там, де треба просто працювати і чітко виконувати інструкції. Методи мотивації умовно поділяють на матеріальні та моральні. На практиці ці методи взаємопов'язані

Матеріальне (або економічне) стимулювання — це не тільки премії або бонуси з зарплатою. Сюди входить величезний ряд можливих методів.

Найбільш популярні:

- оплата медичної страховки, абонементу в спортзал і лікарняні виплати;
- компенсація проїзду на місце роботи або забезпечення корпоративним транспортом;
- додаткові відпускні дні за рахунок організації (в разі поважної причини);
- грошова допомога в разі НС і на день народження;
- надбавки до пенсій
- безкоштовні путівки в оздоровчі заклади,
- безкоштовне і швидке медичне обстеження раз на рік
- гнучкий графік роботи, скорочені робочі дні по святах
- оплата корпоративів за рахунок організації.

Розрізняють поняття «**лояльність**» і «**мотивованість**».

Лояльність – це відданість чомусь (компанії, бренду, торговій марці) 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 точки зору відсотності упущених вигід, витрат на підбір, адаптацію і навчання співробітників. Плинність кадрів немає негативних наслідків у випадку заміни, навчання і адаптації.

Лояльність покращує атмосферу в колективі, що важливо при командній роботі, але немає 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.

Креативні методи підвищення лояльності та мотивації

Метод	Характеристика
Використання теорії Герцберга	Гігієнічні фактори дієво впливають на привернення і утримання працівників, але не сприяють збільшення 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 індивідуальним підхід, тому використовується ієрархія потреб Маслоу. Вона охоплює основні рівні потреб, які властиві усім людям
Підвищення ціннісної значимості діяльності співробітників	Насамперед це застосовуються до персоналу досить високого рівня розвитку (фахівці, керівники середньої ланки). Більшості таких співробітників необхідно усвідомлювати, що вони виконують важливу (у тому числі соціально значиму) роботу або є невід'ємною частиною своєї компанії
Ефективна назва 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 працівників за допомогою опитувальників	При опитування персоналу важливі такі моменти: -дотримання анонімності, -значимість факторів, про які йде мова, -час, -робота з співробітниками до і після моніторингу, -залучення працівників в розробку і втілення позитивних змін
Відслідковування позиціонування компанії на ринку	Для підтримки конкурентоспроможності компанії необхідно правильно 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 невдоволення персоналу тими чи іншими факторами у компанії використовують позитивні результати бічмаркетингу. Важливо враховувати два аспекти: по-перше, в іншій організації один з факторів (зарплата, графік роботи, соцпакет) може дійсно бути кращим, але всі інші істотно поступаються. По-друге, працівники часом неправильно оцінюють співвідношення сил на ринку праці та можуть ідеалізувати стан справ у компаніях конкурентів
Позитивна фіксація	Фіксація- це створення стійкої емоційної зв'язки, асоціації між певною ситуацією і супутнім їй подразником. Необхідність створення позитивної фіксації 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 усіх співробітників компанії. Проведення конкурсів для досягнення значимої цілі, конкурсів професійної майстерності, встановлення і дотримання умов. Нагородження і підведення підсумків
Організація корпоративних заходів	Визначення мети заходу і оцінювання його результатів; створення проектних груп з підготовки заходу; PR заходи; створення відчуття свята; проведення цікавих конкурсів для створення позитиву у колективі
Зйомки корпоративних фільмів	Створення до корпоративних свят веселих фільмів-інтерв'ю, 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 (тобто, сформулювати завдання у вигляді питання, обрати будь-який випадковий предмет, який буде стимулом, описати його якості і характеристики, призначення, зв'язати стимул з поставленим завданням у вигляді питань у відкритій формі і обрати найкращі відповіді. Практика показує, що на бузглузді питання дають найкращі відповіді)

Є кілька універсальних принципів, які необхідно враховувати при створенні фундаменту мотиваційної схеми:

1) **не скупіться на похвалу.** Кожен із співробітників повинен відчувати свою важливість і потрібність в організмі компанії. Нехай навіть це буде асистент-стажер, який на даному етапі розбирає вашу пошту і приносить каву. Переконайте його в тому, що його робота важлива для вас, а він — ідеальний співробітник. Пам'ятайте: у величезному механізмі важливий кожен гвинтик і те, наскільки він якісний;

2) **заохочення варто робити ситуативними, а не систематичними.** Якщо в кінці кожного місяця ви будете видавати премію або влаштовувати корпоративні свята, до цього швидко звикнуть і будуть сприймати як належне. Ефективні заохочення, що підвищують мотивацію, завжди ситуативні і непередбачувані. Команда вдало впоралася з будь-яким проектом, або хтось із співробітників закрит стратегічно важливе завдання — можна дати премію або корпоративний бонус (наприклад, вихідний день);

3) **на кожен дію чи ситуацію необхідно реагувати відразу.** У невеликих компаніях це куди простіше: керівник постійно в стані комунікації з усією командою і знаходиться в курсі актуальних подій. У великих організаціях найбільш обізнаними є керуючі. У будь-якому випадку важливо показувати свою небайдужість, тоді кожен з колег відчує свою значимість і прозорість дій.

4. Мотивація до творчого вирішення проблем та генерування ідей

Успіх креативного процесу залежить від того, якою мірою безпосередні його учасники зацікавлені в ньому. Для цього керівнику необхідно прийняти ефективну систему мотивації, тобто правильне співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів. При побудові системи стимулювання в компанії керівнику варто розмежовувати, що на даному етапі важливіше формулювати: лояльність чи мотивацію персоналу, це залежить від цілей і стратегії компанії.

Лояльність (відданість компанії) знижує плинність кадрів, покращує атмосферу колективу, транслюється на ринку праці, чим привертає увагу потенційних працівників, популяризує товари та послуги, тобто розширює ринок збуту.

Мотивація (бажання персоналу підвищувати результати власної праці) має важливе значення в період швидкого розвитку компанії.

Сучасними методами стимулювання персоналу в організаціях є:

а) **мотивація персоналу починається з мотивації керівника.** Відношення менеджера до діяльності організації відображається у ефективній роботі окремого підрозділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування;

б) **відзначення внеску співробітників у досягнення цілей організації;**

в) **співробітники повинні бачити і розуміти важливість свого внеску у загальну справу.** Відчувати себе частиною великої справи та усвідомлювати причетність до досягнень організації є важливим стимулюючим фактором;

г) **необхідно бачити у кожному працівникові особистість.**

Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей: **мотивація персоналу – це не результат, а процес.**

Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації; використання можливостей організації. Необхідно створити такий мікроклімат, щоб працівники відчували підтримку та турботу керівництва організації

Мотивування до творчості означає, що **людина готова витратити час на пошук найкращого способу дії, досліджує інші можливості, прагне пояснити незрозумілі речі, робить спроби знайти нові ідеї.**

Важливим джерелом творчості є **концентрація на проблемі.** Творчість – значний мотиватор, оскільки збуджує у працівників інтерес до того, що вони роблять, дає надію на народження цінної ідеї, уможлиблює звернення, робить життя веселішим і цікавішим.

Всі ці аспекти творчості не пов'язані з реальним результатом творчого зусилля, проте вони важливі самі по собі і їх слід заохочувати. **Якщо винагороджувати людину тільки за реальний результат, вона буде менше зацікавлена у творчому ставленні до поставленого завдання.** З іншого боку, достатня кількість зусиль рано чи пізно дасть результат.

Керівнику необхідно усвідомлювати, що творчі прояви можливі, якщо не забороняється така риса креативної особистості, як **смівливість висловлення**. Часто сам автор відкидає цікаві ідеї через побоювання бути несприйнятим, незрозумілим, через тиск авторитетів, авторитетних думок.

Для заохочення творчості в організації можна застосовувати такі методи, як:

- 1) розвиток демократії і розширення повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень,
- 2) раціоналізація організації праці та впровадження гнучких режимів роботи, організація конкурсів раціоналізаторів і новаторів;
- 3) створення інтерактивного навчального середовища, в якому працівники можуть передавати знання, досвід, а керівництвом створені сприятливі умови для одержання та засвоєння нових знань;
- 4) підтримання відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.

При високому рівні менеджменту на підприємстві формується так звана «спіраль знань» – концепція підвищення і розширення знань, які застосовуються у різних сферах діяльності.

В колективі необхідно розвивати інноваційну культуру, тобто пропагувати актуальність раціоналізаторства, важливість такого ставлення до роботи.

Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди залишатимуться незадоволеними доти, доки не відчують, що їхня робота є важливою і її необхідно виконати. Тому, якщо підлеглий мотивований на роль генератора ідей, а йому пропонується роль адміністратора таким чином відбувається демотивація. В даному випадку недооцінюється роль підлеглого. Як результат-розчарування та зниження ефективності праці та результатів роботи

Утриманню мотивації на відповідному рівні сприяє правильна розстановка ролей у команді. **Відома така класифікація ролей:**

- 1) **Лідер** – організовує створення завдань, несе відповідальність за прийнятті рішення, вибудовує взаємодію між учасниками
- 2) **Генератор ідей** – висуває ідеї, але не аналізує їх
- 3) **Реаліст** – пропонує аналіз ідей, вносить корективи
- 4) **Позитивний критик** – передбачає усі варіанти розвитку подій: позитивні та негативні
- 5) **Негативний критик** – не зацікавлений в обговоренні проблеми
- 6) **Неформальний негативний критик** – маніпулює учасниками з метою дискредитації офіційного лідера
- 7) **Спостерігач** – з усім погоджується, але не проявляє ініціативи
- 8) **Адміністратор** – проявляє ініціативу в компанії, але не у прийнятті рішення

Необхідними умовами правильної ротації ролей є:

- 1) знання рівня розвитку професійних компетенцій підлеглих,
- 2) знання мотивів праці підлеглих
- 3) знання особистісних властивостей підлеглих.

Кожен керівник повинен при виборі методу стимулювання креативності враховувати особливості свого підприємства, колективу, цілі, цінності компанії.

Методи стимулювання працівників до креативного підходу до праці є:

- 1) Проведення тренінгів, мета яких особистісний розвиток та параметрів, які формують креативність
- 2) Організація поїздок, відряджень, відвідування закордонних організацій, ознайомлення з їх досвідом, стилем управління,
- 3) Створення сприятливої атмосфери та відчуття комфорту за робочим місцем (освітлення, гармонійне поєднання кольорів, зручне крісло, робочий стіл, квіти, можливість самому організувати робоче місце)

- 4) Створення інтерактивного навчального середовища, де працівники можуть передавати знання, досвід
- 5) Робочий графік повинен містити оптимальну тривалість часу для відпочинку,
- 6) Проведення творчих конкурсів серед колективу (погляд в майбутнє, мініатюра організації тощо)
- 7) Проведення тематичних конкурсів з певною ціллю (професійна майстерність, підвищення продуктивності, покращення атмосфери в колективі тощо)
- 8) Використання різних видів винагород (від слів подяки за працю, висвітлення досягнень у засобах масової інформації, виготовлення колажів, креативних грамот, створення фільму про досягнення успіху певним працівником, нагороди, навчання за рахунок компанії, запрошення працівника у ролі виступаючого на захід, надання окремого кабінету, надання службового автомобіля)
- 9) Залучення працівників до прийняття стратегічно важливих рішень, врахування їх ідей
- 10) Організація креативного відпочинку із керівниками та підлеглими
- 11) «Зміна ролей», хоча б один раз на рік підлеглі стають керівниками, а керівники – підлеглими
- 12) Підтримання соціально-психологічного клімату в колективі

Підводячи підсумок слід зазначити, що до **основних мотивів, які стимулюють бажання персоналу працювати краще, досягати більших результатів відносяться:** високий зарібок, можливість підвищення у посаді, визнання і схвалення, обов'язки, що змушують розвиватися, відповідність оплати праці затраченим зусиллям, творча робота, високий рівень індивідуальної відповідальності

ТЕМА 9. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

- 1. Сутність та види ділового спілкування. Діловий етикет**
- 2. Народа, як форма ефективного ділового спілкування. Види нарад.**
- 3. Стратегії ведення ділових переговорів**
- 4. Особливості етичної ділової поведінки різних країн світу**

1. Сутність та види ділового спілкування. Діловий етикет

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 високопрофесійних працівників тільки тому, що не можуть знайти спільної мови з ними. Дейл Карнегі стверджував, що успіх людини у фінансових справах на 15% залежить від професійних знань і на 85% - від уміння спілкуватися з людьми.

Уміння вести ділову бесіду, переговори, спілкуватися по телефону передбачає розвиток навичок ораторської майстерності та техніки ділових переговорів. Невід'ємною частиною ділового іміджу є грамотність в письмовій та усній мові.

Спілкуючись у діловій співпраці зі своїми підлеглими, керівником або колегами, кожен свідомо чи несвідомо керується етичними нормами, які є основою регулювання стосунків між людьми.

Ділове спілкування - це складний багатоплановий процес розвитку контактів між людьми в службовій сфері. Його учасники виступають в офіційних статусах і орієнтовані на досягнення мети, конкретних завдань.

Специфічною особливістю названого процесу є регламентованість, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, що визначаються національними і культурними традиціями, професійними етичними принципами.

Діловий етикет містить у собі дві групи правил:

- Норми, що діють у сфері спілкування між рівними за статусом, членами одного колективу (горизонтальні);

- Повчання, що визначають характер контакту керівника і підлеглого (вертикальні).

Загальною вимогою вважається привітне і попереджувальне ставлення до всіх колег по роботі, партнерів, незалежно від особистих симпатій і антипатій.

Спілкування як взаємодія припускає, що люди встановлюють контакт один з одним, обмінюються визначеною інформацією для того, щоб будувати спільну діяльність, співробітництво.

Щоб спілкування як взаємодія відбувалася безпроблемно, воно повинно складатися з наступних етапів:

- Установка контакту (знайомство). Передбачає розуміння іншої людини, представлення себе іншій людині;

- Орієнтування в ситуації спілкування, осмислення що відбувається, витримка паузи;

- Обговорення проблеми, що цікавить;

- Рішення проблеми.

- Завершення контакту (вихід з нього).

Види ділового спілкування (за Андрєвою Г.М.)

Складові	Зміст
Перцептивна	Передбачає сприймання людьми один одного. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо. Перцептивні навички виявляються в уміннях визначати контекст зустрічі; розуміти настрій партнера по його вербальній та невербальній поведінці; враховувати «психологічні ефекти» сприйняття при аналізі комунікативної сторони.
Комунікативна	Передбачає використання засобів спілкування, які підрозділяються на вербальні та невербальні. Охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається.
Інтерактивна	Передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети.

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

Важливими сферами та формами ділового етикету є:

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відносинах;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- ділова субординація;
- етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

2. Нарada, як форма ефективного ділового спілкування. Види нарад.

Можна виділити наступні **форми спілкування**:

Бесіда – усний контакт між співрозмовниками, зводиться до обговорення важливих проблем і завдань, уточнення деяких нюансів, що стосуються роботи. Учасники розмови в такому випадку повинні мати право розбиратися з різними завданнями і приймати рішення. Статуси співрозмовників повинні бути рівними.

Переговори мають більш жорстку структуру. У них, як правило, беруть участь представники різних компаній або підрозділів. Переговори використовуються для об'єднання зусиль з партнерами, які зацікавлені у вирішенні конкретної задачі.

У нараді бере участь група або велике коло зацікавлених і залучених осіб. Нарada передбачає збір, аналіз інформації, обмін даними, а також прийняття рішення в спірних моментах. Виступ – в даному випадку одна людина або невелика група ділиться необхідною інформацією з аудиторією. В такому випадку повідомлення не зводиться до обговорення теми, а підноситься як інформація. Дана форма спілкування вимагає від виступаючого лідерських якостей, вміння триматися в суспільстві, а також ораторських навичок.

Переписка – непрямий спосіб комунікації, грає своєрідну роль заочного спілкування. До даного виду спілкування відносяться накази, протоколи, постанови, запити, звіти, офіційні листи, інструкції і так далі. Переписка використовується для спілкування між підрозділами або організаціями. Необхідно дотримуватися конкретні правила при веденні листування

Загальні принципи ефективного спілкування:

Принципи ефективного спілкування закладені у Кодексі світського спілкування, але для ділового спілкування існує Кодекс ділового спілкування відповідно і принципи в нього інші:

- 1) принцип кооперативності – «твій вклад повинен бути таким, якого потребує спільно прийнятий напрям розмови»;
- 2) принцип достатності інформації – «говори не більше і не менше, ніж необхідно у даний момент»;
- 3) принцип якості інформації – «не брешти»;
- 4) принцип доцільності – «не відхиляйся від теми, зумій знайти рішення»;
- 5) «висловлюй думки ясно й переконливо для співрозмовника»;
- 6) «умій слухати і зрозуміти необхідну думку»;
- 7) «умій враховувати індивідуальні особливості співрозмовника заради інтересів діла».

Щодо етико-організаційних підходів визначають наради:

- 1) **Диктаторські** - керівник інформує щодо рішення з певних питань або знайомить зі своєю позицією. Дискусії не проводяться
- 2) **Автократичні** – різновид диктаторської, на якій керівник ставить почергово запитання учасникам наради і вислуховує їхні відповіді. Обговорення не проводиться
- 3) **Сегрегативні (відокремлення)** – доповідає керівник або визначена ним особа, учасники можуть виступати в дебатах тільки за вказівкою головуючого
- 4) **Дискусійні** – має демократичний характер, на яких відбувається вільний обмін думками, після чого рішення ухвалюється загальним голосуванням з подальшим затвердженням керівником або приймається керівником з урахуванням висловлених думок.
- 5) **Вільні** – засідання без чітко сформованого 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. В процесі дискусії проблема обговорюється предметно, не допускається перетворення дискусії в конфлікт. При виникненні суперечок постає необхідність пошуку шляхів зближення думок чи знаходження загальних рішень.

Головна зброя дискусії – факти та їхня інтерпретація. Учасники називаються опонентами.

Визнання власної неправоти – це не слабкість, а сила, тому що прояв благородності дає можливість зберегти репутацію.

Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки та диспуту

Полеміка (тобто конфронтація ідей, поглядів, думок) – передбачає не досягнення згоди в сеперечці, а перемогу над опонентом. Саме тому учасники полеміки називають противниками. Для публічного захисту наукової позиції або з метою самовизначення у важливих ситуаціях, що спрямовані на вирішення особистісно значущих моральних потреб, використовують диспут. Засіб, який дозволяє знизити критичність і самокритичність у спілкуванні – «мозковий шторм». Ця форма спілкування базується на абсолютному дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм. Вимоги до проведення «мозгового шторму»:

- 1) На розгляд виноситься лише одна проблема
- 2) Кількість учасників щонайбільше 12 осіб
- 3) Для відчуття рівноправності учасники розміщуються по колу столу
- 4) Час обговорення до 30 хвилин

Незалежно від особливостей, визначуваних різновидами ділового спілкування і частковостями конкретного випадку, учасникам ділового спілкування слід проявляти:

- пунктуальність;
- коректність і ввічливість;
- повага і доброзичливість;
- уміння слухати;
- грамотність (хоч би зрозумілість) усної і письмової мови.

У діловому спілкуванні важливим є поєднання нереклексивного та рефлексивного слухання.

До прийомів рефлексивного слухання належить:

- 1) **Ехо-техніка** – повторення висловленої партнером у спілкуванні думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації
- 2) **Повідомлення про сприйняття іншого** – за допомогою цієї техніки можна допомогти співбесіднику виразити його емоції, сприяти виникненню у нього відчуття комфорту, а отже – підвищити ймовірність отримання достовірної інформації
- 3) **Розвиток ідеї** – виведення логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отримання інформації без прямих запитань
- 4) **Резюмування**- відтворення у загальному вигляді низки висловлень партнера і коротке формулювання найбільш суттєвих з них.
- 5) **Розпитування** – постановка зрозумілих запитань до співрозмовника з метою активізації комунікаційного процесу, уточнення інформації та з'ясування суперечностей

Нереклексивне слухання- спосіб уважного зосередженого слухання без власних мовних реакцій. Цей вид слухання передбачає невтручання у хід висловлювання думок співрозмовника. При ньому допускається використання немовних засобів: кивок головою, наближення до партнера спілкування тощо.

3. Стратегії ведення ділових переговорів

Найбільш оптимальними днями для переговорів є вівторок, середа і четвер.

Найбільш сприятливий час дня - через півгодини чи годину після обіду, коли фізіологічні потреби не відволікатимуть від вирішення ділових питань.

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

На практиці застосовують **чотири стратегії ведення ділових переговорів:**

- 1) **Жорсткі переговори:** відстоювання кожною стороною власної позиції та ігнорування ініціативи компромісу
- 2) **Перспективні переговори:** напрацювання сторонами бази для майбутніх відносин
- 3) **Лояльні переговори:** щодо більшості питань сторони ідуть на поступки, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання переговорів.

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

Після вибору стратегії переговорів необхідно обрати і їх тактику.

Тактика – це методи і механізми досягнення цілей переговорів, вирішення завдань.

На практиці використовують коректні та некоректні прийоми ведення ділових переговорів

Коректні тактичні прийоми:

- 1) Нарощення складності питань
- 2) Використання інформації про перспективи своєї компанії
- 3) Поділ проблеми на складові
- 4) Пакетування
- 5) Застосування відкритих статистичних даних
- 6) Взаємні поступки

До **некоректних тактичних прийомів** відносять:

- 1) Завищення вимог
- 2) Шантаж
- 3) Обман
- 4) Затягування переговорів
- 5) Ультимативність вимог
- 6) Вимагання
- 7) Неоднозначність інформації

Ділове спілкування ґрунтується на вчиненні деяких послідовних дій (етапи ділового спілкування)

- 1) **Сформувавати мотив (мету).** Адже спілкування створюється осмислено, людина йде на контакт для якоїсь певної мети. Ділове спілкування в організації не може бути ефективним, якщо люди не знають, необхідно їм вступати в переговори чи ні. Тому обов'язково потрібен мотив, чому варто чи не варто співпрацювати з партнером. Для цього і відводиться підготовчий етап, в процесі якого люди проводять аналіз необхідності участі в переговорах і визначають значимість майбутньої взаємодії.
- 2) **Встановити контакт.** Це потрібно зробити, коли партнери зустрічаються вперше. Їм необхідно побудувати доброзичливі відносини. При зустрічі партнери зазвичай тиснуть руки один одному, вітають, а потім починають обговорювати питання, через які вони власне і зібралися.
- 3) **Позначити суть питання.** Ясна річ, що ділові партнери не призначають зустрічі для того, щоб просто поговорити або насолодитися чаюванням. Приводом для їх збору є якась певна проблема, яка хвилює обидві сторони і потребує вирішення. Тому партнери обговорюють суть питання і переходять до обговорення всіх важливих моментів.
- 4) **Обмінюватись інформацією.** У процесі ділового спілкування можна ділитися зі своїми співрозмовниками корисною інформацією, яка могла б стати їм у нагоді для аналізу вашої угоди.
- 5) **Знайти вирішення питання.** Важливо, щоб рішення проблеми було вигідно для всіх, хто бере участь в переговорах. Якщо є розбіжності, то спочатку слід вирішити саме їх. Інакше дійти згоди не вийде. Як тільки буде встановлена щира розмова, можна обговорювати шляхи вирішення хвилюючого питання.
- 6) **Укласти угоду.** Прийняте усіма учасниками бесіди вирішення проблеми повинно бути закріплено відповідною угодою. Ділові переговори завжди націлені на результат, створення конкретного продукту співпраці. Тому важливо домогтися необхідної домовленості і бездоганно дотримуватися всі пункти, що містяться в ній.

Проаналізувати підсумок переговорів. На цьому етапі спілкування партнерів закінчується. Через деякий проміжок часу вони знову зустрічаються і проводять аналіз отриманих результатів. Наприклад, підраховують прибуток, визначають необхідність подальшої співпраці. Не завжди керівник компанії може безпомилково вести розмову. Але кожна досконала помилка може привести до провалу. Щоб цього не сталося, слід вміти визнати свою помилку і зробити кроки для її запобігання в майбутньому.

- 1) Під час вітання необхідно ввічливо привітатися, потиснувши руку всім учасникам переговорів. Не слід сильно стискати руку.
- 2) Перед тим як приступати безпосередньо до розмови слід запропонувати партнерам кави або чай. Ця традиція з'явилася не так вже й давно, але в даний час її використовують практично всі. Напої пропонують для того, щоб людина відчула себе розслаблено і стала більш позитивно налаштованою.
- 3) У разі якщо в процесі переговорів була здійснена неприємна помилка, то необхідно вибачитися перед партнерами за завдані незручності. Після цього можна продовжити розмову.
- 4) Обговорюючи з партнером ділові моменти, постарайтеся відповісти на всі питання, що цікавлять його. Якщо ж з якихось причин ви не можете відповісти прямо зараз. Вибачитесь і попросіть час обміркувати до якоїсь певної дати.
- 5) Майте при собі ручку і блокнот і записуйте все важливі відомості. Не варто в кінці переговорів повертатися і перепитувати інформацію, яку вам вже повідомили.
- 6) Не підвищуйте голос, говорите чітко і ясно.
- 7) В одязі дотримуйтесь ділового стилю. Етика ділового спілкування також має на увазі слідування певних етапів при діловій комунікації.

4. Особливості етичної ділової поведінки різних країн світу

Кожний народ має свою національну культуру, її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній (мова, література, музика, живопис, релігія), так і в матеріальній (особливості економічного укладу, ведення господарства, виробництва тощо) сферах життя та діяльності.

Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії.

Так, характерним для поведінки представників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психологічних особливостей є:

Північноамериканська ділова культура порівняно молода, але вже багатьма дослідниками, діловими людьми відмічено її особливості, подібні до рис національного характеру: орієнтація на індивідуалізм у людських стосунках, на сильну особистість у практичній діяльності, а звідси – прагнення до одноосібних рішень.

Американських бізнесменів відрізняє:

- висока ділова активність;
- великі здібності в боротьбі за прибуток;
- прагненням затвердити свою перевагу;
- виняткова впевненість у собі;
- стійкість;
- схильність до ризику.
- прагнення обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей;
- не дуже офіційна атмосфера, відкритість;
- егоцентризм;
- високий професіоналізм.

У ділових стосунках на виробництві домінує беззаперечне підпорядкування й жорстка дисципліна

Для американців – прагнення обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, не дуже офіційна манера ведення переговорів. Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Професіоналізм представників американських делегацій звичайно високий, і поводяться вони при прийнятті рішень відносно самостійно. Люблять приймати пакетні рішення, вміють торгуватися, виявляють настигливість у досягненні своїх цілей;

Британців характеризує:

- діловитість;
- шанування власності;
- ввічливість;
- стриманість і педантичність.

Британці дуже суворо дотримуються процедури знайомства. Потискання руки прийняте тільки при першій зустрічі. Говорити з англійцем про справи після закінчення робочого дня вважається дурним тоном.

За традицією англійців стриманий у судженнях, уникає категоричних тверджень, старанно уникає в розмові будь-яких особистих моментів. У них високо розвинуте почуття справедливості, тому у справах англійці ведуть чесну гру. **Для англійців** – прагнення вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Тому вони мало уваги приділяють підготовці до переговорів, ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації.

Французи як законодавці ділового протоколу й етики дуже галантні, вишукані, прагнуть дотримуватися етикету, у поведінці розкуті й відкриті для співрозмовників. Цінують інтелект, уміння пояснювати, точно формулювати умови контрактів. У ділових стосунках цінують особисті зв'язки. Багато важливих рішень ухвалюють на ділових прийняттях (сніданках, обідах, коктейлях).

Французи велику увагу приділяють попереднім угодам. Люблять досконало вивчити всі аспекти та наслідки пропозицій, тому переговори з ними проходять у повільному темпі. Будь-які спроби прискорити темп можуть лише зашкодити справі. В обговоренні питань аргументація французів традиційно орієнтується на логічні докази. Французькі партнери можуть перебивати співрозмовника, щоб висловити критичні зауваження, але вони не схильні торгуватися. Французи негативно ставляться до компромісів і надають перевагу французькій як мові перемовин. **Для французів** – приділення уваги попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але вони менш вільні при прийнятті рішень і пов'язані наданими їм інструкціями. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Вони прагнуть використовувати французьку мову як офіційну під час переговорів;

Для німців – бажання вести переговори тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання. Німці дуже пунктуальні, дотримуються суворої регламентації поведінки. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах. Характерні риси німецької ділової культури:

- прагнення до порядку;
- дисциплінованість;
- пунктуальність;
- ощадливість;
- звичка широко застосовувати цифри, схеми, діаграми;
- точність і лаконічність у викладі фактів;
- чесність і прямота.

Для китайців – чітке розмежування окремих етапів переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та

можливості партнерів і тільки після цього висувують свої пропозиції, вміло використовують чужі помилки. Остаточні рішення приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом. Велику увагу приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску. Кінцеві рішення приймаються китайською стороною, як правило, не за столом переговорів, а вдома. Китайці роблять поступки, як правило, у кінці переговорів, після того оцінювання можливостей іншої сторони. При цьому помилки, допущені партнером під час переговорів, вміло використовуються. Велике значення китайська сторона надає виконанню досягнутих угод.

Японську ділову культуру визначає, насамперед, колективізм, що проявляється в однаковому робочому одязі співробітників, спільному проведенні дозвілля. Майже всі фірми мають моральні кодекси, їхні вимоги добросовісно виконуються. Японці уникають суперечностей, прагнуть до компромісів. Конфлікти вирішують за допомогою переговорів, прагнучи досягти згоди. У діловій етиці цінуються працьовитість, старанність. Японці надзвичайно пунктуальні й ніколи не запізнюються на зустрічі. Характерними для них є увага до громадської думки, точність та обов'язковість. **Для японців** – ввічливе ставлення до учасників спілкування, прагнення уникнути зіткнення позицій під час офіційних переговорів. Вони йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Приділяють велику увагу розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються). Особливістю є групова солідарність, вміння працювати в команді. Представники делегацій рішення самі не приймають, обов'язково його погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу.

Для представників арабських країн – увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не приділяє уваги. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через їхню звичку торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати. Для арабів одним з важливих елементів на переговорах є встановлення довіри між партнерами. Вони надають перевагу попередньому опрацюванню деталей питань, які будуть обговорюватися на переговорах, а також «торгу» за столом переговорів. Завжди намагаються залишити за собою можливість продовжити контакти, якщо на цей раз згоди досягнути не вдалося (при цьому відмова від угоди супроводжується похвалами на адресу партнера й відхиленої пропозиції). У ділових стосунках з арабами необхідно пам'ятати про обов'язкове дотримання ісламських традицій. У місяць рамадан мусульманину не можна нічого їсти від сходу до заходу сонця. У перший місяць мусульманського нового року не варто влаштовувати прийняття. Усі справи 5 разів на день припиняються для здійснення молитви, четвер або п'ятниця в мусульман – день відпочинку й служіння богу. Забороняється вживати свинину і спиртні напої. Не варто з представниками ісламського світу заводити мову про політику. Арабам, ймовірно, важко буде мати ділові відносини з представницями жіночої статі.

На думку зарубіжних спеціалістів, **представники Росії та інших країн Співдружності** на переговорах часто звертають увагу на загальні питання і мало уваги приділяють тому, як їх реалізувати. У них переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення.

Болгарія - улюблене місце відпочинку багатьох європейців. Які правила етикету прийняті в Болгарії?

У березні ділові партнери дарують один одному маленькі червоно-білі талісмани. Одягаються болгарські бізнесмени найчастіше офіційно. А на переговорах швидко з'ясовується, наскільки вони балакучі. Німецьку та англійську розуміють не скрізь, тому варто вдаватися до послуг перекладачів. Усні договори потрібно швидко переносити на папір, причому так, щоб у формулюваннях не було ніяких лазівок.

У Болгарії кивання головою означає «ні», а погойдування – «так». Так що похитування головою буде сприйматися як схвалення. У розмовах краще не торкатися комунізму й релігійних тем (у країні живуть православні, мусульмани, синті та роми).

ТЕМА 10. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

1. Сутність та зміст самоменеджменту та саморозвитку
2. Управління емоційним інтелектом
3. Методи формування власних цілей та вдосконалення лідерських здібностей.
4. Компоненти міжособистісного спілкування.
5. Стратегія та тактики ефективного переконання.

1. Сутність та зміст самоменеджменту та саморозвитку

Сучасний керівник змушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. В цих умовах особливо необхідним є опанування керівниками підприємств таким сучасним інструментом активізації поведінки творчих працівників і творчих колективів, як самоменеджмент.

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Перш за все **самоменеджмент це** самоорганізація, уміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Оволодіти даною наукою не так просто, і молодому керівнику треба починати все-таки з самоосвіти, причому мало лише набувати знань, потрібна ще і практична реалізація. Самоменеджмент – це дуже важка робота, тому необхідно бути готовим до самовдосконалення.

Самоменеджмент – це багаторівневий процес розвитку особистості через основні навички:

**самоуправління,
самоорганізацію,
саморегуляцію,
самовиховання**

Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. **Саморозвиток (індивідуальний розвиток)** – процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне). У цьому процесі поєднуються **наступні складові:**

- особовий розвиток (особове зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Саморозвиток відбувається тільки у тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів в їх вирішенні і мотивація на себе;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки та обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;

– критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.

Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера:

1. Невміння управляти собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управління.
2. Розмиті особисті цінності: відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.
3. Нечіткі особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.
4. Зупинений саморозвиток: відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.
5. Недостатність навички вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.
6. Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; невідміння використовувати нові ідеї; відсутність креативності.
7. Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення.
8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.
9. Слабкі навички керівництва: відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.
10. Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.
11. Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів.

Першим кроком до саморозвитку є процес об'єктивного самоусвідомлення особистості, **індивідуальними техніками якого є:**

1) 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 події, думки, почуття і емоції, які вони викликали. У розповідь потрібно включати поворотні моменти, життєві кризи, а також усі «за» і «проти» прийнятих в минулому рішень.

2) Складання щоденних та тижневих самозвітів

Записуються події, що відбулися, прийняті рішення і час, який приділявся тій чи іншій діяльності.

3) Запис фантазій

Після роздумів про майбутнє (бажаних змін) фіксуються побачені уявні картини

4) Складання виступу співробітників з приводу завершення трудової діяльності

Опис того, чим запам'яталися близьким та колегам, які позитивні чи негативні враження в оточуючих про особистість викликає вихід на заслужений відпочинок

5) 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

6) Балансовий звіт активів і пасивів

Метод передбачає складання двох списків. У першому вказуються активи (сильні сторони), у другому (пасиви), тобто слабкі сторони.

7) Створення презентації способу життя

Опис способу життя у текстовому матеріалі чи у малюнках.

2.Управління емоційним інтелектом

Для успішного управління іншими менеджеру необхідні навички управління собою, для чого потрібно розвивати власний емоційний інтелект.

У 1990 р. Джон Мейер 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:

- 1) Усвідомлення власних емоцій
- 2) Усвідомлення емоцій інших людей
- 3) Управління власними емоціями
- 4) Управління емоціями інших людей
- 5) Усвідомлення власних емоцій.

1. Усвідомлення власних емоцій. У кожен момент життя людина переживає певну емоцію. Вміння їх усвідомлювати 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, визначити зміну інтенсивності і переходу від одної емоції до іншої.

2. 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

3. Управління власними емоціями

Вміння визначати джерело і причину виникнення емоції, її призначення і можливі наслідки її 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

4. 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 необхідним є:**

1. Позитивне мислення. На думку дізіологів, людина не повинна дозволяти своєму мозку звикати до неприємностей. Необхідно як можна частіше створювати собі навіть маленькі 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. Йоги та медитації. Встановивши зв'язок між диханням і переживаннями, йоги виробили ряд фізичних і дихальних вправ, оволодіння якими дозволяє позбавитися від емоційного напруження і подолати неприємні переживання.
3. Сміхотерапія. Сміх викликає 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 вправи
4. Аналіз емоційного стану. Цей процес характеризується певним алгоритмом дій

- 1) Витримати певний проміжок часу при сильній емоції
- 2) Ідентифікувати емоцію

3) Визначити масштаб та причини емоції. У випадку потужної емоції є необхідність її погашення (заспокоєння), у подальшому вирішується, що робити з причиною емоції. Якщо емоція не значна – достатньо переключити увагу на щось інше

Для управління емоціями інших людей необхідно:

- 1) оцінити свою позицію
- 2) зайняти оптимальну позицію для подальших дій
- 3) привернути увагу (демонстрація поведінки лідера);
- 4) підлаштуватися, створити емоційний настрій, зацікавленість;
- 5) перевірити результат (відслідковування зворотнього зв'язку)

Високий рівень емоційного інтелекту дає змогу ефективно витратити власну енергію, справлятися зі стресами, запобігати професійному вигоранню

Методи гармонізації психофізичного стану людини можна об'єднати в три групи:

1. Фізіологічний рівень регуляції психофізичного стану:

- тривалий і якісний сон
- збалансоване, насичене вітамінами і мікроелементами харчування
- достатнє фізичне навантаження, заняття спортом
- 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, 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

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.

2. Методи формування власних 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 може відбуватися різними способами:

- 1) Спосіб 1 «Кроки вниз до цілі»
- 2) Спосіб 2 «Кроки вверх до цілі»

Спосіб 1 «Кроки вниз до цілі»

1 етап. Визначення цілі, якої не вдається досягнути (занадто велика чи незрозумілий шлях її реалізації)

2 етап. Формується суть проблеми: «Що не так?». Перетворення її в ціль: «Яким може бути рішення?». Задається питання: «Що заважає досягти своєї цілі?».

Визначають три перешкоду, їх перетворюють в ціль – «Яким може бути рішення?».

Продовжується рух вниз до досягнення цілі

Спосіб 2 «Кроки вгору до цілі»

1 етап. Обирається ситуація, при якій не вдається вирішити завдання

2 етап. 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.

Постановка цілей по SMART – приклади, критерії

«Наївний оптимізм» спотворює реальність і викручує на максимум очікування від цієї ж реальності. Потім фрустрація, розбиті мрії, апатія. Цього можна уникнути, навчившись методики постановки цілей по смарт.

Як ставити смарт цілі

Техніку SMART цілей можна звести до першого критерію - конкретика. Особисте життя можна більш-менш переглянути з горизонтом в 1 рік – далі бачення майбутнього буде важким. Використовуйте смарт метод для середньострокових (рік) і короткострокових (тиждень; місяць) цілей. Для довгострокових цілей більше підходить ставити не конкретні цілі, а цілі напряму руху.

Чистий самообман – ставити довгострокові цілі, і тим більше, цілі на все життя за методом SMART. SMART метод допомагає вибрати формулювання бажаного / планованого результату. Це просто форма запису ваших цілей, а не методика їх досягнення. Будь-яка, навіть сама крута, технологія в невмілих руках працювати не буде. Щоб правильно ставити розумні цілі, потрібно набратися досвіду і порозумнішати. Перевернений варіант планування по Smart: складати списки цілей - плани на рік або на 3 місяці - і працювати над ними. Хоча б раз на тиждень звірятися з планом, і контролювати хід їх реалізації. Якщо просувань по цілям немає, то вони занадто важкі. Зменшуйте складність аж до мікроскопічного завдання.

Specific. Ціль повинна бути конкретною. Ми конкретизуємо бажаний ефект в нашому особистому житті, роблячи його зрозумілим і досяжним. Замість мрійливих, загальних формулювань потрібно записувати конкретні наслідки на виході. Згідно зі SMART принципом, цілі повинні бути з одним конкретним результатом.

Measurable. Ціль – Вимірна Технологія досягання цілей за правилом SMART передбачає контроль менеджером просування по цілі. Для цього вона повинна бути вимірна. Цифри повинні бути адекватно підібрані, так щоб в них був закладений сенс

Achievable. Ціль – Досяжна. Критерій досяжності означає, що мета вам вже під силу або знаходиться в зоні росту. У вас достатньо знань і навичок, щоб її досягти. Або буде потрібно трохи попрацювати над собою, щоб з нею впоратися. Ви можете покроково уявити що потрібно зробити, і кожен крок вам під силу. Можливо, вам буде важко її досягти, але вона не лякає вас. Мета може викликати сумніви, але не паралізує волю. Якщо мета здається недосяжною, краще поставити проміжну, доступну вам мету. Якщо мета поставлена і ви її відкладаєте - потрібно ставити мету простіше.

Relevant. Ціль – Актуальна Цей критерій методу SMART цілі вимагає аналізу питанням – «Чому я цього хочу?» До вашого кінцевого бажання ведуть багато цілей, і можливо вони цікавіші. Вести здоровий спосіб життя можна по-різному: бігати, правильно харчуватися, плавати, грати в волейбол. Потрібно перевірити, що більше вам підходить. Дослідити себе: що ви відчуваєте, йдучи різними шляхами здорового життя. Якщо мета складна, і ви не впевнені, що хочете її переслідувати - рекомендую поставити проміжну мету для експерименту. Пройти частину шляху і подивитися, як воно – чи є охота далі прагнути її?

Time-bound. Ціль – обмежена терміном У менеджменті це важливий критерій для кожної мети. Іншим співробітникам потрібно орієнтуватися на успіхи колег, і будувати свої плани, виходячи з дій членів організації. В особистому житті зручніше ставити не поодинокі цілі з заданим терміном, а складати річний план.

Удосконалення лідерських здібностей

Аналіз теорій лідерських якостей показує, що найбільш ранні з них, які сягають часів Давньої Греції та Риму, стверджують, що лідерами народжуються, а не стають. Наприклад,

теорія «великої особистості» стверджує, що індивід уже народжується з якостями, необхідними для лідера, або без них. Відповідно до цієї теорії кращі керівники мають певний, загальний для всіх набір особистих якостей, серед яких: рівень інтелекту, зовнішність, що запам'ятовується, ініціативність, здоровий глузд, упевненість у собі, економічне й соціальне підґрунтя. З часом, коли в теорії управління почала розвиватися школа біхевіористів, учені погодилися з положенням про те, що лідерські якості можна розвинути. Почалися пошуки універсальних якостей, притаманних лідерам, та виявлення способів їх розвитку

Нині серед топ-менеджерів усе більшого поширення набувають тренінги щодо формування і розвитку лідерських навичок, у процесі яких учасники освоюють різні аспекти управління, наприклад, мотивацію підлеглих, ухвалення рішень, організацію роботи в командах тощо. Після такого тренінгового навчання менеджери не тільки аналізують процес управлінської діяльності (планування, ухвалення рішень, оцінювання, контроль тощо), а й розвивають професійні компетентності й алгоритми виконання управлінських завдань, працюють над розвитком свого лідерського потенціалу.

Ранжування якостей успішного лідера за значимістю

Якості	Бали
1. Здатність працювати з людьми	78
2. Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3. Потреба в досягненні результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Великий досвід у різних галузях діяльності	68
6. Здатність вести справи та переговори	66
7. Готовність ризикувати	63
8. Здатність генерувати нові ідеї	62
9. Обдарованість	60
10. Здатність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації	58

Важливим моментом удосконалення управлінських здібностей є розуміння менеджера на якому ступені лідерства він знаходиться і як розвиватися самому.

4. Компоненти міжособистісного спілкування.

Невміння впливати на співбесідників, слухати, переконувати уповільнює бідь-який організаційний процес, а не лише креативний.

Міжособистісне спілкування можна визначити як будь-яку вербальну та невербальну поведінку, яка сприймається іншими учасниками спілкування.

Основні компоненти міжособистісного спілкування:

- 1) Відправник зашифровує інформацію чи кодує послання, надаючи йому необхідної форми донесення до отримувача за допомогою різних каналів

- 2) Канали повідомлення: усна форма (виступ, збори, телефонний дзвінок, неофіційні розмови), мова тіла (міміка, тон голосу, жести, поза), письмова форма (службові записки, накази), електронні послання (голова і електронна пошта, повідомлення факсом)
- 3) Отримувач розшифровує, розпізнає та сприймає повідомлення
- 4) Розшифрування повідомлення –ключовий аспект спілкування та інтерпретації його значення
- 5) Перешкоди: все те, що порушує процес спілкування

Головним критерієм того, наскільки успішно сприйняте повідомлення і як вплинуло на отримувача є зворотній зв'язок.

Зворотній зв'язок – це відповідь отримувача на повідомлення відправника.

Мета запиту і отримання зворотнього зв'язку переконатися в тому, що повідомлення отримане і правильно розтлумачене. У випадку наявних спотворень є можливість внести роз'яснення і переконатись про правильне розуміння інформації.

Навиками для отримання зворотнього зв'язку є:

- 1) **Запит у отримувача зворотнього 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 зворотній зв'язок отримувачу, щоб переконатись в тому, що правильно зрозуміли інформацію.
- 4) **Перевірка прихованих припущень.** У ситуації, коли зворотній зв'язок вказує на неправильність розуміння наданої інформації, причина може бути у наявності в отримувача прихованих намірів, очікування і мотивації. Ситуація проясняється шляхом прямих запитань.
- 5) **Відслідковування невербальних сигналів співбесідника.** Виражається позитивне чи негативне сприйняття інформації за допомогою мови тіла, жестів, що є надійним зворотнім зв'язком і дозволяє робити висновки про реакцію на висловлювання
- 6) **Уточнюючі питання.** Вони дозволяють позбавитись неточності у сприйнятті інформації.

5. Стратегія та тактики ефективного переконання.

Переконання, авторитет, влада є засобами впливу. Однак за допомогою авторитету і влади підлеглих заставляють чинити так, як вони і іншому випадку не вчинили б.

Переконання залишає людям свободу дій, але тільки після того, як їм нададуть аргументи на користь того чи іншого рішення.

Стратегією ефективного переконання є довіра: 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

- 1) розуміння і повага потреб оточуючих, які можуть відрізнятись від власних
- 2) уважність до найдрібніших нюансів спілкування, які можуть виявитися значним вкладом в емоційний баланс
- 3) виконання взятих обов'язків
- 4) врахування очікування оточуючих, з метою недопущення вчинків, які б йшли наперекор їхнім бажанням та діям
- 5) демонстрація особистісної цілісності, виконання обіцянок, виправдовування очікування інших

Тактики переконань:

1. Активне спонукання. Такий підхід характеризують організованість і підготовленість, прояв впевненості, поради, бажання домовитись, готовність брати на себе ініціативу,

поторення почутого своїми словами. Підхід ефективний для уточнення різного роду відомостей, виправлення помилок, а також роставновки пріоритетів

2. Пасивне переконання. Іноді найкращий спосіб переконати в чомусь іншу людину – це зовсім нічого не робити. Довготривале мовчання, терпеливе очікування, готовність вислухати співрозмовника 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

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література

1. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм] / проф., д.е.н. В. Я. Брич, к.іст.н. М. М. Корман. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 220 с.
2. Довгань Л.Є. Креативний менеджмент: навч посібник / Л.Є.Довгань, Н.І.Ситник – К: ВД Винниченко. 2014. – 248 с.
3. Окорський В.П. Креативний менеджмент: Підручник / Окорський В.П., Валюх А.М. – Рівне: НУВГП, 2017. – 344 с.
4. Брич В.Я. Психологія управління: навч. посіб. / В. Я. Брич, М. М. Корман – К.: Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.
5. Ткачук О.М. Бізнес-культура : [навч. посіб.] / О.М. Ткачук. – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2013. – 204 с.

Допоміжна література

6. 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.
7. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника: метод. посіб. – Тернопіль: Джура, 2012. – 96 с.
8. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник / Ю. М. Бажал [та ін.] ; ред. Ю. М. Бажал. – Київ : Пульсари, 2015. – 278 с.
9. Назарова Г. В. Креативна економіка та менеджмент: навчальний посібник [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова, Ю. В. Сотнікова. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 160 с.
10. Грищенко, І. М. Підприємницький бізнес [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К. : Грамота, 2016. – 519 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

11. Букацелі А. В. Креативне підприємництво як ресурс економіки. Ефективна економіка. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6426>

