

УДК 159.9(05)

В. В. Подляшаник

КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ Й ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті представлено основні ознаки креативного управління. Окреслено зв'язок між креативним управлінням й ефективністю функціонування організації через висвітлення передумов ефективного управління, професійні якості, уміння та здібності керівників та критерії методологічної зрілості керівника-лідера.

Ключові слова: управління, організація, креативність, ефективний керівник.

Подляшаник В. В. Креативное управление и эффективность организации. В статье представляются основные признаки креативного управления. Определяется связь между креативным управлением и эффективностью функционирования организации через рассмотрение условий эффективного управления, профессиональные качества, умения и способности руководителей и критерии методологической зрелости руководителя-лидера.

Ключевые слова: управление, организация, креативность, эффективный руководитель.

Podliashanyk V. V. Creative Management and Organization Effectiveness.

Basic characteristics of creative management are presented in the article. Connection between creative management and effectiveness of organization functioning is outlined by means of lighting conditions of creative management, professional qualities, skills and abilities of managers and methodological criteria for maturity-head leader.

Key words: management, organization, creativity, effective manager.

Постановка наукової проблеми та її значення. Проблема креативності була неодноразово предметом дослідження багатьох науковців, однак на переломних етапах соціально-економічного розвитку суспільства вона набуває особливої актуальності. Як відомо, креативність пов'язана з різноманітними аспектами особистості. Кожен сам формує себе, робить власне життя унікальним і неповторним. Людина перебуває в умовах, які постійно змінюються і спонукають її до життєтворчості, складниками якої є креативний потенціал та креативні здібності особистості. Цей контекст є передусім актуальним під час аналізу ефективного функціонування організації, якою керують креативні управлінці.

Отже, **мета статті** – теоретичне обґрунтування особливостей креативного управління й ефективності організації.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Теоретичний екскурс слід розпочати з добре

відомих положень психології управління, широко представлених у роботах багатьох науковців [1–8]. Так, кінцева мета організаторської діяльності полягає в забезпеченні ефективності справи чи комплексу справ. Керівник має ясно усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до неї, а також розуміти свій статус, надані йому права й покладені обов'язки, відповідальність за дії, реалізація яких приводить до визначеної мети.

Мистецтво управління полягає у глибокому знанні індивідуальної та групової психології. Коли випускається продукція низької якості, винними не є абстрактні “робітники”, а кілька конкретних людей, які мають недостатню мотивацію чи навченість. Слід пам'ятати, що кожен працівник є особистістю з її неповторними переживаннями й потребами, ігнорування яких може зашкодити досягненню цілей організації. Люди – це центральний чинник будь-якої моделі керування, включаючи й ситуаційний підхід [7].

У реальному житті в поведінці кожного керівника відзначаються загальні риси, властиві різним стилям керування. Його успіх переважно визначається тим, як він ураховує традиції колективу, здатність і готовність підлеглих до виконання завдань, а також власний потенціал, зумовлений рівнем освіти, стажем роботи, психологічними особливостями тощо. У завдання керівника входить розробка концепції керування трудовим колективом. Головне завдання в цій сфері полягає у здатності створювати умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, спонуканні в людях ентузіазму, прагнення ефективно виконувати поставлені завдання. Нині є загально визнаним, що успіх у бізнесі майже цілком визначається умінням менеджера працювати з колегами, здатністю ефективно керувати людьми. Тут особливо важливі здатність керівника організувати роботу колективу оптимальним чином, уміння спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину задля розв'язання завдань.

Слід зазначити, що для успішної організаторської діяльності потрібні ще особливі якості та здібності людини. Якщо їх немає від природи, вони повинні розвиватися під час формування лідерів, “капітанів бізнесу”, підприємців, які мають особливі властивості особистості, що забезпечують успішне оволодіння тією чи іншою діяльністю й ефективно її здійснення. Крім того, слід ураховувати, що

сучасні умови формують якісно нові вимоги до організаторської діяльності керівників. При цьому слід виявити стільки творчості й ініціативи, що це, мабуть, має не менше значення, ніж сама ідея.

Керівникам потрібно враховувати, що структура особистості, здатної до організаторської діяльності, складається з трьох необхідних компонентів: загальних здібностей (вони необхідні, але недостатні), специфічних властивостей (без них немає організатора) й індивідуальних відмінностей, які дають змогу окреслити типи організаторів. Дослідники вважають, що тільки разом ці три характеристики складають узагальнений портрет організатора як діяча, вони пов'язані зі спрямованістю особистості, підготовленістю її до організаторської діяльності й особистими якостями.

На думку дослідників, для керівника дуже важливо володіти специфічною організаторською властивістю – організаторським чуттям. Під цим розуміють здатність швидко та глибоко вникати в психологію іншої людини й розуміти її, уміло змінюючи тон та форму звертання, засоби й мотиви дії.

Керівникам рекомендовано опанувати ідеї емпатії, тобто розвивати у своїй діяльності здатність до співпереживання, уміння поставити себе на місце іншого й пережити його стан. Емпатія – один із показників психологічної вибірковості особистості. Організаторське чуття дає змогу керівникові знайти для кожного його місце серед інших відповідно до індивідуальних особливостей характеру, психологічних типів тощо.

Дуже цінним для керівника є практично-психологічний розум. І можна погодитися з дослідниками, що чим напруженіша робота, сильніша втома, складніша ситуація, тим більш значущою є практично-психологічна підготовка управлінця, його вміння зважити реальні можливості та поставлені завдання і привести їх у відповідність один з одним [5].

Творчий керівник точно визначає стимули інтересу до роботи. Одного він може посварити наодинці, другого – похвалити прилюдно, а у випадку, де, здавалося, потрібно реагувати дуже бурхливо, – промовчати.

Дуже важливо для ділової людини розвивати властивість практично-психологічного розуму для того, щоб міцно засвоювати та творчо застосовувати передовий досвід діяльності, легко й вільно

переносити досвід на нові види діяльності, у нові умови бізнесу та підприємництва, працюючи з індивідуальностями й конкретними особистостями працівників.

У структурі індивідуального підходу в організаторській діяльності менеджера важливим є застосування психологічного такту. Зокрема, він виражається в здатності знайти підхід до людей, в уважному, чуйному ставленні до них, умінні вибрати єдиний правильний спосіб стосунків із працівником, у тонкості сприйняття його індивідуальних особливостей. Якщо організатор виявив психологічний такт, знайшов потрібний тон, удався до іронії, щоб погасити конфлікт, що зароджується (і це була не обміркована заздалегідь форма поводження, а моментальна реакція, зумовлена комплексом мотивів), то саме такий керівник може забезпечити єдність організаторської діяльності в різних складних і непередбачуваних умовах.

Психологічний такт менеджера, керівника – це ще й уміння завжди залишатися самим собою, зберегти якості, завдяки яким його розуміють і йому довіряють.

Для багатьох керівників такі міркування є дріб'язковими та примітивними [8], адже йдеться про речі прості та природні, котрі знає, інтуїтивно усвідомлює і якими користується, можливо, неусвідомлено кожен, хто виконує роль організатора. Завдання керівника полягає в тому, щоб інтуїтивне зробити усвідомленим. І чималу роль тут відіграє емоційно-вольовий вплив, що виражається у здатності впливати на інших людей, поєднуючи їх своєю волею, думками, почуттями, мобілізуючи й спрямовуючи їхню енергію. В організаторській діяльності керівник впливає і ділом, і прикладом, і словом, і переконанням, розкриваючи причинний зв'язок явищ, доказуючи їхню логічну послідовність, пояснюючи, що і як треба робити.

Керівникам слід ураховувати, що здатність впливу на інших виражається у вимогливості організатора. При цьому під вимогливістю ми маємо на увазі не випадкові, епізодичні, одноразові вимоги, а постійну стабільну вимогливість. В. В. Шпалінський стверджує, що позитивна оцінка особливо ефективна в поєднанні з високою вимогливістю [7].

Потрібно враховувати також індивідуальні особливості керівника-організатора, які визначають індивідуальний діапазон діяльності цієї людини – діловий, віковий, динамічний. Крім цього, у структурі

організаторської діяльності дуже важливо уточнити конкретну ділянку організаторської роботи. Віддача значно зростає, якщо справа знайде свого організатора.

Тому в нових динамічних умовах функціонування бізнесу творчому керівникові важливо розуміти й використовувати основні чинники ефективного керівництва: духовну досконалість, концентрацію духу й духовні зв'язки; натхнення та віру; високий ступінь філософського мислення, морально-етичні цінності, етику характеру, високий рівень культури, ефективне поведіння; ціннісні орієнтації; системність, цілісність і гнучкість мислення; єдність часу (сьогодення і майбутнього), єдність думки та дії, єдність особистості й оточення (партнерство в роботі); інтенсивність й ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем; філософія єдності та принцип “виграш-виграш” для членів команди й із партнерами зі взаємодії; підтримка балансу між результатом та здатністю досягати результату; творчий підхід і наполегливість [8].

На думку Дж. Друкера, енергія авторитетного керівника пробуджує енергію інших [3]. Організаторська діяльність має свою специфіку й особливі вимоги до особистості керівника. Уперше в нашій країні проблему організаторських здібностей почав розробляти радянський психолог Л. І. Уманський [6]. У структурі особистості здібного організатора він виділив такі якості, як практичність розуму, товариськість, активність, ініціативність, наполегливість.

Схильність до організаторської діяльності припускає самостійне включення в неї; сміливе входження в роль організатора й уміння відповідати за роботу інших, потребу в організаторській діяльності й постійній готовності до неї; емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання та почуття незадоволеності без неї.

Основна особливість у підготовці стратегічного керівника – це мислення стратега або нове управлінське мислення. Новизна мислення зумовлена зміною підходу до вирішення важливих проблем, зміною системи цінностей, щодо яких одні дії становлять інтерес, а інші, навпаки, стають значимими. Саме в розвитку самого управлінського мислення лежать нові управлінські здібності, творчі якості.

Із багатьох якостей, які характеризують сучасного керівника, у тріаду найбільш практично значущих моральних якостей входили повага до людей, уміння планувати колективну роботу, особиста від-

повідальність. Усе це підтверджує об'єктивність визнання моральної характеристики як константи образу керівника.

Керівник має володіти такою якістю, як стратегічне мислення в керуванні. Стратегічне мислення керівника виявляється під час реалізації управлінської функції. Стратег особливо організує діяльність нижчих керівників і персоналу, які забезпечують досягнення стратегічної мети.

Дослідження з аналізу й виявлення професійних якостей керівників показали, що головними є такі десять якостей: 1) яскраво виражена здатність до стратегічного планування та прогнозування; 2) прийняття правильних і вчасних перспективних рішень про виділення ресурсів і їх розподіл; 3) прагнення збільшити кількість обов'язків шляхом розширення масштабів діяльності чи внаслідок переходу на вищий рівень роботи; 4) неабияке вміння приймати творчі й раціональні рішення в умовах ризику, здатність уникати тривалого перебування в "зоні комфорту"; 5) виняткова впевненість у власних силах: невдачі сприймаються тільки як тимчасове безладдя; 6) прагнення мати переважні права й, отже, нести велику відповідальність; 7) схильність до інтуїтивного передбачення й абстрактного аналізу ходу розвитку складних процесів і критичних ситуацій; 8) розуміння роботи як головної цінності, у яку вкладаються всі здібності й сили, та володіння почуттям внутрішньої оцінки своїх дій, що не завжди узгоджуються з навколишніми; 9) концентрація уваги на вирішенні проблеми та бажання працювати з підлеглими, які не бояться ризику й уміють приймати самостійні рішення; 10) власницьке ставлення до реалізованих ідей і результатів їхнього впровадження [4].

Названі властивості – це якості лідера, який має бути гарним керівником. Однак можна вміти керувати кимось, тільки навчившись керувати собою, власними думками, емоціями й поведінкою, а також розвиваючи лідерські якості. Проаналізуємо найбільш характерні критерії умінь і здібностей ефективного керівника. Вони полягають у 1) зрілості керівника як людини та 2) робочих прийомах і способах діяльності керівника [3].

Що ж до критеріїв методологічної зрілості лідера, тобто його мудрості, розвинутого таланту керівника, то це насамперед [6]:

- здатність проникати в суть речей, явищ, можливість осмислити ситуацію, бачити її процеси глибше, ніж інші, усвідомити місце в ній, побачити себе в ролі керівника, оцінити свої потенційні,

- позитивні можливості, повірити в них, осмислити відсутні знання й уміння, негативні якості на цій посаді. Це віра в себе, у свої можливості, у талант, в успіх справи;
- уміння керувати собою, визначати свої пріоритети, розрізняти позитивні сторони й усувати недоліки. Це уміння керувати своїм часом, раціонально розподіляти свої сили, залучаючи фізичні й енергетичні ресурси організму, збільшуючи працездатність і продуктивність праці. Звідси – здатність керувати підлеглими, створювати внутрішню гармонію та психологічний комфорт у колективі;
 - уміння відкинути дріб'язок, спрямувати свій потенціал на формування своїх інтелектуальних і культурних здібностей, на створення розумного способу життя та діяльності. Це уміння визначати свої життєві цілі, розширювати світогляд і професійні знання керівника у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, права, ділових і людських взаємин тощо. Це здатність проявити свої особисті цінності: витримку й терпіння, активність та ініціативність, правдивість й обов'язковість, простоту, комунікабельність, готовність прийти на допомогу тощо;
 - творче, професійне мислення під час формування рішення, тобто уміння відрізнити реальне від удаваного, факти від емоцій, виділити головне, стабілізувальне, істотне, швидко з'ясувати причини суперечностей, сформулювати проблеми, урахувати всі фактори, думки й підходи під час пошуку оптимального рішення. Саме в здатності формувати та приймати оптимальне рішення, яке задовольняє інтереси всіх, полягає суть талановитих, професійних, зрілих керівників. В іншому всі люди однакові;
 - володіння науковим інструментом, методологією формування, прийняття і реалізації рішення, тобто здатність проникати в суть проблеми, вести діагностику ситуації, безпомилково бачити причини суперечностей, підходи до їхнього рішення, розробку концепції, структур, умов і механізмів реалізації цілей рішення;
 - прояснення своєї життєвої позиції, особистих цінностей, заснованих на професійній честі й гідності, волі й відповідальності, людській простоті й доступності, чесності й порядності, розуміння настроїв підлеглих, турбота про їхні недоліки тощо.

Критерії умінь і здібностей керівника як організатора справи, його робочі проблеми:

- уміння визначати свої цілі, цілі й функції підлеглих, керувати відповідно до функцій. Здатність порівнювати свою діяльність і діяльність підлеглих із загальними цілями;
- оволодіння робочими прийомами керівника: технікою прийняття рішень і постановкою завдань; пробивною здатністю і волею під час реалізації цих рішень; методикою визначення завдань, розподілу повноважень, відповідальності; системою вимогливості, контролю, виміру, оцінки й мотивації діяльності; керівництвом без конфліктів, стресів і потрясінь; методикою групової роботи, технікою “мозкового штурму”, веденням нарад, ділових бесід і переговорів тощо;
- здатність впливати на підлеглих, формувати колектив (команду), тобто виражати себе в ролі лідера, здатного позитивно впливати на людей, одержувати їхню підтримку; знати особливості психології групи (колективу), уміло керувати ними, створюючи психологічний комфорт; володіти механізмами впливу на кожного індивідуально;
- уміння навчати підлеглих, допомагати їм у діяльності, а саме: здатність бути наставником, учителем; розуміти значення навчання підлеглих як особливий чинник успіху; стимулювати знання і майстерність працівників, виділяти для навчання час та засоби, створювати в організації систему навчання через діяльність;
- здатність до інновації та винахідливості, насамперед уміння визначати й генерувати інноваційні проблеми; здатність акумулювати ініціативу та творчість на розвиток організації; сміливість й ініціатива в розумному ризику; відповідальність у прийнятті інноваційних ідей у моделюванні нових структур і механізмів їхньої реалізації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Від вибору та впровадження в життя стилю керівництва й основних якостей керівника залежить насамперед, яку організаційну структуру створювати й організаційну культуру формувати; які відносини та зв'язки встановлювати; які знання, здібності, якості керівника опановувати, щоб стати справжнім лідером колективу. Формуючи якості керівника, потрібно одночасно формувати якості підлеглих, усього колективу організації. Такий основний шлях створення сучасної цивілізації.

Література

1. Блей Р. Научные методы управления / Р. Блей, Дж. Мутон. – К. : Довіра, 1992. – 144 с.
2. Бочелюк Б. Й. Управління мотивацією персоналу в соціальній сфері: до постановки проблеми. Проблеми загальної та педагогічної психології / Б. Й. Бочелюк // Зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. акад. С. Д. Максименка. – Т. VIII. – Вип. 5. – К. : [б. в.], 2006. – С. 22–28.
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2004. – 272 с.
4. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.
6. Уманский Л. И. Личность. Организационная деятельность. Коллектив. Избранные труды / Л. И. Уманский. – Кострома : КГУ, 2001. – 208 с.
7. Шпалинский В. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / В. В. Шпалинский. – М. : Изд-во УРАО, 2000. – 184 с.
8. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – СПб. : Питер, 2003. – 560 с.