

**Башук Тетяна Олександрівна,**  
канд. екон. наук, ст. викладач кафедри маркетингу та УІД Сумського державного університету;  
**Смірнова Яна Ігорівна,**  
студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету

## **ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У КРЕАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ**

*Стаття присвячена особливостям підходів менеджерів в управлінні організацією до підбору персоналу, генерації ідей та відбору найбільш оптимальних ідей для плідної діяльності та досягнення цілей організації. Авторами досліджені принципи наукового управління, взаємовідносини в трудовому колективі, а також сформульовані найчіткіші завдання в управлінні організацією. Проведено класифікацію менеджерів залежно від поглядів на керування трудовим процесом та генерацією ідей.*

Ключові слова: управління організацією, завдання управління, види менеджерів, формування команди, керована ланка, генерація ідей.

**Постановка проблеми.** Система управління організацією є досить складним процесом, що містить сукупність усіх служб організації, підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організації. Першочерговими проблемами постають правильний підбір персоналу менеджерами організації до співпраці та структурування роботи, генерація та підбір найбільш привабливих та дієвих ідей. В організації ухвалюються управлінські рішення як результат аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування, прогнозування та вибору альтернативи з багатьох варіантів запропонованих ідей для досягнення поставленої мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало вчених протягом багатьох років приділяли увагу вивченню наукового управління організацією, підтримуючи та керуючи взаємовідносинами в трудовому колективі, щоб співробітники проявляли взаємоповагу одне до одного та висували якомога можна більше ідей, генеруючи їх та обираючи з них найбільш оптимальні, які б приводили до необхідних результатів і просували діяльність організації до мети.

Ф. Тейлор у книзі «Принципи наукового управління» відокремлював процес планування праці від самої праці та виділив основні положення системи наукового управління. А. Файоль сформулював найчіткіші завдання в управлінні організацією, виділив сфери діяльності організації. Завдяки науковому доробку А. Файоля в діяльності організацій відбулися значні зміни. Розглядаються декілька підходів до підбору персоналу менеджерами, на відміну від них, успішний керівник уміло стимулює творчий пошук, зіштовхуючи різні підходи до вирішення проблеми й ініціюючи процес, дослідженню якого приділили увагу Дороті Леонард і Джеффри Строс, давши назву «творчих колізій» [3].

Наукове обґрунтування теорії шкіл досвіду, яка буде розглянута докладніше, подано професором Морганом Макколлом у його книзі «Птахи високого польоту: створення наступного покоління лідерів» [7].

**Метою цієї роботи** є дослідження поведінки менеджерів у формуванні робочої команди, дослідження проблеми правильного підбору персоналу менеджерами до

співпраці в організації та плідного структурування роботи, розгляду підходів та завдань наукового управління, проблем виявлення та генерації ідей в управлінні організацією. Оскільки ухвалення управлінських рішень є результатом аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування та прогнозування, а також вибору альтернативи з багатьох варіантів запропонованих ідей для досягнення поставленої мети, необхідно знайти відповіді на такі питання:

1. Система управління організацією. Принципи та завдання наукового управління. Методи формування команди. Погляди менеджерів на підбір робітників до співпраці в організації.

2. Запорука отримання бажаного прибутку та повернення інвестицій у потрібному розмірі.

3. Поняття «генерації ідей». Джерела ідей. Методи генерації ідей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети. Менеджери займають ключові позиції в управлінні організацією. Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, що вирішуються, характеру функцій, що реалізуються, кожен менеджер обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і є керівником певної групи працівників [4].

Управління організацією можна подати у вигляді процесу здійснення певного типу взаємозв'язаних дій із формування і використання ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Розглянути систему управління організацією можна на рис. 1.

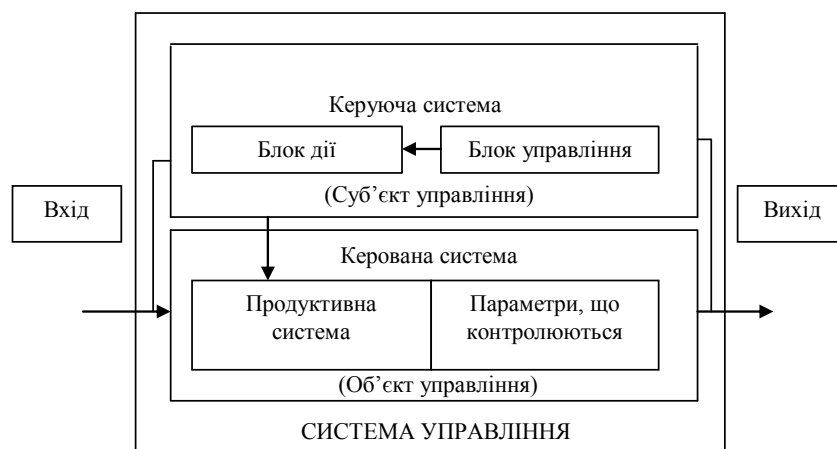


Рисунок 1 – Система управління організацією [4]

«Управляти – означає вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів», – так охарактеризував процес управління А. Файоль [4].

Керовані ланки – це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням виробничого-функціонального процесу. Те, що йде на вхід керованої частини, і те, що є її виходом, залежить від типу організації. Координацію дії керованої частини, необхідно

здійснювати за допомогою системи наукового управління, обґрунтованої Ф. Тейлором у книзі «Принципи наукового управління» [4]. Ф. Тейлор уперше відокремив процес планування праці від самої праці, виділивши, таким чином, одну з основних управлінських функцій. Основні положення системи наукового управління за Тейлором такі:

- створення наукового фундаменту, що замінює традиційні методи роботи, які практично склалися;
- підбір і навчання співробітників на основі наукових критеріїв;
- взаємодія між адміністрацією та виконавцями з метою практичного впровадження науково розробленої системи організації праці;
- рівномірний розподіл праці й відповідальності між адміністрацією та виконавцями.

Найчіткіші завдання в управлінні організацією сформулював А. Файоль на початку ХХ ст. Він виділив шість сфер діяльності організації, якими необхідно керувати: технічну, комерційну, фінансову, бухгалтерську, адміністративну й захисну. На його думку, найбільш характерними завданнями ланки управління є:

- планування загального напрямку діяльності та передбачення кінцевого результату;
- організування, тобто розподіл та управління використанням матеріальних і людських ресурсів;
- видання розпоряджень для підтримки дій працівників в оптимальному режимі;
- координація різних дій для досягнення загальної мети;
- вироблення норм поведінки членів організації та проведення заходів щодо дотримання цих норм;
- контроль за поведінкою членів організації.

Завдяки науковому доробку А. Файоля в діяльності організацій відбулися значні зміни: ускладнилася їх структура, науково-технічна революція в галузі природничих наук привела до виникнення нових складних технологій, стрімке впровадження засобів обчислювальної техніки в різних сферах людської діяльності помітно вплинуло на технологію ухвалення управлінських рішень та на процедуру контролю за виконанням рішення [4].

Креативний, творчий підхід до управління організацією є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку та конкуренції ринку. У креативному управлінні організацією повинні враховуватися закономірності колективної творчості й мають бути застосовані методичні прийоми активізації пошуку оптимального рішення. Для цього використовують генерацію ідей.

Генерація ідей (англ. *ideas generation*) – постійний систематичний пошук можливостей створення нових товарів, включаючи джерела нових ідей і методи їхньої генерації шляхом мозкової атаки (невеликі групи спеціалістів, де відкриті дискусії стимулюють виникнення широкого кола ідей), а також аналіз наявної продукції та попиту, якщо генерація спрямована на вирішення завдань товарної політики [2].

Більшість організацій стикається з труднощами під час формування команди. За основу беруться корпоративні цілі та завдання. Необхідно забезпечити команді підтримку щодо визначення таких напрямків, як цільовий ринок, територія, канал поширення, планований прибуток у стабільному стані та коефіцієнт прибутковості, тип пропозиції, бренд і т. п. Чітке визначення цих параметрів і готовність змінити їх у міру надходження нової інформації може допомогти команді гарантовано зосередитися на

правильних видах діяльності.

Розглянемо нижченаведений рис. 2, де поданий опис методів формування команди.

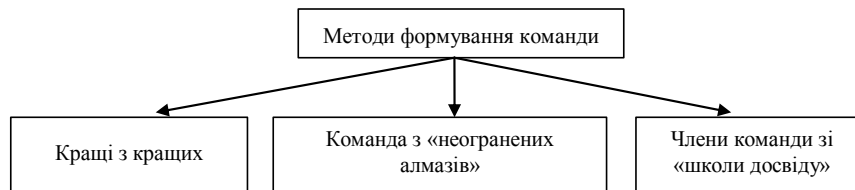


Рисунок 2 – Методи формування команди

Винесемо переваги та недоліки запропонованих методів формування команди в таблицю 1.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки методів формування команди

Методи формування команди	Переваги	Недоліки
Кращі з кращих	<ol style="list-style-type: none"> <li>Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами.</li> <li>У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу.</li> <li>Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового</li> </ol>
Команда з «неограничених алмазів»	<ol style="list-style-type: none"> <li>Співробітники, які мислять по-новому</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей.</li> <li>Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів</li> </ol>
Члени команди зі «школи досвіду»	<ol style="list-style-type: none"> <li>Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявити й розвивати нові напрямки бізнесу.</li> <li>Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Навички, що були здобуті менеджерами попередньо, можуть бути не застосовані в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду»</li> </ol>

Іноді компанії намагаються зібрати разом кращих із кращих. Цей метод має привабливий вигляд: такі співробітники розбираються в проблемі, а в менеджерів є досвід роботи з ними. Проте кращі з кращих, як правило, є важливими деталями центрального механізму корпорації, і хоча робочий режим може підтримуватися за допомогою резервів та налагоджених процедур, втрата ключового лінійного менеджера може вкрай зашкодити основному бізнесу. І взагалі, щоб створити щось нове та налагодити відносини в новій команді, вони, швидше за все, так і не зможуть абстрагуватися від основного ринку.

Для здійснення інновації потрібно діяти по-новому, отже, потрібно шукати людей, які мислять по-новому. Для цього використовують метод формування команди з «неограничених алмазів». Для такої команди часто просто не вистачає дисципліни, щоб

виробляти ідеї. Також вони можуть не володіти необхідним авторитетом в організації, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів [5].

Під час здійснення підривних проектів найкраще відбирати членів команди залежно від того, чи пройшли вони школи досвіду, де їм доводилося вирішувати проблеми, подібні до тих, з якими команда може зіткнутися в майбутньому.

Наукове обґрунтування теорії шкіл досвіду подане професором М. Макколлом у його книзі «Птахи високого польоту: створення наступного покоління лідерів» [7].

Замість того щоб шукати «необхідних» співробітників, успішних в основній діяльності, компаніям необхідно шукати керівників, які пройшли потрібні школи досвіду, що допоможе їм виявити й розвинути нові напрямки бізнесу.

М. Макколл зазначає, що управлінські навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань, формуються в процесі виконання попередніх завдань. Отже, бізнес-підрозділ можна розглядати як школу, а проблеми, з якими зіткнулися менеджери, як навчальну програму, яку пропонує ця школа. Тому навички, якими можуть володіти чи не володіти менеджери, залежать від того, які «предмети» вони вивчали чи не вивчали в різних школах досвіду.

Нові ідеї народжуються в процесі зіткнення різних думок, світовідчуття, способі обробки й осмислення доступної інформації. Це, у свою чергу, вимагає спільної роботи людей, які сприймають навколишню дійсність по-різному. Як наслідок, замість дискусії між членами робочого колективу часто можуть виникати непродуктивні конфлікти, що може гальмувати креативний процес управління та співпраці.

Розглянемо, як менеджери обирають співпрацівників у команду (табл. 2).

*Таблиця 2 – Погляди менеджерів на підбір робітників до співпраці в організації*

Менеджери	Стратегія	Наслідки
Менеджери, які визнають лише власну думку	Роблять усе, щоб запобігти зіткненню ідей	Синдром зручних клонів: робітники мають аналогічні інтереси та професійну підготовку одного рівня; однаково відчують і думають
Менеджери, які віддають належне різноманітності стилів мислення	Збирають в одній команді різнотипних індивідів	Не беруть до уваги, що люди з різними стилями мислення часто не розуміють і не поважають думки одне одного й що розбіжності між ними часто призводять до міжособистісних конфліктів

Отже, з табл. 2 бачимо, що існує два типи менеджерів. Перші, які визнають лише власну думку та обирають до співпраці робітників з однаковим напрямком думок та підготовкою одного рівня, щоб запобігти зіткненню ідей. Менеджери другого підходу віддають належне різноманітності стилів мислення, обираючи до команди різнотипних індивідів, зіштовхуючи ідеї. Але потрібно пам'ятати, що трудові, міжособистісні конфлікти необхідно пильно контролювати та скеровувати зіткнення ідей у творче русло.

На відміну від вищеперелічених підходів успішний керівник уміло стимулює творчий пошук, зіштовхуючи різні підходи до вирішення проблеми й ініціюючи процес, який Дороті Леонард і Джеффри Строс називають «творчими колізіями» [3]. Такий менеджер розуміє, що різним людям властиві різні стилі мислення. На його переконання, в організації – будь-то команда, робоча група або компанія в цілому – повинен бути представлений весь спектр підходів до пізнання дійсності, і він наполягає

на тому, щоб колеги з повагою ставилися до думки одне одного. Більше того, встановлюючи правила спільної роботи, керівник, бажаючи стимулювати інновації, у першу чергу повинен розібратися в тому, як активізувати процес творчих колізій чи за необхідності його пригальмувати.

Генерація ідей – постійний систематичний пошук можливостей для створення нових товарів. Цей процес передбачає як пошук джерел нових ідей, так і методів їх створення. Джерелами ідей можуть бути:

- ринок (ідеї йдуть від споживачів та конкурентів);
- фірма (внутрішнє середовище фірми, її працівники-винахідники);
- науковий персонал, науково-дослідні лабораторії;
- торговельний потенціал фірми;
- незалежні організації – рекламні й маркетингові агентства, консалтингові фірми.

Ідея має відповідати ринковій стратегії фірми, тобто новий продукт, що розробляється, має задовольняти цілі даної фірми. Тому залежно від цілей фірми будують і критерії нових прибуткових ідей: критерії прибутковості, мінімізації витрат на розроблення продукції, технічних переваг тощо.

Успіх будь-якого підприємства залежить від навиків людей у команді, що працюють на досягнення мети підприємства, і від якості ділової ідеї. Наявність необмежених фінансових можливостей ніколи не замінить засновникам підприємства ні необхідних навиків, ні хороших ідей.

Характеристики вигідної ділової пропозиції можна зобразити таким чином (рис. 3).



Рисунок 3 – Складові отримання прибутку [6]

Саме наявність і застосування хороших ідей повертають вкладені інвестиції в потрібних розмірах.

Ідеї необхідні не лише для того, щоб почати свою справу, а й на всіх інших етапах функціонування підприємства. Розглянемо такі принципи, зокрема, для чого саме потрібні ідеї:

- для розроблення нових видів продукції, послуг і диверсифікації існуючого виробництва;
- для завоювання нових ринків і клієнтів;
- для скорочення рівня витрат;
- для підвищення прибутковості діяльності підприємства [6].

Крім усього, існують і певні проблеми при оцінці нових ідей та їх генерації. Один із перших недоліків – це недолік проникливості в потенційного підприємця. Другим недоліком є необдумане відкидання ідей. Ідеї виявляти важко, але легко вбити ідею ще до того, як буде проведена її оцінка на потенційну віддачу в плані прибутковості. Тому не потрібно швидко робити висновки, а насамперед розглядати будь-яку ідею, можливо, саме вона й принесе необхідний результат.

Кращим способом виявлення ефективних ідей є розроблення максимально більшого числа ідей з подальшою їхньою обробкою та обранням тих, які мають найвищий потенціал. Чим більше ідей, тим краще. Щоб краще зрозуміти, як приклад розглянемо один

із методів генерації ідей на рис. 4.

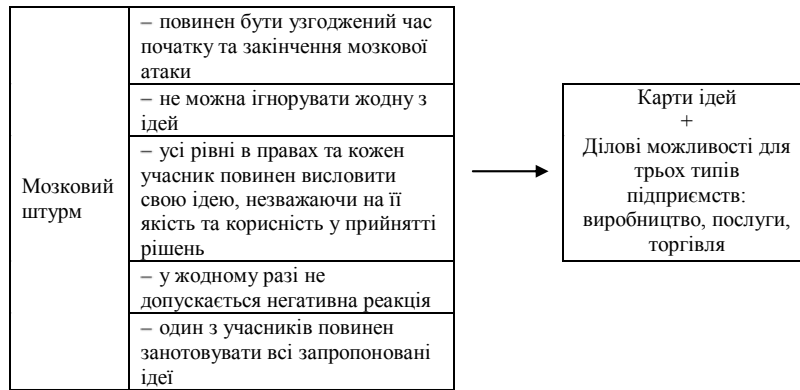


Рисунок 4 – Мозковий штурм як один з ефективних методів генерації ідей

Метод мозкового штурму стимулює групи людей у заданому інтервалі часу, як правило, триває 20 хвилин, на пошук якомога більшого числа ідей на задану тему. Учасники повинні дотримуватися принципів, які можна простежити вище (рис. 4).

Удосконаленим варіантом мозкового штурму є карта ідей. До перелічених принципів мозкового штурму додається завдання – знайти ділові можливості для трьох типів підприємств: виробництва, послуг та торгівлі.

Вище керівництво відіграє величезну роль у трудовому процесі. Крім розуміння, від вищого керівництва потрібне пильне розуміння двох моментів взаємодії. По-перше, між вищим керівництвом і командою. Компанії, які вирішили працювати по-новому, повинні радикально змінити те, як взаємодіють між собою керівництво й проектні групи. По-друге, точки перетину команди й компанії. Якщо пустити все на самоплив, невидимі сили всередині організації можуть поступово нейтралізувати підричну енергію команди. Якщо ж керівництво компанії націлене на підривні проекти, воно повинно забезпечити стійкість команди за допомогою грамотного підбору та управління персоналом усередині організації [5].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Незважаючи на стрімкі глобальні зміни в технічній і соціальній сферах, що здаються не пов'язаними з природними темпами еволюції, людська натура протягом тисячоліть залишається незмінною. Людям завжди були властиві різні підходи до вирішення проблем. Створення складних сучасних продуктів неможливе без спільної роботи індивідів, яким внаслідок природних особливостей часто складно зрозуміти одне одного. Сучасний стиль життя вимагає вміння швидко знаходити спільну мову та співпрацю. У статті було розглянуто проблему, що постає в правильному підборі персоналу менеджерами організації до співпраці та структурування роботи, процесі генерації ідей та підборі найбільш привабливих та дієвих із них. Доведено, що в організації ухвалюються управлінські рішення як результат аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування, прогнозування та вибору альтернативи з багатьох варіантів запропонованих ідей для досягнення поставленої мети діяльності. За вмілого управління трудовими процесами енергія, що виділяється при зіткненні різних стилів мислення, підштовхуватиме плідний розвиток організації в потрібному напрямку, стимулюючи тим самим інноваційний

процес. Якщо ж не спрямувати розбіжності в креативне русло, як наслідок, будуть пригнічуватися творчі імпульси як окремих індивідів, так і організації в цілому.

Перспективою подальших розробок є розгляд проблеми плідного управління, основою якого є правильний підбір працівників до співпраці та прямування до мети, залежно від цілей, спрямованості діяльності організації та досягнення лідерських позицій серед конкурентів.

1. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.
2. Генерація ідей [Електронний ресурс] // Економіка. Бізнес портал. – Режим доступу: <http://dismal-science.com/marketing/75-proces-rozrobki-novih-tovarv-etap-1-generacya-dey.html>.
3. Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
4. Система управління організацією [Електронний ресурс] // Перша українська електронна бібліотека підручників. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/13560615/menedzhment/sistema\\_upravlinnya\\_organizatsiyeu](http://pidruchniki.ws/13560615/menedzhment/sistema_upravlinnya_organizatsiyeu).
5. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счёт упрощения и удешевления продукта / [Энтони С., Джонсон М., Синфилд Дж., Олтман Э.]. – пер. с англ. – М. : Альпина Паблшерз: Издательство Юрайт, 2011. – 346 с.
6. Як почати свій бізнес – Генерація і оцінка ідей [Електронний ресурс] // Юридичні послуги Online. – Режим доступу: <http://yurist-online.com/ukr/uslugi/biznes/knigi/005.php>.
7. McCall Morgan High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders / Morgan McCall. – Boston : Harward Business School Press, 1998.

**Т.А. Бащук, Я.И. Смирнова**

**Подбор персонала и принятие решений в креативном управлении организацией**

*Статья посвящена особенностям подходов менеджеров в управлении организацией к подбору персонала, генерации идей и отбора наиболее оптимальных идей для плодотворной деятельности и достижения целей организации. Авторами исследованы принципы научного управления, взаимоотношения в трудовом коллективе, а также сформулированы четкие задачи в управлении организацией. Проведена классификация менеджеров в зависимости от взглядов на управление трудовым процессом и генерацией идей.*

Ключевые слова: управление организацией, задачи управления, виды менеджеров, формирование команды, управляемое звено, генерация идей.

**T.O. Bashuk, Y.I. Smirnova**

**Personnel recruitment and decision-making in creative management of the organization**

*Article is devoted to the peculiarities of management approaches in the management of the organization to staff recruitment, generating ideas and selecting the best ideas for fruitful work and achieving the goals of the organization. The authors studied the principles of scientific management, the relationships in the workplace, but also set clear tasks in the management of the organization. The classification of managers, depending on the views on the management of the labor process and the generation of ideas.*

Keywords: management of organization, management tasks, types of managers, team formation, management of unit, generation of ideas.

*Отримано 14.11.2011 р.*