

РЕЦЕПТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Організаційна культура
і менеджмент 01

Лідерство у
менеджменті 02

Управлінські рішення 03

Мотивація персоналу 04

Менеджмент HR 05



Галина ЛЕВКІВ
Олеся СМОЛІНСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ
ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ імені С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Галина ЛЕВКІВ

Олеся СМОЛІНСЬКА

РЕЦЕПТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Електронне видання

ЛЬВІВ ГАЛИЧ-ПРЕС 2025

УДК 658:378(075)

Л 373

Автори: ЛЕВКІВ Галина *доктор економічних наук, професор*
СМОЛІНСЬКА Олеся *доктор педагогічних наук, професор*

Рецензенти:

ЗОСЬ-КІОР Микола *доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту імені І.А.Маркіної Полтавського державного аграрного університету;*

НЕХАЙ Вікторія *доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного;*

КВАС Олена *доктор педагогічних наук, професор, декан філософського факультету Львівського національного університету імені Івана Франка*

Рекомендовано Львівським національним університетом ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького як навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» та другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності A1 «Освітні науки» (протокол Вченої ради від 14.05.2025 р. № 7, наказ від 16.05.2025 р. № 152).

Л 373 Левків Г., Смолінська О. *Рецепти менеджменту : електронний навчальний посібник.* Львів : ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2025. 163 с.

Навчальний посібник містить виклад ключових тем менеджменту, що становлять змістове ядро цього предмету вивчення та професійної діяльності менеджера. Для викладу тем «Організаційна культура і менеджмент», «Лідерство у менеджменті», «Управлінські рішення», «Мотивація персоналу», «Менеджмент HR» використаний легкий стиль написання тексту, посібник містить інтерактивні елементи та має компоненти інклюзивного характеру.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти, викладачів, коучів, підприємців, які прагнуть вибудувувати власний бізнес / кар'єру за зразками вивіренних наукою та підтверджених практикою рецептів менеджменту.

ISBN 978-617-8690-23-6

© Г.Я. Левків, О.Є. Смолінська, 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ПЕРЕДМОВА | 6 |
| ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І МЕНЕДЖМЕНТ | 7 |
| Рецепт організаційної культури | 7 |
| Трохи теорії..... | 9 |
| Що таке організаційна/корпоративна культура?..... | 10 |
| Нескучна теорія, що розвинула інструментальну базу для вивчення організаційної/корпоративної культури | 11 |
| Структура організаційної/корпоративної культури | 12 |
| Типи організаційних/корпоративних культур..... | 15 |
| Чи можна менеджерити культуру? Як правильно вибрати культуру для свого бізнесу?..... | 18 |
| Закріпимо? Питання, які можна обговорити. З AI теж..... | 25 |
| Що почитати про організаційну/корпоративну культуру? | 25 |
| Які фільми про організаційну/корпоративну культуру варто подивитися?.. | 30 |
| Ми користувалися цими джерелами. Ви теж можете їх подивитися... і покористуватися..... | 34 |
| ЛІДЕРСТВО У МЕНЕДЖМЕНТІ..... | 36 |
| Рецепт успішного лідерства у менеджменті..... | 36 |
| Що таке лідерство? | 38 |
| Трохи теорій лідерства..... | 40 |
| Про стилі/типи лідерства..... | 42 |
| Попрактикуємось трохи? | 47 |
| Що почитати про лідерство?..... | 50 |
| Які фільми про лідерство варто подивитися?..... | 54 |
| Ми користувалися цими джерелами. Ви теж можете їх подивитися... і покористуватися..... | 55 |
| ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ | 57 |
| Рецепт прийняття управлінських рішень | 57 |
| Як мозок обробляє інформацію для прийняття рішення..... | 59 |
| Перешкоди для ефективного прийняття рішень..... | 61 |
| Щоби прийняти управлінське рішення потрібно... .. | 64 |
| Техніки прийняття рішень..... | 66 |

| | |
|--|------------|
| Практичні засоби прийняття рішень (спробуйте попрацювати із цими інструментами) | 69 |
| Подискутуємо трохи? | 69 |
| Попрактикуємось трохи? | 70 |
| Що почитати про ефективне прийняття управлінських рішень? | 71 |
| Це можна використати: | 75 |
| Тут можна безкоштовно повчитися | 75 |
| Які фільми про прийняття управлінських рішень варто подивитися? | 75 |
| Ми користувалися цими джерелами. Ви теж можете їх подивитися... і покористуватися..... | 77 |
| МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ | 79 |
| Рецепт мотивації персоналу..... | 79 |
| Мотивація – спрямованість та інтенсивність..... | 83 |
| Трохи про теорії мотивації..... | 85 |
| Міжкультурні відмінності в мотивації | 88 |
| Інноваційність у мотивації..... | 90 |
| Попрактикуємось трохи? | 95 |
| Що почитати про мотивацію персоналу? | 96 |
| Які фільми про мотивацію персоналу варто подивитися? | 100 |
| Тут можна повчитися | 102 |
| Ми користувалися цими джерелами. Ви теж можете їх подивитися... і покористуватися..... | 103 |
| МЕНЕДЖМЕНТ HR..... | 105 |
| Рецепт успішного HR-менеджменту..... | 105 |
| Трохи теорії..... | 106 |
| Закріпимо? Поки ще свіже..... | 110 |
| Найбільш поширені моделі менеджменту HR..... | 112 |
| Повправляємось застосовувати ці моделі..... | 116 |
| Тепер – до практики управління людськими ресурсами..... | 117 |
| HR-менеджмент і зміни та інновації в компанії..... | 131 |
| Тут можна безкоштовно повчитися | 136 |
| Інструменти HR-менеджменту | 136 |
| Що почитати про менеджмент HR?..... | 136 |
| Які фільми про менеджмент HR варто подивитися?..... | 140 |
| Ми користувалися цими джерелами. Ви теж можете їх подивитися... і покористуватися..... | 143 |
| Тихо, нікому не кажіть... Розв’язки до задач, згенеровані AI..... | 145 |

ПЕРЕДМОВА


Не кожна книга, призначена для навчання, може спілкуватися з Вами. Ми намагалися створити таку, яка говоритиме з Вами мовою науки, але такою, яку Ви можете почути і зрозуміти. До речі, зміст – активний, дасть Вам змогу переходити до того місця, яке Вас цікавить.

Задумавши створити навчальну книгу із менеджменту, авторки насамперед подумали: «Не хочемо, щоб він припадав пилюкою на полицях чи перетворився у підставку для кави». Тому нам треба було виконати таку супермісію, як створення посібника, який:

- по-перше, містить тільки ключові теми з менеджменту (це називають «ядро знань»);
- по-друге, має різні варіанти подання інформації: через текст, відео й аудіо;
- по-третє, покаже добротне використання як джерел інформації, так і AI;
- по-четверте, врахує, що зараз такі часи, коли складно читати великі фрагменти тексту;
- по-п'яте, ґрунтуватиметься на принципах медіаграмотності, тобто кваліфікованої праці з джерелами інформації (гороскопів менеджменту не буде, не шукайте))))

Для кого ця книга?

Для студентів, які вивчають менеджмент, а хочуть нескучно вивчати менеджмент.

Для підприємців, які вирішили не шукати жодного кота (ні Шредінґерового, ні чорного, ні сплячого ), а просто підвчитися, бо не хочуть винаходити велосипед наново (наука менеджменту далеко не вчорашня, тому нема рації братися за практичний менеджмент так, ніби ніхто досі нічого подібного не робив). Попереджуємо: в таких випадках буває хай не боляче, але точно не дуже приємно.

Для педагогів, які шукають способи урізноманітнити й осучаснити викладання.

Для практиків менеджменту, щоби підналаштувати «оптику». Раптом лінзи вже помутніли?

Для широкого кола зацікавлених проблемами менеджменту, в тому числі тих «нещасних», які на своїй власній шкурі відчують, що таке менеджмент методом спроб та помилок.

Смачного всім! Навчання ☺

Професорки Галина Левків та Оlesia Смолінська

Організаційна культура і менеджмент

РЕЦЕПТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ 📖👤🕒

Інгредієнти:

- ◆ 500 г спільних цінностей та місії компанії
- ◆ 300 мл норм і традицій поведінки
- ◆ 200 г лідерського стилю
- ◆ 150 г системи мотивації та визнання
- ◆ 100 г неформальних комунікацій
- ◆ 50 г символів (логотип, корпоративні атрибути)
- ◆ Дрібка ритуалів та традицій (за смаком)

Спосіб приготування:

1. База:

У великій організаційній мисці змішайте спільні цінності та місію компанії. Вони стануть фундаментом для майбутньої культури.

2. Формування характеру:

Поступово додайте норми і традиції поведінки. Перемишуйте так, щоб усі співробітники рівномірно засвоїли їх.

3. Лідерство як закваска:

Вмишайте лідерський стиль. Він допоможе закріпити культуру та задати її тон: буде вона демократичною, авторитарною чи змішаною.

4. Мотиваційна глазур:

Окремо приготуйте систему мотивації – фінансові бонуси,

кар'єрне зростання, визнання. Нанесіть її на загальну масу, щоб вона рівномірно просякла у всі рівні організації.

5. Аромат комунікацій:

Додайте неформальні комунікації. Вони додадуть організаційній культурі «теплоту», сприятимуть дружній атмосфері.

6. Прикраси та ритуали:

Посилте символами (логотипи, корпоративний одяг) і додайте ритуали: святкування досягнень, ранкові наради або спільні кава-брейки.

7. Настоявання:

Залиште культуру "дозрівати" в колективі. Час від часу переімпонуйте, додаючи нові традиції та адаптуючи її до змін.

Подача:

Подавайте з високим рівнем довіри, командного духу та залученості співробітників. Доповніть корпоративними заходами та відкритою комунікацією.

Секрет від шефа: Організаційна культура – це страва, яку потрібно готувати постійно, адаптуючи її до смаку команди!

☺*

*...людські душі прагнуть об'єднатися та
утворити один дух у багатьох тілах. Один розум
і одна воля тоді співпрацюють як співробітники
у великому єдино можливому плані людства
Йоганн Готліб Фіхте [1]*

ТРОХИ ТЕОРІЇ

- Є думка [2], що термін «корпоративна культура» вперше застосував у минулому столітті німецький фельдмаршал і військовий теоретик Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке (німецький державний і військовий діяч, військовий теоретик, прусський генерал-фельдмаршал. Разом із Отто фон Бісмарком і Альбрехтом фон Рооном вважається одним із засновників Німецької імперії – німецької держави з 1871 до 1918 року, коли вона була конституційною монархією), він застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. Так це, чи ні, Ви можете спробувати пошукати самостійно. Ми знайшли прямі посилання на такі його висловлювання: «Як можна взагалі писати книгу про стратегію? Стратегія – це застосування здорового глузду, і цьому нікого не навчиш». Ще він називав її «реалізацією провідної ідеї, яка змінюється відповідно до умов». Ці дві тези вагомі для навчання менеджменту. Що ж до бізнесу, то однією з найбільш цитованих рекомендацій Г.-К.-Б. фон Мольтке є «Марш окремо, атакуймо разом», яка, мабуть, ілюструє найбільш загальний принцип дій будь-якої великої корпорації чи групи капіталу, що присутні на різних ринках і пропонують продукти, спрямовані на різні групи споживачів [3, с. 125–126]. Успіху в пошуку!

- У менеджменті поняття організаційної/корпоративної культури поширилось у світі – в другій половині ХХ століття, у нас, в Україні, – із суттєвим запізненням, роки на 70. У радянські часи, звісно, проводилися дослідження соціально-психологічного мікроклімату, однак через заперечення ідеї неформального лідерства, відсутність підприємництва, інші чинники, ці дослідження були обмежені міжособистісними комунікаціями, зрідка поширюючись на стилістику управлінських комунікацій, але тільки на низовому рівні управління.

Натомість термін «організаційна культура» набув широкої популярності за кордоном у 1980-их роках після виходу книги Т. Пітерса і Р. Уотермана «У пошуках досконалості. Уроки найуспішніших компаній Америки» [4], де автори аргументовано довели, що успіх компанії залежить від зорієнтованої на людей (клієнтів, співробітників), організаційної культури. Відтоді розпочалося активне вивчення цього феномену. Серед відомих авторів та книг – Е. Шейн «Організаційна культура і лідерство» [5].

ЩО ТАКЕ ОРГАНІЗАЦІЙНА/КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА?

Увага до організаційної/корпоративної культури у Західному світі була простимульована ефектом стрімкого повоєнного розвитку азійських країн, у тому числі ефекту, що отримав назву «стрибок азійських тигрів» (перша хвиля – Сингапур, Гонконг, Республіка Корея і Тайвань у 1970–1980-их рр.). До речі, передумови такого стрибкоподібного розвитку були закладені з участю американця українського походження В. Ладежинського, який переконав генерала Д. Макартура провести земельну реформу, яку втілювали американці в Японії, Південній Кореї, на Тайвані. Наш колишній земляк зміг втілити ідею господаря-власника землі, завдяки чому «кожна родина мала свою рівну частку землі, конкуруючи на рівній основі з сусідами, що за умов фермерського кредитування втричі підвищило врожайність у Японії, Тайвані та Південній Кореї. Фермерські родини з 7–10 людей обробляли свої ділянки так ефективно, що вже у 1960-ті рр. тайванські дрібні господарства на банановому, рисовому й овочевому ринках стали результативнішими, ніж плантаційні економіки інших азійських країн. Першими статтями експорту цих держав стала фермерська продукція, яка й залучала перші валютні капітали для інвестування у промисловість» [6; 7].

У 1980-их роках зріс інтерес до історій успіху великих компаній та їх лідерів (Лі Якокка [8; 9; 10]).

Зважаючи на це, а також дослідження в інших соціогуманітарних науках, сформувалася теорія організаційної/корпоративної культури як стилю існування, основи формування поведінки як організації, так її працівників.

Найпростіше охарактеризувати *організаційну/корпоративну культуру* як «сузір'я переконань, звичаїв, систем цінностей та поведінкових норм, а також способів ведення бізнесу, які є унікальними для кожної корпорації, які задають модель корпоративної діяльності та дій, і які описують явні та неявні моделі поведінки та емоцій» [11].

Як відрізнити організаційну культуру від корпоративної?

По-перше, Ви не помилитесь, якщо будете одного разу називати цей тип культури «організаційною», а іншого – «корпоративною».

По-друге, можна вважати, що організаційна культура стосується всіх типів організацій, а корпоративна – лише корпорацій.

По-третє, є дослідники, які переконують у тому, що організаційна культура формується в організації і подається новачкам як така, до якої треба адаптуватися і яку треба прийняти; натомість корпоративна – це, власне, і є межа між тими, хто вже є її учасниками, і тими, хто (навіть попри роботу в організації) так і не прийняв ключові цінності.

Можна продовжувати, але краще поверніться до «по-перше» ☺

НЕСКУЧНА ТЕОРІЯ, ЩО РОЗВИНУЛА ІНСТРУМЕНТАЛЬНУ БАЗУ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ/КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Передумовою для широкого розповсюдження вивчення організаційної/корпоративної культури як однієї зі сфер докладання зусиль менеджменту є *теорія культурних вимірів*. Її розробив Г. Хофстед, соціолог та психолог. Вона пояснює, як культура суспільства (спільноти) впливає на цінності його членів та їхню поведінку. Він застосував метод факторного аналізу для виявлення цих зв'язків. Ця модель сформульована з орієнтацією на широкий соціум, хоча розроблялася вона на основі вивчення результатів глобального опитування щодо цінностей працівників, проведеного компанією ІВМ протягом 1967–1973 років. Згідно з цією теорією були запропоновані 4 виміри: індивідуалізм-колективізм, уникнення невизначеності; індекс дистанціювання влади та маскулітність-фемінність. Потім Г. Хофстед додав ще п'ятий вимір – довгострокову орієнтацію [12].

Якщо пояснювати дуже спрощено, то вимір «*індивідуалізм-колективізм*» полягає в ступені інтеграції людини в соціум, що виявляється у високій лояльності щодо цінностей власної групи та ворожості до цінностей іншої. Іншими словами, «добре дружимо проти когось». Цікаво, що українській ментальності притаманна межовість, тобто здатність і до індивідуалістичних цінностей Заходу, і до колективістичних Сходу [13].

Уникнення невизначеності – це ступінь витривалості щодо дво- чи багатозначності. Якщо ступінь такої витривалості високий, то спільноти обирають жорсткі правила поведінки, закони, покладаються на абсолютні істини, вірять в ідею єдиної правди. Низький ступінь витривалості до невизначеності дозволяє сприймати різноманітність, множину ідей, думок безболісно. Це робить спільноту чи суспільство вільнішим, не схильним до осуду та вигнання «невідповідних людей» за межі спільноти, або, як кажуть, «на маргінес». Прикладами спільнот із високим рівнем уникнення невизначеності є тоталітарні суспільства, релігійні та подібні на них організації тощо. Ви ж, мабуть, чули, що в совку (СРСР) все було ясно: отримав диплом, розподілили на роботу (в Середню Азію чи Сибір), там видали спочатку гуртожиток, тоді квартиру, тоді садок, школа, медицина? Так-от: ціною цього були суворі (аж до втрати свободи і життя) правила, які не можна було не виконувати.

Індекс дистанціювання влади – це те, наскільки менеджмент (чи то організації, чи то держави) доступний для комунікацій, наскільки рівномірно розподіляється влада. Повертаючись до тоталітаризму, слід навести приклад формул успіху в менеджменті з високим ступенем індексу дистанціювання влади: «Ти начальник – я дурень, я начальник – ти дурень». У парі з: «Начальник завжди правий. Якщо начальник не правий, то дивись на перше речення». Велика дистанція влади в організаціях неодноразово висміювалася, наприклад у фільмі-

екранізації книг П. Вілладжо «Фантоці», де назву фірми, у якій працював головний персонаж українською можна перекласти як «Італнафтоцементермотканефармометалхімія».

Критерій «маскулінність-фемінність» – це не про «стать» організації, і не про стать керівництва, в цілому, не про стать. Ідеться про фокус уваги на досягненнях, самовпевненості, матеріальній винагороді й успіху (маскулінність) чи зосередженість на якості співпраці, скромності, турботі про слабких та якості життя (фемінність). Дія цього критерію впливає на формування цілей організації, основний спосіб прийняття рішень, тип мотивації, які впливають із названих вище ключових установок. Якщо мова про конкретні шаблони поведінки, то в організаціях, де панують високі показники маскулінності, посадовиці, працівниці частіше проявляють схильність до змагальності, наполегливості. Те ж відбувається і зі стилем діяльності організації в цілому, її ефективністю, тому й розрізняють різні типи організаційних/корпоративних культур. Нещодавно цей вимір був перейменований на «мотивацію до досягнень та успіху».

П'ятий із вимірів Г. Хофстеда – довгострокова VS короткострокова орієнтація пов'язує минулі дії/виклики з теперішніми та майбутніми. При цьому нижчий показник (короткострокова орієнтація) означає, що традиції шанують та бережуть, а стабільність є цінністю. Натомість вищий означає, що, через зорієнтованість на тривалу перспективу, адаптивність, непряме (прагматичне) розв'язання проблем є необхідністю. Таким чином, організації з короткотривалою орієнтацією схильні швидше й більш радикально відновлювати порушений статус-кво, тоді як зорієнтовані на довготривалу перспективу продовжують розвиватися, змінюватися до наступного рівня досягнень, а традиції – такий собі аргумент.

Крім інструментів, запропонованих Г. Хофстедом, існують також такі, як:

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – <https://www.ocai-online.com/> [14];

The McKinsey 7S Framework - <https://whatfix.com/blog/mckinsey-7s-model/> [15];

Модель культурного айсберга (про неї трохи згодом) - <https://www.youtube.com/watch?v=w00uvnwd-3w> [16].

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ/КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Найбільшої популярності в різних джерелах (наукових дослідженнях, популярних статтях, посібниках із менеджменту) набула структура, запропонована Е. Шейном [17]. Ви можете послухати короткий зміст цієї книги за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=KqaHO3Nb72E> (увімкніть субтитри, так буде легше сприймати, швидкість відтворення теж можна регулювати).

Отже, згідно з Е. Шейном, є три рівні організаційної культури (рис.1.1):



Рис.1.1. Рівні організаційної/корпоративної культури (за Е.Шейном)

Організаційна культура (за Е. Шейном) має три рівні, кожен із яких відображає різні аспекти взаємодії, цінностей і переконань членів організації.

Перший рівень – це найбільш поверхневий і видимий шар культури, який можна спостерігати у безпосередній взаємодії з організацією. Він охоплює такі зовнішні прояви, як архітектура, технології, структура компанії, використання простору й часу, поведінкові норми, ритуали, мова спілкування та міфи. Хоча ці елементи легко помітити, їх складно правильно інтерпретувати з погляду глибинної культури організації. Особливе значення мають організаційні ритуали – дії, що виконуються за певними правилами з високою емоційною залученістю. Вони спрямовані на зміцнення корпоративних цінностей, збереження стабільності та згуртованість персоналу. За концепцією Т. Діла й А. Кеннеді [18], у компанії можуть існувати різні ритуали:

- комунікаційні (правила формального та неформального спілкування, вираження думок і емоцій);
- робочі (регулярні дії, що забезпечують стабільність процесів);
- управлінські (наради, процес ухвалення рішень);
- ритуали визнання (заохочення найкращих працівників, підтримка ключових цінностей).

Другий рівень – це система цінностей, переконань і норм, що їх поділяють члени організації. Ці цінності можуть виявлятися через символи, мову та управлінські рішення. Наприклад, якщо керівництво під час кризи скорочує робочий день замість звільнення персоналу, і це приносить позитивні результати, така практика може стати нормою. Хоча цінності регулюють поведінку, вони не завжди відкрито декларуються, що ускладнює діагностику організаційної культури. Аналізуючи цей рівень, слід враховувати такі аспекти:

- місія та репутація компанії (інноваційність, клієнтоорієнтованість);
- система влади (ступінь ієрархії та рівність можливостей);
- політика щодо персоналу (справедливість винагород, відсутність «любимчиків»);
- організація роботи (дисципліна, переміщення по посадах);
- стиль управління (авторитарний чи демократичний);
- процес ухвалення рішень (індивідуальний чи колективний).

Як бачимо, на цьому рівні особливо очевидний зв'язок із вимірами, сформульованими Г. Хофстедом.

Третій рівень – це глибинні припущення, які часто залишаються несвідомими, але визначають спосіб мислення й поведінку членів організації. Вони є основою сприйняття реальності та прийняття рішень. Як зазначав Е. Шейн, культура формує нашу увагу до певних аспектів, допомагає розуміти значення подій і визначати, які дії є прийнятними. Спільне бачення світу сприяє гармонійній взаємодії між працівниками, тоді як різні культурні установки можуть викликати незрозуміння чи навіть конфлікти.

Аби більш наочно уявити рівневу структуру організаційної/корпоративної культури, перегляньте це відео: <https://www.youtube.com/watch?v=w00uwnwd-3w> «Відкриття» глибинних шарів культури – величне видовище, як перевертання айсберга, наприклад цього <https://www.youtube.com/shorts/kHQNfKl8u6U>. До речі, деколи ці три рівні скорочують до двох: видимого та прихованого. Їх межа на схемі (рис. 1.1) зображена хвилястою лінією.

Таким чином, організаційна/корпоративна культура складається з видимих елементів, цінностей та глибинних переконань, які разом формують робочу атмосферу та визначають ефективність взаємодії в компанії.

Також будову організаційної/корпоративної культури можна аналізувати через систему тих підкультур (субкультур), які утворилися на основі основної культури. Це, наприклад, можуть бути підкультури топменеджменту, окремих відділів. Крім того, всередині основної культури можуть існувати й контркультури, що генерують і підтримують цінності, протилежні до основних. Але ж, як відомо, наявність протилежності підтверджує існування оригіналу, крім того, контрцінності, контрідеоли, контркультура часто роблять «видимими» основні, ніби підсвічуючи їх (рис. 1.2).



Рис.1.2. Метафорична ілюстрація взаємодії контркультури з основною організаційною/корпоративною культурою

ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ/КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР

За час, відколи за вивчення організаційної/корпоративної культури серйозно взялися і практики менеджменту, і дослідники, вже сформульовано чимало типологій. При цьому за основу поділу брали різноманітні показники. Ми розглянемо декілька, щоби дати Вам змогу зрозуміти, наскільки по-різному можна розглядати це масштабне поняття.

Дуже відомим є розрізнення 4 типів організаційно/корпоративної культури за цінностями. Він близький до вимірів Г. Хофстеда. Отже, за цінностями розрізняють: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури. Для їх характеризування зручно використати таку матрицю (рис.1.3).

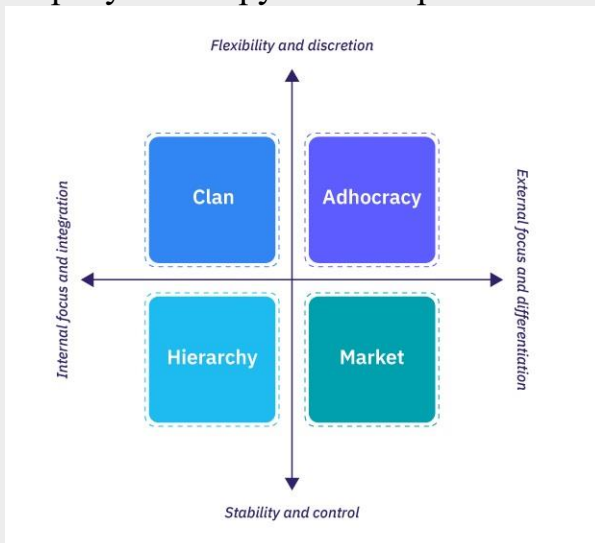


Рис.1.3. Матриця типів організаційної культури [19]

Ось так описав цю матрицю АІ.

Ця схема представляє **чотири типи організаційної культури** відповідно до моделі конкурентних цінностей (Competing Values Framework). Вона побудована на двох осях:

1. Горизонтальна вісь :

Ліва сторона – Внутрішня орієнтація та інтеграція (**Internal focus and integration**) – організація, зосереджена на співробітниках, згуртованості та взаємодії. о

Права сторона – Зовнішня орієнтація та диференціація (**External focus and differentiation**) – організація, орієнтована на ринок, конкуренцію та інновації.

2. Вертикальна вісь : о

Верх – Гнучкість і свобода дії (Flexibility and discretion) – культура спрямована на адаптивність, творчість та динамічний розвиток. о

Низ – Стабільність і контроль (Стійкість і контроль) – організація створених чітких контрольних структур, правил та ефективного управління.

На чвертях, утворених перетином цих осей, розташовані чотири типи організаційної культури:

- **Кланова культура (Clan Culture)** – гнучкість і внутрішня орієнтація . В основі лежить дружня атмосфера, командна робота, розвиток персоналу та турбота про співробітників.
 - **Адхократична культура (Adhocracy Culture)** – гнучкість і зовнішня орієнтація . Характеризується інноваціями, підприємницьким духом, експериментами та швидкою адаптацією до змін.
 - **Ієрархічна культура (Hierarchy Culture)** – стабільність і внутрішня орієнтація . Фокусується на чіткій структурі, правилах, процедурах, ефективності та контрольованих процесах.
 - **Ринкова культура (Market Culture)** – стабільність і зовнішня орієнтація . Орієнтована на конкурентоспроможність, досягнення результатів, продуктивність і лідерство на ринку.
- Ця модель констатує, які переваги та управлінські підходи домінують у певній організації.

Кожен із цих типів має свої сильні сторони та свої недоліки (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика типів
організаційної/корпоративної культури**

| Тип культури | Сильні сторони | Недоліки |
|---|---|--|
| Кланова (зорієнтована на людей, дружня культура співпраці) Гасло: «Ми всі в цьому разом» | характеризуються високим рівнем залученості співробітників, оскільки задоволені працівники сприяють створенню позитивного досвіду для клієнтів. Завдяки гнучкому й адаптивному середовищу кланова культура відкриває значні можливості для розширення ринку | підтримувати корпоративну культуру кланового (сімейного) типу стає все складніше в міру зростання компанії. Крім того, через горизонтальну структуру управління, повсякденні операційні процеси можуть виглядати хаотичними та недостатньо контрольованими |
| Адхократична (цілеспрямована, динамічна, підприємницька культура створення) | сприяє високій прибутковості та впізнаваності. Співробітники залишаються мотивованими, прагнучи змінювати традиційні | ризик залишається ризиком, тож завжди існує ймовірність, що нова бізнес-ідея може зазнати невдачі або навіть негативно вплинути на |

| | | |
|--|---|--|
| <p><i>Гасло: «Ризикни заради печива»</i></p> | <p>підходи. Крім того, фокус на креативності й новаторських ідеях дозволяє легко обґрунтувати можливості для професійного зростання</p> | <p>компанію. Крім того, адхократична культура може посилювати конкуренцію між співробітниками, оскільки тиск на необхідність генерації інновацій постійно зростає</p> |
| <p>Ієрархічна (рівнева, зорієнтована на процес, структурована культура контролю) <i>Гасло: «Зроби це правильно»</i></p> | <p>допомагає компанії ефективно управляти ризиками, підтримувати стабільність і забезпечувати високу результативність операційної діяльності</p> | <p>ця культура може заважати організаціям впроваджувати інновації, адаптуватися до змін і швидко реагувати на непередбачені коливання ринку та галузі</p> |
| <p>Ринкова (зорієнтована на результат конкурентоспроможна культура) <i>Гасло: «Ми в цьому, щоб перемогти»</i></p> | <p>компанії з ринковою культурою демонструють високу прибутковість та успішність. Завдяки фокусуванню на зовнішньому середовищі організація має чітко визначену мету, досягнення якої стає пріоритетом для співробітників</p> | <p>оскільки кожне рішення, проєкт і посада в компанії безпосередньо пов'язані з прибутком, працівникам може бути складно зосередитися на своїй роботі та досягати професійних цілей. Крім того, в такому динамічному й конкурентному середовищі зростає ризик емоційного вигорання</p> |

*Складено за матеріалами [20]

Детальніше ознайомитися із характеристиками типів Ви можете за посиланнями:

Кланова <https://youtu.be/mbVM9IB3s14>

Адхократична <https://youtu.be/CFw8T8YFzEU>

Ієрархічна <https://youtu.be/8RwYqwcR8Tk>

Ринкова <https://youtu.be/z4uizIJ7V5A>

Є ще й інші типи організаційної/корпоративної культури. Наприклад автори [21] називають також:

Цілеспрямовану культуру. Компанії з такою культурою об'єднують співробітників навколо спільних (часто альтруїстичних – загальносоціальних) цінностей, спрямованих на покращення світу та справедливий розподіл глобальних ресурсів. Працівники в таких організаціях надають великого значення місії, цінностям і впливу своєї роботи, інколи навіть більше, ніж матеріальній винагороді.

Культуру навчання. В організаціях із цією культурою головною цінністю є навчання та розвиток. Лідери активно заохочують професійний ріст

співробітників, а працівники, які інвестують у саморозвиток, вважаються прикладом для інших.

Культуру задоволення. У таких компаніях робоче середовище будується на принципах гри, креативності та співпраці. Основна ідея – отримання задоволення від роботи, що сприяє командній роботі та генерації нових ідей.

Культуру результатів. Ця культура акцентує увагу на досягненні цілей і високій продуктивності. Головним пріоритетом є отримання бажаного результату, причому спосіб його досягнення відіграє другорядну роль.

Культуру авторитету. Компанії з цією культурою вирізняються конкурентним середовищем, чіткою ієрархією та сильним лідерством. Управління здійснюється за принципом «зверху-вниз», співробітники зорієнтовані на високу ефективність та прагнення бути найкращими у своїй сфері.

Культуру безпеки. Організації з цією культурою роблять акцент на ретельному плануванні, зниженні ризиків та готовності до несподіванок. Завдяки стратегічному підходу працівники почуваються впевнено та захищено, а компанія має плани дій на різні надзвичайні ситуації.

Культуру порядку. У таких компаніях панує чітка структура, де всі процеси, правила та ролі співробітників добре визначені. Кожен розуміє свою відповідальність у досягненні загальних бізнес-цілей, що сприяє стабільності та ефективності організації.

Дбайливу культуру. Ця культура орієнтована на добробут працівників. Вона базується на довірі, взаємній повазі та підтримці, що створює атмосферу співпраці та сприяє високій лояльності співробітників до компанії [21].

З іншими, більш індивідуальними, типами організаційної/корпоративної культури Ви можете ознайомитися за цим посиланням <https://builtin.com/company-culture/company-culture-examples>

ЧИ МОЖНА МЕНЕДЖЕРИТИ КУЛЬТУРУ? ЯК ПРАВИЛЬНО ВИБРАТИ КУЛЬТУРУ ДЛЯ СВОГО БІЗНЕСУ?

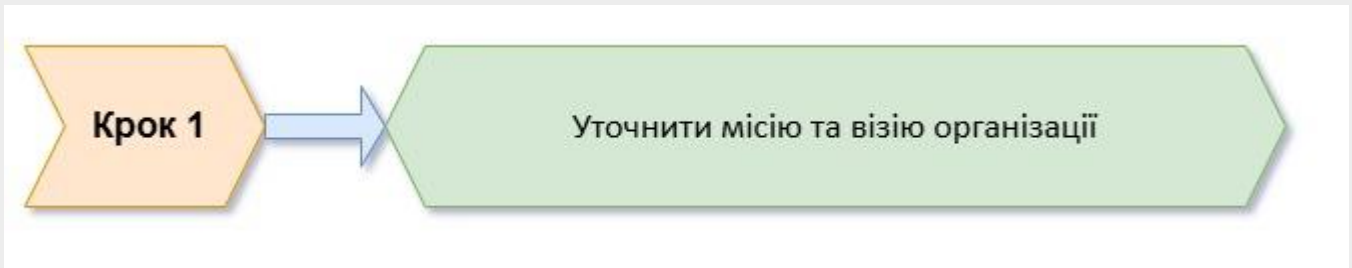
Для початку запитали в AI: «Як думаєш, чи можна менеджерити організаційну/корпоративну культуру?»

Ось відповідь AI.

Так, організаційну або корпоративну культуру цілком можна менеджерити, хоча це складний і довготривалий процес. Культура формується через цінності, поведінкові норми, комунікації, стиль лідерства та навіть матеріальне середовище організації. Це стратегічна робота, яка потребує уваги, послідовності та включеності всіх рівнів організації. Якщо нічого не робити, культура все одно буде формуватися – але хаотично, і не факт, що в правильному напрямку.

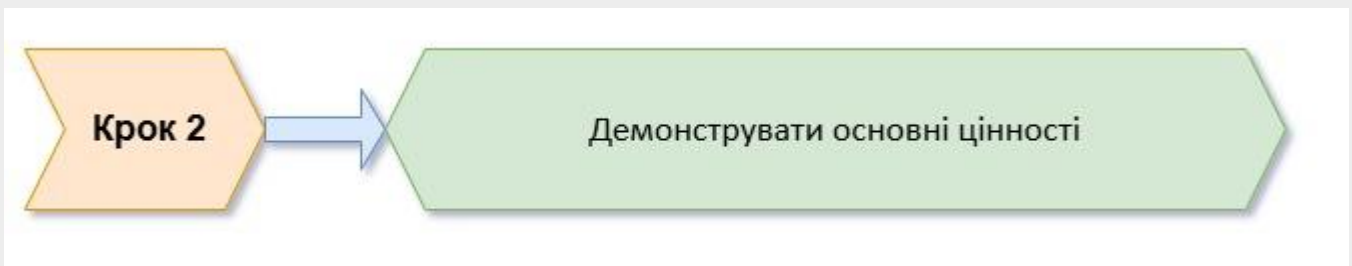
Спитайте й Ви. Відповідь така ж? Думаємо, що ні. Чий «домашній улюбленець» (AI) справився краще? ☺

Отже, ловіть *11 кроків з управління організаційною/корпоративною культурою* [22].

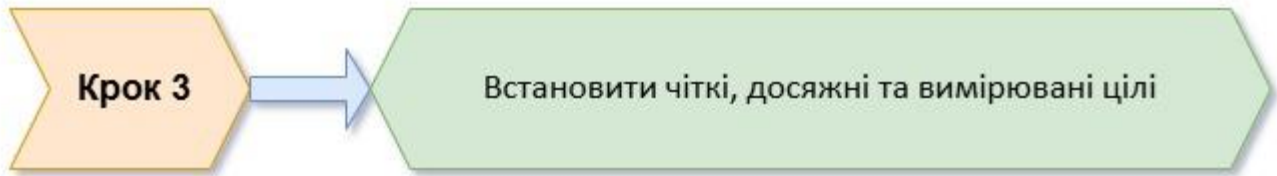


Щоби співробітники прийняли і стали bodyguards для організаційної/корпоративної культури, вони повинні чітко розуміти її сутність, зміст, «бачити» свою роль.

Місія та бачення створюють основу для основних цінностей, які слід буде розвивати, щоби формувати чи змінювати культуру. Коли працівники розуміють місію організації та свою роль у досягненні її уявного майбутнього образу (візії), це надає їхній роботі більше сенсу, що, своєю чергою, підтримує зацікавленість та мотивацію, стимулює активну участь у втіленні стратегії компанії, зокрема політик, процедур, переваг та пільг. Культура, в такому випадку, відобразить розуміння потреб співробітників і пов'язуватиме основні цінності організації з виконуваною працею.

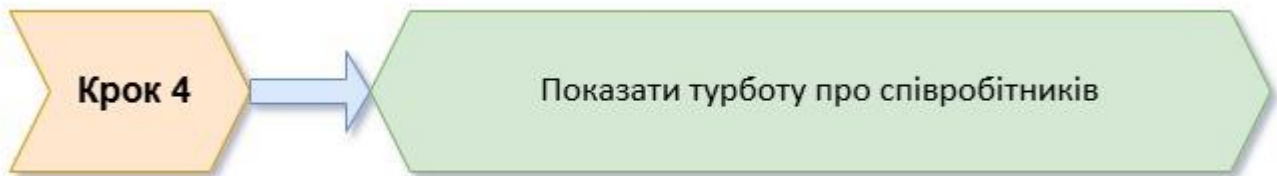


Цінності та уявлення лідера/менеджера відіграють важливу роль у формуванні та розвитку організаційної культури. Тому сильне лідерство є критично важливим для управління культурою і підтримки основних цінностей серед співробітників. Оскільки організаційна/корпоративна культура проявляється у неформальній поведінці, настроях та соціальних моделях, важливо направляти співробітників до тих типів поведінки, ставлення та соціальних норм, які Ви хочете бачити в організації, демонструючи основні цінності. Вважається, що найкращий спосіб сформувати відповідні якості, поведінкові реакції, – це самому бути таким, якими хочете бачити інших. Проявляти таку поведінку можна під час зустрічей, листувань чи особистих розмов. Це повинно бути помітно, тому, для запуску змін, часто. Крім того, бажані якості повинні бути помічені та відзначені. До речі, на початкових етапах існування фірми, риси її культури визначаються рисами засновників.



Встановлені для організації цілі повинні враховувати персональні цілі кожного члена команди, якщо вони є чіткими, то на їх основі можна конкретизувати цілі для кожного працівника. Цілі повинні відповідати культурі, її типу, отже наявним чи бажаним у перспективі цілям. Для вимірювання ступеня досягнень слід розробити виразні критерії, розподілити навантаження й окреслити ті ділянки роботи, де потрібне вдосконалення. Звичайно, що як цілі, так і показники, що свідчать про їх досягнення, слід не тільки довести до відома команди, а й узгодити з ними, щоби потім не тратити зусилля на подолання опору.

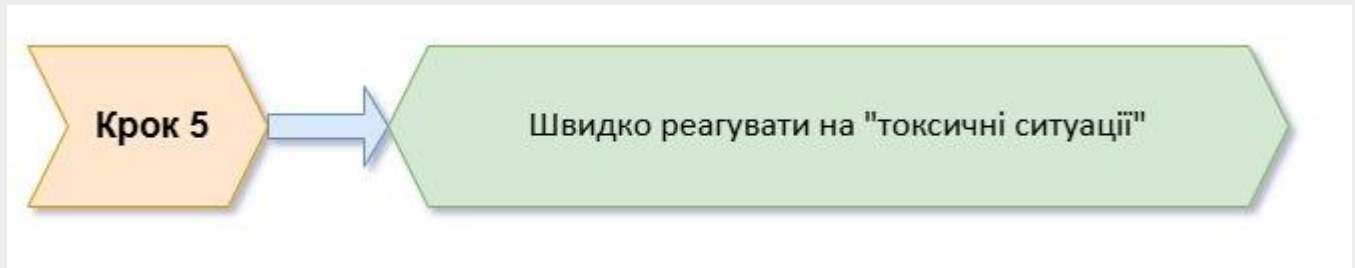
Тобто бажаним наслідком цього кроку є те, що люди встановлюють власні цілі, співзвучні з цілями культури. В такому випадку увага менеджерів буде звернена на процеси, а не на людей, контроль за ними.



Відчуття «зайвості» у працівника, задоволення потреб якого жодним чином не цікавить його роботодавців, зумовлює не просту байдужість до виконуваної роботи, а саботування її, деколи – пошук та гуртування таких же знехтуваних колег. Всі цінності культури в такому випадку будуть зведені до слідування приписам посадових інструкцій, при цьому менеджери навіть не матимуть приводу для претензій. Так починає формуватися антикультура всередині організації. Особливо актуальною ця порада стає у періоди змін в культурі, оскільки зміна умов потребує від працівників докладання більших зусиль, ніж зазвичай, отже – виникнення відчуття посилення навантаження.

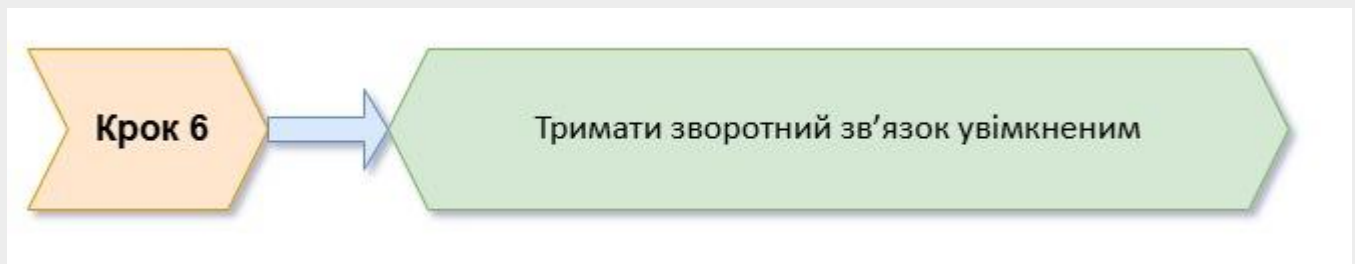
Коли ж лідери/менеджери виявляють піклування про співробітників, ті відчувають себе більш цінними та здатними працювати ефективніше. Важливо розуміти змінювані потреби співробітників, особливо в наших нестабільних умовах, і враховувати їхнє бажання налагодити баланс між роботою та особистим життям, що підтримує їхнє психічне й фізичне здоров'я. Керівництву необхідно постійно демонструвати цю турботу, оскільки всі інші аспекти

організаційної/корпоративної культури покращуються, коли компанія ставить людей на перше місце.



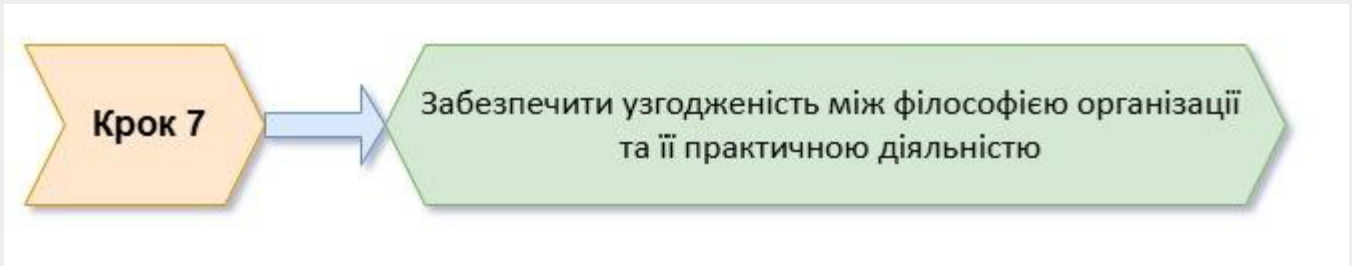
Незважаючи на всі зусилля щодо запобігання виникненню таких ситуацій, вони, все ж, трапляються, негативно впливають на залученість співробітників, їх продуктивність та добробут. Для того, щоб організаційна/корпоративна культура продовжувала свою спрямованість на втілення місії та досягнення спланованого бачення, у жодному разі не можна ігнорувати чи применшувати важливість «токсичних ситуацій» на етапі, коли вони ще не встигли вплинути на моральний клімат і не завдали шкоди створюваній чи перетворюваній культурі.

«Токсичними» вважаються ситуації переслідування, мікроагресії, нерівного ставлення до співробітників або поведінку керівництва, яка принижує працівників і змушує їх почуватися непотрібними. Ці проблеми можуть завдати серйозної шкоди корпоративній культурі, оскільки відштовхнуть співробітників.



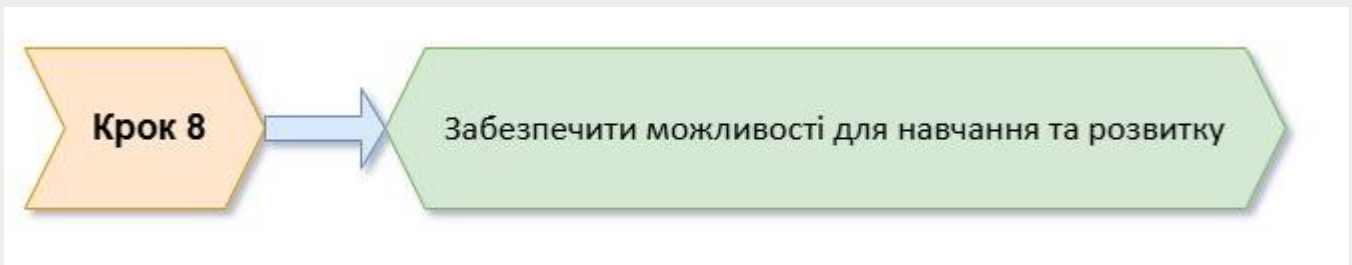
Зворотний зв'язок, незалежно від того, йдеться про похвалу чи критику, є важливим інструментом для підтримки високої ефективності команди та зміцнення культурних цінностей. Це дає змогу відчувати цілісність та результативність роботи, створює культуру комунікації, адже ситуація, коли працівник отримує оцінку лише на завершальному етапі службового доручення, породжує невпевненість і тривогу чи, навпаки, надмірну самовдоволеність, отже – відсутність мотиву для самовдосконалення, може призводити до агресивного заперечення навіть конструктивної критики.

Підхід увімкненого зворотного зв'язку сприяє збереженню здорової корпоративної культури та дозволяє лідерам виявляти можливості для покращень.



Зміст цього кроку в управлінні організаційною/корпоративною культурою полягає в тому, що необхідно постійно підтримувати здорову рівновагу між ідеальними та матеріальними параметрами культури, тобто між сенсами, цінностями тощо та повсякденними практиками. Виникнення та зростання розриву призводить до формування своєрідної фальшивої культури, що створює неетичну ситуацію та відчувається як обман. У такому випадку ситуація в організації стає непривабливою. Компанія, не здатна втілювати свої основні цінності через повсякденну практику, може стикатися з високим рівнем плинності кадрів, низьким рівнем залученості, пасивною незалученістю (саботажем) та низькою продуктивністю. Врешті, сама організація поступово перетворюватиметься на токсичну.

Такі невідповідності можуть призвести до токсичної атмосфери на робочому місці, що знижує ефективність зусиль керівництва, спрямованих на розвиток культури, орієнтованої на людей. Щоби запобігти цьому, слід регулярно переглядати політику та процедури, щоби забезпечити їх відповідність основним цінностям.



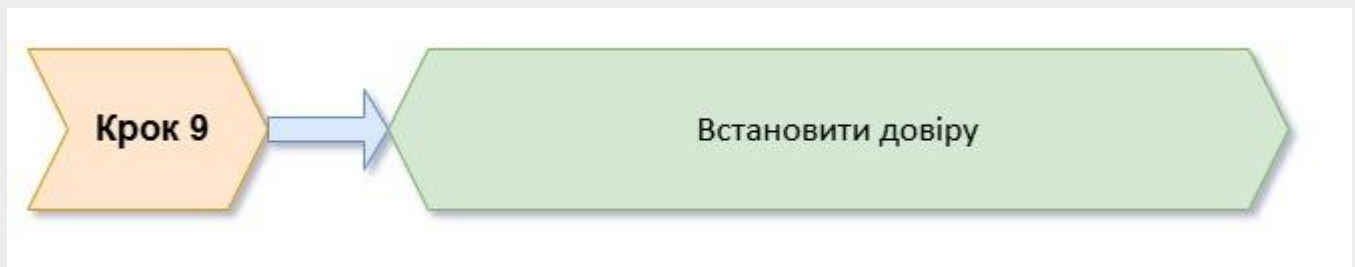
Сучасна висока динаміка життя, бізнесу, існування переконує в тому, що основною проблемою стає потреба в нових навичках. Дослідження також показують, що можливість розвитку є другим за важливістю фактором, що визначає рівень задоволеності працівників на робочому місці.

Концепція *lifelong learning* тісно пов'язана з ідеєю напіврозпаду знань, яку запропонував у XX столітті австрійсько-американський економіст Фріц Махлуп [23]. Суть цієї ідеї полягає в тому, що світ змінюється настільки швидко, а нова інформація поширюється з такою швидкістю, що частина знань втрачає актуальність ще до того, як ми їх опануємо. Швидкість старіння знань залежить від сфери діяльності. Наприклад, у галузі інформаційних технологій знання втрачають актуальність дуже швидко, тоді як у професіях, заснованих на математиці чи мовознавстві, цей процес відбувається повільніше. В таких умовах

академічна освіта має постійно оновлюватися, а для того, щоби залишатися компетентним у своїй сфері, необхідно навчатися впродовж усього життя.

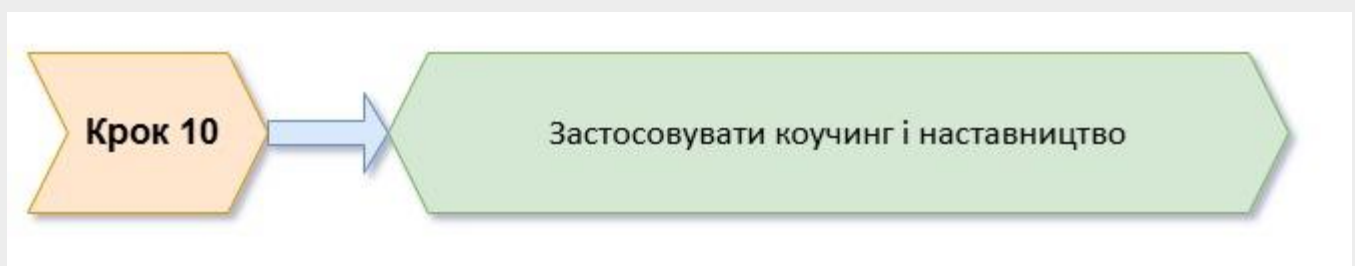
Оскільки навчання є ключовим для розвитку нових навичок і отримання задоволення від роботи, компанії, які надають своїм співробітникам можливості для навчання та професійного росту, закладають основу для довготривалого успіху. Це дозволяє створити команду зацікавлених та ефективних працівників, підтриманих організаційною/корпоративною культурою.

Навчання є важливим аспектом стабільної бізнес-культури, оскільки воно позитивно впливає на стратегію, інноваційність, залученість та утримання співробітників, а також на багато інших сфер організації. Незалежно від того, йдеться про навчання на робочому місці, онлайн-курси чи аналіз поточних процесів і помилок, спрямованих на постійне вдосконалення, надання можливостей для росту та розвитку співробітників є дуже цінним для організації.



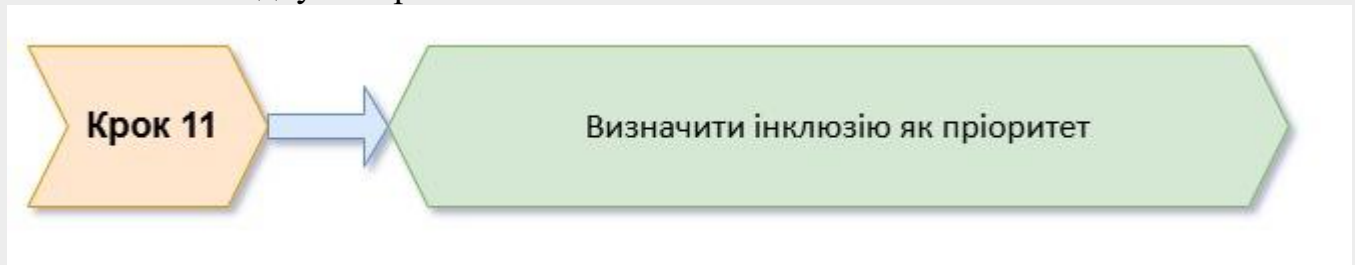
Оскільки менеджмент є зв'язковою ланкою між культурою та працівниками, наявність довіри до керівництва є невід'ємним складником процесу управління культурою. Такі комунікації можуть бути вибудовані через моделювання основних цінностей, прояви турботи, надання гнучкості й автономії, коли це можливо, а також забезпечення регулярного зворотного зв'язку. Для створення довіри між працівниками, лідери повинні проявляти реактивність і відкритість у конфліктних та кризових ситуаціях, а не карати за «організаційне дисидентство» чи уникати розв'язання проблем. Найбільш емоційно залучені лідери дають своїм співробітникам зрозуміти, що їм також потрібна їхня підтримка для створення організації найвищої якості.

Коли працівники довіряють керівництву, вони також довіряють культурі організації, що забезпечує сприятливу атмосферу на роботі. Лідери, які постійно працюють над розвитком довіри, формують сильну організаційну культуру, яка підтримує високу залученість співробітників.



Насамперед уточнимо, чим відрізняється навчання від коучингу й наставництва. Насамперед предметом докладення зусиль. Якщо навчання – це про оновлення знань та/чи навичок, то коучинг і наставництво – про підвищення особистої продуктивності працівників. Саме коучинг і наставництво посилюють основні цінності організаційної/корпоративної культури, які саме так і передаються новим співробітникам. Крім того, відбувається визнання досягнень тих, кому доручений коучинг і наставництво, їм надаються можливості для вдосконалення. Цей підхід до професійного розвитку створює у працівників відчуття, що вони є важливою частиною команди, підвищує їхню зацікавленість та допомагає зрозуміти вплив їхньої роботи в межах організації.

Через коучинг керівники підтримують співробітників у розумінні того, чому і як організація функціонує, що зміцнює культуру та покращує відповідність основним цінностям. Коучинг підвищує обізнаність працівників та має великий вплив на їхнє відчуття причетності.



Хоча терміни «інклюзія» та «різноманітність» часто використовуються як взаємозамінні, вони мають різні значення, адже інклюзія – це не просто різноманітність, а створення середовища, в якому кожен відчуває, що він належить до нього, що тут поважають і цінують усіх працівників. Інклюзія визначається як ступінь відчуття працівниками своєї цінності, прийняття в організації. Вона також оцінює, наскільки сильно працівники відчувають заохочення до повної участі у житті компанії. І йдеться не лише про працівників з інвалідністю чи про інші категорії, наприклад літніх колег чи тих, хто щойно починає кар'єру. Згідно з дослідженням Big Think, для 83 % шукачів роботи покоління Z організаційна прихильність до різноманітності та інклюзії є критично важливою [24]

https://www.youtube.com/watch?v=HZJ_1HJJsw&t=315s&ab_channel=AnnaAkana .

Управління культурою включає в себе створення такого робочого середовища, де кожен співробітник відчуває, що його унікальні риси та навички цінуються. Це забезпечує співробітникам змогу відчувати себе справжніми. Важливо постійно оцінювати навіть найменші практики, які можуть бути частиною організаційної/корпоративної культури, і можуть негативно впливати на відчуття приналежності працівників. Коли співробітники відчувають, що вони є частиною організації, це сприяє кращому співвідношенню їхніх особистих цінностей з цінностями компанії.

Можна додатково переглянути це:

<https://www.youtube.com/watch?v=P2j2zTYYY88&t=2s>

ЗАКРІПИМО? ПИТАННЯ, ЯКІ МОЖНА ОБГОВОРИТИ. З АІ ТЕЖ

1. Як ви вважаєте, чи можна ефективно поєднувати ринкову та кланову культури в одній організації, враховуючи їх різні орієнтації на конкуренцію та соціум? Які можливі виклики та переваги такого підходу?

2. Враховуючи високий рівень технологічних змін, чи може ієрархічна культура бути ефективною для інноваційних компаній, де швидкість адаптації має велике значення? Які недоліки такого підходу в умовах постійної трансформації ринку?

3. Чи можуть організації, орієнтовані на адхократичну культуру, досягати сталого фінансового успіху в довгостроковій перспективі, якщо вони не мають чітких стандартів і правил?

4. Як ринкова культура, зосереджена на досягненні фінансових результатів, може впливати на моральний стан працівників, якщо вони відчують, що їх цінують лише за їхні показники продуктивності?

5. Чи є місце для кланової культури в глобалізованому бізнес-середовищі, де організації мають справу з численними культурами та різноманітними групами співробітників? Як забезпечити гармонію в такій різноманітності?

ЩО ПОЧИТАТИ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ/КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ?

1. *«Ви те, що ви робите. Як створити корпоративну культуру»* (Бен Горовіц)

What You Do Is Who You Are: How to Create Your Business Culture – здається абсурдним вчитися менеджменту в рабовласника, аутсайдера чи злочинця, чи не так? Але що, якщо це саме ті люди, які зламали систему та змінили культуру?

Рабовласник не просто керував – він організував успішне повстання рабів. Аутсайдер не залишився на узбіччі, а створив найбільшу імперію у світі. А злочинець не лише вижив у кримінальному середовищі, а й трансформував жорстоку банду, перетворивши її на організацію, що допомагає колишнім в'язням почати нове життя.

Саме на таких нестандартних прикладах Бен Горовіц аналізує, як формується культура в організаціях.

2. *«Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі»* (Рон Аднер)

Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World (Management on the Cutting Edge). Конкуренція змінюється. Чи готові ви до цього? Боротьба більше не обмежується окремими галузями – вона розгортається

між екосистемами. Тепер це не просто автомобілі, а цілі платформи мобільності; не традиційні банки, а фінтех-компанії; не телебачення, а потокові сервіси.

Дотримання старих правил гри веде до поразки, яка може коштувати бізнесу занадто дорого. Щоб досягти успіху, потрібно переглянути підходи до конкуренції, зростання та лідерства.

У своїй книзі стратег Рон Аднер пропонує новий спосіб мислення, підтверджений реальними історіями. Як захист екосистеми допоміг Wayfair і Spotify вистояти перед тиском Amazon і Apple? Як Опра Вінфрі розширила межі галузі, щоб стати мультимедійним магнатом? Як Microsoft змогла відродитися, перейшовши до стратегічного вирівнювання?

Сучасним лідерам вже недостатньо просто перемагати – важливо вміти адаптуватися, діяти випереджуючи конкурентів і витримувати удари в умовах постійних змін.

3. *«П'ята дисципліна. Майстерність та практика зростання організації»* (Пітер Сенджі)

The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Традиційні управлінські моделі відживають своє: більше не можна компенсувати відсутність колективного розуму лише важкою працею. Це неефективно й не виправдано з точки зору розвитку. У сучасному світі головна конкурентна перевага організацій – здатність навчатися швидше за інших.

Пітер Сенджі стверджує, що справжні лідери можуть розкрити потенціал своїх команд, якщо позбудуться застарілих стереотипів про навчання та запровадять стратегії, які стимулюють колективне прагнення до розвитку. Його книга «П'ята дисципліна» допомагає побачити світ по-новому, пробудити креативність і звільнитися від обмежень.

Ці уроки будуть корисні як для компаній, що прагнуть сталого розвитку, так і для організацій, які вирішують соціальні проблеми: від реформування освіти до боротьби з бідністю. А керівники зможуть опанувати п'ять ключових принципів успішного управління:

1. Постійний саморозвиток кожного співробітника.
2. Формування ефективних мисленнєвих моделей.
3. Спільне бачення цілей.
4. Командне навчання.
5. І найважливіше — системне мислення, яке дозволяє поєднати розрізнені події в єдину, цілісну картину.

4. *«Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали»* (Грег Брандо, Емілі Трулав, Лінда Гілл та інші)

Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation. Кожен працівник є частиною колективного інтелекту. Тому завданням справжнього лідера є не

лише організація робочих процесів та впровадження змін, а й створення умов для ефективної командної взаємодії.

Лінда Гілл, Грег Брандо, Емілі Трулав і Кент Лайнбек протягом понад десяти років досліджували роботу менеджерів, які очолювали команди, що регулярно розробляли інноваційні рішення. Вони дійшли висновку: найкращі ідеї та проривні продукти народжуються не завдяки окремим геніям, а завдяки згуртованим колективам під керівництвом лідерів інновацій.

5. *«Надихати велич: як мотивувати співробітників за допомогою простого, повторюваного, масштабованого процесу»* (Метт Тенні)

Inspire Greatness: How to Motivate Employees with a Simple, Repeatable, Scalable Process. Лідерство зазвичай сприймається як мистецтво, а не як наука. Але що, якби існував алгоритм – повторюваний процес, заснований на багаторічних дослідженнях мотивації співробітників, якого міг би дотримуватися будь-який лідер, щоб надихати команду та створювати стійку, високопродуктивну корпоративну культуру?

Відомий спікер і консультант Метт Тенні у книзі «Inspire Greatness» пропонує простий і масштабований чотирикроковий підхід, що допомагає лідерам усіх рівнів розкривати потенціал своїх команд і підвищувати ефективність:

- Брати на себе відповідальність за залученість співробітників, усвідомлюючи, що головне завдання лідера – надихати команду.

- Визначати, що саме потрібно працівникам для досягнення високих результатів.

- Регулярно отримувати зворотний зв'язок щодо того, наскільки добре менеджери задовольняють 14 універсальних потреб залученості.

- Поєднувати цей зворотний зв'язок із короткими, практичними навчальними модулями, які можна одразу впроваджувати в діяльність.

Такий підхід створює потужний ефект синергії: з одного боку, менеджери швидше формують корисні звички, що підвищують залученість команди, а з іншого – працівники майже миттєво бачать результат у відповідь на свій фідбек.

Це практичний посібник зі створення продуктивної корпоративної культури, у якому йдеться про те, як постійно підтримувати мотивацію команди та знаходити в роботі глибокий зміст і задоволення.

6. *«Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді»* (Деніел Койл)

The Culture Code. Уявіть дві команди, яким потрібно побудувати вежу з пачок спагеті, скотчу, мотузки та маршмелоу. В одній – студенти бізнес-школи, в іншій – дошкільнята. На кого б ви зробили ставку? Звучить несподівано, але в цьому реальному змаганні перемогли саме малюки.

Чому ж так сталося? Як вони змогли перевершити не лише майбутніх бізнесменів, а й юристів та навіть генеральних директорів? Відповідь на це запитання дає Деніел Койл.

Вивчаючи взаємодію в різних командах, він розкрив секрети найуспішніших культур світу, пояснив, чому інтелект часто переоцінюють, а значення помилок у навчанні – недооцінюють. А ще – побачив та показав читачам, як лідери найефективніших організацій не лише досягають успіху, а й утримують свої позиції на вершині.

7. *«Лідер та племя. П'ять рівнів корпоративної культури»* (Джон Кінг, Дейв Логан, Хелі Фішер-Райт)

Leader and tribe. Five levels of corporate culture. Ця книга-прорив, заснована на серйозних 10-річних дослідженнях, допоможе створити в компанії міцну корпоративну культуру, навіть якщо спочатку вона була агресивною та руйнівною. Чому одні видатні лідери зазнають поразки, потрапляючи в нове середовище, а інші, навпаки, виявляються ще сильнішими, ніж здавалися? Відповідь криється у взаємодії між лідером і корпоративним «племенем».

Люди завжди об'єднуються в спільноти та обирають собі лідерів. Подальший розвиток команди залежить саме від керівника: він, визначаючи ключові напрямки зростання, може згуртувати людей, перетворити всіх суперників на однодумців, досягти величі та створити культуру, здатну самостійно підтримувати креативну енергію.

8. *«Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе»* (Гері Гемел, Мікеле Заніні)

Humanocracy. Creating companies where people are above all else. Багато компаній, особливо великих, все ще страждають від надмірної бюрократії, що заважає їхньому розвитку. Через це зміни впроваджуються повільно або й зовсім не відбуваються, потреби співробітників ігноруються, а інноваційні ідеї не з'являються, оскільки такі середовища не надихають.

Як таким організаціям стати більш креативними, гнучкими та сучасними? Відповідь – перехід до нової бізнес-моделі, заснованої на децентралізації та людиноцентричному підході. Це означає мінімізацію формалізму, інше розподілення відповідальності, динамічність на всіх рівнях, меритократію (керівні посади повинні посідати більш здібні) та формування почуття спільноти всередині компанії.

Ця модель ґрунтується не на бюрократії, а на принципах людинократії – системи, в якій головним пріоритетом є людський внесок, що визначає розвиток та успіх компанії.

9. «Менеджер мафії. Керівництво корпоративного Макіавеллі» (В.)

The Mafia Manager : A Guide to the Corporate Machiavelli. Найдавніший і найкраще організований конгломерат у світі нарешті розкриває свої управлінські методи, доступні для всіх. На відміну від традиційних бізнес-посібників, «Менеджер мафії» уникає зайвої теорії та пропонує перевірену часом філософію лідерства, яка допомагала «тихій імперії» зростати та процвітати століттями.

Ось кілька ключових принципів:

- «Перед тим як виконувати наказ, переконайтеся, що правильно його зрозуміли. Що, якщо ви вдарите не того або зробите ставку не на те?»
- «Тримай друзів поруч, а ворогів ще ближче».
- «Не втручайся у політичні ігри в офісі, не запитавши: "Що я з цього матиму?" і "Що вони з цього матимуть?"».
- «Якщо вже доводиться брехати – робіть це стисло».

Ця книга – справжній практичний посібник для тих, хто хоче опанувати мистецтво управління, засноване на хитрості, стратегічному мисленні та чітких правилах.

10. «Мое життя та робота» (Генрі Форд)

My Life and Work. Автор цієї книги, яка тепер сприймається як мотиваційний посібник з філософії та психології великого бізнесу, був генієм інженерії, а його справжнім університетом стало саме життя. Генрі Форд – видатний інженер-конструктор, засновник компанії «Ford Motors», один із найуспішніших бізнесменів в історії людства. Його життєвий шлях сповнений цікавих і неординарних подій, багато з яких досі не повністю вивчені, залишаючи безліч запитань. Одна з основних його цілей – створити автомобіль, який працюватиме без збоїв. Для досягнення цієї мети він зробив неможливе, змінюючи світогляд і мислення тих, хто брав участь у його розробках.

Форд вважав, що справжня робота – це мислення, але коли це люди любили думати і працювати? Як зазначав сам Форд у своїй єдиній книзі, це й є причиною, чому так мало людей здатні змінити світ. Великі ідеї часто виявляються передчасними, тому можуть стати як великим благом, так і прокляттям для тих, хто їх згенерував. У книзі «Мое життя і робота» Форд поділився своїм досвідом і думками, охоплюючи етапи становлення сучасного капіталу, а також практичні аспекти створення найбільшої індустрії в історії людства.

Ця книга є спробою розкрити його життя та філософію. Генрі Форд, відомий своєю відлюдністю, не любив привертати до себе увагу, але його досвід, що став основою для системного мислення в бізнесі, й до сьогодні є натхненням для лідерів і менеджерів різних рівнів. Його підхід до компанії, як до механізму, що потребує постійної уваги та кваліфікованої профілактики, тепер сприймається як

стандарт, хоча колись це було революційним. Його інноваційні заводи та соціальні ініціативи для робітників стали прикладом для багатьох.

Форд став частиною міфу ще за життя, а після його смерті образ «канонізувався». Його історія – це джерело натхнення для тих, хто починає свій бізнес та прагне досягти визнання і слави.

ЯКІ ФІЛЬМИ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ/КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ВАРТО ПОДИВИТИСЯ?

Фантози / Fantozzi (1975)

Це комедія про те, як молодший бухгалтер фірми «Італнафтоцементермотканефармометалхімія» потрапляє у всілякі халепи через те, що не може адаптуватися до організаційної (корпоративної) культури, зрештою, і до культури успіху та багатства в цілому. У фільмі висміюється існування великих корпорацій з їхніми не завжди зрозумілими внутрішніми правилами, дивною системою винагород (дозвіл поплавати в акваріумі головного боса). Тобто організаційна/корпоративна культура в цій стрічці описана як така, що жодним чином не пов'язана з цивілізаційними засадами розвитку людства, – штучна. Наважимося припустити, що італійці таким чином трохи висміювали американців. У стрічці показана токсична культура з великою дистанцією влади, ієрархічного типу.

Замензла з Маямі / New in Town (2009)

Це теж комедія про конфлікт між різними типами організаційної/корпоративної культури: ринковою та клановою.

Люсі Хілл – стильна та сучасна молода жінка з Маямі, яка успішно рухається кар'єрними сходами. Щоб отримати чергове підвищення, вона з невеликими ваганнями погоджується на поїздку в сніжний Новий Ульм, містечко в Міннесоті.

Її головна місія – перевірити завод і підготувати його до значних змін, що передбачають масові звільнення. Люсі підходить до завдання з холодною головою, не турбуючись особливо про долю працівників. Проте, під керівництвом енергійної Бланш Гундерсон, місцеві мешканці зустрічають нову керівницю набагато тепліше, ніж вона очікувала.

Їх єдність і доброзичливість змушують Люсі засумніватися в правильності своїх попередніх рішень. Коли вона опиняється на самому низу в очах громади, вона починає переглядати ситуацію і вирішує врятувати завод та його працівників.

Банковий підйом / Morning Glory (2010)

Знову комедійна драма, яка розкриває закулісся ранкового телебачення, де панує токсична корпоративна культура.

Головна героїня, амбітна продюсерка Беккі Фуллер, намагається врятувати неуспішне шоу, працюючи в умовах постійного стресу, інтриг і тиску. Ворожнеча між ведучими, токсичні колеги та жорсткі рейтинги перетворюють роботу на безкінечну боротьбу за виживання. Фільм показує, як професійне вигорання та нездорова атмосфера на роботі можуть зламати людину, але сильні духом знаходять шлях до подолання труднощів і досягнення успіху.

Корпорація / The Corporation (2003)

Це документальний фільм, сценарій до якого написав Дж. Бакан, який під час роботи над фільмом створив ще й книгу «Корпорація: патологічні гонитва за прибутком і владою».

Фільм досліджує механізм роботи американських корпорацій, їхній вплив на життя людей і довкілля, а також наслідки цього впливу. Він поєднує інтерв'ю з керівниками корпорацій та громадськими активістами, а також фрагменти документальних зйомок. Основна мета фільму – продемонструвати застарілість корпоративного механізму, який був розроблений у США в 30-их роках як відповідь на економічні наслідки Великої депресії.

У фільмі корпорація як юридична особа прирівнюється до психічно хворої людини (це порівняння ґрунтується на особливостях американського законодавства, а ще відповідає підходу Манфреда Кетса де Вріс, канадського професора та психоаналітика у сфері розвитку лідерства і організаційних змін). Поступово подаються реальні докази цього: фанатичне прагнення до надприбутків будь-якою ціною, неспроможність передбачити негативні наслідки, такі як забруднення довкілля чи виснаження ресурсів.

Також у фільмі виступають громадські активісти, які діляться своїм баченням проблем взаємодії корпорацій з довкіллям і суспільством, а також пропонують можливі шляхи їх вирішення.

Інтерв'ю з керівниками корпорацій демонструють різні погляди: деякі з них визнають необхідність змін у корпоративних підходах та готові до їх впровадження, тоді як інші наполягають на важливості збільшення виробництва та створення нових робочих місць.

Вовк з Уолл-стріт / The Wolf of Wall Street (2013)

Ми думали, чи включати цей фільм у перелік, оскільки більше, ніж організаційна/корпоративна тут змальована професійна культура. Крім того, деформації, обумовлені нею, є не надто приємними для перегляду. Та все ж... Це захоплююча і динамічна історія про Джордана Белфорта, успішного біржового маклера, який зловживав своєю владою і становищем. Фільм показує його шлях до багатства та подальше падіння через незаконні схеми і маніпуляції.

Стрічка вражає своїм ритмом і безкомпромісним зображенням фінансового світу. «Вовк з Уолл-стріт» є важливим для підприємців, оскільки показує, що

успіх, здобутий через обман і шахрайство, має серйозні наслідки, і що справжній успіх вимагає чесності та етичних принципів.

Хрещений батько / The Godfather (1972)

Цю кінострічку ми включили до переліку з тих же міркувань, що й книгу з тої ж тематики: для ілюстрації внутрішніх механізмів дії кланової культури. «Хрещений батько» – це одна з найбільших гангстерських саг в історії кінематографа. Цей фільм став еталоном, його часто цитували, брали за приклад і захоплювалися ним більше, ніж будь-яким іншим. Видатна режисура Копполи, захоплюючий сюжет, майстерні ролі Марлона Брандо та Аль Пачіно у ролях батька і сина Корлеоне, а також незабутня музика – все це зробило «Хрещеного батька» справжнім шедевром.

Фільм розповідає історію мафіозного клану Корлеоне, очолюваного Доном Віто. Уся родина займається сімейним «бізнесом», за винятком молодшого сина Майкла, який щойно повернувся з армії. Він не хоче бути частиною мафії, але обставини змушують його взяти на себе керівництво, після того як старший брат гине, а на батька здійснюють замах. Майкл, обтяжений відповідальністю, стає на чолі сім'ї, і ми спостерігаємо за його жахливими змінами, кульмінацією яких стає його цілковите моральне падіння.

Телемережа / Network (1976)

Це класичний фільм про медіа та корпоративну жадібність, що розповідає історію телевізійного ведучого, який втрачає контроль над емоціями в прямому ефірі, що призводить до стрімкого зростання популярності його шоу. Фільм досліджує, як медіа-компанії використовують людей і маніпулюють інформацією для досягнення своїх цілей.

Ця стрічка є потужною критикою корпоративної культури та медіа-бізнесу. «Мережа» нагадує підприємцям, що успіх не має бути досягнутим за рахунок людської гідності та моральних принципів.

Засновник / The Founder (2016)

Фільм розповідає історію чоловіка, який створив грандіозну мережу швидкого харчування McDonald's. До 52 років Реймонд Крок змінив кілька професій, зокрема працював менеджером з продажу нерухомості та музикантом, а останнім часом займався продажем міксерів. Одного разу він отримав велике замовлення на коктейльні міксери від ресторану, власниками якого були брати МакДональдс. Вони показали йому свій заклад, де основною ідеєю було швидке приготування їжі за лічені хвилини. Крок був вражений цією концепцією і вирішив запропонувати її для глобального розвитку, охоплюючи великі міста та маленькі містечка. Однак, побачивши нерішучість братів МакДональдс щодо масштабного бізнесу, він ризикнув своїми заощадженнями і навіть заклав своє житло. Таким чином, Реймонд Крок втілює свою ідею в реальність і зробив мережу ресторанів McDonald's відомою та поширеною у всьому світі.

Аутсайдеру, або Ford проти Ferrari / Ford v. Ferrari (2019)

Біографічна драма, заснована на книзі американського письменника і журналіста Е.Дж. Бейма «Женить щосили: Форд, Феррарі та їхній бій за швидкість і славу на Ле-Мані». Фільм розповідає реальну історію змагання між командами Форд і Феррарі, що відбулося під час гонок Ле-Ман у 1966 році.

Сюжет зосереджений на групі рішучих і нестандартних американських інженерів та конструкторів, очолюваних автомобільним генієм Керроллом Шелбі та його британським водієм Кеном Майлзом. Вони отримують завдання від Генрі Форда II та Лі Якокки створити абсолютно новий автомобіль, який допоможе обігнати безперервного чемпіона – команду Енцо Феррарі. Фільм розповідає про суперництво між двома відомими автомобільними брендами, що призвело до одних із найзахопливіших перегонів у світі. Стрічка демонструє, що навіть найбільші труднощі можна подолати через командну роботу.

Дуель братів. Історія Adidas і Puma / Adidas Vs. Puma: The Brothers Feud (2016)

Дія біографічного фільму переносить глядачів на початок 20-их років, розповідаючи історію двох братів із маленького німецького містечка Херцогенаурах – Аді й Рудольфа Дасслерів. Вони заснували власну взуттєву фабрику, яка почалася з невеликої машини, що працювала на велосипедній тязі і використовувалася для точного розрізання шкіри, оскільки в їхньому будинку не було електрики. Цей період припав на важкі економічні часи в Німеччині, яка ще оговтувалася від наслідків поразки у Першій світовій війні. Брати довго працювали разом, дивуючи світ якістю свого взуття, виготовленого з різноманітних матеріалів, таких як парашути, шкіряні шоломи та військово спорядження. У 1936 році їхні кросівки допомогли американському спортсмену Джессі Оуенсу здобути золото на Олімпійських іграх, що викликало гнів нацистського уряду і змусило братів припинити виробництво. Вони знову займаються цією справою лише через 12 років після закінчення Другої світової війни, але тепер вже поодиночі: кожен брат відкрив власний завод, розділивши місто на дві ворогуючі частини, чия ворожнеча триває досі. Їхній конфлікт став знаковим для бізнесу та спортивної індустрії, оскільки саме завдяки цьому суперництву обидва бренди здобули популярність та досягли великих успіхів.

МИ КОРИСТУВАЛИСЯ ЦИМИ ДЖЕРЕЛАМИ. ВИ ТЕЖ МОЖЕТЕ ЇХ ПОДИВИТИСЯ... І ПОКОРИСТУВАТИСЯ

1. Contributors to Wikimedia projects, Fichte J. G. The Dignity of Man - Wikisource, the free online library. Wikisource, the free library. URL: https://en.wikisource.org/wiki/The_Dignity_of_Man (date of access: 04.03.2025).
2. Melnyk A., Davydenko N. The Role and Significance of Corporate Culture in the Activities of Domestic Enterprises. Modern Economics. 2020. Vol. 24, no. 1. P. 113–118. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.v24(2020)-18) (date of access: 18.02.2025).
3. Ebner G. Interkulturalität als Instrumentarium für Einsatz und Führung (Teil 2). Wien : Institut für Human- und Sozialwissenschaften Militärpsychologie und Bildungswissenschaften Landesverteidigungsakademie, 2012. 281 p. URL: https://www.academia.edu/23008547/Interkulturalität_als_Instrumentarium_für_Einsatz_und_Führung_Teil_2.
4. Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York, N.Y : Warner Books, 1983. 360 p.
5. Schein E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985. 358 p.
6. Він випустив на волю «азійських тигрів». Наше слово. URL: <https://nasze-slowo.pl/vin-vipustiv-na-volju-azijskih-tigriv/> (дата звернення: 20.02.2025).
7. Стадвелл Дж. Чому Азії вдалося. Київ : Наш формат, 2022. 448 с.
8. Якокка Л., Новак В. Якокка. Автобіографія / пер. з англ. Г. Литвиненко. Харків: Фабула : Ранок, 2019. 384 с.
9. Форд Г. Моє життя та робота. Київ : Наш Формат, 2022. 384 с.
10. Ferguson A. Leading: Lessons in leadership from the legendary Manchester United manager. Hodda, 2016. 416 p.
11. Що таке корпоративна культура?. Семінар з ділової етики. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Бізнес/Ділова_етика/Книга:_Семінар_з_ділової_етик_и.
12. The 6 dimensions model of national culture by Geert Hofstede. Geert Hofstede. URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (date of access: 21.02.2025).
13. Янів В. Нариси до історії української етнопсихології / упоряд. М. Шафовал. 3-тє вид., стер. Київ: Знання, 2006. 341 с. URL : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0006280
14. OCAI online to assess Organizational Culture. OCAI online to assess Organizational Culture. URL: <https://www.ocai-online.com> (date of access: 21.02.2025).
15. Malik P. The McKinsey 7-S Model Framework, Explained (2025). The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption. URL: <https://whatfix.com/blog/mckinsey-7s-model/> (date of access: 21.02.2025).

16. Santhosh. The iceberg model of culture: A deep dive into workplace dynamics in 2025. CultureMonkey. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/iceberg-model-of-culture/> (date of access: 21.02.2025).
17. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2014.
18. Kennedy A. A., Deal T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (I Don't Know What This Means). Careertapes Enterprises, 1990.
19. 12 Types of Organizational Culture You Should Know. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/> (date of access: 20.02.2025).
20. Heinz K. Organizational Culture: Definition and Types | Built In. Built In. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (date of access: 21.02.2025).
21. The Leader's Guide to Corporate Culture / B. Groysberg et al. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (date of access: 20.02.2025).
22. Tenney M. How To Manage Organizational Culture (11 Essential Steps) - PeopleThriver. PeopleThriver - We help your people to thrive. URL: <https://peoplethriver.com/how-do-you-manage-organizational-culture/> (date of access: 21.02.2025).
23. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton University Press, 1973. 436 p.
24. Wiseman M. How to grow (and measure) inclusion in the workplace. Big Think. URL: <https://bigthink.com/plus/inclusion-in-the-workplace/> (date of access: 21.02.2025).

Лідерство у менеджменті

РЕЦЕПТ УСПІШНОГО ЛІДЕРСТВА У МЕНЕДЖМЕНТІ 🍲🌟

Інгредієнти:

- ◆ 500 г стратегічного мислення
- ◆ 300 мл емоційного інтелекту
- ◆ 200 г натхнення та мотивації
- ◆ 3 ст. ложки вміння приймати рішення
- ◆ 2 склянки ефективної комунікації
- ◆ 1 дрібка харизми
- ◆ 4–5 часточок гнучкості
- ◆ декілька крапель стресостійкості
- ◆ сіль і перець відповідальності – за смаком

Спосіб приготування:

1. У глибокій мисці змішати стратегічне мислення з емоційним інтелектом – це стане основою для гармонійного управління командою.
2. Додати натхнення та мотивацію, ретельно перемішати, щоб кожен член команди відчув заряд енергії.
3. Поступово вводити вміння приймати рішення, щоб уникнути грудочок сумнівів.
4. Окремо змішати ефективну комунікацію та харизму, повільно вливати в загальну масу, постійно помішуючи.

5. Додати часточки гнучкості, щоб адаптуватися до будь-яких змін.
6. Приправити відповідальністю та стійкістю до стресу – ці спеції допоможуть витримати тиск та зберегти баланс.
7. Шукувати на середньому вогні щоденних викликів, періодично перевіряючи на готовність.

Подача:

Сервірувати з гарніром зі зворотного зв'язку та постійного самовдосконалення.

Смачного лідерства! ✨

ЩО ТАКЕ ЛІДЕРСТВО?

Лідерство полягає в здатності впливати на людей, сприяючи бажаним змінам у їхньому ставленні та поведінці. Цілі та особистість лідера визначають, якими мають бути ці зміни. Коли лідер впливає на думки і ставлення людини, перше питання, на яке він повинен собі відповісти, це:

- Як я хочу, щоб ця людина думала і відчувала?

Це може бути складним завданням залежно від конкретної особи та обставин, але воно є необхідним для успішного впливу. Далі потрібно відповісти на питання:

- Як я хочу, щоб ця людина діяла та поведилася?

Отже, багато хто сприймає лідерство як спосіб спрямовувати та надихати інших. Наприклад, Джон К. Максвелл, відомий автор і експерт з лідерства, сказав: «Лідерство – це вплив – більше нічого». Багато людей, як і він, вважають, що бути лідером означає мати можливість впливати на поведінку та ідеї інших людей.

Хоча точка зору Максвелла є слушною – лідерство справді неможливе без впливу – зведення його лише до цього надто спрощує розуміння суті лідерства. Окрім впливу, важливими аспектами справжнього лідерства є бачення (візія), емоційний інтелект, здатність до прийняття рішень, а також уміння надихати та надавати повноваження іншим (рис.2.1).

У контексті менеджменту лідерство має справу з людьми. Хоча нагляд за виконанням завдань та видача вказівок, розпоряджень є частиною роботи менеджера, лідер, який також виконує функції менеджера, крім виконання обов'язків, формує чітке бачення, сприяє співпраці, спрямовує та мотивує свою команду для досягнення спільних цілей [1].

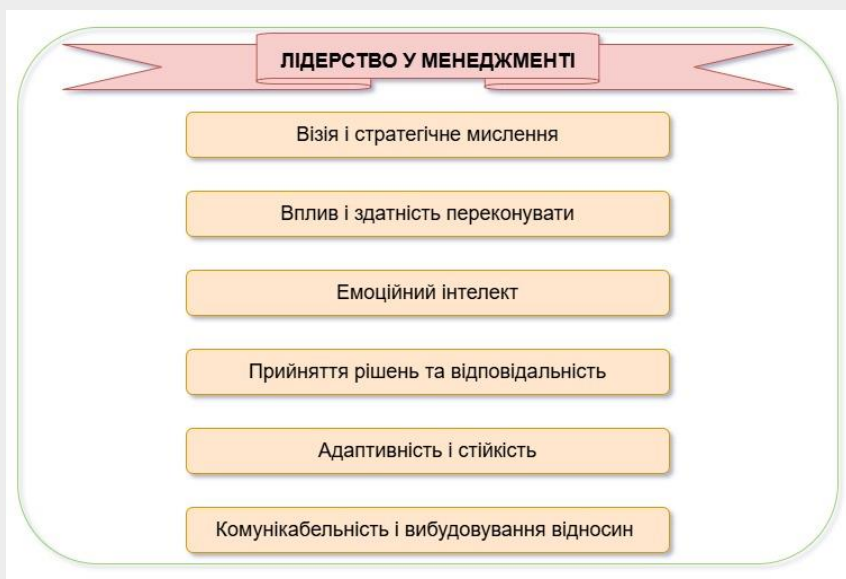


Рис 2.1. Структура лідерства у менеджменті [1]

Ось як AI описав цю структуру

Візія і стратегічне мислення

Кажуть, що найкращий спосіб передбачити майбутнє – це створити його. Саме тому лідери повинні мати змогу створювати та передавати чітке бачення, бачити поза перешкодами (т.зв. «нічне бачення»), розпізнавати можливості для майбутнього та визначати довгострокові цілі, які підтримують місію компанії.

Вплив і здатність переконувати

Хоча авторитет походить від формальної посади чи титулу, що вимагає підпорядкування, вплив заробляється через щирі стосунки, довіру та повагу. Крім того, переконання звертаються до спільних мотивацій та цінностей, залучаючи людей до бачення не тому, що вони повинні, а тому, що вони справді вірять у нього.

Ця різниця робить вплив і переконання ефективнішими для створення тривалого залучення та стимулювання значущих змін, оскільки люди, які відчувають справжнє натхнення, більш активно долучаються, ніж коли їм лише вказують, що робити.

Емоційний інтелект (EI)

Деніел Гоулман, провідний експерт з емоційного інтелекту, стверджує, що цей вид інтелекту є безцінним компонентом ефективного лідерства. Як пояснює Гоулман: «Найефективніші лідери мають одну спільну рису: всі вони володіють високим рівнем того, що стало відомо як емоційний інтелект».

Він визнає, що хоча IQ та технічні навички важливі, вони є лише вхідними вимогами для керівних посад.

Прийняття рішень та відповідальність

Прийняття рішень для менеджерів – це місце, де бачення повинно поєднуватися з впливом і перетворюватися на дії. Ефективні лідери є рішучими, але розуміють вагу своїх рішень та їхній вплив на команду та організацію.

Крім того, незалежно від того, чи призводить зроблений ними вибір до успіху, чи потрібна зміна напрямку, великі лідери беруть на себе відповідальність за результати.

Адаптивність і стійкість

Як зазначав Чарльз Дарвін: «Не найсильніші види виживають і не найрозумніші, а ті, хто найкраще реагує на зміни». Те саме можна сказати про лідерів, які є гнучкими у своєму підході та стійкими в умовах труднощів, вмючи вести свої команди через важкі часи.

Стійкі лідери здатні вистояти в умовах невизначеності, залишаючись спокійними та зосередженими під тиском. Вони вмюють перетворювати виклики на можливості для зростання.

Комунікація та побудова стосунків

Хороша комунікація включає в себе створення стосунків, заснованих на довірі, повазі та взаєморозумінні. Цей процес значною мірою залежить від чіткої, послідовної та емпатійної комунікації, яка налаштовує зв'язок із командою як на професійному, так і на особистому рівнях.

Справжні лідери повинні вмюти чітко сформулювати своє бачення, надавати конструктивний зворотний зв'язок, активно слухати членів своєї команди.

ТРОХИ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА

1. Теорія соціального обміну (Дж. Хоманс) [2]

Лідерство в групі виникає як результат взаємного обміну цінностями між учасниками взаємодії. Соціальні відносини – це постійний процес обміну не лише матеріальними благами, а й емоціями, знаннями, досвідом. Люди прагнуть отримати винагороду за свої дії, а їхній внесок оцінюється як на рівні особистої взаємодії, так і на загальногруповому рівні. Чим цінніший внесок індивіда, тим вищий його статус у групі, що проявляється у визнанні та авторитеті.

2. Теорія людських ролей (Р. Бейлс) [3]

«Лідерство приписується тому члену групи..., який найкраще уособлює зважене поєднання та інтеграцію двох більш спеціалізованих функцій, тобто завдань і соціальних функцій» [4]

Ця концепція виокремлює два типи лідерських ролей [3]:

- «Професіонал» – лідер, орієнтований на вирішення завдань і ділових проблем.
- «Соціально-емоційний фахівець» – лідер, який фокусується на стосунках у колективі та підтримці емоційного клімату.

3. Харизматична концепція [5]

Лідерство базується на виняткових особистісних якостях лідера, які викликають захоплення і беззаперечну віру в його можливості. Харизматичні лідери, такі як Наполеон, Лінкольн, Черчилль, володіють особливими рисами: яскравою зовнішністю, красномовством, незалежністю, впевненістю у своїх силах. Їхній вплив ґрунтується на добровільному визнанні їхньої винятковості та прагненні наслідувати їхню поведінку.

4. Інтерактивна теорія [6]

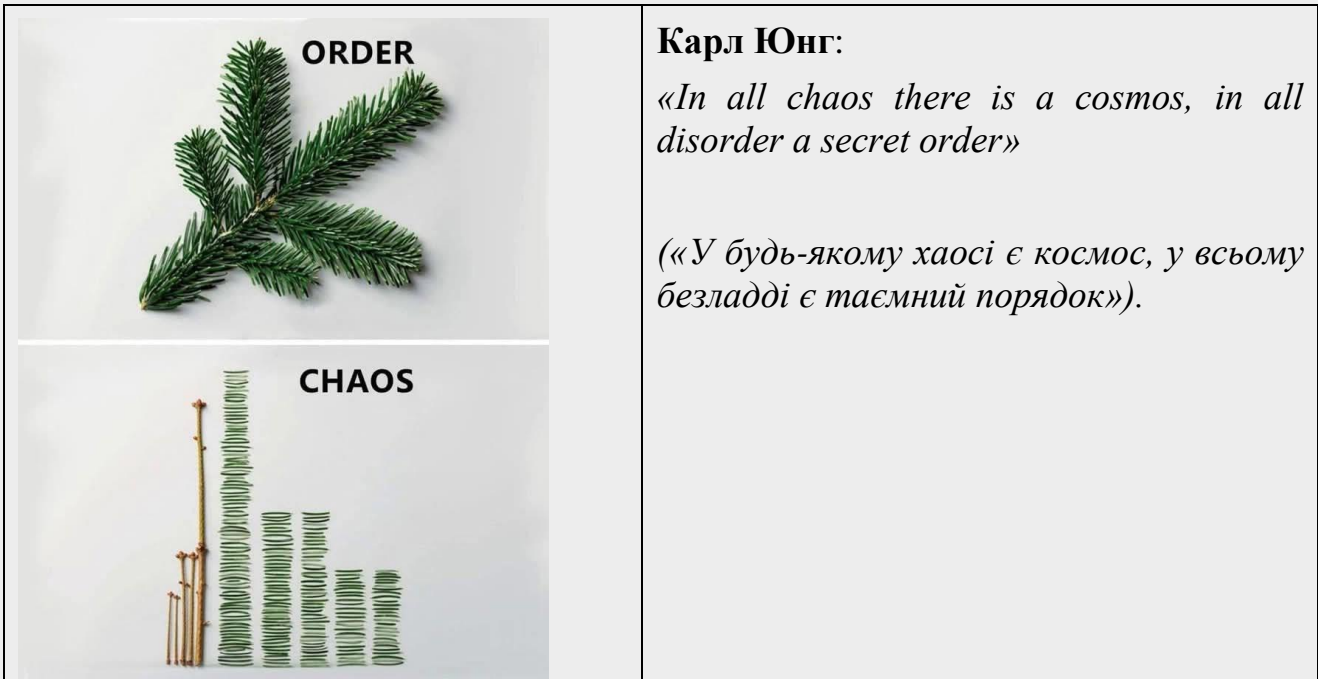
Ця теорія стверджує, що лідерство залежить від позиції особи в системі міжособистісних відносин. Хто стане лідером, визначається не лише його індивідуальними рисами, а й ситуацією, характеристиками інших членів групи та специфікою завдання.

5. Ситуативна теорія [7]

Цей підхід вважає лідерство продуктом конкретної ситуації. Обставини визначають, які особистісні риси та стиль поведінки будуть найбільш ефективними для керівництва в певний момент.

6. Синтетична (комплексна) теорія

Розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі. Лідер виступає не лише як керівник, а ще як координатор групової діяльності, фасилітатор-натхненник [8]. Така теорія лідерства може створювати картину хаосу, а не впорядкованості, це, метафорично, зображено нижче.



На схемі нижче (рис.2.2.) зображене синтетичне (комплексне) лідерство.

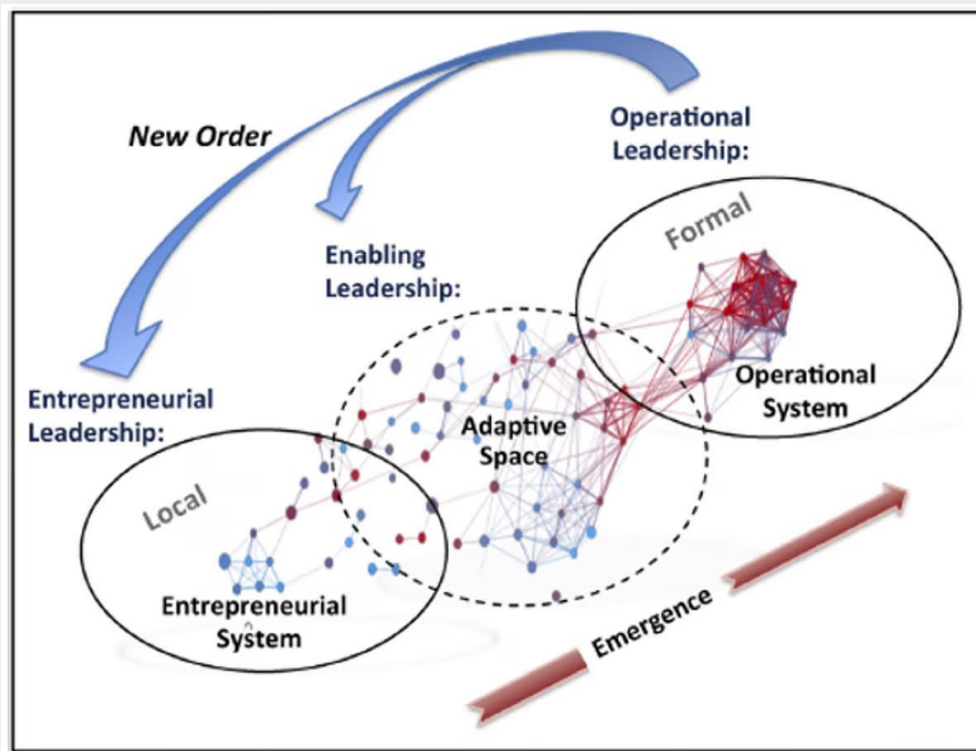


Рис. 2.2. Схема синтетичної (комплексної) системи адаптивного лідерства [9]

Ось як цю схему описав АІ.

Ця схема ілюструє модель комплексного адаптивного лідерства, яка пояснює взаємодію між різними типами лідерства в процесі організаційних змін та адаптації.

Основні компоненти схеми:

1. *Entrepreneurial System (Підприємницька система) (зліва)*
 - Представляє локальну динамічну систему, де відбувається експериментування, створення інновацій та нових ідей.
 - У цьому середовищі діє підприємницьке лідерство (*Entrepreneurial Leadership*), яке сприяє появі нових можливостей та проривних змін.
2. *Adaptive Space (Адаптивний простір) (центр)*
 - Визначає перехідну зону між підприємницькою та операційною системами.
 - Включає механізм *Enabling Leadership (Сприяючого лідерства)*, який допомагає організації адаптувати нові ідеї, інтегрувати їх у загальну систему та створювати баланс між гнучкістю та стабільністю.
 - Це простір, у якому нові ідеї можуть еволюціонувати та трансформуватися в реальні рішення для організації.
3. *Operational System (Операційна система) (справа)*
 - Представляє формальну та стабільну систему, де впроваджуються процеси та підтримується ефективність організації.
 - У цій частині діє операційне лідерство (*Operational Leadership*), яке забезпечує управління, контроль і стійкість до змін.

Ключові динаміки у схемі:

- *Emergence (Емерджентність)*: процес поступового формування та інтеграції нових ідей з підприємницької системи в операційну.
- *New Order (Новий порядок)*: трансформація системи через адаптацію та впровадження інновацій.

Загальний висновок. Ця модель пояснює, що ефективне лідерство в організації має бути динамічним і взаємопов'язаним. Баланс між підприємницьким, сприяючим та операційним лідерством дозволяє організації адаптуватися до змін, інтегрувати інновації та залишатися конкурентоспроможною.

ПРО СТИЛІ/ТИПИ ЛІДЕРСТВА

Можна стверджувати, що тип лідерства визначається його стилем, тобто моделлю поведінки, використовуваною лідером для спілкування з персоналом. Згідно із [10] (рис. 2.3), є резонансні – гармонійні, утворюють приємні «співзвуччя» та дисонансні – негармонійні, різуть вуха, «звучать» неприємно.

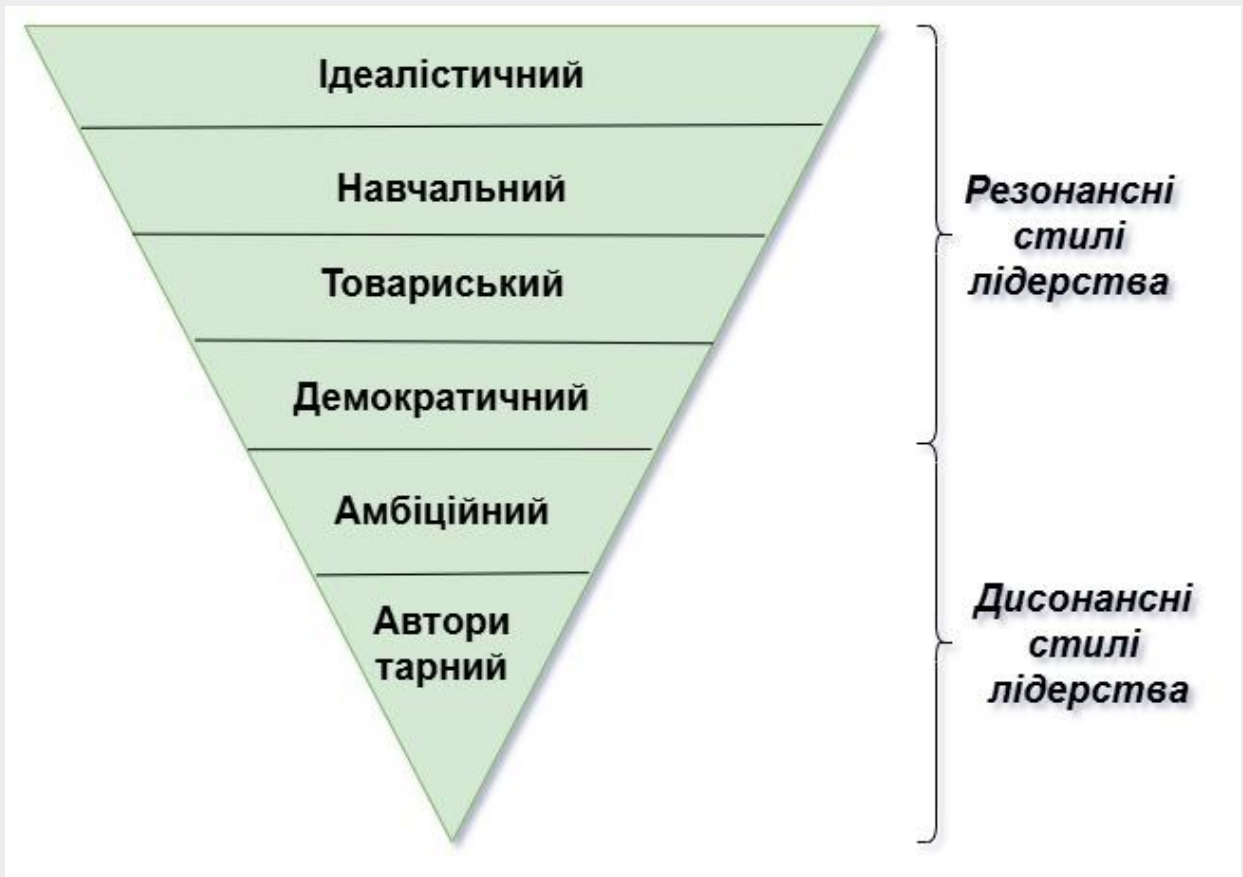


Рис. 2.3. Стилi лiдерства залежно вiд моделей поведiнки з персоналом [11]

Ключовим подiлом у типологiї лiдерства є формальне та неформальне лiдерство (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Спiвставлення характеристик формального та неформального лiдера

| | Формальний лiдер | Неформальний лiдер |
|-------------------|--|---|
| <i>Визначення</i> | особа, яка офiцiйно посiдає керiвну позицiю та виконує функцiї управлiння вiд iменi органiзацiї. Його авторитет визнається не лише членами групи, а й зовнiшнiм середовищем. | людина, яка отримує визнання та вплив у групi не завдяки офiцiйнiй посадi, а через свої особистi якостi, авторитет, досвiд або соцiальнi навички. |

| | | |
|------------------------|---|---|
| Ключові характеристики | <p>Призначається офіційно – через рішення керівництва або організації.</p> <p>Має визначені обов’язки та повноваження – діє відповідно до посадових інструкцій.</p> <p>Є представником організації – виконує функцію агента, який реалізує її політику та цілі.</p> <p>Його влада регламентована – заснована на правилах, нормативних документах та структурі управління.</p> <p>Має офіційно закріплену позицію в системі управління.</p> | <p>Визнання з боку групи – його авторитет ґрунтується на повазі та довірі членів команди.</p> <p>Вплив без офіційних повноважень – він не має формального статусу керівника, але може спрямовувати групові процеси.</p> <p>Часто виступає мотиватором і натхненником – допомагає підтримувати командний дух, сприяє згуртованості та вирішенню конфліктів.</p> <p>Особливо важливий у командах – наприклад, у спорті такі особи можуть впливати на результати гри, навіть не будучи капітанами або тренерами.</p> <p>Отримує свій статус природним шляхом, завдяки своїм лідерським якостям і здатності об’єднувати людей.</p> |
|------------------------|---|---|

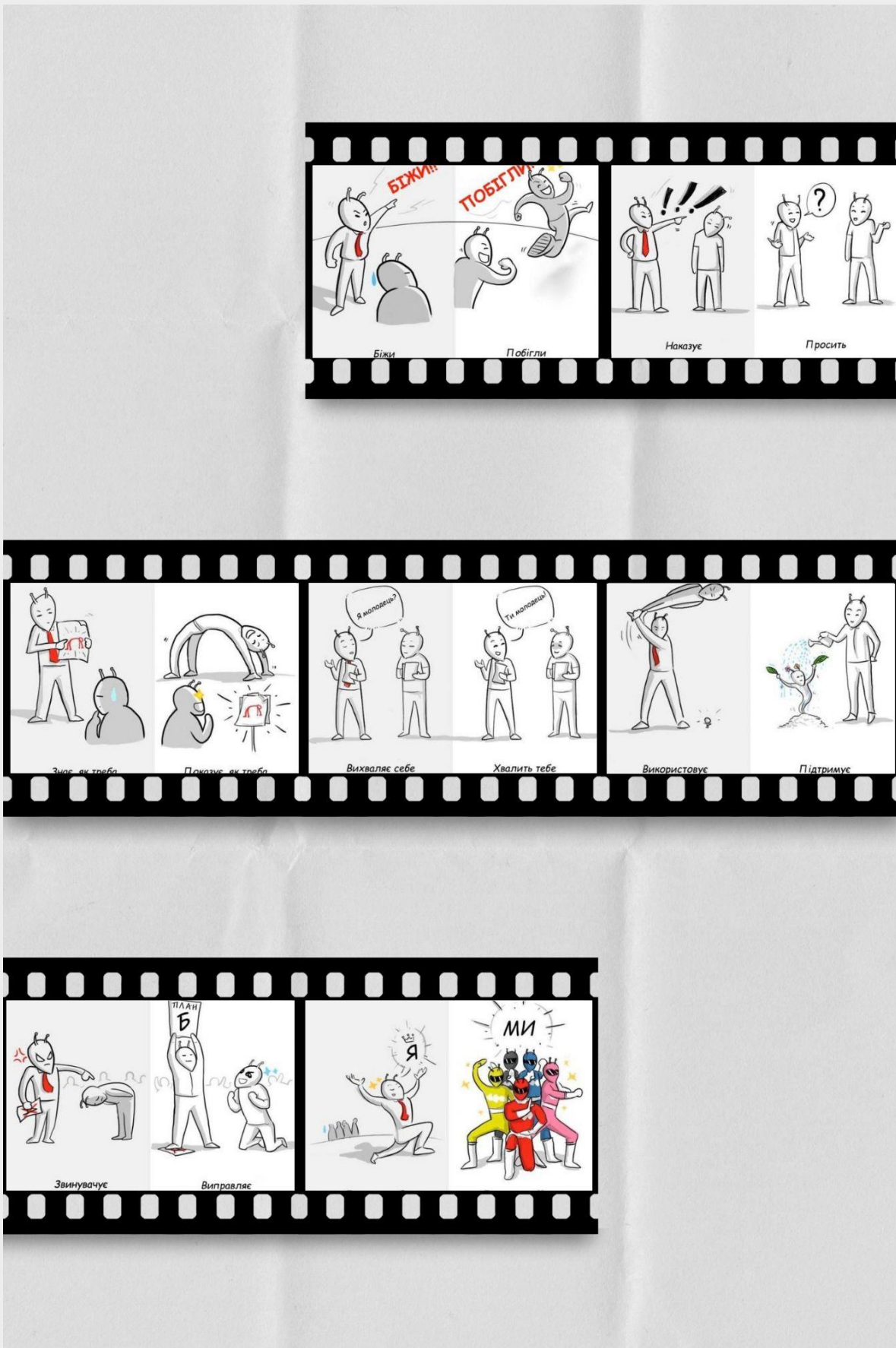


Рис. 2.4. Керівництво та лідерство в рисунках [12]

Популярні ілюстрації відмінностей формального керівництва та неформального лідерства (рис. 2.4).

Є чимало класифікацій стилів лідерства, у тому числі названі вище професійний та соціально-емоційний. Вони залежать від різних чинників, у тому числі:

- особистісних рис конкретного менеджера, зокрема його ставлення до влади;
- типу завдань, які належить розв'язати;
- загального стилю втілення влади в суспільстві (суспільних очікувань від лідерів).

Ось один із підходів (рис. 2.5):



Рис. 2.5. Стили лідерства [13]

Трансформаційне лідерство виглядає так: уявіть собі лідера, який заходить у приміщення і миттєво розпалює вогонь ентузіазму. Він говорить про великі ідеї, кидаючи виклик команді досягти висот, про які вони навіть не думали.

Трансформаційні лідери – це візіонери, які мотивують свої команди, вітають зміни та спонукають усіх навколо виходити за межі звичного. Простіше кажучи, вони надихають своїх підлеглих бачити можливості, коли інші бачать лише бар'єри.

Трансакційне лідерство: уявіть менеджера, для якого важливі чітка структура та ясність. З ним ви завжди знаєте, що від вас очікується, які цілі ставляться і що ви отримаєте за їхнє досягнення.

Трансакційні лідери фокусуються на поточному моменті, використовуючи нагороди та стимулювання для підвищення результативності. Хоча вони рідко

виступають за радикальні зміни, їхня сила в тому, щоби працювати в середовищах, де важливі стабільність, ефективність та чітко визначені правила.

Обслуговуюче лідерство (лідерство-служіння): уявіть лідера, який ставить потреби своєї команди вище за свої власні. Такі лідери ведуть за допомогою служіння, зосереджуючи увагу на тому, щоб надавати можливість підлеглим розкрити свій потенціал повною мірою.

Вони уважно слухають, охоче підтримують і створюють культуру, де кожен відчуває свою важливість. Це схоже на те, що маєте гіда, який завжди поруч, щоб усунути перешкоди на вашому шляху і допомогти вам досягти успіху.

Ситуаційне лідерство: такі лідери легко адаптують свій підхід залежно від ситуації. Одного дня вони активно керують, даючи детальні вказівки новій команді; наступного – відступають, надаючи досвідченим членам команди автономію для самостійної роботи.

Ці лідери – як хамелеони: змінюють стиль керівництва залежно від завдання, зрілості команди та конкретних викликів.

Демократичне лідерство: уявіть лідерів, які цінують кожен голос за столом. Вони приймають рішення, збираючи думки від усієї команди, таким чином надаючи кожному почуття причетності та сприяючи співпраці.

Цей стиль процвітає в креативних середовищах, де для успіху потрібні інновації та різноманітні перспективи.

Однак слід зауважити, що своєрідною «приправою» до різних стилів лідерства може слугувати максимальність їх проявів, що переходить у токсичність: трансформаційне – у перевантаженість працівників на роботі, трансакційне – у формалізм і бюрократію, обслуговуюче – у перевантаженість лідера та його гіперопіку щодо працівників, ситуаційне – у відсутність єдиної лінії та примхливість, непостійність лідера, демократичне – в охлократичне (право вирішального/рівного з іншими голосу отримують некомпетентні працівники).

ПОПРАКТИКУЄМОСЬ ТРОХИ?

1. Кейс лідерства Ілона Маска

Ось стисла ілюстрація високоефективного лідерства, коли виникає підозра, що щось не так. Чи все ОК?

«Ілон Маск – надзвичайно складна особистість, що поєднує в собі геніальність, одержимість, імпульсивність, безжальність, суперечливість, безкомпромісність, готовність до ризику, далекоглядність і величезні амбіції. Разом із цими якостями він залишається людиною, яку непросто зрозуміти.

Маск володіє унікальною здатністю передбачати майбутнє та невтомно працювати над його наближенням. Його проекти, від електромобілів Tesla і

космічних ракет SpaceX до нейроінтерфейсів Neuralink, супутникового інтернету Starlink та ідеї колонізації Марса, демонструють його прагнення змінити світ.

Як керівник, Маск відомий своєю жорсткістю та вимогливістю. Він працює до виснаження й очікує такого ж рівня самовіддачі від своїх співробітників. Його стиль управління базується на постійному тиску, хаосі та безперервних дедлайнах, які він вважає катализаторами інновацій.

Проте його особистість не менш суперечлива, ніж методи роботи. Маск часто діє імпульсивно, має труднощі з контролем емоцій, складні стосунки як у романтичному житті, так і в сім'ї.

Однією з ключових концепцій є так званий «режим демона» (demon mode) Маска – стан крайньої концентрації та інтенсивності, в якому він працює над проектами. У цей період він може миттєво змінювати пріоритети, мобілізувати ресурси, організувати мозкові штурми та без вагань звільняти тих, хто не відповідає його очікуванням.

Його увага до деталей доходить до крайнощів. Наприклад, коли він помітив надмірне використання клею під час встановлення лобового скла на виробничій лінії Tesla у Фрімонті, то особисто провів кілька годин, експериментуючи з методами його зменшення. Під час кризи з виробництвом Model 3 Маск спав просто на заводській підлозі, працював цілодобово й очікував такого ж рівня самовіддачі від своєї команди.

Його рішення придбати Twitter було продиктоване не лише бізнес-стратегією, а й особистими мотивами – образами та прагненням контролювати платформу, яку він вважає ключовою для суспільного діалогу.

Маск також не боїться епатажу. Він наполягав на запуску свого червоного Tesla Roadster як тестового вантажу для ракети Falcon Heavy, попри сумніви інженерів. Його підхід до бізнесу часто нагадує театральну постановку, а здатність перетворювати власні досягнення на видовищні події лише підсилює його вплив» [14]. Також, для вивчення такого стилю лідерства може пригодиться ця стаття [15].

Завдання до кейсу

Аналітичні завдання:

1. Визначення стилю управління

- Які стилі лідерства (трансформаційний, транзакційний, авторитарний, демократичний, ситуаційний тощо) можна виділити в управлінні Ілона Маска? Наведіть приклади з кейсу.

- Як його стиль змінюється залежно від обставин і сфери діяльності?

2. Переваги та недоліки

- Які сильні сторони підходу Маска до управління сприяють інноваціям та успіху його компаній?

- Які ризики та проблеми може створювати його стиль керівництва для працівників і компанії в довгостроковій перспективі?

3. Порівняльний аналіз

- Як стиль Маска відрізняється від стилю управління інших відомих лідерів (наприклад, Стіва Джобса, Джеффа Безоса чи Тіма Кука)?
- Які аспекти його стилю можуть бути ефективними в інших компаніях чи галузях, а які – ні?

Практичні завдання:

4. Реакція працівників

- Уявіть, що ви – HR-менеджер у компанії Маска. Як би ви діяли, щоб зменшити стрес і вигорання серед співробітників, зберігаючи високу продуктивність?
- Які інструменти мотивації ви б використали, щоб люди залишалися залученими, не почуваячись виснаженими?

5. Критична ситуація

- Уявіть, що Маск звільнив важливого керівника відділу через «недостатню ефективність», і команда демотивована. Як би ви діяли як менеджер, щоби стабілізувати ситуацію та підтримати продуктивність команди?

6. Модель змін

- Якщо б Маск вирішив змінити свій стиль управління на більш демократичний або ситуаційний, які кроки йому потрібно було б зробити?
- Які елементи його нинішнього стилю необхідно було б зберегти, а які – змінити?

2. Розв'яжіть запропоновані задачі, використовуючи різні теорії лідерства.

Ситуація 1. У компанії спостерігається зниження продуктивності через відсутність нематеріальної мотивації. Як лідер може заохочувати працівників без підвищення зарплат?

Ситуація 2. У колективі є співробітники з різними типами поведінки: хтось орієнтований на результат, а хтось – на підтримку команди. Як лідеру ефективно розподілити ролі в групі?

Ситуація 3. Підприємство зазнає значних втрат через зміну ринку. Співробітники втрачають мотивацію, зростає напруга. Як керівник може згуртувати колектив?

Ситуація 4. Офіційний керівник помітив, що рішення в колективі приймаються під впливом одного з працівників, якого всі слухають, хоча він не має формальних повноважень. Як ефективно використати цей ресурс?

Ситуація 5. Новий керівник отримує в управління два відділи: один висококваліфікований і автономний, інший – з низькою кваліфікацією, який потребує контролю. Який стиль лідерства обрати?

Ситуація 6. У компанії з кількома рівнями управління виникає хаос у комунікаціях між відділами. Як побудувати ефективну систему лідерства?

3. Уявіть, що Вам треба пояснити персоналу зміст синтетичної (комплексної) системи адаптивного лідерства (за рис.2.5).
4. Поспілкуйтеся між собою (або із AI), чи буде ефективним формальне лідерство. Намагайтеся підшукати якомога більше аргументів, щоби переконувати в його ефективності.
5. А тепер навпаки: ефективним у роботі з людьми є тільки неформальне лідерство ;)
6. Перегляньте статтю [11]. Додайте ще одну пораду від досвідченого менеджера в дусі «Як стати... менеджером».

Підказки – в кінці книги ;)

ЩО ПОЧИТАТИ ПРО ЛІДЕРСТВО? [16]

1. *«Шлях до величч: 5 принципів трансформації вашого лідерства та створення видатних команд»* (Джим Рейд)

Leading to Greatness: 5 Principles to Transform your Leadership and Build Great Teams. «Leading to Greatness» – це практичний курс розвитку лідерських якостей, спрямований на досягнення досконалості як на особистому, так і на організаційному рівнях. Використовуючи п'ять основних принципів лідерства, керівники вищої ланки зможуть ефективно вести свої організації та команди в майбутнє.

Принцип 1: Визначте чітко розуміння своїх цінностей та мети і дотримуйтесь їх без відхилень.

Принцип 2: Розпізнайте свої основні сильні сторони і поєднайте їх з пристрастю.

Принцип 3: Знайдіть і залучіть правильних людей до потрібних ролей, адже жоден лідер не досягає успіху самотійно.

Принцип 4: Навчіться керувати своєю енергією, а не часом, щоб повністю зануритися в процес і стати ефективним лідером.

Принцип 5: Розвивайте стійку внутрішню дисципліну для досягнення вражаючих результатів.

Автор Джим Рід поєднує свій досвід вищого лідерства та коучингу з науковими дослідженнями, надаючи лідерам практичний план, який, при регулярному застосуванні, перетворюється на трансформаційний досвід.

2. *«Мудре керівництво: як стати впливовим лідером у неспокійні часи»* (Манфред Кетс де Вріс)

Leading Wisely: Becoming a Reflective Leader in Turbulent Times. У цій книзі Манфред Кетс де Вріс, відомий експерт з лідерства, психоаналітик та коуч для керівників, пропонує глибоке та унікальне дослідження мудрого керівництва. Він показує, що надмірна залежність від знань, даних та інформації веде до поверхневого підходу в лідерстві, позбавленого глибини й інтуїції. За словами автора, найважливішими компонентами мудрості є смиренність, судження, емпатія, співчуття та здатність до «нічного бачення».

3. *«Новий спосіб мислення: ваш путівник підвищення ефективності управління»* (Роджер Л. Мартін)

A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness. Протягом своєї успішної кар'єри Роджер Мартін консулював керівників чи не найуспішніших компаній у світі. І від початку він помітив, що майже кожен керівник, з яким він працював, мав свою «модель» – стратегію чи підхід, за яким вони діяли. Однак ці моделі ставали настільки автоматизованими, що, коли одна з них не давала результатів, звичайною реакцією було просто застосувати її знову, тільки ще з більшим запалом. Мартін запропонував новий, критичний підхід до вирішення проблем. Коли керівники зверталися до нього з такими питаннями, як: «Як вирішити, де діяти і як досягти успіху? Що є основою для формування корпоративної культури? Як створити стійкий інноваційний процес?» – він починав із того, що пропонував розірвати магію наявної моделі розуміння ситуації і запропонувати новий, більш потужний та ефективний спосіб вирішення проблеми.

4. *«Не будуйте дрібних планів: уроки масштабного мислення, погони за мрією та створення спільноти»* (Елліот Бісноу, Бретт Лев, Джефф Розенталь та Джеремі Шварц)

Make No Small Plans: Lessons on Thinking Big, Chasing Dreams, and Building Community. У 2008 році Елліот Бісноу, Бретт Лев, Джефф Розенталь та Джеремі Шварц, не маючи досвіду в організації заходів, але з двома вищими освітами на чотирьох, стали партнерами і вирішили створити глобальну івент-компанію. Натхненні та рішуче вони почали телефонувати засновникам компаній, намагаючись переконати їх прийняти на їх перший захід. Спочатку лише дев'ятнадцять осіб погодилися. З того часу Summit перетворився на міжнародну спільноту, що проводить події по всьому світу і приймає знаменитостей, серед

яких Джефф Безос, Річард Бренсон, Шонда Раймс, Брене Браун, Кендрик Ламар та Аль Гор. У 2013 році засновники Summit придбали Паудер-Маунтін, найбільший гірськолижний курорт США, з амбіцією створити місто майбутнього в горах. У книзі «Make No Small Plan» вони діляться своїми успіхами, помилками та основними уроками, отриманими за час подорожі, яка розпочалася під час Великої рецесії і триває досі.

5. «Суть: як лідери стають стратегами» (Річард П. Румельт)

The Crux: How Leaders Become Strategists. У багатьох компаніях, урядових установах і військових операціях те, що називається стратегією, є сумішшю бажаних результатів і хаотичних політичних дій. Проривна ідея Річарда Румельта полягає в тому, що лідери стають справжніми стратегами, коли зосереджуються на реальних викликах, а не на кінцевих цілях. Вони визначають основну проблему, яку можна подолати, і яка принесе найбільший прогрес, та вживають рішучих і послідовних дій для її вирішення. Румельт ілюструє цю концепцію на прикладах, таких як шлях Ілона Маска до успіху SpaceX або як американські військові вдосконалили свою стратегію. Наприклад, Маск зосередився на повторному використанні ракет. Його рішучий підхід до м'якої посадки ракет SpaceX дозволив знизити вартість запуску в космос, радикально змінюючи саму модель космічних польотів. Стратегія Маска не полягала в тому, як створювати цінність або позиціонувати SpaceX у галузі, а в дії, що фокусувала всі зусилля на найважливішому завданні, розумінні суті й створенні ефективної відповіді для прориву.

6. «Підривання гри: від Бронкса до вершини Nintendo» (Реджі

Філс-Еме)

Disrupting the Game: From the Bronx to the Top of Nintendo. Колишній президент та головний операційний директор Nintendo of America Inc., Реджі Філс-Еме, ділиться своїми уроками лідерства та надихаючими історіями свого шляху до успіху. Відомий як культова постать у світі Nintendo в Америці, він увійшов в історію, відкривши презентацію Nintendo на виставці E3 2004 року словами: «Мене звать Реджі, я надираю дупи, я збираю імена, а ми робимо ігри». Історія Реджі – це ідеальний план для тих, хто хоче подолати труднощі та досягти успіху. Дізнайтесь у Реджі, як використовувати нестандартне мислення для визначення життєвих виборів, що принесуть щастя; як подолати негативне ставлення тих, хто недооцінює вас або ігнорує; та як розвинути витримку, наполегливість і стійкість, необхідні для домінування у бізнесі та досягнення професійної мрії.

7. *«Визикнути всім: дев'ять конфліктів і горнило прийняття рішень»* (Джеймс Ставрідіс)

To Risk It All: Nine Conflicts and the Crucible of Decision. Навчання адмірала Джеймса Ставрідіса як морського офіцера було зосереджено на підготовці до лідерства в бою, щоби бути готовим до вирішального моменту, незалежно від того, коли він настане. У своїй книзі «To Risk It All» він розповідає дев'ять захоплюючих історій з майже 250-річної історії ВМС США і виводить із них корисні уроки, які ми можемо застосувати, стикаючись із критичними виборами. Конфлікт, криза, ризик – ці поняття набувають особливого значення у військовому контексті. Як показує адмірал Ставрідіс, чимало з цих уроків універсальні, тому можуть бути застосовані у сфері управління. Книга «To Risk It All» сповнена вражаючих героїчних історій, але не є поверхневим прославленням міфів. Кожен лідер, описаний у книзі, має свої недоліки, як і будь-яка людина. Однак історії поразок або рішень, що були сприйняті як невдалі, такі ж важливі, як і розповіді про успіхи. В кінці цього майстер-класу ви будете краще готові до прийняття складних рішень, як очікуваних, так і тих, яких сподівалися уникнути.

8. *«Сила конфлікту: висловійте свою думку та отримуйте бажані результати»* (Джон Таффер)

The Power of Conflict: Speak Your Mind and Get the Results You Want. Більшість людей намагається уникати конфліктів, однак Джон Таффер, ведучий шоу Bar Rescue, розуміє, що хоча конфлікти можуть призвести до негативних наслідків, їх уникання не завжди є правильним шляхом. Легко припустити, що для щасливих відносин чи роботи треба просто уникати конфліктів, але насправді важливо вміти правильно сперечатися. Підхід Таффера зосереджений на конструктивному конфлікті, або «конфлікті з метою». Існують вибіркові та стратегічні способи вести складні розмови, орієнтуючись на досягнення своїх цілей, не загострюючи ситуацію без необхідності. Як пояснює Таффер, «головне – бути ствердним, конструктивним та продуктивним». Уникання конфлікту не завжди є вирішенням, оскільки з часом він виникне знову. Участь у конфлікті може допомогти прояснити ситуацію і знайти рішення проблем, що, в результаті, зміцнить стосунки, знизить напругу на роботі та дозволить запобігти більшим труднощам у майбутньому.

9. *«Охоплення: створіть максимально можливу аудиторію для вашого повідомлення, книги або справи»* (Беккі Робінсон)

Reach: Create the Biggest Possible Audience for Your Message, Book, or Cause. Будь-хто, хто наважується втілювати свої ідеї в реальність, прагне досягти якнайширшої аудиторії. Проте багато хто вважає, що успіх залежить лише від

кількості людей, яких можна захопити ідеєю. Насправді ж, реальне охоплення полягає в тому, щоб розширити свою аудиторію, створюючи важливі та стійкі зміни, які матимуть тривалий вплив. Книга «Reach» пропонує ясний і систематичний підхід до формування успішної онлайн-присутності, яка залишатиме слід у будь-якому повідомленні. Беккі Робінсон ділиться принципом «виращування» прихильників, що передбачає чотири основні зобов'язання: цінність, сталість, витривалість та щедрість. Якщо ви приймете ці зобов'язання, ви зможете регулярно створювати контент, що запам'ятовується, не забуваючи про довгострокову мету і прагнучи допомогти іншим та поділитися з ними своїм досвідом [16].

ЯКІ ФІЛЬМИ ПРО ЛІДЕРСТВО ВАРТО ПОДИВИТИСЯ? [17]

12 розгніваних чоловіків / 12 Angry Men (1957)

Цей класичний фільм чудово ілюструє лідерство в умовах кризи. Головний герой, ставши неофіційним лідером, показує, як можна впливати на групу, спираючись лише на логіку і силу переконань.

Чому варто переглянути: фільм підкреслює значення критичного мислення, вміння слухати та переконувати – основні складові ефективного лідерства.

Втеча з Шоушенка / The Shawshank Redemption (1994)

Приклад неочікуваного лідерства, коли вчинки і характер однієї людини здатні змінити життя багатьох.

Чому варто переглянути: головний герой демонструє, що лідер може бути тим, хто мотивує до змін, незважаючи на труднощі.

Гладиатор / Gladiator (2000)

Фільм показує лідерство через силу, владу та честь. Головний герой надихає довколишніх своєю справедливістю та відвагою.

Чому варто переглянути: важливі уроки про значення моральних принципів, цінностей та здатність бути лідером навіть у найважчих ситуаціях.

Володар перснів / The Lord of the Rings (2001-2003)

Ця епічна трилогія демонструє різноманітні стилі лідерства та їхній вплив на як великі, так і малі групи людей.

Чому варто переглянути: через фентезійний світ і персонажів фільм розкриває універсальні лідерські якості та виклики.

Гра на пониження / The Big Short (2015)

Фільм розкриває тему лідерства в бізнесі та інвестиціях, підкреслюючи значення чіткої візії та впевненості у прийнятті рішень.

Чому варто переглянути: чудовий приклад того, як лідерські рішення здатні впливати на економіку та життя мільйонів людей.

Лінколн / Lincoln (2012)

Біографічний фільм про одного із найвидатніших лідерів в історії, який демонструє, як лідерство може змінити хід подій.

Чому варто переглянути: уроки стійкості, вірності своїм ідеалам та здатності вести за собою у критичні моменти.

Соціальна мережа / Social network (2010)

Фільм демонструє сучасне лідерство в епоху технологій та інновацій.

Чому варто переглянути: історія створення Facebook наголошує на важливості візії, амбіцій та впливу лідерських рішень.

Інтерстеллар / Interstellar (2014)

Фільм вивчає лідерство в екстремальних умовах, піднімаючи питання моралі, виживання та жертвності.

Чому варто переглянути: це приклад того, як лідерство вимагає особистих жертв і великої відповідальності.

Король говорить! / The King's Speech (2010)

Інтерпретація лідерства через особисті випробування та боротьбу з власними недоліками.

Чому варто переглянути: це підкреслює значення комунікації, самоперемоги та підтримки в лідерстві.

Місто героїв / City of Heroes (2014)

Анімаційне дослідження лідерства, де молодий герой збирає команду для вирішення важливої проблеми.

Чому варто переглянути: демонструє, що лідерство може бути захоплюючим і надихаючим на будь-якому етапі життя та в різних ситуаціях [17].

МИ КОРИСТУВАЛИСЯ ЦИМИ ДЖЕРЕЛАМИ. ВИ ТЕЖ МОЖЕТЕ ЇХ ПОДИВИТИСЯ... І ПОКОРИСТУВАТИСЯ

1. What Is Leadership in Management and Why Does It Matter?. *CRCS | César Ritz Colleges Switzerland | Hospitality Business School*. URL: <https://www.cesarritzcolleges.edu/en/news/what-is-leadership-in-management/> (date of access: 06.03.2025).

2. Homans G. C. *Social Behavior Its Elementary Forms*. N.Y., 1961.

3. Bales R. F. *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago : University of Chicago Press, 1950. URL : <https://ia802301.us.archive.org/7/items/interactionproce00bale/interactionproce00bale.pdf>

4. Bales R. F., Parsons T. *Family: Socialization and Interaction Process*. Routledge, 2014. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315824307> (date of access: 16.02.2025).

5. Bennett M. *Charismatic Leadership 101: Advantages, Disadvantages, and Differences*. *Niagara Institute | Training and Coaching for the Everyday Leader*. URL: <https://www.niagarainstitute.com/blog/charismatic-leadership> (date of access: 16.02.2025).

6. Interactive Leadership Management - Organizational Behavior. *My Organisational Behaviour Notes*. URL: <https://www.myorganisationalbehaviour.com/interactive-management/> (date of access: 16.02.2025).
7. MSEd K. C. Why the Most Effective Leaders Know How to Adapt to the Situation. Verywell Mind. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321> (date of access: 16.02.2025).
8. What does complexity leadership mean? - Keele University - Study online. *Keele University - Study online*. URL: <https://online.keele.ac.uk/what-does-complexity-leadership-mean/> (date of access: 17.02.2025).
9. Uhl-Bien M., Arena M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29, no. 1. P. 89–104. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009> (date of access: 16.02.2025).
10. Маккі Е., Бояціс Р., Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш Формат, 2019. 288 с.
11. 6 стилів лідерства, про які вам потрібно знати. *HRsecurity*. URL: <https://hrsecurity.ua/ua/6-stiliv-liderstva,-pro-yaki-vam-potribno-znati> (дата звернення: 17.02.2025).
12. Різниця між “босом” та “лідером” в ілюстраціях. *СОМА*. URL: <https://coma.in.ua/38811> (дата звернення: 17.02.2025).
13. What Is Leadership in Management and Why Does It Matter?. *CRCS | César Ritz Colleges Switzerland / Hospitality Business School*. URL: <https://www.cesarritzcolleges.edu/en/news/what-is-leadership-in-management/> (date of access: 06.03.2025).
14. Isaacson W. *Elon Musk*. Simon & Schuster Ltd, 2023. 688 p.
15. Колишній персонал Маска попереджає федеральних працівників про понаднормову роботу і звільнення. *internetua*. URL: https://internetua.com/kolishnii-personal-maski-poperedjaye-federalnih-pracivnikiv-pro-ponadnormovu-robotu-i-zvilnennya?utm_source=ukrnet_news (дата звернення: 06.03.2025).
16. Книги з лідерства: 10 найбільш очікуваних новинок весни - Management.com.ua. *Management.com.ua* ∴ Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/review/rev1307.html> (дата звернення: 16.02.2025).
17. Топ-10 найкращих фільмів для вивчення лідерства. *Скай-пост*. URL: <https://sky-post.odessa.ua/blog/biznes/top-10-najkrashhyh-filmiv-dlya-vyvchennya-liderstva/> (дата звернення: 16.02.2025).

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

РЕЦЕПТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Інгредієнти:

- ◆ 500 г аналізу ситуації
- ◆ 300 мл чітко визначених цілей
- ◆ 200 г зважених альтернатив
- ◆ 150 г консультацій з командою
- ◆ 100 г ризик-менеджменту
- ◆ 50 г інтуїції
- ◆ Дрібка креативності (за смаком)

Спосіб приготування:

1. Підготовка основи

У глибоку миску викладіть аналіз ситуації. Для більшої насиченості використовуйте факти, цифри та ринкові тенденції.

2. Додавання смаку

Додайте чітко визначені цілі, які зададуть правильний напрямок для страви. Тетельно перемішайте, щоб усі інгредієнти поєдналися.

3. Формування структури

Поступово всипте зважені альтернативи – розгляньте кілька варіантів рішення, порівнюючи їх плюси та мінуси.

4. Баланс і гармонія

Виймайте консультації з командою. Це додасть страві свіжості та збагатить її різними точками зору.

5. Страхуємося від пересоловання

Додайте ризик-менеджмент – цей інгредієнт допоможе уникнути несподіваних "гірких" наслідків і підготувати плани В і С.

6. Фінальні штрихи

Обережно додайте інтуїцію та дрібку креативності. Вони зроблять рішення оригінальними і адаптивними.

7. Випікання

Дайте рішенню настоятися, ще раз перевірте його на відповідність цілям і потенційним наслідкам.

Подача:

Сервіруйте рішення у зрозумілій формі, приправте чіткими планами дій та розподілом відповідальності.

Секрет від шефа:

Головне – не перетримати рішення у роздумах, адже інколи гарячі рішення мають найбільш насичений смак! 🍷😊

ЯК МОЗОК ОБРОБЛЯЄ ІНФОРМАЦІЮ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

Людський мозок приймає рішення, використовуючи два різні механізми: аналітичний та інтуїтивний. Аналітичний підхід передбачає зважений, логічний і поетапний розгляд інформації, тоді як інтуїтивний спирається на швидкі реакції, емоції та звички. Нейропсихологічні дослідження свідчать, що ці два процеси не працюють одночасно, оскільки активуються в різних зонах мозку: за аналітичне мислення відповідає префронтальна кора, а за інтуїтивне – база ганглії та мигдалини, що є еволюційно давнішими структурами [1; 2].

- Аналітичне прийняття рішень

Очевидно, що логічний (аналітичний) підхід забезпечує найкращі рішення, проте його ефективність залежить від конкретної ситуації. У деяких випадках миттєва інтуїтивна реакція може виявитися критично важливою – наприклад у небезпечних умовах організм автоматично активує механізм «бий, завмири або тікай», який змушує діяти без детального обдумування варіантів та їхніх наслідків.

Досвідчені керівники часто приймають рішення швидко, їх попередній досвід підказує оптимальний варіант дій. Вони не завжди можуть пояснити логіку свого вибору, проте спираються на внутрішнє відчуття правильності рішення. Завдяки минулому досвіду та професійним навичкам їхній мозок автоматично використовує інтуїтивний механізм прийняття рішення [2].

- Імпульсивне прийняття рішень

Швидке рішення може бути корисним у певних ситуаціях, але воно не завжди є найкращим варіантом. Коли йдеться про складні або незнайомі обставини, варто зосередитися на логічному аналізі та методичному опрацюванні інформації. Менеджеру важливо знати, чи потребує ситуація миттєвої інтуїтивної реакції, чи все ж варто витратити більше часу на ретельний розгляд можливих наслідків.

Емоції «гравця» відіграють вагомий роль у прийнятті рішень, і сильні почуття можуть пригнічувати раціональне мислення. Досвідчені керівники розуміють цей вплив і намагаються прийняти рішення тільки після того, як емоційний фон стабілізується. Інтенсивні емоції – як позитивні, так і негативні – часто підштовхують до імпульсивних дій.

Наприклад, трапляється Вам робити покупки під впливом моменту, про який Ви згодом пошкодували? Це яскравий приклад того, як емоції можуть вплинути на наш вибір. Саме тому важливе рішення слід прийняти не поспіхом, а зважено, після ретельного аналізу (рис.3.1).

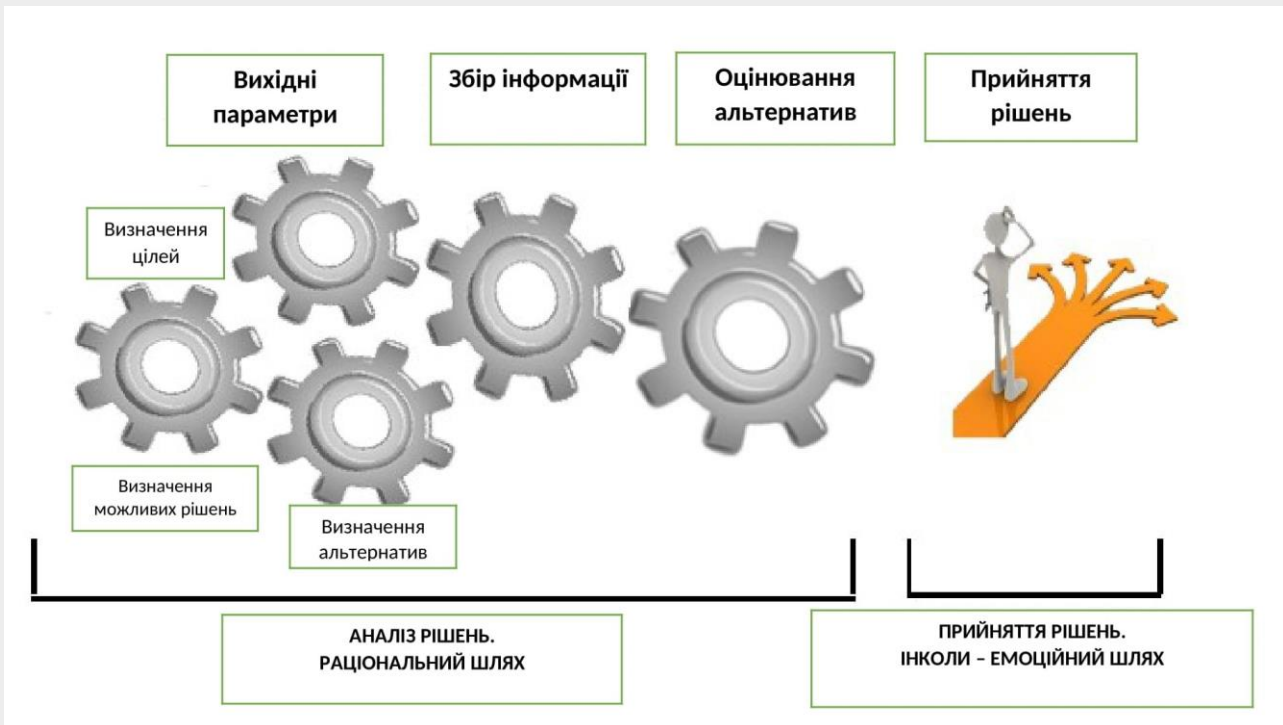


Рис. 3.1. Шляхи прийняття рішень: раціональний та емоційний [3]
 На схемі (рис. 3.1) зображені шляхи прийняття управлінських рішень.
Ось як цю схему описав AI.

Ця схема ілюструє два основні підходи до прийняття управлінських рішень:

1. Раціональний підхід (Decision Analysis – Rational Way)

В основі цього підходу – логічний і системний процес аналізу інформації. Він складається з таких етапів:

- Визначення цілей (Identify objectives) – розуміння того, чого потрібно досягти.
- Формування рішень (Identify decision) – постановка конкретного управлінського завдання.
- Визначення альтернатив (Identify alternatives) – пошук можливих варіантів вирішення проблеми.
- Збір інформації (Gathering Information) – оцінка фактів, даних, ризиків і можливостей.
- Оцінка альтернатив (Rating alternatives) – порівняння варіантів для вибору найкращого.

2. Емоційний підхід (Decision Making – Sometimes: Emotional Way)

Тут показано, що після аналітичного етапу прийняття рішення може мати також емоційний аспект. Це означає, що навіть при ретельному аналізі остаточний вибір може бути здійснений на основі інтуїції, досвіду, особистих уподобань або натхнення. Також це означає, що емоційний підхід може не включати попереднього раціонального аналізу.

Основна ідея

Раціональний підхід допомагає мінімізувати ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення, але в реальному житті емоційний фактор також може відігравати важливу, подекуди вирішальну, роль, наприклад за імпульсивного прийняття рішень.

Проблема

Емоційний шлях, за імпульсивного прийняття рішень, є суттєво коротшим, більш економним у ресурсному плані, тому виникає спокуса частіше його застосовувати. Однак при цьому досвід менеджера суттєво переоцінюється, тому прийняті рішення можуть бути хибними. Подібна ситуація виникає і в державному управлінні при авторитарних способах правління.

ПЕРЕШКОДИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Існує безліч перешкод, що можуть ускладнити процес прийняття рішень. Досвідчені менеджери розпізнають ці бар'єри та прагнуть мінімізувати їх вплив, щоб отримати найбільш раціональні та обґрунтовані рішення.



Рис. 3.2. Бар'єри ефективного прийняття рішень

- Обмежена раціональність у процесі прийняття рішення

Хоча прагнення до раціонального мислення є важливим складником ухвалення рішень, у реальних умовах досягти повної логічності неможливо. Особливо це стосується складних та нестандартних ситуацій, коли немає попереднього досвіду або чітких орієнтирів для аналізу.

Крім того, маючи доступ до великого обсягу інформації, людина не завжди може повністю її опрацювати, правильно інтерпретувати чи прогнозувати всі наслідки свого вибору. Концепція обмеженої раціональності саме й показує те, чого наші когнітивні можливості не можуть врахувати.

А ще управлінські рішення часто доводиться приймати в умовах дефіциту часу та неповної інформації. Це означає, що менеджери змушені шукати компроміс між ретельним аналізом і потребою діяти швидко, покладаючись на свій досвід та інтуїцію.

- Ескалація зобов'язань

Менеджери не завжди мають у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію для ухвалення безпомилкових рішень. Через це деякі їхні вибори

можуть здаватися правильними на перший погляд, але згодом виявитися неефективними.

Уявимо роботу: керівник обирає між двома програмними продуктами для щоденної роботи компанії. Вибір зупиняється на варіанті від великої, добре відомої компанії, при цьому припускається, що її можливості гарантують якість та надійність. Проте згодом з'ясовується, що альтернативний варіант від меншої компанії краще відповідає потребам організації, його легше інтегрувати в наявну систему та дешевше обслуговувати. Однак на цьому етапі значна сума вже була витрачена на перший варіант.

Перед керівником постає дилема: визнати помилку та перейти на кращий продукт чи продовжувати вкладати ресурси в менш ефективне рішення, намагаючись «відбити» витрати?

Так відбувається ескалація зобов'язань – це зобов'язання продовжувати підтримку раніше ухвалених рішень, навіть коли вони призводять до негативних наслідків. Визнання хибності вибору може бути психологічно складним, тому часто здається простішим залишатися на поточному шляху, ніж прийняти втрату. Цей процес чимось схожий на азарт гравця.

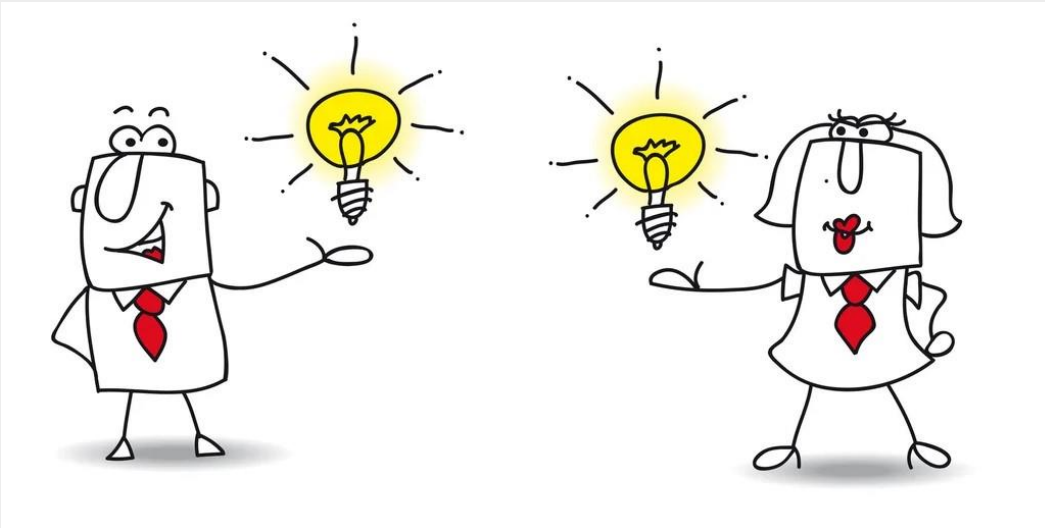
Ефективні менеджери розуміють, що впертість у слідуванні неправильному рішенню не є прогресом. Вони здатні раціонально оцінювати швидко, визнавати помилки та коригувати стратегію, коли це необхідно.

- Вплив часових обмежень на прийняття рішень

Менеджери часто змушені ухвалювати рішення в умовах обмеженого часу, що ускладнює ретельний аналіз системи. Коли дедлайни підтискають, немає можливості детально вивчити всі варіанти, тому доводиться діяти швидко. У таких випадках люди зазвичай пропускають спрощені підходи (евристику, що виникла від слова «еврика»), які допомагають економити час, але не завжди гарантують вибір найкращого.

Тиск часу може призвести до двох крайнощів: або ухвалення рішення поспіхом, без належної оцінки ризиків, або, навпаки, ухилення від його прийняття, що може призвести до втрати можливостей.

Ефективні керівники усвідомлюють цей баланс і вміють адаптуватися до ситуації. Вони навчаються швидко відокремлювати важливу інформацію від другорядної, правильно оцінювати ризики й ухвалювати рішення, які враховують як часові обмеження, так і стратегічні цілі компанії.



- Невизначеність у прийнятті рішення

Менеджери часто змушені ухвалювати рішення в ситуаціях, коли неможливо передбачити точний результат кожного з варіантів. Вибір завжди пов'язаний із певним рівнем ризику, а майбутні дії та їх результати стають зрозумілими лише після того, як рішення вже ухвалене.

Наприклад, керівник має обрати між двома маркетинговими стратегіями. Одна з них є перевіреною та безпечною, оскільки схожі підходи використовувалися раніше. Інша – інноваційна, здатна принести значно кращі результати, але, водночас, тягне за собою ризик невдачі. Незалежно від вибору, менеджер ніколи не дізнається, яких результатів можна було досягти, якби він обрав інший варіант.

Саме ця невизначеність робить процес прийняття рішення складним. Обрання одного варіанта завжди означає відмову від альтернативних можливостей. Успішні менеджери вміють працювати в умовах неповної інформації, зважуючи ризики та вигоди, щоби зробити вибір, який найкраще відповідає цілям організації.

- Особливості упередженості у прийнятті рішення

Наші рішення часто залежать від власних упереджень. Ми відчуваємо більше довіри до знайомих ідей, людей або ситуацій, а все нове чи незнайоме сприймаємо з обережністю. Одне з найпоширеніших когнітивних спотворень – це віддавати перевагу у спілкуванні тим, хто здається нам схожим (за демографічними ознаками, досвідом чи інтересами). Це може призвести до необ'єктивних рішень: наприклад вибору найменш кваліфікованих кандидатів лише через їхню подібність до керівника або вибору перевічених, але застарілих технологій.

Наш мозок прагне впорядкувати інформацію за звичними категоріями й неохоче їх переглядає. Через це ми схильні більше довіряти даним, які підтверджують наші переконання, й ігнорувати ті, що їм не відповідають (ефект

упередженого підтвердження). Якщо менеджер від початку вірить у компетентність нового співробітника, він помічатиме його успіхи й виправдовуватиме невдачі. І навпаки, якщо ставлення до когось негативне, то недоліки сприймаються як очікувані, а досягнення ігноруватимуться.

Ефективний керівник усвідомлює свою упередженість та намагається оцінювати ситуацію з різним точком зору, збираючи різні думки перед рішенням.

- Конфлікт у прийнятті рішень

Конфлікти часто ускладнюють ухвалення рішень, через це більшість людей намагається їх уникати. Проте найкраще рішення неминуче супроводжується напруженням.

Наприклад, якщо працівник постійно запізнюється, це створює незручність для команди. Менеджер може відчувати дискомфорт перед розмовою, очікуючи на негативну реакцію співробітника. Однак уникання конфлікту лише збільшить шкоду: колеги можуть втратити мотивацію або навіть почати шукати нову роботу через несправедливість. Тому ефективний керівник має діяти, навіть якщо це неприємно.

Варто розрізнити конфліктні процеси (дискусії щодо оптимального способу виконання завдань) та конфліктні відносини (особистісні, комунікативні). Перші можуть стимулювати продуктивність, тоді як другі зазвичай руйнують робочу атмосферу. Менеджери повинні зосереджуватися на поведінці та результатах, а не на особистостях, щоб уникнути ескалації конфлікту.

Лідери з високим емоційним інтелектом здатні знижувати напругу та створювати культуру конструктивного діалогу. Співчуття та вміння правильно надавати зворотний зв'язок допомагають вирішувати конфлікти на користь команди та організації.

ЩОБИ ПРИЙНЯТИ УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ПОТРІБНО...

Ефективне прийняття управлінських рішень залежить від кількох ключових якостей менеджера:

- раціональне мислення, яке гарантує, що рішення базуються на логічному аналізі, а не на емоціях;
- процесно зорієнтовані підходи, які забезпечують систематичну та ретельну оцінку варіантів;
- вибірковість концентрує на актуальній інформації;
- цілеспрямоване прийняття рішень в управлінні проектами, що узгоджується з організаційними цілями та стратегіями;
- збереження позитивного світогляду, що сприяє креативності та стійкості перед викликами;
- відданість гарантує, що рішення в управлінні проектом виконуються з особистою відповідальністю;

- оцінка дозволяє неперервно вдосконалюватися шляхом перегляду результатів і вивчення досвіду, тим самим підвищуючи ефективність прийняття рішень у майбутньому.

Покроковий алгоритм прийняття рішення зображений на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Покроковий алгоритм прийняття рішень [4]

Опис дії покрокового алгоритму прийняття рішень (створено AI)

Цей алгоритм прийняття рішень складається з п'яти послідовних кроків:

1. *Визначте свої цілі.* Перший крок передбачає чітке формулювання цілей, які потрібно досягти. Це допоможе зрозуміти, в якому напрямку рухатися та які результати очікуються.
2. *Вилучіть невідоме.* Тут необхідно зібрати необхідну інформацію, проаналізувати ситуацію та виявити всі невідомі змінні, які можуть вплинути на прийняття рішення.
3. *Використайте SWOT-аналіз.* Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію та визначити найбільш вигідні варіанти дій.
4. *Змодельюйте можливі результати.* Важливо розглянути різні сценарії розвитку подій, спрогнозувати їхні наслідки та оцінити, як вони вплинуть на досягнення поставлених цілей.
5. *Виберіть найкращу з альтернатив.* Останній етап передбачає вибір оптимального рішення на основі попереднього аналізу. Це має бути варіант, який найбільше відповідає цілям і мінімізує ризики.

ТЕХНІКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Існують різні техніки, що покращують якість прийняття рішень в управлінні проектами. Такі методи прийняття рішень в менеджменті, як маржинальний аналіз, діаграми SWOT, матриця рішень й аналіз Парето, є ефективними для підвищення якості прийняття рішень.

Коли краще застосовувати ці методи?

Маржинальний аналіз допомагає оцінити додаткові переваги та витрати різних варіантів, тому, коли хочете зрозуміти, як рухатиметься ефективність та фінанси, використовуйте цю техніку. Маржинальний аналіз вивчає додаткові переваги, отримані від додаткової одиниці рішення, порівняно з відповідним збільшенням витрат. Оцінюючи додаткові переваги та витрати кожного варіанту, особи, які приймають рішення, можуть визначити оптимальний рівень рішення.

Цей метод забезпечує ефективний розподіл ресурсів, максимізацію переваг при мінімізації витрат, що, зрештою, призводить до більш обґрунтованого та ефективнішого прийняття рішень. Тут можна почитати більш детально: <https://business.olx.ua/statti/marzha-ta-marzhinalnist-shho-ce-ta-dlja-chogo-potribno-pidpriemcjam/> ; <https://study.com/learn/lesson/what-is-marginal-analysis.html>

SWOT-діаграми (рис. 3.4.) забезпечують структуровану основу для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Ця техніка краще показує ступінь імовірності успіху та які проблеми доведеться вирішувати.

SWOT-діаграма оцінює внутрішні сильні та слабкі сторони рішення, а також зовнішні можливості та загрози. Оцінюючи ці фактори, особи, які приймають рішення, отримують повне розуміння контексту рішення та потенційних результатів.

Цей аналіз допомагає визначити переваги, усунути слабкі сторони, використати можливості та пом'якшити загрози, скеровувати прийняття стратегічних рішень і підвищити ймовірність успіху в управлінні проектом і досягненні цілей організації.

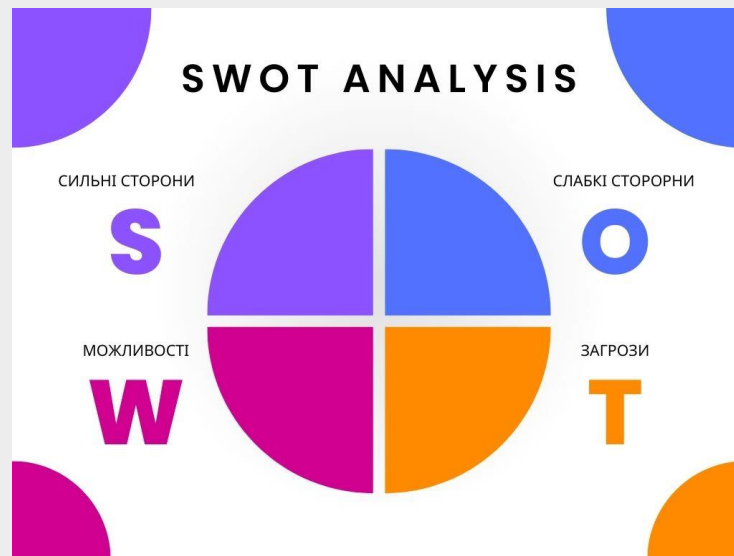


Рис. 3.4. Схема діаграми SWOT-аналізу [4]

Матриця рішень (рис. 3.5) допомагає порівнювати кілька альтернатив на основі критеріїв. Якщо Ви оцінюєте, які з варіантів рішень доцільно відкинути, застосуйте матрицю рішень. Ви повинні розмістити ці варіанти у відповідній чверті, зваживши їхню впливовість, та зусилля, яких слід докласти, щоби втілити рішення чи якусь із його частин (стартовий капітал, кадри, технології тощо); перевагу зазвичай надають тим альтернативам, складники яких найбільшою мірою опинилися у чверті між осями «найвищий вплив» та «найнижче зусилля» (для матриці на ілюстрації – це ті, що зеленого кольору).

Матриця рішень – це інструмент, який використовується для систематичного порівняння кількох варіантів на основі різних критеріїв або факторів. Це передбачає створення матриці, де кожен параметр перераховано у вигляді рядків, а критерії – у вигляді стовпців. Кожному критерію призначаються бали або вагомість, а варіанти оцінюються за цими критеріями.

Цей метод прийняття рішень полегшує структуроване порівняння, дозволяючи особам, які приймають рішення, об'єктивно оцінювати та визначати пріоритети альтернатив на основі їх ефективності в багатьох вимірах.



Рис. 3.5. Схема матриці рішень [4]

Аналіз Парето визначає пріоритети проблем, зосереджуючись на найбільш значущих факторах, що сприяють виникненню проблеми. Аналіз Парето в управлінні, заснований на відповідному принципі (правило 80÷20, коли 80 % зусиль забезпечують 20 % результату), визначає пріоритети проблем шляхом виявлення найбільш значущих факторів, що сприяють виникненню проблеми. Це включає в себе аналіз даних, щоб визначити, які фактори мають найбільш суттєвий вплив. Тут доцільно врахувати ще й час, який необхідно затратити на той чи інший ефект.

Зосередивши зусилля на вирішенні цих кількох життєво важливих факторів, особи, які приймають рішення, можуть досягти значного ефекту, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити загальну ефективність прийняття рішень у розв'язанні основних проблем. Ми б радили додатково застосувати матрицю Д. Ейзенгауера (рис. 3.6). Ефективні рішення перебувають у першій та другій чвертях.

| | Термінові справи 1 | Нетермінові справи 2 |
|-----------|---|---|
| важливі | Вирішення кризи, невідкладні задачі, проекти, в яких підходять терміни здачі. | Планування нових проектів, оцінка отриманих результатів, налагодження відносин, превентивні заходи, ви значення альтернативних проектів |
| | 3 | 4 |
| неважливі | Перерви, деякі телефоні дзвінки, деякі наради, розгляд невідкладних матеріалів, громадська діяльність | Рутинна робота, деякі дзвінки, «пожирачі» часу, розваги. |

Рис. 3.6. Приклад побудови матриці Ейзенгауера для особистого тайм-менеджменту, підвищення власної ефективності [1]

ПРАКТИЧНІ ЗАСОБИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (СПРОБУЙТЕ ПОПРАЦЮВАТИ ІЗ ЦИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ)

Дерева рішень – використовуються для візуалізації варіантів вибору та можливих наслідків (можна використати **Canva**) [5].

Табличні редактори (наприклад **Microsoft Excel**) – дають змогу аналізувати дані, створювати моделі та оцінювати рішення.

Програми для управління проектами (наприклад **Worksection**) – сприяють координації роботи та управлінню завданнями під час реалізації прийнятих рішень [6].

Інструменти аналітики даних (наприклад **Tableau, Power BI**) – допомагають аналізувати великі обсяги даних для обґрунтованого прийняття рішень [7; 8].

Програми для створення ментальних карт (наприклад **MindMeister, XMind, MindOnMap**) – полегшують структурування думок, ідей і варіантів під час процесу ухвалення рішень [9; 10; 11].

ПОДИСКУТУЄМО ТРОХИ?

(Ви можете спробувати обговорити ці проблеми з AI)

1. У чому переваги культури, яка підкреслює співчутливе спілкування? Чи можете Ви назвати якісь недоліки?

2. Робота генерального директора означає прийняття великих рішень, які впливають на всю організацію – наприклад рішення змінити культуру. Як думаєте, Ви готуетесь саме до такої масштабної роботи?

ПОПРАКТИКУЄМОСЬ ТРОХИ?

Ось п'ять ситуаційних завдань з управління персоналом, які дають змогу розвинути навички прийняття рішень, мотивації команди та вирішення конфліктів.

1. Проблема запізнень

Ситуація:

Один із ваших співробітників почав систематично запізнюватися на роботу на 20–30 хвилин. Спочатку це ставалося зрідка, але тепер стало звичним. Інші члени команди помітили це й починають нарікати на несправедливість.

Завдання:

Які кроки ви зробите, щоб вирішити проблему?

Як ви побудуєте бесіду з працівником, щоб виправити ситуацію без зниження його мотивації?

Що робити, якщо після розмови ситуація не зміниться?

2. Конфлікт у команді

Ситуація:

Два провідні співробітники вашого відділу мають постійні розбіжності щодо методів роботи. Їхні повідомлення стають дедалі гострішими, що негативно впливає на атмосферу в команді.

Завдання:

У чому корінь проблеми?

Які методи управління конфліктами використаєте?

Як запобігти подібним ситуаціям у майбутньому?

3. Зниження продуктивності

Ситуація:

Один із ваших працівників, який раніше показував високі результати, останнім часом почав працювати менш ефективно. Він здає проекти із запізненням, робить більше помилок і виглядає демотивованим. Інші колеги помітили це, і деякі навіть почали його скаржитися, що їм доводиться брати на себе його завдання.

Завдання:

Як ви з'ясуєте причини зниження продуктивності?

Які дії ви зробите для підтримки цього співробітника?

Що робити, якщо після вашого втручання продуктивність не покращиться?

4. Відмова від змін

Ситуація:

Компанія вирішила впровадити нове програмне забезпечення, яке допоможе автоматизувати певні процеси. Однак частина співробітників відмовляється його

використовувати, вважаючи, що стара система була зручнішою. Вони пасивно саботують зміни, відкладаючи освоєння нової програми.

Завдання:

Як переконатися, що співробітники приймають нововведення?

Які заходи варто використовувати, щоб мотивувати команду до навчання?

Що робити, якщо окремі працівники, як і раніше, відмовляються працювати з новою системою?

5. Відмова від виконання додаткових обов'язків

Ситуація:

Ваша компанія переживає період змін, і вам тимчасово потрібно розподілити додаткові завдання між співробітниками. Однак один із них відкрито заявляє, що не збирається набирати собі більше обов'язків, оскільки це не входить у його посадові обов'язки. Це може спричинити хвилю невдоволення серед інших працівників.

Завдання:

- Як переконатися, що співробітник візьме собі додаткову роботу?
- Як мотивувати команду в умовах підвищеного навантаження?
- Що робити, якщо працівник продовжить відмовлятися?

Підказки – в кінці книги ;)

ЩО ПОЧИТАТИ ПРО ЕФЕКТИВНЕ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ?

1. *Прийняття управлінських рішень* (Генрі Мінцберг)

Science of Strategy-Making; Managerial Methods and Planner Programs. Процес прийняття рішень розглядається не тільки як аналітичний, але й політичний, враховуючи контекст та інтереси різних учасників процесу. Його підхід акцентує увагу на важливості інтуїції в управлінських рішеннях.

2. *Міф досвіду. Чому ми засвоюємо хибні уроки і як це виправити?* (Емре Соєр, Робін Р. Гогарт)

The Myth of Experience. Why We Learn the Wrong Lessons, and Ways to Correct Them? Ця книга про те, що досвід – чудовий учитель... окрім випадків, коли це не так. Наш особистий досвід є ключовим у тому, хто ми і що робимо. Суспільство шанує досвід. Від лікарів та викладачів до менеджерів та президентів – що більше досвіду, то краще. Це новаторське дослідження переконує вас, що минуле може обдурити й обмежити, а здоровий скептицизм – це шлях до кращих рішень.

3. *Ефективний керівник* (Пітер Друкер)

The Effective Executive – класика з управління. Щоб досягти результатів, ефективні керівники і спеціалісти мають навчитися уникати непродуктивності та робити те, на що не звернули уваги інші. Можна мати знання, ідеї та досвід – і змарнувати їх, не маючи належної менеджерської та виконавчої дисципліни, яка перетворила б їх на результат. Пітер Друкер – визнаний класик та батько-засновник менеджменту як навчальної дисципліни, автор більш як тридцять п'яти книг та колумніст Wall Street Journal – майстерно формулює та пояснює те, що життєво важливо для ефективності в бізнесі і для прийняття правильних рішень. Звертаючись до прикладів з історії бізнесу та врядування, пропонує широкому колу читачів свіжий погляд на, здавалося б, очевидні речі.

4. *Мислення швидке й повільне* (Деніел Канеман)

Thinking, Fast and Slow. Хоча ця книга не є єдиною про управлінські рішення, вона дає глибоке розуміння того, як працює людський мозок, що задіюється для розуміння когнітивних помилок і механізмів прийняття рішень. Спираючись на дослідження в галузі когнітивної та соціальної психології, Деніел Канеман розкриває механізми роботи людського мозку, пояснює приховані упередження, особливості інтуїтивного та раціонального мислення, а також вплив емоцій на оцінку ситуацій. Без цих знань існує ризик помилитися у виборі покупок, інвестувати у провальні проекти чи приймати хибні рішення. Книга допоможе навчитися ефективно розпоряджатися увагою, приймати рішення в умовах невизначеності та покращувати власні судження. Однак це не просто набір порад щодо використання мозку. Це захоплива психологічна історія, у центрі якої – дві системи мислення: інтуїтивна та раціональна, які щодня ведуть невидиму боротьбу у вашій свідомості.

5. *Принципи! Ефективність ідей. Чому одні досягають успіху, а інші зазнають невдач* (Чіп Хіз, Ден Хіз)

Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. Що робить ідеї «липкими» – такими, що надовго залишаються в пам'яті? Чому люди частіше вірять сумнівним фактам, тоді як правдиві ідеї нерідко залишаються непоміченими? І найголовніше – як створити ідею, здатну змінити світ? У своїй книзі Чіп і Ден Хізи розкривають шість ключових принципів, що допомагають зробити будь-яку ідею незабутньою: простота; несподіваність; конкретність; достовірність; емоційність; здатність перетворюватися на захопливу історію. Завдяки цим принципам ви навчитесь створювати ідеї, які справді впливають на людей і запам'ятовуються надовго.

6. *Величчі за власним вибором. Невідомість, безлад та успіх – чому деякі процвітають усупереч усьому* (Джим Коллінз, Мортен Хансен)

Great by Choice. Ця книга – результат багаторічного дослідження, спрямованого на виявлення ключових принципів успішного ведення бізнесу в складних умовах. Спираючись на наукові підходи, автори формулюють гіпотези, які перевіряють за допомогою реальних фактів. Чому одні компанії здатні процвітати під час економічної нестабільності, тоді як інші зазнають краху? Які якості відрізняють лідерів, що долають кризові ситуації, від тих, хто не справляється з викликами? У процесі пошуку відповідей автори доходять несподіваних висновків...

Прочитавши цю книгу, ви дізнаєтеся, як досягати успіху навіть у найскладніших обставинах, знаходити правильні рішення та будувати компанію, яка не просто реагує на зміни, а формує майбутнє.

7. *Управління викликами. Як застосувати спортивну стратегію у житті та бізнесі* (Володимир Кличко, Штефані Білен)

Незалежно від того, чим ми займаємося – будуюмо бізнес, кар'єру чи досягаємо успіхів у спорті – щодня ми стикаємося з труднощами та випробуваннями. Уникнути викликів неможливо, але можна навчитися ефективно ними керувати. Володимир Кличко понад 25 років присвятив боксу, ставши олімпійським чемпіоном і чемпіоном світу, водночас розвиваючи свою кар'єру за межами рингу. Він заснував промоутерську компанію K2 Promotions, благодійний фонд Klitschko Foundation і компанію Klitschko Management Group. У 2016 році створив власний курс із менеджменту, який викладає в Університеті Санкт-Галлена у Швейцарії. У цій книзі Володимир Кличко ділиться унікальною стратегією подолання викликів, яку він випрацював у спорті та успішно застосовує в бізнесі й житті.

8. *Книга рішень. 50 моделей стратегічного мислення* (Мікаель Крогерус, Роман Чепелер)

The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking. Ця книга допоможе знайти відповіді на ключові запитання, з якими стикається кожен, особливо той, хто працює з людьми: чого я прагну і як цього досягти? Як зробити життя щасливішим, а роботу – продуктивнішою? Автори у доступній та наочній формі, доповненій великою кількістю ілюстрацій, розглядають 50 найефективніших моделей для успішного вирішення різних ситуацій. Незалежно від того, з якою

проблемою ви зіткнулися – на роботі чи в особистому житті – або якщо просто хочете краще зрозуміти себе, цей унікальний посібник допоможе вам знайти правильне рішення.

9. *Книга ефективних рішень* (Пітер Холлінз)

The Book of Effective Decisions. 30 thinking strategies.

Книга Холлінза – це збірка ментальних моделей, які допоможуть тобі швидко та впевнено ухвалювати рішення, мислити логічно та знаходити найефективніші підходи для розв’язання конкретних завдань. Кожна людина має власний набір ментальних моделей, які формуються з життєвих цінностей, досвіду та унікального світогляду. Ми спостерігаємо, аналізуємо, порівнюємо й засвоюємо поведінкові шаблони. Наприклад, багато хто автоматично знає, як поводитися за столом або в громадському місці. Тож чому б не опанувати й ті ментальні моделі, які розвинули критичне мислення та допоможуть залишатися потрібними в сучасному динамічному світі?

10. *Досконалість керівника: шість способів мислення, які відрізняють найкращих лідерів від решти* (Керолін Дьюар, Скотт Келлер, Вікрам Малготра)

CEO Excellence: The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the Rest. Бути генеральним директором однієї з найбільших компаній світу – це одне з найскладніших завдань у бізнесі. На кону стоять мільярди, а інколи й трильйони доларів, і водночас від рішень керівника залежать долі десятків тисяч співробітників. Проте навіть ті, хто здається беззаперечним лідером і досягає вершин у своїй сфері, рідко демонструють справжню ефективність на цій посаді. Тридцять відсотків CEO зі списку Fortune 500 залишають свою посаду менш ніж через три роки, а двоє з п’яти новопризначених керівників сприймаються як невдахи вже в перші вісімнадцять місяців роботи.

Для тих, на кого покладають величезну відповідальність і чиї рішення впливають на цілі організації, необхідний чіткий дороговказ до успіху.

Щоб визначити найкращих генеральних директорів XXI століття, автори книги проаналізували понад 2400 керівників публічних компаній. Ретельний відбір дозволив виокремити елітну групу, і 67 із них погодилися на глибокі, багатогодинні інтерв’ю. Серед тих, хто поділився своїм баченням: Джеймі Даймон (JPMorgan Chase), Сатья Наделла (Microsoft), Рід Гастінгс (Netflix), Казуо Хіраї (Sony), Кен Шено (American Express), Мері Барра (GM) та Петер Брабек-Летмат (Nestlé).

Ці відверті бесіди розкрили широкий спектр підходів і стратегій, які дозволяють досягати видатних результатів, є унікальним поєднанням глибокої аналітики, практичних порад і ексклюзивного досвіду від провідних лідерів сучасного бізнесу.

ЦЕ МОЖНА ВИКОРИСТАТИ:

1. Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders. <https://hbr.org/> [12].
2. *Structured Decision Making*. <https://www.structureddecisionmaking.org/> [13].

ТУТ МОЖНА БЕЗКОШТОВНО ПОВЧИТИСЯ

1. **Coursera** – курси з управління прийняттям рішень, такі як "*Decision Making and Scenarios*" (<https://www.coursera.org/learn/wharton-decision-making-scenarios>) або "*Decision Making*" (<https://www.coursera.org/courses?query=decision%20making>), часто включають інтерактивні приклади, аналіз кейсів та вивчення методів, які застосовуються в сучасних організаціях.

2. **LinkedIn Learning** – платформа пропонує курси з прийняття рішень для керівників і менеджерів, розглядаючи основні принципи й техніки, які допомагають ухвалювати оптимальні управлінські рішення.

3. **Making decisions** <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/making-decisions/content-section-0> [14].

Ці ресурси дозволять вам глибше засвоїти різноманітні підходи до прийняття рішень, як на теоретичному, так і на практичному рівнях.

ЯКІ ФІЛЬМИ ПРО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВАРТО ПОДИВИТИСЯ?

Існує багато фільмів, які можна використати як приклади для розуміння процесу прийняття управлінських рішень, стратегічних розрахунків, моральних проблем та їх впливу на організацію. Ось кілька фільмів, які можуть бути цікавими для тих, хто цікавиться цією темою:

Гленгаррі Глен Росс (Glengarry Glen Ross) (1992)

Фільм, заснований на п'єсі Девіда Мамета, розповідає про групу продавців нерухомості, які змушені боротися за клієнтів. Теми прийняття рішень під тиском, стратегічних маніпуляцій і моральних виборів є центральними в цьому фільмі. Це чудовий приклад того, як керівники та працівники приймають рішення під сильним тиском, і як це впливає на їхню етику й ефективність.

Людина, яка змінила все (Moneyball: The Art of Winning at a Dishonest Game) (2011)

У молодості Біллі Бін вважався майже ідеальним бейсболістом, який володів п'ятьма ключовими для цього спорту навичками. Відмовившись від стипендії у Стенфорді, він підписав контракт із «Нью-Йорк Метс» одразу після школи. Однак, попри високі очікування, його спортивна кар'єра не виправдала сподівань. Замість того, щоб покинути бейсбол, Бін перейшов у менеджмент і згодом став генеральним менеджером «Окленд Атлетікс».

Його підхід до керування командою базувався на аналізі даних, що дозволило робити точні прогнози щодо поведінки гравців. Фільм демонструє, як використання аналітики сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень.

Стажер (The Intern) (2015)

Бен, попри пенсійний вік, продовжує шукати нові можливості. Він отримує роботу в стартапі з електронної комерції модного одягу, який очолює Джулс – амбітна керівниця, що намагається поєднати професійну кар'єру з родинним життям. Спочатку вона скептично ставиться до Бена через його вік та досвід, але поступово змінює свою думку, коли бачить, як його ентузіазм, мудрість і вміння розв'язувати проблеми допомагають компанії розвиватися.

Фільм підкреслює переваги команди, що складається з людей різного віку, статі та культурного походження. Він також ставить під сумнів традиційне розуміння лояльності до компанії та демонструє, як людина може подолати власні обмеження, працюючи самовіддано та з гідністю.

Крім того, історія Бена ілюструє силу аналітичного мислення та здатність долати труднощі. Вона показує, що для того, щоб мотивувати інших, необхідно спершу викликати в них емоційний відгук. Емоції відіграють важливу роль у досягненні успіху, а емоційна залученість сприяє творчості та продуктивності. Загалом, фільм є історією про силу розуму, правильне лідерське мислення та важливість підтримки в команді.

Місто (The Town) (2010)

Фільм розповідає про групу злочинців, які планують серію пограбувань, а також про їхні взаємини та рішення в умовах напружених ситуацій. Хоча це не класичний бізнес-фільм, він цікаво демонструє взаємозв'язок між особистими мотивами, моральними виборами та стратегією.

Картина показує, наскільки складними можуть бути як особисті, так і професійні рішення, особливо коли відсутня чітка моральна орієнтація. Це впливає не лише на динаміку всередині групи, а й на кінцевий результат їхніх дій.

Doncode (Jobs) (2013)

Фільм зосереджується на групі злочинців, які готуються до серії пограбувань, досліджуючи їхні взаємини, мотивацію та рішення в напружених обставинах. Хоча це не типовий бізнес-фільм, він захопливо ілюструє зв'язок між особистими прагненнями, моральним вибором і стратегічним підходом.

Стрічка показує, наскільки непростими можуть бути як особисті, так і професійні рішення, особливо за відсутності чітких моральних орієнтирів. Це суттєво впливає на взаємодію в команді та визначає остаточний результат їхніх дій.

У гонимві за щастям (The Pursuit of Happiness) (2006)

Фільм, заснований на реальних подіях, розповідає історію головного героя, який прагне реалізувати свою мрію стати успішним фінансовим спеціалістом, долаючи численні труднощі на цьому шляху. Це стрічка про складний вибір і прийняття рішень у непростих життєвих ситуаціях, які впливають як на особистісний, так і на професійний розвиток.

Стартап.ком (Startup.com) (2001)

Документальний фільм «Стартап.ком» вартий уваги підприємців і бізнесменів, оскільки яскраво демонструє ключові аспекти ведення бізнесу. Він показує наслідки неефективного менеджменту та помилкових управлінських рішень, які можуть вплинути навіть на перспективну компанію. Крім того, стрічка розкриває важливі стратегії збереження ефективності команди та підтримання здорової робочої атмосфери в умовах кризи.

Ці фільми демонструють різні аспекти прийняття управлінських рішень: від етичних дилем до стратегічних маневрів у складних ситуаціях. Вони допомагають пояснити, як особисті та професійні особливості можуть вплинути на рішення і як ці рішення позначаються у довгостроковій перспективі.

МИ КОРИСТУВАЛИСЯ ЦИМИ ДЖЕРЕЛАМИ. ВИ ТЕЖ МОЖЕТЕ ЇХ ПОДИВИТИСЯ... І ПОКОРИСТУВАТИСЯ

1. Facione P. A. Thinking and reasoning in human decision making: The method of argument and heuristic analysis. Milbrae, CA : California Academic Press, 2007. 217 p.
2. Hogarth R. M., Schoemaker P. J. H. Blink: the power of thinking without thinking, Malcolm Gladwell. New York: Little, Brown. 2005. ISBN: 0-316-17232-4. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2005. Vol. 18, no. 4. P. 305–309. URL: <https://doi.org/10.1002/bdm.497> (date of access: 18.02.2025).

3. A comparative study of heterogeneous decision analysis approaches applied to sustainable energy evaluation / M. Espinilla et al. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*. 2012. Vol. 20, supp01. P. 159–174. URL: <https://doi.org/10.1142/s0218488512400120> (date of access: 18.02.2025).
4. Decision Making in Management: Types, Process, Techniques. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/en/blog/management-decision-making.html> (date of access: 19.02.2025).
5. Лопес В. How to Make A Decision Tree [Straightforward Methods]. *MindOnMap / Free Mind Mapping Tool to Draw Ideas Easily Online*. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/how-to-make-a-decision-tree/> (date of access: 19.02.2025).
6. Контролюй команду, проекти та задачі онлайн • Worksection. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/> (дата звернення: 19.02.2025).
7. Tableau. URL: <https://www.tableau.com/> (дата звернення: 19.02.2025).
8. Power BI | Найкраща CRM система Microsoft Dynamics 365 !. Головна | Впроваджуємо Microsoft Power Platform, Dynamics 365, Power BI, CRM. URL: https://progresia.online/uk/microsoft-power-platform/power-BI-NEW?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAn9a9BhBtEiwAbKg6fsDRffI2iXvPCjwFRzKPP0zuf0Kf0QRKJQ_girN-Z_nPj87WFWYWYRoCvTgQAvD_BwE (дата звернення: 19.02.2025).
9. MindMeister: Online Mind Mapping and Brainstorming. *MindMeister*. URL: https://www.mindmeister.com/?r=517770&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAn9a9BhBtEiwAbKg6fgExHsRhXPhh1rHNvqGF6HPOKgvluo37CmaYW0UQmlAcA_Fh4rR6gxoCeowQAvD_BwE (date of access: 19.02.2025).
10. Xmind - Full-featured mind mapping and brainstorming tool. *Xmind*. URL: <https://xmind.app/> (date of access: 19.02.2025).
11. MindOnMap | Online Free Mind Map Maker to Organize Your Life Easily. *MindOnMap / Free Mind Mapping Tool to Draw Ideas Easily Online*. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/> (date of access: 19.02.2025).
12. Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders. *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders*. URL: <https://hbr.org/> (date of access: 19.02.2025).
13. Welcome to Structured Decision Making (.org). *Structured Decision Making - An organized approach for working together to make informed and transparent choices in complex decision situations*. URL: <https://www.structureddecisionmaking.org/> (date of access: 19.02.2025).
14. Making decisions. *Open Learning*. URL: <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/making-decisions/content-section-0> (date of access: 19.02.2025)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

РЕЦЕПТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 📖👤👁️

Інгредієнти:

- ◆ 500 г довіри – створити відкриту й чесну атмосферу
- ◆ 300 г визнання – хвалити за досягнення
- ◆ 200 г справедливості – рівні умови для всіх
- ◆ 150 г розвитку – навчання та кар'єрне зростання
- ◆ 100 мл гнучкості – баланс роботи та особистого життя
- ◆ 50 г здорової конкуренції – виклики та змагання
- ◆ Дрібка неочікуваних бонусів – премії, подарунки

Спосіб приготування:

1. Змішайте **довіру** та **справедливість**, щоб створити міцний фундамент команди.
2. Додайте **визнання**, **розвиток** та **гнучкість**, щоб співробітники почувалися цінними.
3. Приправте **здоровою конкуренцією** – це додасть драйву.
4. Додайте **дрібку неочікуваних бонусів** для ще більшої мотивації.
5. Запікайте в **дружній атмосфері** компанії!

Подача:

Подавати щодня в гарячому вигляді з великою порцією підтримки та людяності!

Результат:

Продуктивна команда, натхненні співробітники та успіх компанії! ☺*

МОТИВАЦІЯ ЯК РУШІЙ У ПСИХОЛОГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному світі стрімких змін і постійного зростання складності діяльності успіх належить тим, хто не лише діє, а й робить це наполегливо й рішуче.

Мотивація у цьому – найцінніший ресурс, а її ефективність залежить від того, як спрямована діяльність та які механізми перетворюють наміри на дії.

Чому кожен має безмежний потенціал, однак лише одиниці його реалізують? Колись, дууууже давно, Архімед сказав: «Дайте мені точку опори і я переверну Землю!»



Та земля так і залишилася на місці не тільки тому, що не знайшлося гідної точки опори, а й тому, що, крім неї, ще й потрібен був відповідний рушій.

Деякі наші мотиви мають біологічну природу, інші формуються під впливом особистих і соціальних факторів. Ми прагнемо їжі, води й продовження роду, але водночас наші вчинки визначаються потребою визнання, соціального схвалення, досягнень, а також схильністю до ризику чи його уникнення.

Мотивація може мати внутрішній характер. Біологічні фактори зароджуються в мозку та нервовій системі людини, а психологічні – відображають особливості її свідомості та психологічні потреби.

Зовнішні чинники мотивації зазвичай пов'язані з впливом навколишнього середовища, наприклад, стимулами чи цілями. Внутрішня та зовнішня мотивація взаємодіють між собою, визначаючи нашу поведінку.

Тому з'ясуємо відмінності між мотивами і стимулами (рис.4.1).

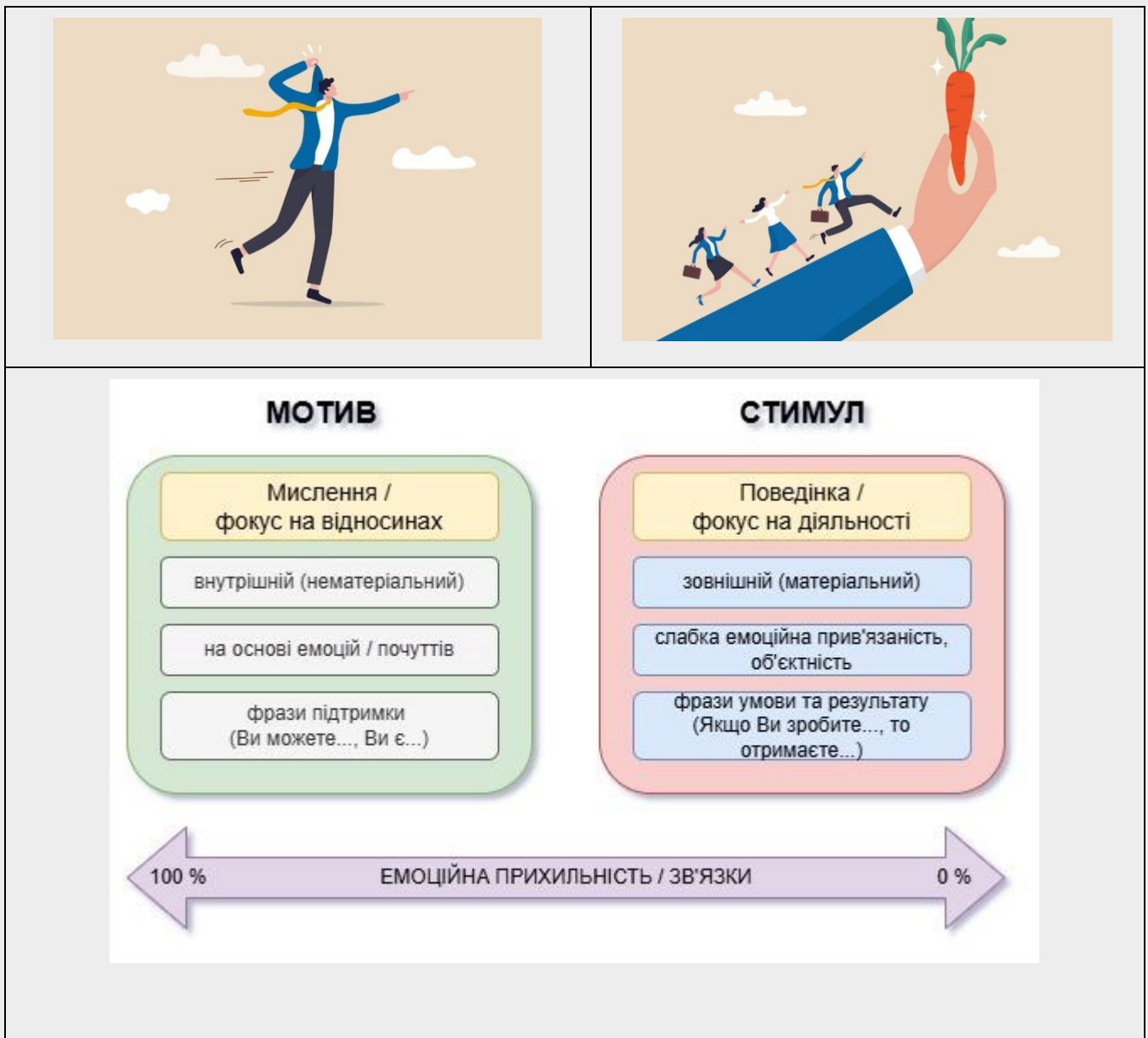


Рис. 4.1. Відмінності між мотивом та стимулом [1]

Трохи поясень.

Мотиви сприяють розвитку почуття гідності, прив'язаності або ентузіазму щодо певної справи чи людини. Їхній основний вияв є переважно внутрішнім або нематеріальним і зазвичай формується через підтримувальні висловлювання, а також відчуття власної цінності та досягнень. Такі твердження та почуття можуть виникати як внутрішньо, так і бути прийнятими ззовні. Якщо мотив «приходить» ззовні, то він може формуватися двома способами:

- «знизу-вверх», коли створюються такі обставини, які спонукають до виникнення бажаних мотивів (наприклад згуртованість навколо лідера, перед лицем труднощів тощо);

- «зверху-вниз», коли працівник отримує приклади мотиваційних установок, а вже якісь із них приймає як власні, інші – відкидає (наприклад «Ти хочеш... / Я хочу зробити так, щоб відчути радість перемоги та зростання», «Ти робитимеш... / Я робитиму так, щоб довести власну професійність»).

Справжній мотив виявляється через повну (чи майже повну) емоційну залученість і зв'язок з людьми, тобто командний дух.

Мотиви насамперед впливають на мислення і ставлення. Якщо необхідно змінити ставлення, саме мотиви є найефективнішим інструментом. Для забезпечення довготривалої стійкості настроїв і поведінки, на які менеджер хоче вплинути, слід зосередити увагу саме на мотивах.

Вони сприяють глибшому внутрішньому усвідомленню власної цінності та досягнень, що, своєю чергою, веде до більш послідовного прояву бажаної поведінки. Використання мотиваторів допомагає розвинути самопідзвітність і самомотивацію.

Коли ж сформоване правильне ставлення, то нема потреби змушувати до необхідної поведінки – вона проявляється природно. Регулярне використання ефективних мотиваторів є ключовим, адже послідовність відіграє важливу роль у зміцненні довіри в команді та забезпеченні загальної стабільності в роботі.

Стимули мають матеріальну природу та забезпечують людину зовнішніми або відчутними вигодами, такими як гроші, відпустка чи премія.



Рис. 4.2. Формула стимулювання «Культура моркви» [2]

Чистий стимул майже не передбачає формування емоційного зв'язку. Це не означає, що він не викликає емоцій, але вони залежні від зовнішніх факторів, тобто якщо ті перестають діяти чи послаблюються, то й стимул втрачає дієвість. Стимули передусім впливають на поведінку та дії. Вони є ефективними, коли потрібно швидко змінити поведінку. Оскільки стимули зорієнтовані на негайні

результати, їх варто використовувати як доповнення до мотивів, які забезпечують довгострокову стійкість.

Якщо покладатися винятково на стимули для досягнення результатів, то виникає залежність від них. Із часом стимул стає очікуваним, і якщо його прибрати, бажана поведінка зникає.

Люди та організації, які надмірно спираються на стимули, формують так звану «культуру моркви» – постійне використання зовнішніх заохочень для досягнення результатів (рис.4.2). Згодом, щоб отримати той же ефект, потрібно пропонувати дедалі цінніші винагороди, що ускладнює процес мотивації.

Розумне поєднання мотивів і стимулів є ключем до ефективного управління продуктивністю.

- *Фокусуйтеся на довгостроковій ефективності через формування мотивів.*

- *Використовуйте стимули для досягнення швидких результатів, але не як основний інструмент.*

- *Ніколи не замінюйте мотив стимулом, оскільки це може мати зворотний ефект.*

Крім того, важливо персоналізувати підхід. Різним людям потрібні різні мотиви й стимули залежно від ситуації, потреби. Менеджеру краще спостерігати за кожним колегою, щоб не потрапити в пастку надмірного використання стимулів, адже це може призвести до втрати внутрішньої мотивації, отже – втрати довгострокової продуктивності.

МОТИВАЦІЯ – СПРЯМОВАНІСТЬ ТА ІНТЕНСИВНІСТЬ

Мотивація є ключовим психологічним процесом, що зорієнтовує і спонукає виникнення необхідної для досягнення цілей поведінки людини. Вона містить два основні аспекти: **спрямованість** та **інтенсивність**.

Спрямованість мотивації

Напрямок націлювання – це те, на які цілі або дії спрямована діяльність людини. Це може бути прагнення до професійного розвитку, особистого зростання, соціального визнання чи задоволення базових потреб. Він залежить від індивідуальних цінностей, зовнішніх стимулів та усвідомлених цілей.

Приклади:

Студент вибирає спеціальність відповідно до своїх інтересів.

Працівник прагне до кар'єрного зростання або підвищення кваліфікації для підвищення своєї конкурентоздатності.

Інтенсивність мотивації

Інтенсивність відображає рівень зусиль, докладених людиною для досягнення своїх цілей. Вона залежить від внутрішньої мотивації (інтерес,

задоволення) та зовнішніх чинників (винагороди, соціальне схвалення, страх покарання).

Приклади:

- Один студент навчається старанно, приділяючи багато часу самопідготовці, а інший лише поверхнево вивчає матеріал.
- Один спортсмен наполегливо тренується для перемоги, тоді як інший займається менш інтенсивно.

Проблематика

Головна проблема виникає у **балансі між спрямованістю та інтенсивністю мотивації**. Якщо у людини є мета, але низька інтенсивність мотивації, вона не може досягти бажаного. Якщо ж мотивація інтенсивна, але напрямок невизначений або хаотичний, спроба досягнення теж може бути неефективною.

Фактори, що впливають на встановлення доцільного балансу між спрямованістю й інтенсивністю мотивації:

- **зовнішні стимули** (винагороди, визнання, соціальний тиск);
- **внутрішні чинники** (інтереси, потреби, цінності);
- **перешкоди** (вигорання, сумніви, страхи).

Розуміння цих аспектів покращить мотивацію та підвищить ефективність особистісного та професійного розвитку (рис.4.3.)



Рис.4.3. Баланс між спрямованістю та інтенсивністю мотивації (згенерований AI)

Спробуйте самостійно пояснити дію спрямованості й інтенсивності у формуванні продуктивної мотивації. Ось, як із цим справився AI:

Рисунок відображає концепцію мотивації як двокомпонентного процесу:

Спрямованість мотивації – шлях, що веде до вершини, символізує ціль, до якої прагне людина. Він демонструє важливість стратегічного бачення, усвідомлення кінцевої мети та здатності долати перешкоди.

Інтенсивність мотивації – різний темп руху фігури: одні швидко біжать вперед, інші рухаються вільніше або зупиняються. Це підкреслює, що мотивація – не просто бажання досягти мети, а й рівня енергії, зусиль та натхнення, вкладених у процес.

Ключові ідеї зображення:

- ✓ **Мотивація** – це сила руху вперед . Чим сильніший внутрішній драйв, тим людина швидше досягає своєї вершини.
 - ✓ **У кожного** – свій шлях і темп . Одні люди можуть просуватися впевнено і швидко, інші потребують більше часу для прийняття рішення та дії.
 - ✓ **Перешкоди на шляху** – частина процесу . Подолання труднощів і випробувань є невід'ємною частиною мотиваційного зростання.
 - ✓ **Світло на вершині** – образ натхнення та успіху . Візуальний образ досягає мотивації рухатися вперед, незважаючи на складність.
- Отже, можемо стверджувати, що мотивація – це не стільки бажання, скільки активний процес, що шукає як напрямок розвитку, так і силу руху до мети. Чим чіткіша ціль і сильніше внутрішнє прагнення, тим вища ймовірність успіху.

ТРОХИ ПРО ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Теорії мотивації ґрунтуються на загальній гіпотезі про те, що люди мають різноманітні потреби, які впливають на їхню поведінку. Потреба – це стан, що активується при відчутті нестачі чогось. Наприклад, коли ми голодні, наша потреба в їжі стає рушійною силою дій.

Існують дві ключові особливості потреби, важливі для розуміння мотивації. По-перше, коли потреба загострюється, ми прагнемо її задовольнити, щоби зменшити дискомфорт. Однією з перших теорій мотивації був **гедонізм**, який стверджував, що люди шукають задоволення та уникають болю. Хоча ця концепція поступилася місцем більш складним теоріям, вона допоможе пояснити механізм мотивації.

По-друге, після задоволення потреба втрачає свою силу, тоді на перший план виходять інші. Наприклад, після ситного обіду нас більше не мотивує голод, натомість можуть активізуватися соціальні чи кар'єрні прагнення. У певний момент часу **дієвою та очевидною** є саме та потреба, яка найбільше впливає на нашу поведінку.

Потреби поділяються на **інстинктивні** та **набуті**. Інстинктивні – це базові потреби для виживання, такі як їда та вода. Натомість багато потреб формується протягом життя, наприклад, прагнення досягнення або самореалізації. Іноді розмежування між цими видами виглядає нечітким, як у випадку соціальної

взаємодії: чи є вона вродженою, чи формується через виховання? Якщо вродженою, тоді для чого в принципі існує процес виховання, якщо ж вихованою, тоді чому собаки чи дельфіни виявляють соціальність.

Якщо узагальнити всі основні теорії мотивації персоналу, то їх можна поділити на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії, такі як теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. Мак Клеелланда, зосереджені на потребах людини як основних мотиваційних чинниках, визначаючи їх ієрархію та взаємозв'язки. **Процесуальні** теорії, представники яких, зокрема, В. Врум, С. Адамс та Л. Портер, пояснюють мотив через процеси прийняття рішень, оцінки очікуваних результатів і справедливості. Кожна з цих різних теорій пропонує механізми впливу на мотив, враховуючи індивідуальні особливості людини та умови роботи (таб.4.1.)

Таблиця 4.1

Теорії мотивації персоналу

| Підхід | Основні ідеї | Представники | Ключові особливості |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Змістовні теорії мотивації | Базуються на вивченні потреб людини, що є основними мотивами її поведінки та діяльності | Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Девід Мак Клеелланд | - Маслоу: ієрархія потреб (від фізіологічних до потреби самовираження). - Герцберг: двофакторна теорія (групи факторів: мотиваційні та гігієнічні). - Мак Клеелланд: мотивація через потреби у владі, успіху та приналежності. |
| Теорія Маслоу | Потреби людини поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпекові, соціальні, потреби поваги, самовираження | Абрахам Маслоу | - Потреби нижчого рівня повинні бути задоволені перед тим, як активуються вищі. - Процес мотивації є безкінечним. |
| Теорія Герцберга | Чинники мотивації поділяються на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (зміст роботи, визнання, досягнення) | Фредерик Герцберг | - Гігієнічні фактори запобігають незадоволеності, але не мотивують до ефективної роботи. - Мотиваційні фактори спонукають працівників до вищої продуктивності. |
| Теорія Мак Клеелланда | Основними мотиваторами є потреба у владі, успіху та приналежності | Девід Мак Клеелланд | - Люди, що прагнуть влади, повинні посідати відповідні посади. - Для їхньої мотивації слід |

| Підхід | Основні ідеї | Представники | Ключові особливості |
|--------------------------------------|---|---|--|
| | | | використовувати кар'єрне зростання та професійний розвиток. |
| Процесуальні теорії мотивації | Зорієнтовані на процес прийняття рішень і визначення зусиль, необхідних для досягнення мети | Віктор Врум, Джон Адамс, Лайман Портер, Едвард Лоулер | - Визначають мотивацію через очікування, справедливість та результативність зусиль. |
| Теорія очікувань Врума | Мотивація залежить від очікуваного результату та оцінки винагороди | Віктор Врум | - Співробітник оцінює свої зусилля та очікуваний результат. - Важливий фактор – впевненість у справедливості винагороди. |
| Теорія справедливості | Працівник оцінює свою винагороду порівняно з іншими співробітниками | Джон Адамс | - Важливий не лише розмір винагороди, а ще – її справедливість щодо інших. |
| Модель Портера-Лоулера | Мотивація залежить від поєднання зусиль, здібностей та сприйняття своєї ролі в роботі | Лайман Портер, Едвард Лоулер | - Працівник вважає, що винагорода має бути пропорційною до його зусиль. - Задоволення є наслідком результатів роботи, а не навпаки. |

Подібно до Маслоу, Генрі Мюррей класифікував потреби на **біологічні** та **психологічні**, залежно від їхньої значущості для виживання.

Теорія маніфесту потреб (Murray, 1938) [12] (рис.4.4)

1. Первинні (вісцерогенні) потреби – життєво необхідні для виживання

- ✓ Повітря
- ✓ Вода
- ✓ Їжа
- ✓ Секс
- ✓ Уникнення шкоди

2. Вторинні (психогенні) потреби – соціальні та психологічні мотиви (Впливають із первинних, але не мають ієрархії, як у Маслоу)

✓ Матеріальні та організаційні:

- придбання – прагнення отримувати майно;
- утримання – бажання зберігати власність;
- порядок – любов до чистоти та організованості;
- будівництво – прагнення створювати нове.

✓ **Особистісне зростання та самовираження:**

- досягнення – подолання перешкод, виконання складних завдань;
- визнання – бажання отримувати похвалу;
- виставка – прагнення привернути увагу.

✓ **Соціальна взаємодія:**

- приналежність – дружба, соціальні зв'язки;
- відмова – ігнорування або виключення інших;
- гра – прагнення розваг, відпочинку;
- пізнання – дослідження, цікавість.

✓ **Контроль і статус:**

- домінування – вплив на інших, керівництво;
- повага – бажання слідувати за лідером;
- захист – уникнення звинувачень, принижень;
- агресія – напад, осуд, висміювання;
- протидія – відстоювання честі, гордість;
- пониження – покірність, прийняття покарання.

Ось інфографіка, яка ілюструє теорію прояву потреб Мюррея (1938). Тут візуально представлені первинні та вторинні потреби разом із їхніми підкатегоріями.



Рис. 4.4. Теорія прояву потреб Мюррея [12]

МІЖКУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ В МОТИВАЦІЇ

Мотивація людей залежить не тільки від особистих факторів, а й від культурного середовища, в якому вони сформувалися та працюють. У різних країнах набувають різної вагомості різні підходи до стимулювання навчання, роботи та особистого розвитку. Цей підхід пояснюється, зокрема, теорією Г. Хофстеда, про яку ми згадували в розділі «[Організаційна/корпоративна культура і менеджмент](#)» (тицьніть для переходу).

Основні культурні відмінності в мотивації [13]

Індивідуалізм VS Колективізм

- *Індивідуалістичні культури (США, Велика Британія, Німеччина, Австралія)*

– Захід

- Мотивація через особисті досягнення та кар'єрне зростання.
- Конкуренція та інноваційність як ключові чинники.
- Приклад: Apple та Tesla заохочують творчість і підприємницький дух.
- *Колективістські культури (Китай, Японія, Південна Корея, Індія) – Схід*
- Мотивація через гармонію в групі та командний успіх.
- Лояльність до компанії має значення для особистісних амбіцій.
- Приклад: Toyota та Samsung приділяють велику увагу командній роботі та спільному прогресу.

Матеріальні VS Нематеріальні стимули

• *Західні країни (США, Канада, Європа)* – акцент на грошових бонусах, преміях, опціях акцій компанії.

• *Скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Данія)* – мотивація через баланс роботи та життя, гнучкі умови праці.

• *Азійські країни (Китай, Японія, Південна Корея)* – мотивація через стабільність, кар'єрне зростання та соціальний статус.

Підхід до навчання

• *США, Велика Британія* – студенти мотивуються через свободу вибору, креативність та інтерактивне навчання.

• *Китай, Південна Корея, Японія* – мотивація через жорстку дисципліну та соціальний тиск (іспити Gaokao, Suneung).

• *Фінляндія* – навчання через індивідуальний підхід, мінімум стресу, мотивація через інтерес до знань.

Ставлення до роботи

• *США, Велика Британія* – кар'єрне зростання та конкуренція є основними мотиваторами.

• *Франція, Іспанія* – важливий баланс між роботою та особистим життям, довгі обіди, час для відпочинку.

• *Японія, Південна Корея* – культ праці (karoshi – смерть від перевтоми), мотивація через самопожертву заради компанії.

• *Нідерланди, Норвегія* – короткий робочий день, фокус на якості, а не кількості роботи.

Емоційна мотивація

• *Латинська Америка (Бразилія, Мексика, Аргентина)* – велике значення має позитивна атмосфера, соціальні зв'язки, емоційний зв'язок із роботою.

• *Східна Європа (Україна, Польща)* – мотивація через стабільність та можливість професійного розвитку.

Отже, культурні відмінності впливають на те, що мотивує людей до навчання, роботи та розвитку. В одних країнах акцент робиться на індивідуальних досягненнях, в інших – на командній роботі та стабільності. Розуміння цих відмінностей допомагає ефективно керувати міжнародними командами та розробляти мотиваційні стратегії під конкретний контекст [14; 15; 16].

ІННОВАЦІЙНІСТЬ У МОТИВАЦІЇ

Якщо говорити про мотивацію з інноваційної точки зору, її можна розглядати як **динамічний процес внутрішнього та зовнішнього стимулювання**, що сприяє творчості, адаптивності та прориву в мисленні.

На схемі нижче (рис. 4.5) зображені інноваційні підходи до мотивації. Вони включають: гейміфікацію, емоційний інтелект, технологічні драйвери, автономію та довіру, індивідуалізацію підходів.



Рис.4.5. Інноваційні підходи до мотивації

Ось як цю схему описав AI.

Гейміфікація – використання ігрових механізмів для підвищення цікавості.

Приклади гейміфікації в різних сферах

Освіта

- *Duolingo* – навчання мов через систему рівнів, нагород, очок та змагань.
- *Kahoot!* – інтерактивні вікторини для перевірки знань у форматі гри.
- *ClassDojo* – платформа для мотивації школярів через бали, аватари та рівні прогресу.

Бізнес і робота

• *SAP Community Network* – співробітники, що підтримують бейджи за активну участь у корпоративному середовищі.

- *Salesforce Trailhead* – навчання через систему квестів та нагород.
- *Bunch.ai* – додаток для розвитку лідерських навичок через гейміфікацію.

Фітнес і здоров'я

- *Nike Run Club* – змагання з друзями, бейджи за досягнення, мотиваційні виклики.
- *Зомбі, біжи!* – додаток для бігу, де користувач втікає від зомбі, виконуючи місії.
- *MyFitnessPal* – нагороди для дотримання дієти та фізичної активності.

Фінанси

- *Monobank* – квестові завдання для користувачів, кешбек у складі «рівнів».
- *SaveUp* – система нагород для регулярного заощадження.
- *Fortune City* – додаток, що перетворює фінансовий облік у гру.

Емоційний інтелект – створення середовища, де люди мотивуються не тільки нагородами, а й емоційним задоволенням.

Приклади використання емоційного інтелекту для мотивації

В освіті

• *Фінальний підхід до навчання* – спрямованість на добробуті учнів, зменшення стресу, створення комфортного навчального простору.

• *Google for Education* – інтерактивне навчання з акцентом на командну роботу та підтримку.

• *Емоційно-орієнтоване навчання* – вчителі задають позитивний зворотний зв'язок, замість каральних методів.

У бізнесі

• *Adobe "Check-in" Culture* – система постійного фідбеку та особистих зустрічей, що створює підтримку між керівниками та працівниками.

• *Zappos* – компанія культивує дружню атмосферу та забезпечує співробітникам комфортний психологічний клімат.

• *Patagonia* – співробітники мають можливість працювати в екологічному середовищі та брати участь у соціально корисних проектах.

У повсякденному житті

• *Додатки для психічного здоров'я (Headspace, Calm)* – мотивують людей через розслаблення, гармонію та баланс.

• *Емоційний коучинг у батьківстві* – методика, коли батьки допомагають дітям розуміти свої емоції та навчатися через підтримку, а не покарання.

• *Програми добробуту в компаніях* – Google, Apple, Microsoft створюють комфортні робочі умови, гнучкі графіки, зони відпочинку для співробітників.

Отже, мотивація через емоційний інтелект – це не лише матеріальні стимули, а й середовище, де люди почуваються комфортно, отримують підтримку, натхнення та задоволення від процесу.

Технологічні драйвери – мотивація через штучний інтелект, неймережі, VR та інші сучасні інструменти.

Приклади використання технологічних драйверів для мотивації

Штучний інтелект (AI)

- *ChatGPT, Bard, Claude* – допомагають у навчанні, дають відповіді в реальному часі, спрощують пошук інформації.
- *Duolingo AI* – адаптує навчальний процес до рівня користувача, мотивуючи прогресувати.
- *Penліка* – віртуальний співрозмовник, що підтримує мотивацію та долати стрес.
- *Coursera AI Coach* – ШІ, який рекомендує курси відповідно до інтересів та прогресу користувача.

Неймережі

- *Grammarly та DeepL* – аналізують текст і дають персоналізовані рекомендації, мотивуючи покращувати навички письма.
- *MuseNet та DALL-E* – створюють музику та зображення, надихаючи людей на творчість.
- *Cognii* – платформа для адаптивного навчання з використанням неймереж, що підвищує навчальний контент під студентом.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)

- *Google Expeditions VR* – занурення в інтерактивні навчальні подорожі.
- *VR-тренажери для пілотів і хірургів* – мотивація через реалістичний досвід без ризику.
- *Supernatural VR* – фітнес-додаток, що перетворює тренування на віртуальну гру з краєвидами та музикою.
- *HoloLens (Microsoft)* – використовує AR для навчання, мотивації співробітників та підготовки фахівців.

Big Data та персоналізація

- *Netflix, Spotify, YouTube AI* – персоналізовані рекомендації мотивують користувачів досліджувати новий контент.
- *Fitbit та Apple Health* – аналізують активність, мотивуючи людей вести здоровий спосіб життя.
- *LinkedIn Learning* – підбирає курси відповідно до професійного розвитку користувача.

Отже, технологічні драйвери змінюють підхід до мотивації, роблячи її персоналізованою, інтерактивною та більш ефективною. Використання AI, VR, неймереж та Big Data допоможуть навчатися, працювати та розвиватися з максимальним залученням.

Автономія та довіра – люди більш мотивовані, коли мають свободу прийняти рішення.

Приклади мотивації через автономію та довіру

Освіта

- *Фінансова система освіти* – учні можуть самі обирати частину предметів, що розвиває їх внутрішній мотив.
- *Методика Монтесорі* – діти самостійно обирають, що і як вивчати, що забезпечують їхню зацікавленість у знаннях.

• *Проектне навчання (Project-Based Learning)* – студенти працюють над власними проектами, приймаючи ключові рішення.

Бізнес та робота

• *Netflix "Freedom & Responsibility"* – працівники самі використовують, як виконують роботу, без жорсткого контролю.

• *Google "20% Time"* – співробітники можуть витрачати 20% робочого часу на власні інноваційні ідеї (так з'явився Gmail).

• *Spotify Agile Model* – команди мають вільний вибір інструментів і методів роботи, що забезпечує продуктивність.

• *Basecamp* – компанія захищає графік та автономію, довіряючи співробітникам приймати рішення.

Фінанси та економіка

• *Monobank* – дає клієнтам можливість самостійно здійснювати кешбек, ліміти, функції картки.

• *Decentralized Finance (DeFi)* – користувачі керують своїми фінансами без посередників.

Щоденне життя та суспільство

• *Робота на фрилансі* – люди самі та обирають клієнтів, графічний спосіб виконання роботи.

• *Гнучкий графік у компаніях* – дозволяє співробітникам самостійно розподіляти час роботи та відпочинку.

• *Airbnb та BlaBlaCar* – користувачі самостійно встановлюють умови послуг, отримуючи довіру від платформи.

Таким чином, автономія та довіра створюють мотив через відчуття відповідальності, свободу вибору та самореалізації. Чим більше людина контролює свої дії, тим більше залученою та вмотивованою вона стає.

Індивідуалізація підходів – персоналізовані стратегії мотивації, адаптовані під конкретну людину.

Приклади персоналізованої мотивації

Освіта

• *Адаптивне навчання (Khan Academy, Coursera, Duolingo)* – алгоритми підраховують матеріали під рівень знань студента.

• *Персоналізовані навчальні плани* – в університетах студенти можуть вибирати курси відповідно до своїх інтересів.

• *Методика STEM/STEAM* – дозволяє учням самостійно досліджувати теми, що їх цікавлять.

Бізнес і робота

• *OKR (Objectives and Key Results)* – персональні групи співробітників, прив'язані до загальних цілей компанії.

• *Індивідуальні кар'єрні траєкторії* – компанії (наприклад, Google, Microsoft) пропонують співробітникам персоналізоване професійне зростання.

• *Гнучкі бонусні системи* – працівники можуть вибирати між фінансовими преміями, додатковими вихідними або навчанням.

Фітнес та здоров'я

• *Fitbit, Apple Health, MyFitnessPal* – аналіз активності користувача пропонують персоналізовані цілі.

• *Nike Training Club* – створює індивідуальні тренування на основі рівня підготовки.

• *ДНК-дієти (DNAfit, 23andMe)* – розробляють персоналізовані плани харчування та тренувань на основі генетичних даних.

Фінанси та економіка

• *Персоналізовані фінансові добавки (Monobank, Revolut)* – дають аналітику витрат і рекомендації щодо економіки.

• *Індивідуальні кредитні програми* – банки пропонують умови залежно від фінансової поведінки клієнта.

Розваги та медіа

• *Spotify, Netflix, YouTube* – штучний інтелект підбирає контент відповідно до вподобань користувача.

• *Індивідуальні книжкові підписки (Bookly, Storytel)* – пропозиції книг на основі попередніх виборів.

Відтак, індивідуалізація мотивації робить її більш ефективною, враховує особливості людини. Чим більше мотиваційні стратегії відповідають потребам конкретної особистості, тим вищий рівень її залученості та продуктивності.

Що ж до індивідуалізації мотивації, то існують ще й нестандартні способи її підвищення.

Спосіб 1. Облаштування місця для відпочинку в офісі

Навіть у невеликому офісі потрібні додаткові приміщення для роздягальні та місця відпочинку. Таким чином будуть реалізовані потреби працівників у комфорті.

| <i>Фінський офіс</i> | <i>Невідомий офіс)</i> |
|--|---|
|  |  |
| Джерело: [17] | Джерело: [18] |

Кожен співробітник може випити горнятко чаю чи кави або подрімати протягом робочого дня, не відволікаючи колег і не демонструючи свій короткий відпочинок відвідувачам, особливо якщо це офіс, де ведеться робота з клієнтами.

Крім того, такі перерви допомагають розрядити атмосферу в колективі, оскільки дають змогу співробітникам на мить відволіктися від робочого процесу та поспілкуватися в неформальній обстановці.

Спосіб 2. Премія за хороші відносини з колегами

У теплій та дружній атмосфері робота стає більш продуктивною. Благополучний мікроклімат у колективі сприяє легшому виконанню завдань, розвитку творчості та взаємодопомоги.

Якщо керівництво підтримуватиме такі відносини, колектив перетвориться на згуртовану команду однодумців, з якої навіть найцінніші співробітники не захочуть переходити до конкурентів.

Спосіб 3. Бонуси за відпустку, використану для відпочинку

Часто люди обирають витратити відпускні кошти й час на інші потреби, замість повноцінного відпочинку. Хтось залишається на роботі, отримуючи компенсацію, а хтось використовує ці гроші на ремонт чи корисні покупки для дому, замість поїздки на море.

Однак людські ресурси не безмежні – відпочинок такий же необхідний, як і повноцінне харчування. Без якісного відпочинку знижуються продуктивність та ефективність роботи.

Саме тому деякі компанії запровадили практику компенсацій для тих співробітників, які дійсно використовують відпустку для відновлення сил. Для цього потрібно лише надати відповідні докази (копії квитків, готельні документи).

Спосіб 4. Заохочення шлюбів між співробітниками компанії

У Японії сімейні цінності посідають одне з чільних місць, і керівництво компаній дійшло висновку, що наявність сімейних пар серед співробітників сприяє створенню теплої атмосфери в колективі, що, своєю чергою, позитивно впливає на якість роботи.

Водночас у західних компаніях особисті стосунки між колегами часто перебувають під заборонаю.

Які ще нестандартні (індивідуалізовані) способи мотивації Ви б запропонували?

ПОПРАКТИКУЄМОСЬ ТРОХИ?

Ось 7 ситуаційних завдань з мотивації персоналом, де слід якомога повніше розкрити аспекти мотивації персоналу, знайти ефективні рішення для підвищення різноманітності мотивації працівників.

✓ **Задача «Брак ініціативи»**

У компанії працює талановитий співробітник Дмитро, який виконує всі завдання якісно, але не виявляє ініціативи. Менеджер хотів би, щоб Дмитро активніше пропонував ідеї та брав участь у розвитку компанії.

- Який тип мотивації (внутрішня чи зовнішня) у Дмитра переважає?
- Які методи мотивації можна використовувати керівнику, щоб залучити Дмитра до активнішої роботи?

✓ **Задача «Мотивація грошима чи можливостями?»**

У відділі продажу працюють два менеджери:

• Олена цінує стабільну заробітну плату, але не прагне кар'єрного зростання. Сергій мотивований можливістю кар'єрного росту та готовий працювати понаднормово, якщо це наблизить його до керівної посади.

- Як керівнику мотивувати кожного з них найбільш ефективно?
- Чи можна створити універсальну систему мотивації для обох?

✓ **Задача «Зниження продуктивності»**

Останнім часом команда ІТ-відділу почала працювати менш ефективно: терміни дедлайнів не підтримуються, а мотивація співробітників помітно погіршилася. Менеджер виявив, що головними причинами є:

- Відсутність чіткої системи заохочень для якісної роботи.

- Невизначеність щодо кар'єрного зростання в компанії.
- Високе завантаження без гнучкого графіка.

Як можна покращити мотивацію команди?

Які нематеріальні методи мотивації можуть бути ефективними?

✓Задача «Відплив кадрів»

У компанії почастішали звільнення працівників, і HR-відділ помітив тенденцію: співробітники йдуть через вичерпання можливостей для розвитку та зниження корпоративної культури.

- Як можна створити середовище, яке сприятиме утриманню персоналу?
- Які фактори внутрішньої та зовнішньої мотивації варто підсилити?

✓Задача «Нова система премій»

Керівництво компанії планує впровадити нову систему премій, яка мотивуватиме працівників до кращих результатів. Водночас частина співробітників боїться, що система буде суб'єктивною та несправедливою.

- Як зробити систему бонусів прозорою та ефективною?
- Як уникнути демотивації тих працівників, які не отримують премії?

✓Задача «Конфлікт у команді»

У відділі маркетингу виник конфлікт між двома працівниками. Один із них мотивований кар'єрним ростом і хоче отримати підвищення, а інший працює стабільно, але не любить додаткового завантаження. Через це з'являється напруженість у колективі.

- Як керівнику подолати конфлікт, не втративши мотивацію обох співробітників?
- Як можна створити здорову конкуренцію в команді?

Підказки – в кінці книги ;)

ЩО ПОЧИТАТИ ПРО МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ?

1. «Принципи. Життя і робота» (Рей Даліо) 2017.

Principles: Life and Work. Рей Даліо, один із найуспішніших інвесторів та підприємців світу, ділиться нестандартними принципами, які він розробив, удосконалив та застосовував протягом останніх сорока років для досягнення унікальних результатів у житті та бізнесі. Ці принципи можуть бути використані будь-якою людиною чи організацією для досягнення своїх цілей.

У своїй книзі «Principles» Даліо ділиться тим, що він дізнався протягом своєї видатної кар'єри. Він стверджує, що життя, управління, економіка та

інвестування можуть бути систематизовані за допомогою правил і зрозумілі, як машини. Книга містить сотні практичних уроків, що побудовані навколо його основних принципів «радикальної правди» і «радикальної прозорості», включно з найефективнішими способами прийняття рішень, підходами до вирішення проблем і створенням сильних команд. Він також описує інноваційні інструменти, які компанія використовує для реалізації ідеальної меритократії, такі як створення «бейсбольних карток» для кожного співробітника, що відображають їхні сильні та слабкі сторони, і використання комп'ютеризованих систем для прийняття рішень з урахуванням вагомості думок. Хоча книга сповнена новаторських ідей для організацій та установ, «Principles» також пропонує чіткий і зрозумілий підхід до прийняття рішень, який, на думку Даліо, може застосувати будь-хто, незалежно від того, що він прагне досягти.

2. *«Harvard Business Review. Менеджмент, стратегії, HR»*

Harvard Business Review. Management, Strategy, HR. Ця книга призначена для фахівців у сфері управління персоналом, а також для поточних і майбутніх керівників. Вона містить думки численних експертів з різних питань. Книга має зручну структуру, що дозволяє легко знайти потрібну інформацію. Статті охоплюють різні аспекти роботи HR-фахівців. З цієї книги можна дізнатися:

- як політика керівництва компанії впливає на продуктивність співробітників;
- про мотивацію працівників та реальність існування універсальних методів;
- як визначити, чи підходить кандидат на співбесіду.

3. *«Однохвилинний менеджер. Найпрактичніші техніки менеджменту»* (Кеннет Бланшар, Спенсер Джонсон)

The One Minute Manager. Книга написана у формі порад досвідченого менеджера для його молодших колег. Він пропонує прості й ефективні рішення, що сприяють мотивації співробітників. Спершу необхідно ставити чіткі цілі перед підлеглими, щоб вони могли сумлінно виконувати свої завдання. Якщо співробітники успішно справляються з обов'язками, їх слід хвалити, у разі помилок – вказувати на них без вагань.

Основою цієї методики є концепція позитивного підкріплення, розроблена Б. Скіннером, одним із найвпливовіших психологів ХХ століття. Автори вважають, що ця методика ефективна як для малих компаній, так і для великих корпорацій. Вона дозволяє підвищити задоволеність співробітників і, відповідно, їх продуктивність.

4. *«Покаління З на роботі»* (Девід Стіллман, Йона Стіллман)

Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace. Час невпинно йде вперед. Здається, ще вчора ми вперше почали говорити про міленіалів, а сьогодні найстарші з них вже наближаються до 40 років, і на їхнє місце приходить новий головний герой – покоління Z.

Згідно з прогнозами демографів, у найближчі роки люди, народжені між 1995 і 2012 роками, складатимуть третину всього населення. Тому, без сумніву, настав час знайомитися з поколінням Z – першим поколінням, яке виросло в цифрову еру.

5. *«100 ключових моделей та концепцій управління»* (Фонс Тромпенаарс, Піт Хейн Кеберг)

100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools. У книзі детально описано 100 моделей управління компанією, які розподілені по категоріях і супроводжуються схемами та ілюстраціями. Окремий розділ присвячений моделям HR-менеджменту, де зібрані й проаналізовані найкращі книги з цієї теми. Кожен розділ завершується висновками та коротким підсумком. Однак HR-спеціалісту буде корисно ознайомитися також з іншими розділами, такими як «Культурна різноманітність», «Лідерство» чи «Клієнти».

Книга також містить опис таких відомих моделей, як «П'ять сил Портера», «Стратегія блакитного океану», моделі спіральної динаміки та багатьох інших.

6. *«Фідбек (та інші дивні слова): чому ми його боїмося та як це виправити»* (Тамра Чандлер та Лаура Греаліш)

Feedback (and Other Dirty Words): Why We Fear It, How to Fix It. Ця книга присвячена побудові зворотного зв'язку в компанії та використанню його як інструменту мотивації для співробітників. Правильно організована взаємодія може значно ефективніше надихати команду на досягнення результатів.

Зазвичай саме термін «зворотний зв'язок» викликає у менеджерів побоювання. Через неправильні акценти він часто асоціюється з конфліктами, невпевненістю, образами й упередженістю. Однак, якщо застосувати його правильно, це принесе лише користь.

Важливо розуміти, як співробітники ставляться до керівництва, своєї роботи та змін у компанії. Це дає можливість своєчасно вирішувати проблеми, що постійно виникають, і створювати додаткові мотивуючі фактори.

Автори пропонують нові моделі побудови зворотного зв'язку, що базуються на принципах справедливості, частоти та спрямованості. Також в книзі наведено багато вправ і стратегій, ілюстрованих реальними прикладами з практики.

7. *«Мір про мотивацію»* (Джефф Хейден)

The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win. У цій книзі автор через власні приклади та історії успішних людей розвінчує популярні міфи про мотивацію, у які багато хто вірить. Він доводить, що не варто витрачати час на пошук натхнення – достатньо зануритися в роботу, і мотивація стане зайвою. Ви можете думати, що успішна людина озирається назад і бачить лише чіткий план і бездоганні кроки, які призвели до успіху. Але це не так. Всі успішні люди, яких знав автор, ніколи не очікували опинитися там, де вони зараз. Успіх, навіть маленький і поступовий, є найкращою мотивацією. Якщо ви радієте навіть малим досягненням, вони супроводжують вас щодня. Не потрібно боятися відстані до мети чи чекати моменту, коли відчуєте себе ідеально. Якщо ви виконали план на сьогодні – ви вже переможець. Вони не мріяли про перемогу, а працювали день за днем, наближаючись до мети. Якщо ви регулярно робите правильні речі, успіх стає передбачуваним. Але не перетворюйте його на одержимість.

8. *«Застеляйте ліжко. Дрібниці, які можуть змінити ваше життя, а можливо, і світ»* (Вільям Г. Макрейвен)

Make Your Bed: Little Things That Can Change Your Life...And Maybe the World. У цьому стислому виданні адмірал Вільям Г. Макрейвен, колишній командувач Військово-морських сил США, визначає десять принципів, яких він завжди намагався дотримуватися і які допомогли йому подолати численні життєві труднощі. Ці оригінально сформульовані правила, як-от: «не боятися акул», «не бити в дзвін завчасно», «щодня застеляти ліжко», мають глибоке значення. Автор детально пояснює кожен принцип і розповідає цікаві історії про людей, які надихали його своєю дисципліною, рішучістю, благородством і мужністю.

9. *«100 Ways to Motivate Others: How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy»* (Стів Чендлер, Скотт Річардсон)

Продовження бестселера «100 способів мотивувати себе» базується на успішних тренінгах, семінарах та індивідуальних коучингових програмах, які проводять провідні організації для консультування професійних лідерів з питань уповільнення темпу роботи, спрощення процесів і забезпечення підзвітності.

10. *«Gung Ho!: Turn on the People in Any Organization»* (Кеннет Бланшард, Шелдон Боулз)

Кен Бланшард та Шелдон Боулз, співавтори бестселера New York Times «Шалені фанати», об'єдналися для створення книги «Gung Ho!», цінного інструменту управління, який пропонує надійні методи підвищення продуктивності через розвиток високого морального духу на роботі. Книга розповідає натхненну історію бізнес-лідерів та розкриває революційні принципи Gung Ho!, що складаються з трьох простих, але дуже потужних правил:

1. Дух білки: Здійснювати значущу роботу.
2. Шлях бобра: Контролювати досягнення мети.
3. Подарунок гуски: Підтримувати один одного.

«Gung Ho!» має всі шанси стати класикою. Книга також пропонує чіткий план дій з покроковим описом того, як впровадити революційні ідеї, що сприяють зростанню ентузіазму та продуктивності і приносять вражаючі результати для будь-якої організації. Незалежно від того, чи складається ваша організація з одного співробітника, чи входить до списку Fortune 500, цей аудіокурс допоможе зробити вашу команду відданою успіху.

ЯКІ ФІЛЬМИ ПРО МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ВАРТО ПОДИВИТИСЯ?

Тренер/McFarland USA (2015)

Цей фільм показує, як важливо вчитися на власних помилках і відповідає на ключові питання, які турбують кожного HR-менеджера: як здобути авторитет та довіру команди, а також як ефективно мотивувати людей.

Кухар на колесах/Chef (2014)

Цей фільм показує, що людські можливості обмежені лише тим, у що ми самі дозволяємо собі вірити. Він дає відповіді на важливі питання: Як ефективно управляти творчим персоналом? Що може демотивувати співробітників і як цього уникнути? Як використати будь-яку ситуацію на свою користь?

Гарвардський бамбук/With Honors (2003)

Цей фільм сподобається не лише шанувальникам драм, а й тим, хто хоче побачити, як людина може змінити себе та стати найкращою версією свого «я». Не витрачайте часу – завантажуйте або дивіться онлайн цей фільм та переконайтесь у його неперевершеності.

Улюблений/Seabiscuit (2003)

Фільм, заснований на реальних подіях, що відбувалися в Америці під час Великої депресії 1930-их років, розповідає історію кінних перегонів та азартних ігор, популярних у той час. Це історія про людей, які, незважаючи на всі труднощі, вірять у себе та свою справу. Герої, які на перший погляд виглядають не надто переконливо, змогли привести свого коня до перемоги, навіть коли ніхто не вірив у їхній успіх. Фільм надихне тих, хто сумнівається у своїй удачі та силах.

Стервятник / Nightcrawler (2014)

Луї Блум – дрібний злодій із розвиненими комунікативними навичками. Він вміє переконливо продавати крадене, але його головна мета – знайти роботу, де він зможе навчитися новому та досягти успіху.

Одного разу Луї стає свідком дорожньої аварії. Він бачить, як журналіст і відеооператор знімають репортаж для ранкових новин. Вражений побаченим, Луї вирішує стати стрингером.

Зйомка аварій, кримінальних подій і нещасних випадків стає його справою. Він успішно знаходить гарячі точки та отримує найкращі кадри, які телеканал купує у нього.

Тепер головна мета Луї – обійти конкурентів. Він наймає до своєї команди хлопця, якому потрібні гроші. Завдяки лідерським якостям і трудоголізму, Луї стає авторитарним до підлеглого, що призводить до трагедії.

Сироп/Syrup (2011)

«Сироп» – американська комедія, мелодрама та драма. Сюжет фільму розгортається навколо багатого й амбітного героя, який прагне створити свій власний бренд в індустрії реклами та маркетингу напоїв. Однак на шляху до успіху він стикається з різними труднощами: заплутаними стосунками з моделлю, з якою він має роман, та жорстокими конкурентами в бізнесі. «Сироп» є глибокою і гострою картиною сучасного життя, де кожен персонаж, як нитка в клубку, переплітається з іншими, вирішуючи свої проблеми та досягаючи своїх цілей.

Полювання на роботу/Get a Job (2016)

Фільм буде корисний не тільки тим, хто шукає роботу, але й HR-менеджерам, які працюють із кандидатами. Сюжет фільму розповідає про молодого хлопця Вільяма Девіса та його веселих друзів, які нещодавно закінчили коледж і тепер стоять на порозі дорослого життя, перед ними відчинені широкі двері, але залишилося одне – знайти гідну роботу. І тут починаються серйозні проблеми, адже в країні панує криза, і мало хто хоче брати на роботу молодих спеціалістів, віддаючи перевагу більш досвідченим кадрам, яких не потрібно довго навчати, щоб вони приносили користь. Мрії Вільяма, з самого початку, швидко зникають, коли він потрапляє під скорочення на своєму першому робочому місці, не встигнувши навіть розпочати виконувати обов'язки. Тепер герой змушений шукати нову роботу, одночасно намагаючись зрозуміти, чи дійсно це те, чого він вчився в коледжі. Поступово, продаючи все більше речей зі свого дому, спочатку не дуже потрібних, а потім вже і дуже необхідних, щоб хоч якось вижити, колишній студент разом зі своєю дівчиною намагаються знайти місце серед обмеженого вибору дивних робочих місць, абсолютно не уявляючи, чим вони там будуть займатися. Адже життя тільки починається, і молодим людям, які ледь зводять кінці з кінцями, все більше хочеться по-справжньому розважитися.

Винахідник: Жара крові в Силіконовій долині / The Inventor: Out for Blood in Silicon Valley (2019)

Документальний фільм НВО режисера Алекса Гібні розкриває найбільший скандал Кремнієвої долини цього століття. Серед спікерів фільму — Ден Аріелі (професор поведінкової економіки), Роджер Парлофф (журналіст, Fortune), Кен Аулетта (журналіст, The New Yorker), Джон Каррейру (журналіст, WSJ), а також інвестори та учасники команди Theranos.

Елізабет Голмс з дитинства боялася уколів і переживала панічний страх через можливість захворювання близьких. У 19 років вона заснувала компанію Theranos, яка мала стати революційною в діагностиці. Її ідея полягала в тому, щоб виявляти хвороби за допомогою одного аналізу крові з пальця.

Theranos був заснований у 2003 році та існував до 2018-го року. Компанія мала оцінку в \$9 млрд, але жоден пацієнт так і не отримав правильного діагнозу. Голмс активно просувала місію компанії в ЗМІ, проте інженери не могли отримати від неї чітких вказівок щодо концепції технології. Команда не мала ясного бачення продукту, а звітність перед інвесторами була підробленою. Документальний фільм розкриває, що відбувалося в Theranos до того, як обман став відомим.

Інсайт для керівника: на ринок потрібно випускати готові рішення, а не лише ідеї. Ретельно розробляйте концепцію, поєднуючи теорію з практикою, і враховуйте всі етапи: від комунікації в команді до розробки першої версії продукту та звітності перед інвесторами.

Пірати Кремнієвої Долини/Pirates of Silicon Valley (1999)

Художній біографічний фільм «Пірати Силіконової долини» розповідає про двох видатних комп'ютерних геніїв, які здійснили величезний технічний прорив і змінили світ. Вони були тим, хто відкрив людству поняття персональних комп'ютерів. Їхня мрія з дитинства полягала в тому, щоб створити проекти, які стануть відомими всьому світу. Як це вийшло? Історія починається у 70-их роках минулого століття. Більшість студентів Каліфорнії виступають проти В'єтнамської війни, а от Стів Джобс займається зовсім іншою справою. Разом з друзями він починає розробляти новаторські технології, працюючи без лабораторії та офісу, прямо у гаражі. Тим часом у Гарварді працює ще один геній – молодий Білл Гейтс, який займається розробкою програмного забезпечення. Кожен з них має свої цілі, які вони наполегливо переслідують протягом років. І ось, настала важлива мить: Білл створює свою компанію «Microsoft», а Стів з другом – «Apple». Так розпочалося їхнє суперництво.

ТУТ МОЖНА ПОВЧИТИСЯ

Poleruna. Пропонує комплексний курс для HR-спеціалістів, що охоплює рекрутинг, адаптацію, мотивацію та інші аспекти управління персоналом. <https://poleruna.com/> [19].

AcademyOcean LMS. Платформа для навчання співробітників, яка відповідає вимогам LMS (Learning Management System) та передові можливості

LXP (Learning Experiences Platforms), що забезпечує персоналізоване навчання, соціальну взаємодію та ефективну комунікацію. https://academyocean.com/ua?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_term=academyocean%20lms&utm_content=c&utm_campaign=SER/Brand/AcademyOcean/UA&utm_hsa_acc=3038658859&utm_hsa_cam=179302461 [20].

Живе діло. Пропонує корпоративні тренінги для персоналу, які підвищують мотивацію співробітників та покращують корпоративний дух. <https://zhyvoedelo.com/> [21].

Основи управління талантами: пошук, розвиток та мотивація. Цей курс охоплює методи стимулювання персоналу, розробку мотиваційних програм, фінансові та нефінансові стимули, а також дає поради щодо ефективного управління колективом. <https://online.novaposhta.education/blog/courses/osnovi-upravlinnya-talantami-poshuk-rozvitok-ta-motivaciya> [22].

МИ КОРИСТУВАЛИСЯ ЦИМИ ДЖЕРЕЛАМИ. ВИ ТЕЖ МОЖЕТЕ ЇХ ПОДИВИТИСЯ... І ПОКОРИСТУВАТИСЯ

1. Incentives & Motivators - Understanding the Differences. INTELIVATE. URL: <https://www.intelivate.com/team-strategy/using-incentives-motivators> (date of access: 06.03.2025).
2. Gostick A., Elton C. Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance. Free Press, 2007. 224 p.
3. Саттон Р. Мудакам тут не місце. Як вижити в офісних джунглях. Переклала з англ. Любов Пилаєва. К. : Наш формат, 2016. 176 с.
4. Уоттлз У. Книга Секрети мотивації. К.: Андронум, 2020.
5. Ліллі Р. Як взаємодіяти з проблемними людьми. К.: Фабула, 2024.
6. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. К. : Наш формат, 2018.
7. Гілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. К. : Наш формат, 2019.
8. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі. К. : Фабула, 2019.
9. Вест Б. Тією горою є ви. Як перетворити самосаботаж на самовдосконалення. К. : BookChef, 2023.
10. Лебідь О. Як перемогти лінощі та досягнути мети. К. : Свічадо, 2021.
11. Cunha S. A. Effect of CSR Perceptions on Employee Engagement through Meaningfulness: relationship moderated by a Bottom-up Approach and Work Orientation: master's thesis. 2021. URL: <https://hdl.handle.net/10216/138289> (date of access: 25.02.2025).
12. Murray H. A. Explorations in personality. New York : Oxford University Press, 1938. 761 p.
13. Теорії змісту мотивації. *Принципи управління*. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>.
14. Nuhman H. R. Employee Motivation Has to Be More Than 'a Pat on the Back' | Entrepreneur. *Entrepreneur*. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/287770> (date of access: 25.02.2025).

15. Managing international workforce tips. *Mauve Group*. URL: <https://mauvegroup.com/innovation-hub/blog/managing-international-workforce> (date of access: 25.02.2025).
16. HR Today: Motivating people starts with right attitude. *STARRFM*. URL: <https://starrfm.com.gh/2017/03/hr-today-motivating-people-starts-with-right-attitude/> (date of access: 25.02.2025).
17. Gazeta.ua. За сон на роботі платитимуть гроші. *Gazeta.ua*. URL: https://gazeta.ua/articles/life/_za-son-na-roboti-platitimumt-groschi/862332 (дата звернення: 06.03.2025).
18. Вчені розповіли, скільки можна сидіти в офісі за робочим столом. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/health/worldnews/1084897-vcheni-rozprovili-skilki-mojna-siditi-v-ofisi-za-robochim-stolom.html> (дата звернення: 06.03.2025).
19. Poleruna - Курс Управління Персоналом (HR-спеціаліст). *Poleruna - Курс Управління Персоналом (HR-спеціаліст)*. URL: <https://poleruna.com/> (дата звернення: 02.03.2025).
20. LMS платформа AcademyOcean. Онлайн LMS(ЛМС) платформа для навчання та освіти. *LMS платформа AcademyOcean. Онлайн LMS(ЛМС) платформа для навчання та освіти*. URL: https://academyocean.com/ua?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_term=academyocean%20lms&utm_content=c&utm_campaign=SER/Brand/AcademyOcean/UA&utm_hsa_acc=3038658859&utm_hsa_cam=179302461 (дата звернення: 02.03.2025).
21. МКГ "Живе Діло" - Навчання і розвиток бізнесу з турботою про результати. *МКГ "Живе Діло" - Навчання і розвиток бізнесу з турботою про результати*. URL: <https://zhyvoedelo.com/> (дата звернення: 02.03.2025).
22. Основи управління талантами: пошук, розвиток та мотивація. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/courses/osnovi-upravlinnya-talantami-poshuk-rozvitok-ta-motivaciya> (дата звернення: 02.03.2025).

МЕНЕДЖМЕНТ HR

Рецепт успішного HR-менеджменту 🏆

Інгредієнти:

- ◆ 1 кг стратегічного мислення
- ◆ 500 г емоційного інтелекту
- ◆ 300 г комунікативних навичок
- ◆ 5 ст. ложок мотивації
- ◆ 2 чашки довіри
- ◆ 1 ст. ложка креативності
- ◆ Дрібка стресостійкості
- ◆ Декілька крапель гнучкості
- ◆ Приправити організаційною/корпоративною культурою за смаком

Спосіб приготування:

1. Візьміть стратегічне мислення та ретельно змішайте його з комунікативними навичками – це буде основа вашої HR-страви.
2. Додайте емоційний інтелект – без нього команда може пригоріти!
3. Поступово вводьте довіру та мотивацію, постійно полішуючи, щоб уникнути конфліктів.
4. Приправте все креативністю, а якщо страва виходить надто прісною – додайте трохи корпоративної культури.

5. Перед подачею обов'язково перевірте рівень стресостійкості – якщо надто гірко, влийте ще трохи гнучкості.

Подача:

Подавайте в атмосфері взаєморозуміння, прикрасивши підтримкою та позитивними фідбеками.

Смачного управління! ■

ТРОХИ ТЕОРІЇ

Є чимало теорій людських ресурсів. Ключовий сенс їх формування полягає в тому, що вони пояснюють поведінку працівників, їхню мотивацію, розвиток і динаміку розвитку організації (швидкість, інтенсивність). Використовуючи теорії людських ресурсів (human resources – HR), або HR-теорії, компанії можуть розробляти стратегії, що враховують як бізнес-цілі, так і потреби співробітників, сприяючи підвищенню продуктивності та залученості команди [1].

Чому треба орієнтуватися в теоріях управління людськими ресурсами?

- Вони є базою для HR-стратегій, оскільки забезпечують надійну теоретичну основу для формування ефективних політик і підходів у сфері управління персоналом, спираючись на перевірені принципи менеджменту та організаційної поведінки.

- Завдяки чіткому розумінню мотивації та залученості, тобто усвідомленому знанню чинників, що впливають на поведінку працівників, теорії управління людськими ресурсами дозволяють HR-фахівцям розробляти програми, які підвищують мотивацію та сприяють залученню, формуючи більш згуртований і продуктивний колектив.

- Розвиток організації суттєво залежить від того, чи грамотно застосовуються HR-теорії. У позитивному варіанті це сприяє підвищенню ефективності роботи, зростанню задоволеності співробітників і загальному успіху компанії, створюючи сприятливе робоче середовище. Негативний не передбачає хорошого варіанту для компанії.

- У мінливому та нестабільному світі гнучкість та адаптація визначають життєздатність бізнесу (і не тільки). Теорії управління персоналом допомагають організаціям ефективно реагувати на зміни в робочих умовах та економічній ситуації, забезпечуючи їхню стійкість і конкурентоспроможність.

Узагальнено теорії управління людськими ресурсами можна зобразити так (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Теорії управління людськими ресурсами, HR-теорії (Складено самостійно на основі [1])

Варто, вочевидь, більш детально зупинитися на кожному з блоків. Отже, теорії людських ресурсів (рис. 5.2.)

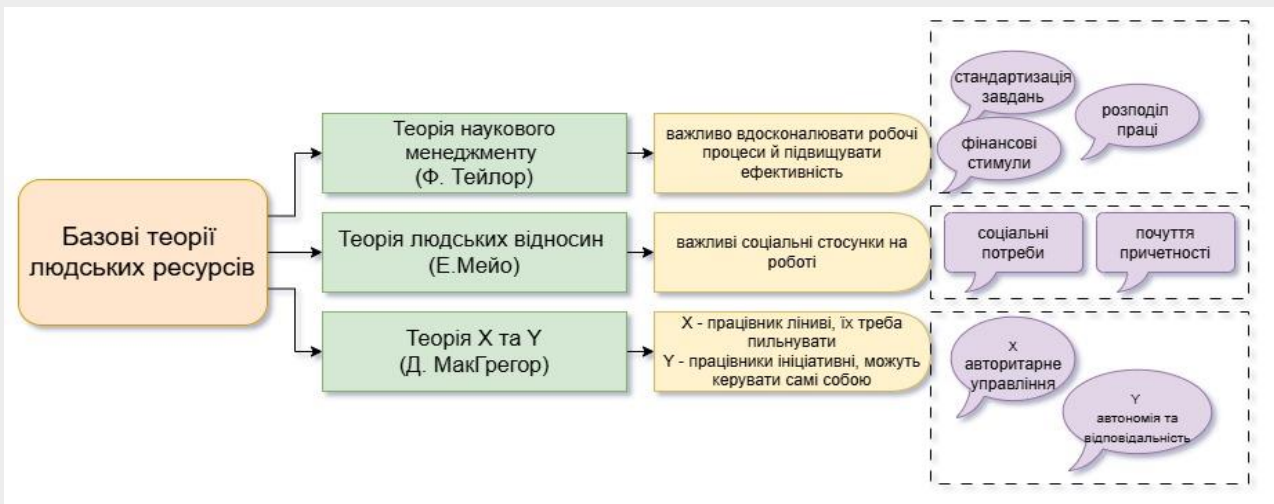


Рис. 5.2. Зміст базових теорій людських ресурсів [2; 3; 4]

Далі переходимо до мотиваційних теорій в HR-управлінні (рис 5.3). Будемо стислі, адже в розділі «Мотивація персоналу» про це – детально.

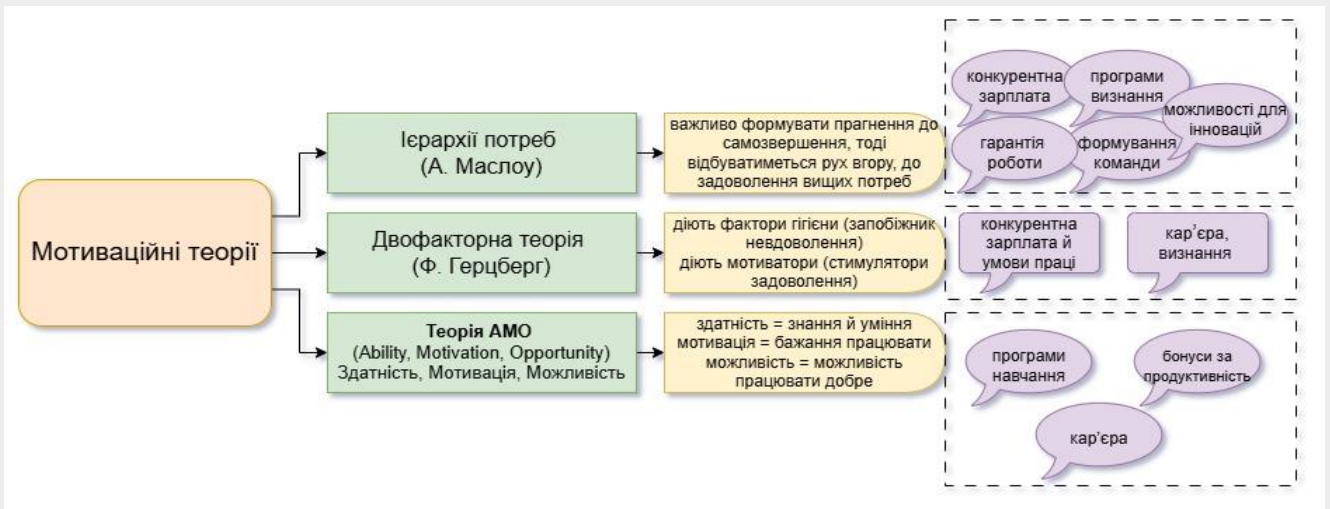


Рис. 5.3. Зміст мотиваційних теорій людських ресурсів [5; 6; 7]
 Наступні – теорії розвитку та життєвого циклу (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Зміст теорій розвитку та життєвого циклу в управлінні людськими ресурсами (Складено самостійно на основі [1])
 Послідовно – до економічної та ресурсної теорій (рис.5.5).



Рис. 5.5. Зміст економічної та ресурсної теорій управління людськими ресурсами (Складено самостійно на основі [1])

Що там далі? Ага! Організаційні та системні теорії управління людськими ресурсами (рис. 5.6).

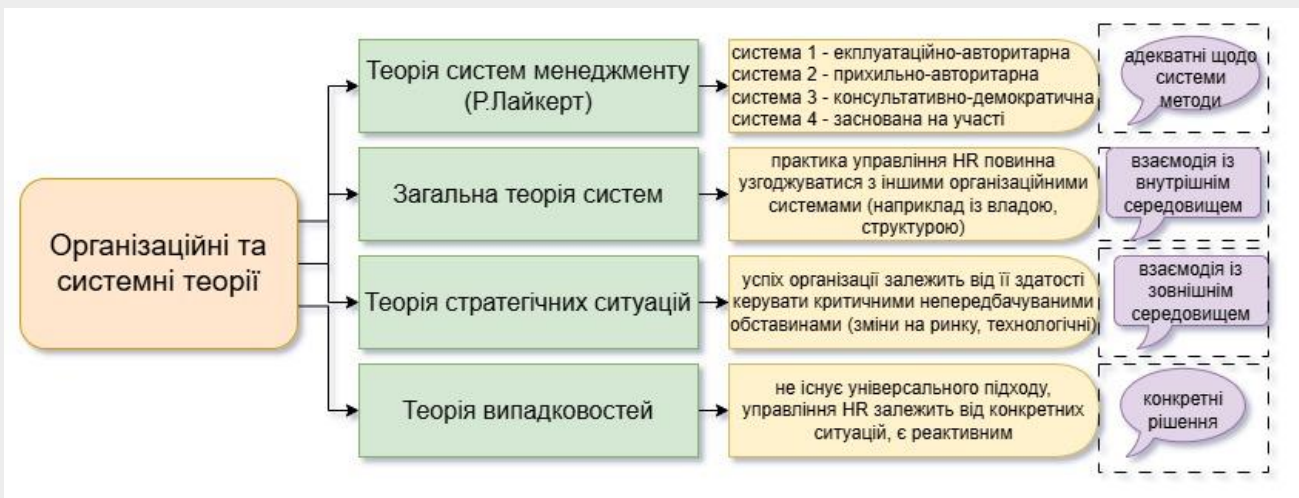


Рис. 5.6. Зміст організаційних та системних теорій управління людськими ресурсами (Складено самостійно на основі [1])

І насамкінець, але не в останню чергу 😊 - інституційна й агентська теорії (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Зміст інституційної та агентської теорій управління людськими ресурсами (Складено самостійно на основі [1])

Ви можете роздивитися ці схеми з коментарями за цим посиланням:

https://youtu.be/x3uLzC9YB_4

ЗАКРІПИМО? ПОКИ ЩЕ СВІЖЕ 😊

Спробуйте дати відповіді на ці питання. Їх може бути декілька. При нагоді, обговоріть із AI.

1. Як знайти баланс між стандартизацією робочих процесів (тейлоризм) і задоволенням соціальних потреб співробітників (теорія людських відносин) для підвищення продуктивності без втрати мотивації персоналу?

2. Як сучасним компаніям визначити, який підхід до управління – Теорія X чи Теорія Y – є більш ефективним у їхньому конкретному робочому середовищі, та як адаптувати управлінські стратегії відповідно до потреб персоналу?

3. Яким чином можна ефективно поєднати фінансові стимули (тейлоризм) та нематеріальну мотивацію (теорія людських відносин) для підвищення залученості та продуктивності працівників у різних типах організацій?

Про які саме теорії йдеться у цих описах?

1. Цей підхід пояснює мотивацію через ієрархічну структуру потреб, починаючи від базових фізіологічних і завершуючи самореалізацією. Люди прагнуть задовольняти свої потреби поступово, переходячи до вищого рівня лише після задоволення попереднього.

2. Ця концепція поділяє фактори, що впливають на задоволеність працею, на дві групи: одні лише запобігають незадоволенню, тоді як інші безпосередньо мотивують працівників. Вона підкреслює важливість одночасного забезпечення комфортних умов і можливостей для професійного розвитку.

3. Ця модель пояснює продуктивність працівників трьома ключовими елементами: їхніми здібностями, рівнем мотивації та можливостями реалізувати свій потенціал. Оптимальне поєднання цих факторів сприяє ефективності роботи.

4. Цей підхід наголошує на важливості постійного навчання та розвитку персоналу для довгострокового успіху організації. Він розглядає навчання як безперервний процес, що допомагає працівникам адаптуватися до змін.

5. Ця теорія описує життєвий цикл організації, в якому кожен етап вимагає різних підходів до управління персоналом. Вона підкреслює необхідність адаптації HR-стратегії відповідно до змін у компанії.

6. Ця концепція зосереджується на мінімізації витрат, пов'язаних із наймом і управлінням працівниками, шляхом вибору найбільш ефективних методів. Вона допомагає організаціям вирішувати, які процеси варто виконувати власними силами, а які – передавати на аутсорсинг.

7. Ця модель розглядає працівників як цінний актив компанії, інвестиції в який сприяють її довгостроковій конкурентоспроможності. Вона підкреслює важливість навчання, розвитку та збереження кваліфікованих кадрів.

8. Ця концепція стверджує, що унікальні ресурси, зокрема людські, є основою конкурентної переваги організації. Вона наголошує на важливості збереження та розвитку талантів у компанії.

9. Ця теорія аналізує різні стилі управління та їхній вплив на продуктивність працівників. Вона підкреслює, що залучення співробітників до процесу ухвалення рішень сприяє їхній мотивації та ефективності роботи.

10. Цей підхід розглядає організацію як комплексну систему, елементи якої взаємопов'язані. Він наголошує, що зміни в одній частині компанії впливають на всі інші, тому HR-процеси мають бути інтегрованими.

11. Ця концепція пояснює, як компанії адаптують свої HR-стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології або ринкові тенденції. Вона наголошує на необхідності гнучкого управління персоналом.

12. Цей підхід стверджує, що немає універсального методу управління, і ефективні HR-стратегії залежать від конкретних умов. Він підкреслює важливість адаптації управлінських рішень до специфіки компанії.

13. Ця теорія пояснює, як соціальні та культурні норми впливають на практику управління персоналом. Вона наголошує, що організації повинні відповідати суспільним очікуванням, щоб зберігати свою репутацію.

14. Ця модель аналізує відносини між власниками бізнесу та менеджерами, які ухвалюють рішення. Вона зосереджується на вирішенні конфлікту інтересів між ними через стимулювання ефективності та систему винагород.

Підказки – в кінці книги ;)

НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ HR

Найпоширенішими моделями управління людськими ресурсами (HRM) є моделі Fombrun (рис. 5.8), Harvard (рис. 5.9), Guest (рис. 5.10) і Warwick (рис. 5.11) [8].

Модель Fombrun

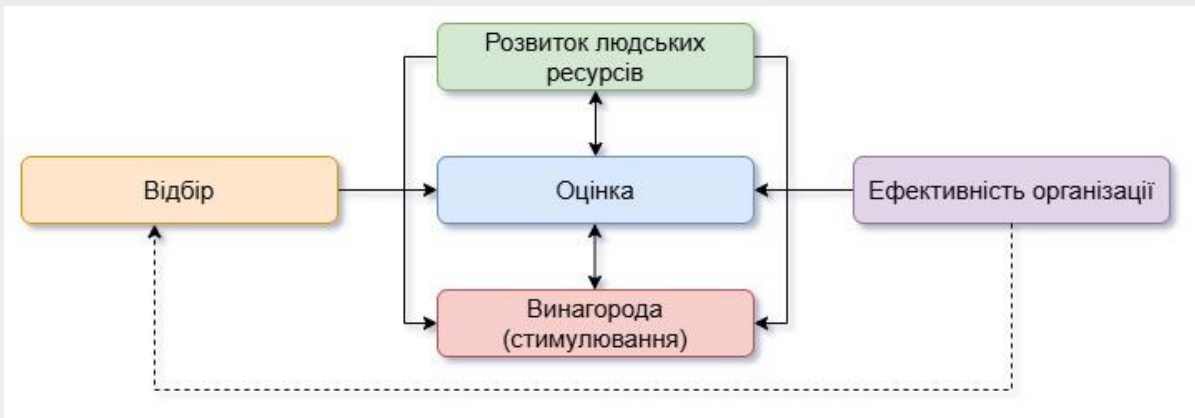


Рис. 5.8. Модель Fombrun [9]

Однією з ключових *переваг* моделі Fombrun HRM є її орієнтація на зростання організації. Співробітники розглядаються як стратегічний ресурс і конкурентна перевага, що сприяє зниженню витрат компанії. Ще одним позитивним аспектом є можливість керівників оперативно ухвалювати рішення. Крім того, аутсорсинг рекрутингу допомагає створювати ефективні стратегії під час кризових ситуацій. Компанії, що застосовують цю модель, роблять акцент на навчанні персоналу, вважаючи підвищення продуктивності ключовим чинником, який мотивує керівництво до вдосконалення HRM-процесів.

Попри свої переваги, модель Fombrun HRM має певні *обмеження*. Вона вважається неповною, оскільки охоплює лише чотири основні HR-функції, не враховуючи інші важливі аспекти управління персоналом. Також її критикують за унітарний підхід, який ігнорує взаємовідносини між працівниками та надмірно зосереджується на управлінських процесах. Це призводить до того, що людські ресурси розглядаються аналогічно до інших виробничих ресурсів, без урахування їх унікальності. Крім того, надмірний контроль над співробітниками може знизити рівень довіри та лояльності, що негативно впливає на продуктивність у довгостроковій перспективі.

Більш детально про цю модель можна почитати тут [10].

Модель Harvard

Гарвардська модель HRM отримала визнання завдяки своєму комплексному підходу до управління персоналом. Вона дозволяє HR-лідерам і стратегам

оцінювати HR-процеси у ширшому контексті, беручи до уваги баланс між працівниками, операційною діяльністю та менеджментом.

Серед ключових *переваг* моделі:

- Визнання того, що працівники є активними учасниками організації, а не просто виконавцями, і їхня роль є критично важливою для успіху або невдачі компанії.

- Допомога у знаходженні балансу між потребами різних зацікавлених сторін. Авторами моделі підкреслюється необхідність компромісів, а також важливість розгляду HR-стратегії в контексті всієї організації, а не окремо.

- Усвідомлення того, що HR-стратегія складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, і її реалізація залежить від різних зацікавлених сторін.

- Заохочення лінійних керівників до більшої відповідальності за своїх співробітників замість повного делегування функцій HR-відділу.

- Визначення факторів, що перебувають у сфері впливу HR, та розмежування внутрішніх і зовнішніх чинників для ефективнішого стратегічного планування.

- Виявлення того, як окремі рішення, що на перший погляд не стосуються HR, можуть впливати на HR-політику та бізнес у цілому.



Рис. 5.9. Модель Harvard [11]

Головним обмеженням Гарвардської моделі є те, що її широка концепція може здаватися занадто складною для реалізації на практиці. Її автори зосередилися на створенні ідеальної моделі, але не запропонували конкретних механізмів для її впровадження, що ускладнює застосування в реальних умовах.

Крім того, модель виходить із припущення, що якщо HR задовольняє інтереси всіх зацікавлених сторін, то в організації сформується довготривала гармонійна робоча культура, яка відповідатиме потребам працівників, суспільства та самої компанії.

Однак, хоча ця ідея є логічною та благородною, реальність часто суттєво відрізняється від теоретичних припущень.

Детальніше із Гарвардською моделлю управління людськими ресурсами можна ознайомитися тут [11].

Модель Guest

Її автор, Д. Гест [12; 13], виокремив 6 елементів аналізу менеджменту HR.



Рис. 5.10. Модель Guest [12; 13]

Модель Guest має як *переваги*, так і певні *обмеження*, коли застосовується для підвищення рівня залучення працівників. Вона пропонує цілісну структуру, що пов'язує HR-практики з організаційними результатами, підкреслює важливість стратегічної інтеграції та узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями та зовнішнім середовищем. Також ця модель визнає ключову роль залучення персоналу у забезпеченні успіху та стабільності організації.

Втім, модель передбачає жорсткий причинно-наслідковий і лінійний зв'язок між її компонентами, що може не враховувати змінні фактори. Вона не завжди відображає різноманітність потреб, уподобань і поведінкових особливостей працівників. Крім того, модель не враховує можливі конфлікти між політичними цілями компанії та не розглядає труднощі та бар'єри, які можуть виникати під час її реалізації.

Більше про цю модель можна довідатися від її автора [12; 13].

Модель Warwick

Як і Гарвардська, названа за іменем університету.

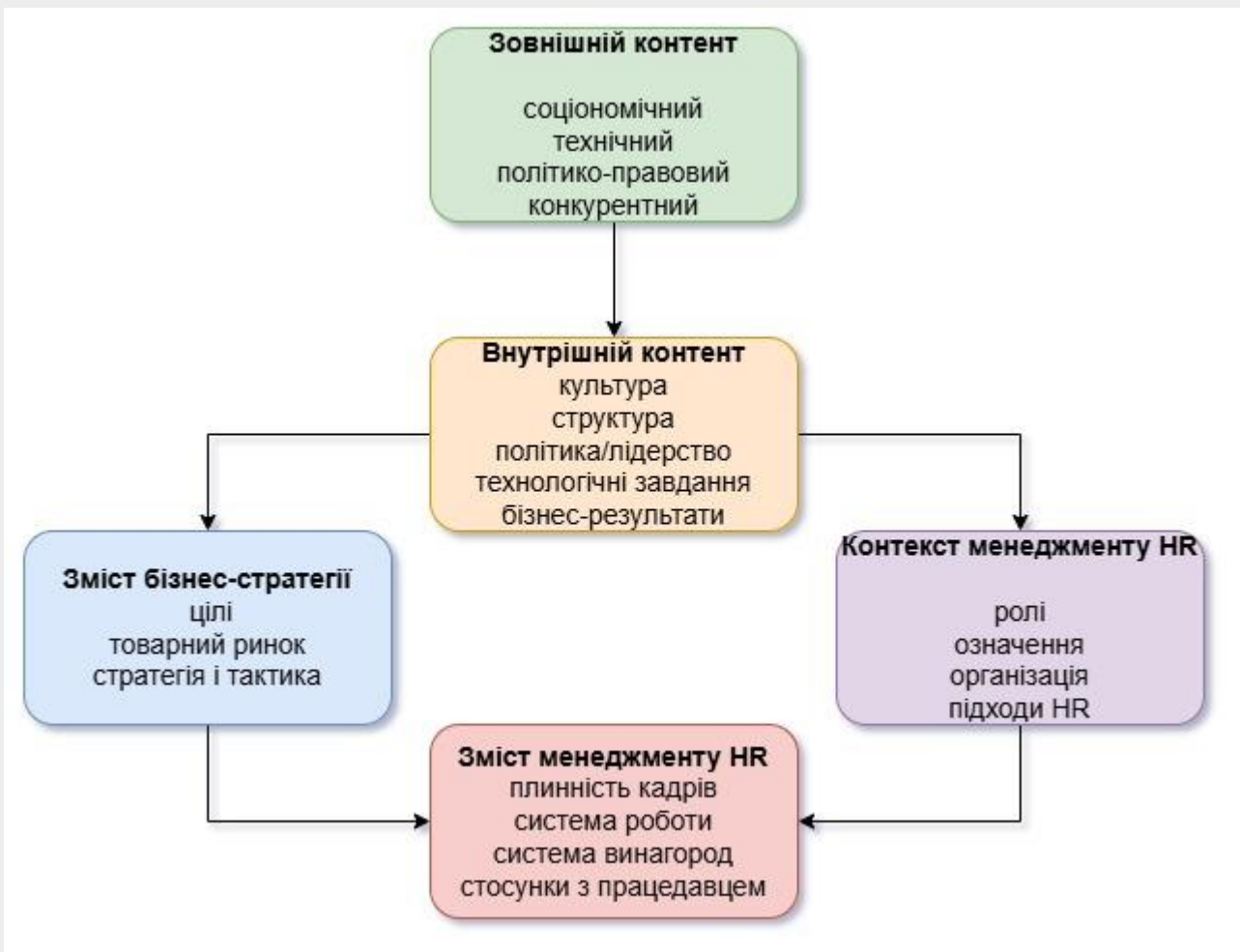


Рис. 5.11. Модель Warwick [14]

Уорвікська модель HRM спрямована на балансування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, особливо у випадках, коли між ними існують розбіжності. Взаємодія цих двох контекстів формує загальний підхід, який, своєю чергою, впливає на зміст і реалізацію HR-стратегії. Впровадження HR-практик, натомість, повертається до внутрішнього та зовнішнього середовища, впливаючи на них як безпосередньо, так і через соціальні фактори.

Одним із головних *обмежень* Уорвікської моделі є відсутність чіткої взаємозалежності між внутрішніми HR-процесами та зовнішніми результатами компанії. Зворотний зв'язок у цій моделі проходить через декілька рівнів контексту, що ускладнює аналіз та визначення конкретних причинно-наслідкових зв'язків. Це може створювати труднощі у розумінні того, які саме зміни у HR-політиці призводять до певних наслідків для організації.

Також можна почитати цю статтю [14].

Використання цих моделей забезпечує цінну основу для кадрового планування, надає довіру та легітимність кадровій політиці.

ПОВПРАВЛЯЄМОСЬ ЗАСТОСОВУВАТИ ЦІ МОДЕЛІ

1. Модель Fombrun: Оптимізація витрат і ефективності

Ситуація:

Компанія-виробник стикається зі зростаючими витратами на утримання персоналу та зниженням продуктивності. Керівництво вирішує оптимізувати HR-процеси, скоротивши витрати та підвищивши ефективність працівників.

Завдання:

Як компанія може застосувати модель Fombrun для реорганізації системи найму, навчання, оцінки продуктивності та винагороди, щоби підвищити ефективність працівників і зменшити витрати?

2. Модель Harvard: Баланс інтересів усіх сторін

Ситуація:

У великій корпорації триває реорганізація, і працівники висловлюють занепокоєння щодо змін у структурі компанії, умовах праці та політиці винагороди. Керівництво прагне знайти рішення, яке врахує інтереси всіх сторін: власників, працівників, клієнтів та суспільства.

Завдання:

Як компанія може використати модель Harvard для розробки HR-стратегії, яка дозволить знайти компроміс між інтересами різних зацікавлених сторін і забезпечити стабільний розвиток компанії?

3. Модель Guest: Підвищення залученості працівників

Ситуація:

ІТ-компанія стикається з низьким рівнем залученості працівників: співробітники часто змінюють роботу, мотивація знижується, а рівень продуктивності падає. HR-відділ отримав завдання створити стратегію, яка допоможе підвищити залученість персоналу та покращити результати компанії.

Завдання:

Як компанія може застосувати модель Guest, щоби побудувати систему управління персоналом, яка сприятиме залученню, розвитку та довготривалій лояльності працівників?

4. Модель Warwick: Вплив зовнішнього середовища на HR-стратегію

Ситуація:

Глобальна компанія відкриває новий офіс у країні з нестабільною економічною ситуацією та мінливим законодавством щодо праці. HR-відділ має розробити гнучку стратегію управління персоналом, яка врахує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Завдання:

Як компанія може використати модель Warwick, щоб адаптувати HR-стратегію до змінного середовища, враховуючи вплив економічних, соціальних та політичних факторів?

Підказки – в кінці книги ;)

ТЕПЕР – ДО ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Отже, ознайомившись із теоріями, злегка заплутавшись, будемо шукати вихід у практиці. Перше, що слід пам'ятати, – це те, що, починаючи працю HR-менеджера в організації, слід ознайомитись зі станом справ, типом культури, а також визначити, на основі аналізу схожих та відмінних рис (можна скласти таблицю з графами «Управлінський факт» – «Теорія, до якої можна віднести»), які практичні підходи до управління персоналом застосовуються частіше, ніж інші. Це допоможе визначитися із тим, які саме очікування будуть щодо Вас як менеджера з людських ресурсів у цій фірмі.

Друге, що слід взяти до уваги, – це вивчення як своїх, так і функцій персоналу, адміністрації, а також структури організації. Відповідно до цього будуть реалізовуватися сценарії різних *видів* управління. Це такі, як: *стратегічний, тактичний та оперативний*. Всі ці види належать до різних рівнів, тому й повинні втілюватися по-різному.

- *Стратегічне* управління персоналом спрямоване на ефективну підтримку співробітників через ретельне планування. Воно охоплює як поточні, так і довгострокові стратегії, зокрема управління плинністю кадрів, розробку політики найму та підтримку задоволеності працівників. Важливим аспектом є неперервне навчання, яке сприяє професійному розвитку, підвищенню лояльності та задоволеності роботою.

- *Тактичне* управління персоналом зосереджене на адміністративному плануванні та координації кадрових ресурсів. Воно охоплює планування роботи поточних співробітників, а також прогнозування потреби у персоналі як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є

підбір найбільш кваліфікованих кандидатів через ретельний процес відбору, а також організація навчання та адаптації нових працівників. Зазвичай тактичне управління персоналом поділяють на три складові: технічну, функціональну та органічну.

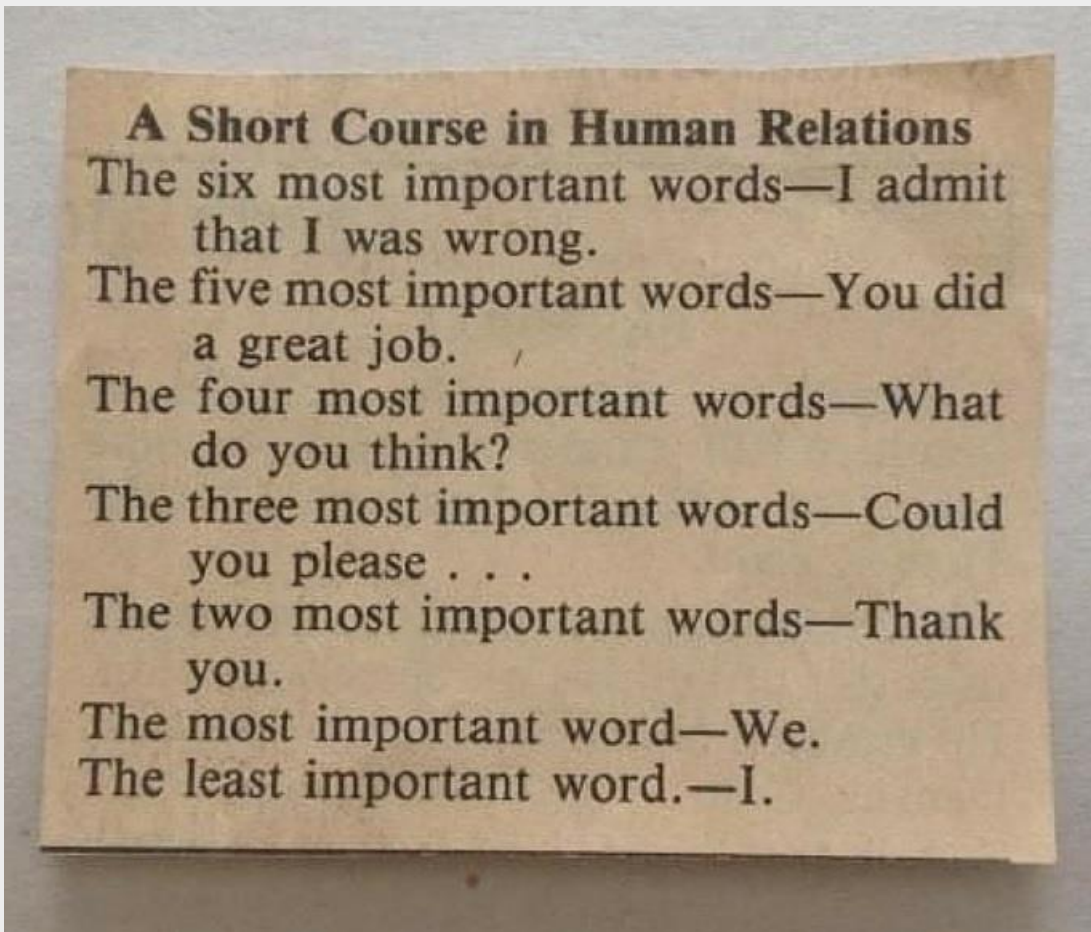
- *Оперативне* управління персоналом охоплює повсякденні завдання відділу кадрів, пов'язані з взаємодією з працівниками. Воно спрямоване на забезпечення основних потреб нових співробітників, зокрема надання необхідного обладнання та доступу до корпоративних систем. Крім того, ця сфера управління персоналом відповідає за організацію виплат і постійної підтримки персоналу.

Цілі менеджменту HR можна формулювати по-різному, але ми вважаємо найбільш практично зорієнтованою таку постановку цілей:

- *Утримання персоналу* (висока плинність кадрів є значною проблемою для багатьох компаній, тому управління персоналом докладає зусиль для її зниження. Один із ключових підходів – розробка стратегічного процесу найму. Забезпечуючи прозорість щодо посадових обов'язків і робочих очікувань, HR-фахівці сприяють підвищенню задоволеності працівників як під час адаптації, так і в подальшій роботі. Додаткові стимули, такі як конкурентна заробітна плата та соціальні пакети, також відіграють важливу роль у формуванні довгострокової лояльності співробітників).
- *Озброєння персоналу необхідними інструментами* (надання співробітникам необхідних інструментів для ефективного виконання їхніх обов'язків є пріоритетом для команди управління персоналом. Важливим аспектом цього процесу є забезпечення безперервного навчання, яке надає працівникам необхідні ресурси та знання. HR-фахівці прагнуть сформувати культуру навчання, в якій кожен співробітник відчуває себе підготовленим і впевненим у виконанні своїх посадових обов'язків).
- *Залучення персоналу* (головним завданням управління персоналом є підвищення продуктивності працівників. Оптимізація робочих процесів шляхом усунення зайвих операцій – ще один напрям, над яким працюють HR-фахівці. Додаткове залучення співробітників через соціальні заходи та інші можливості сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості).

Які переваги управління людським ресурсом щодо звичайного рекрутингу та/чи кадрової роботи?

1. Пріоритет надається людям. Організації, що приділяють увагу управлінню персоналом, розглядають працівників як найцінніший ресурс. Це формує позитивний імідж бренду для теперішніх і майбутніх співробітників.



2. Підвищення морального духу. Підтримка людей створює сприятливу робочу атмосферу, де працівники почуваються цінними, що позитивно впливає на їхню продуктивність і лояльність.

3. Сприяння професійному розвитку. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації сприяють формуванню компетентного персоналу, здатного ефективно вирішувати професійні завдання.

4. Зниження плинності кадрів. Утримання працівників допомагає знизити витрати на підбір персоналу та сприяє створенню згуртованого колективу.

5. Розробка стратегічних планів. Управління персоналом дозволяє організації ефективно планувати розширення штату, враховуючи потреби як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

6. Оптимізація робочих процесів. Використання HR-стратегій допомагає впорядкувати ключові операції, зокрема розрахунок заробітної плати, управління відпустками та підбір персоналу.

7. Застосування цифрових технологій. Використання спеціалізованих платформ для управління персоналом полегшує адміністративні процеси, підвищуючи ефективність управлінських рішень.

Ми вже почали досліджувати «під мікроскопом» діяльність менеджера HR на рівні її елементів, а тепер – до структурних процесів управління персоналом (рис. 5.12).

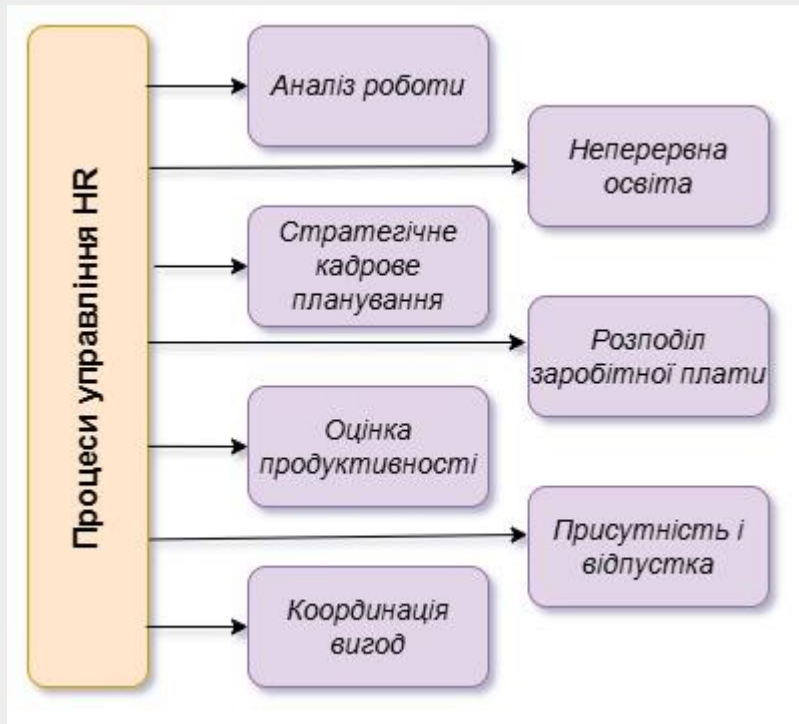


Рис. 5.12. Структурні процеси в управлінні людськими ресурсами.
(Складено на основі: [15])

Ось як AI описав цю схему.

Ця схема зображує **основні процеси управління HR**, які представлено у вигляді **семи окремих блоків**. Кожен блок відображає важливий аспект роботи з персоналом:

1. **Аналіз роботи** – дослідження робочих завдань, функцій та вимог до посад.
2. **Неперервна освіта** – організація навчання та підвищення кваліфікації працівників.
3. **Стратегічне кадрове планування** – визначення потреб у персоналі та розробка довгострокових HR-стратегій.
4. **Розподіл заробітної плати** – встановлення справедливої системи оплати праці.
5. **Оцінка продуктивності** – вимірювання ефективності роботи співробітників.
6. **Присутність і відпустка** – контроль робочого часу, лікарняних та відпусток.
7. **Координація вигод** – управління додатковими перевагами для персоналу, такими як бонуси, медичне страхування тощо.

Схема представлена у вигляді вертикального списку з окремими стрілками, що підкреслює незалежність кожного процесу, але водночас демонструє їхню важливість у комплексному HR-управлінні.

Актуальним для українських реалій є розрізнення сфери професійних компетенцій HR-менеджера, кадровика та рекрутера. Це важливо для уникнення перевантаження у виконанні професійних обов'язків. У таблиці 5.1 представлена порівняльна характеристика цих трьох сфер діяльності [16].

Таблиця 5.1

HR-менеджер VS кадровик VS та рекрутер [16]

| Функція | Кадровик | HR-менеджер | Рекрутер |
|-----------------------------------|--|--|--|
| <i>Ключові обов'язки</i> | Ведення кадрового обліку, оформлення трудових книжок, розрахунок зарплати та відпусток | Розробка та впровадження HR-політик, стратегій, управління персоналом, розвиток корпоративної культури | Пошук та відбір кандидатів, проведення співбесід, робота з вакансіями |
| <i>Ключові навички</i> | Знання трудового законодавства, увага до деталей, навички роботи з документами | Стратегічне мислення, управління змінами, навички міжособистісного спілкування | Здатність аналізувати резюме, уміння проводити інтерв'ю, знання ринку праці |
| <i>Взаємозамінність</i> | ✗ Зазвичай не замінює HR-менеджера та рекрутера | ☑ Може виконувати частину функцій кадровика та рекрутера | ☑ Може замінювати деякі функції HR-менеджера в частині підбору персоналу |
| <i>Корисність один для одного</i> | Забезпечує правильне оформлення кадрових документів для HR-менеджера і рекрутера | Працює над загальними HR-стратегіями, допомагає кадровику та рекрутеру координувати зусилля | Допомагає HR-менеджеру знаходити кваліфікованих співробітників та координувати процеси найму |
| <i>Необхідність взаємодії</i> | ✗ Мінімальна взаємодія з рекрутером і HR-менеджером в частині підбору персоналу | ☑ Активна взаємодія з кадровиком і рекрутером для комплексного управління персоналом | ☑ Часта взаємодія з HR-менеджером для розуміння корпоративних потреб і вимог |
| <i>Завдання</i> | Трудові договори, розрахунки по зарплаті, облік робочого часу | Управління HR-процесами, розвиток команди, вирішення конфліктів | Підбір і відбір кандидатів, управління процесом рекрутменту |

Ще одна українська специфіка щодо управління людськими ресурсами – це готовність/неготовність бізнесу приділяти увагу й докладати зусиль до цієї діяльності. З часом та рівнем розвитку бізнесу власники/їх агенти-менеджери залучають до роботи чи кадровиків, чи рекрутерів деколи на засадах

працевлаштування, але й на основі аутсорсингу теж. Що ж до «справжнього» менеджменту HR, то часто керівники/власники залишають цю функцію як опцію власної діяльності.

Причин цього декілька:

- по-перше, традиції управління та кадрової політики – родом із тоталітаризму з його «кадри вирішують все» і, тут же, «незамінних людей нема», «партією – кузнею кадрів» та іншими висловлюваннями, що й досі не забуті, а ще – тими стереотипами, що ними сформовані й залишаються «живими»;

- по-друге, управління бізнесом на етапі його заснування часто здійснюється на засадах єдиноначальності, тобто засновник бізнесу бере на себе всі види управління, в тому числі – HR. З часом та розвитком бізнесу засновник делегує свої ролі, однак із функцією формування ставлень та комунікацій з людьми, яких і досі, за радянською ж звичкою, називають «підлеглими», прощаються найменш охоче. Причини цього – у сформованості мотивації влади, найбільш очевидним проявом якої є влада над людьми.

Це сповільнює розвиток цієї професійної сфери, тим більше, що підкріплюється все ще немалою часткою держави в управлінні: логічно – у публічному, додатково – наприклад в освіті. Медицина, завдяки реформі, проведеної за період управління У. Супрун, виходить із такого підпорядкування, однак освіта (на різних рівнях) відтворює і показує майбутнім поколінням найгірші зразки показового нехтування сферою людських ресурсів. Так, зокрема, замість «залученості» формується «залежність», замість «підтримки» – «примус», замість «навчання і розвитку» – нав'язування формальних підвищень кваліфікації, замість... замість... Це – шлях до кадрового колапсу [17].

Всі засновники/власники/менеджери «походять» із цієї освітньої системи (згадайте, який контраст, отже й конфлікт, спричинила Уляна Супрун своєю професійною діяльністю на посаді керівника системи охорони здоров'я). Отже, всі вони, більшою чи меншою мірою, мають сформовані стереотипи щодо управління людськими ресурсами. При цьому часто пари «залученість-залежність», «ініціативність-формалізм», «креативність-слідування інструкціям» вирішуються на користь їхніх других елементів.

Ефективність роботи компанії тісно пов'язана, по-перше, з якістю лідерства, по-друге, з ключовими співробітниками, завдяки праці яких діяльність фірми є сталою та неперервною. Завдання HR-менеджера полягає в тому, щоби виявити таких співробітників (чи їх відсутність на ключових посадах) та, відповідно, утримати чи залучити. Це, власне, і є реальним механізмом меритократії ;)

Для успішного виконання цього завдання, щоб не рухатися навпомацки, слід знати відповіді на такі запитання:

1. Як виявити ключових працівників?
2. Які ролі в структурі фірми є ключовими?
3. Які риси притаманні ключовим працівникам?

4. Які конкретні кроки слід зробити, щоби вибрати саме ключових працівників?

Отже...

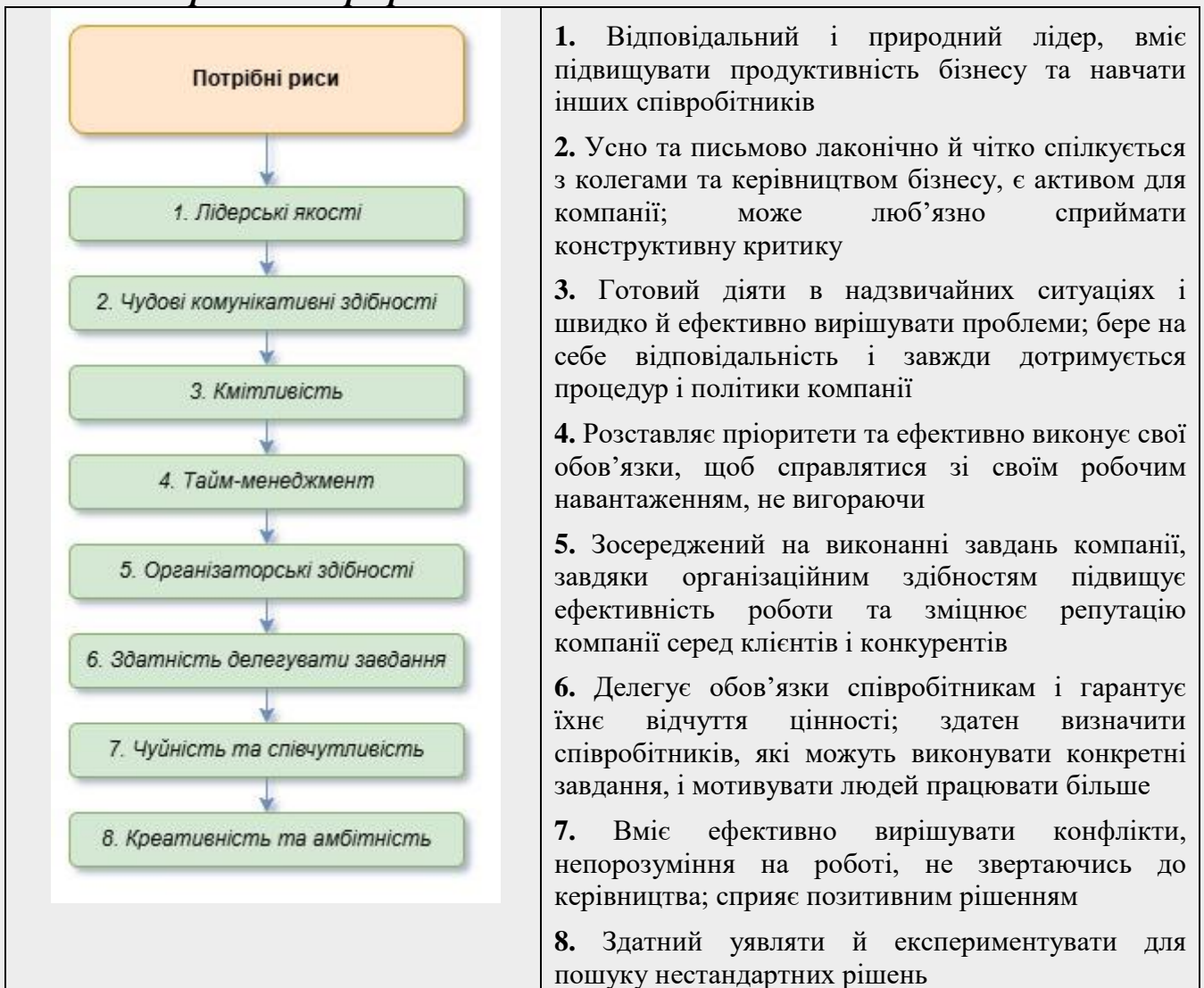
1. У пошуку:



2. Примірка ролі:



3. Штрихи до портрета:



4. Що робити:



Світоглядним, визначальним, підходом щодо політики управління людськими ресурсами може бути філософська концепція IKIGAI. До речі, її радять у дистанційному курсі на платформі Prometheus, який ми рекомендуємо Вам, якщо Ви твердо вирішили стати фахівцем з HR-менеджменту <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career-2/>.

Отже, ikigai [18] Ikigai – це японська концепція, що допомагає знайти життєву мету. Термін складається з двох слів: «iki» (життя) та «gai» (причина, сенс), що разом означає «сенс життя» або те, що надає нам мотивацію та задоволення від щоденних справ. Цією концепцією можна пояснювати відмінність між змістом праці менеджера з управління людськими ресурсами та будь-якими іншими варіантами діяльностей, дотичних до неї. Тобто, якщо йдеться про HR-менеджмент, то мова про сприяння втіленню Ikigai. А ні, то й ні.

Чому важливо шукати життєвий шлях, а не просто професію чи, тим більше, місце праці?

Протягом життя наші професійні інтереси змінюються, особливо в молодому віці. Десь до 32 років вони можуть оновлюватися щороку, і людина не завжди помічає, як трансформуються її цінності та прагнення. Саме тому важливо знайти справу, яка приносить не лише дохід, а й внутрішнє задоволення та мотивацію.

Чотири складники Ikigai:

- Те, що ви любите
- Те, що ви вмієте робити

- Те, що потрібно світові
- Те, за що вам платять

Перетин цих складових формує справжній Ikigai. Наприклад, якщо робота приносить дохід, але не відповідає вашим інтересам і цінностям, це може призвести до професійного та емоційного вигорання. Якщо ж діяльність не приносить користі світу, виникає відчуття безглуздості. А якщо за неї не платять, у людини бракує ресурсів для відновлення та розвитку.

Цікаво, що існують щонайменше три версії графічного зображення, отже й підходи до пояснення сенсу Ikigai: вестернізована, тобто переосмислена Заходом (ми теж нею користуємося) [18] (рис. 5.13)



Рис. 5.13. Вестернізована (переосмислена згідно із західними цивілізаційними цінностями) версія Ikigai [18]

Зверніть увагу не лише на центральний переріз, де, власне, й поміщений Ikigai, що, так виглядає, є метою, своєрідним варіантом верхівки потреб Маслоу, а

ще на інші перерізи. Їх 8, чотири репрезентовані абстрактними поняттями (пристрасть, місія, покликання, професія), а чотири з них визначені із протиставленням, тобто як можлива перешкода для досягнення мети. Так, для Західного Світу до мети треба рухатися і лише через долаття перепон. Це – одразу два обмеження: треба рухатися, треба долати перешкоди. Який висновок із цього випливає? Спробуйте сформулювати самостійно. Підкажемо, що йдеться про успіх та досягнення.

Друга версія – Ікігаї досягається як передумова для гармонійного щоденного життя (рис. 5.14).

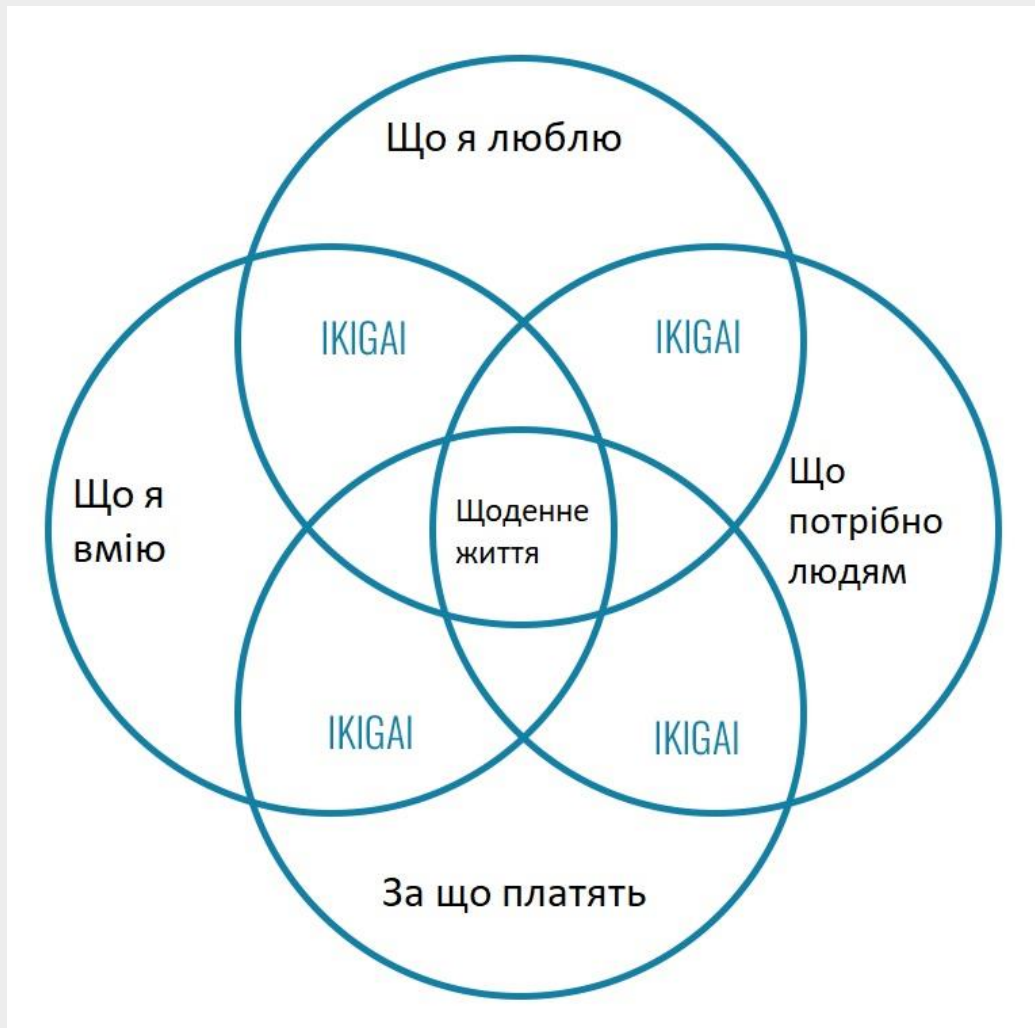


Рис. 5.14. Ікігаї як шлях досягнення гармонійного щоденного існування (згідно зі східними цивілізаційними цінностями) [19]

У цій моделі повсякденне життя перебуває в центрі, а перетини кіл символізують різні сфери, де можна віднайти Ікігаї – сенс існування. Важливо усвідомлювати, що японці знаходять Ікігаї не лише у великих досягненнях, а й у простих щоденних ритуалах, маленьких радощах та особистих цінностях.

Це означає, що сенс життя – це не просто поєднання того, що подобається, у чому вправні, що потрібне світу і за що можна отримувати оплату. Ікігаї охоплює

широкий спектр джерел натхнення: від хобі та повсякденних звичок до стосунків, особистих ролей і гармонійного способу життя. Таким чином, Ікігаї – це не далека життєва мета, досягнення якої може тривати роками, як це часто подається у західному трактуванні. Навпаки, це доступне кожному відчуття наповненості й радості, яке можна знаходити у повсякденному житті.

Сенс і ціль життя перестає зводитися до одного, а стає різноманітним. Так, наприклад, перетин того «Що я люблю» і «Що потрібно людям», крім місії, стає ще й сферою створення стосунків, що відповідають цінностям людини та приносять відчуття гармонії.

Інші приклади:

«Що потрібно людям» + «За що платять» = Покликання = усвідомлене висловлення вдячності та допомогу іншим у межах своїх життєвих ролей.

«За що платять» + «Що я вмію» = Професія = насолода моментами повсякденного життя та цінування простих радостей.

«Що я вмію» + «Що я люблю» = Пристрасть = повне занурення у хобі, роботу чи інтереси з відчуттям натхнення та вираженням своєї творчості (приблизно так почуваються авторки цього посібника, працюючи над ним).

Сформулюйте Ваші Ікігаї за цим, східним, підходом.

Однак, на схемі залишилися ще не пояснені елементи, білі сектори. Що ж там? Ось, як їх можна заповнити (рис. 5.15) [19].

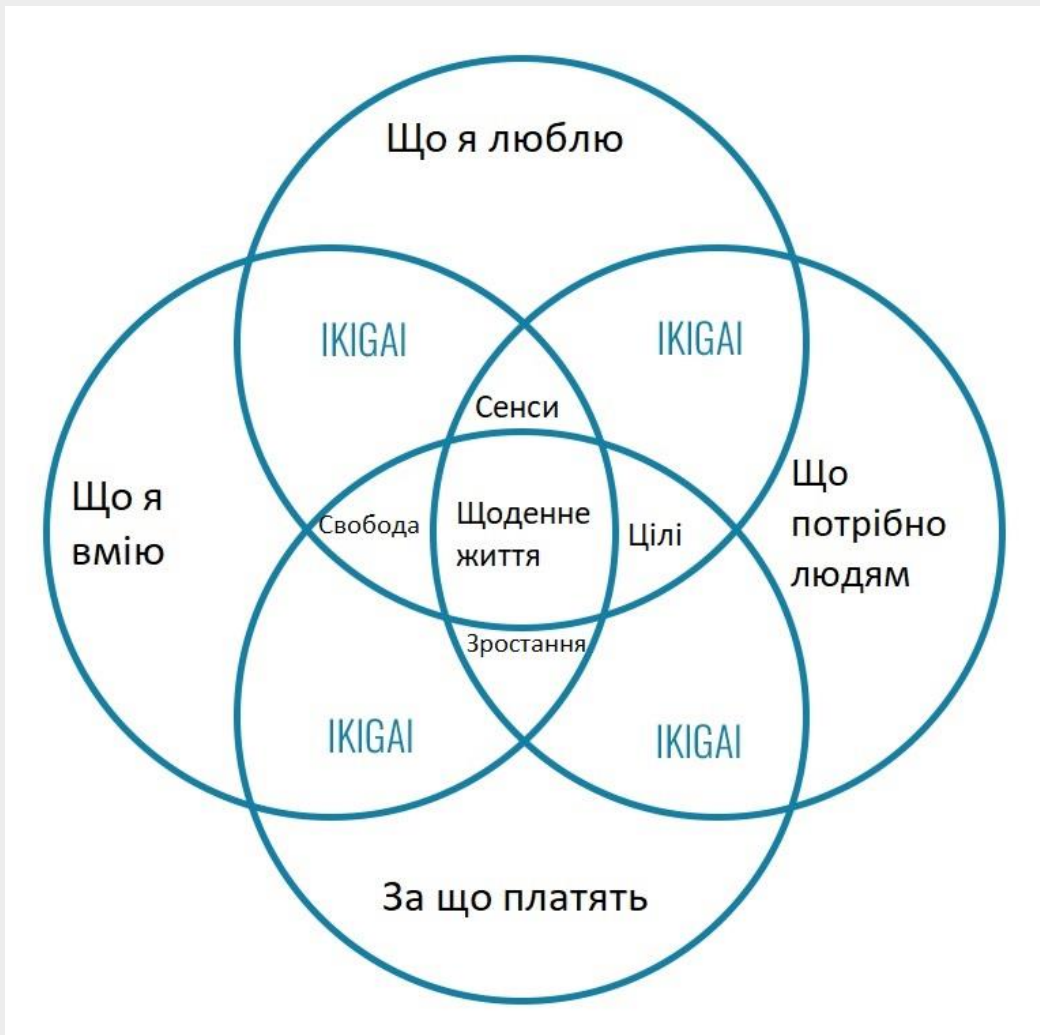


Рис. 5.15. Ікігаї як шлях досягнення осмисленого гармонійного щоденного існування (згідно зі східними цивілізаційними цінностями) [19]

За цією, поширеною схемою:

Пристрасть + Місія = Сенси
 Місія + Покликання = Цілі
 Покликання + Професія = Зростання
 Професія = Пристрасть = Свобода

Такі поради дає К. Морі [20] про шлях до Ікігаї:

- *Починайте з малого* – не бійтеся робити перші кроки, навіть якщо є ризик помилок і невдач.
- *Приймайте себе* – визнайте свої сильні та слабкі сторони, а також шукайте способи для розвитку й удосконалення.
- *Живіть у гармонії* – будьте в злагоді з собою та навколишнім світом.
- *Помічайте маленькі радощі* – цінуйте красу та приємні моменти у повсякденному житті.

- *Живіть у моменті* – зосереджуйтеся на теперішньому, насолоджуйтеся кожною миттю.

Практика – то практика!

Роздрукуйте собі цю схему (рис.5.16) і допоможіть собі знайти свій Ikigai.

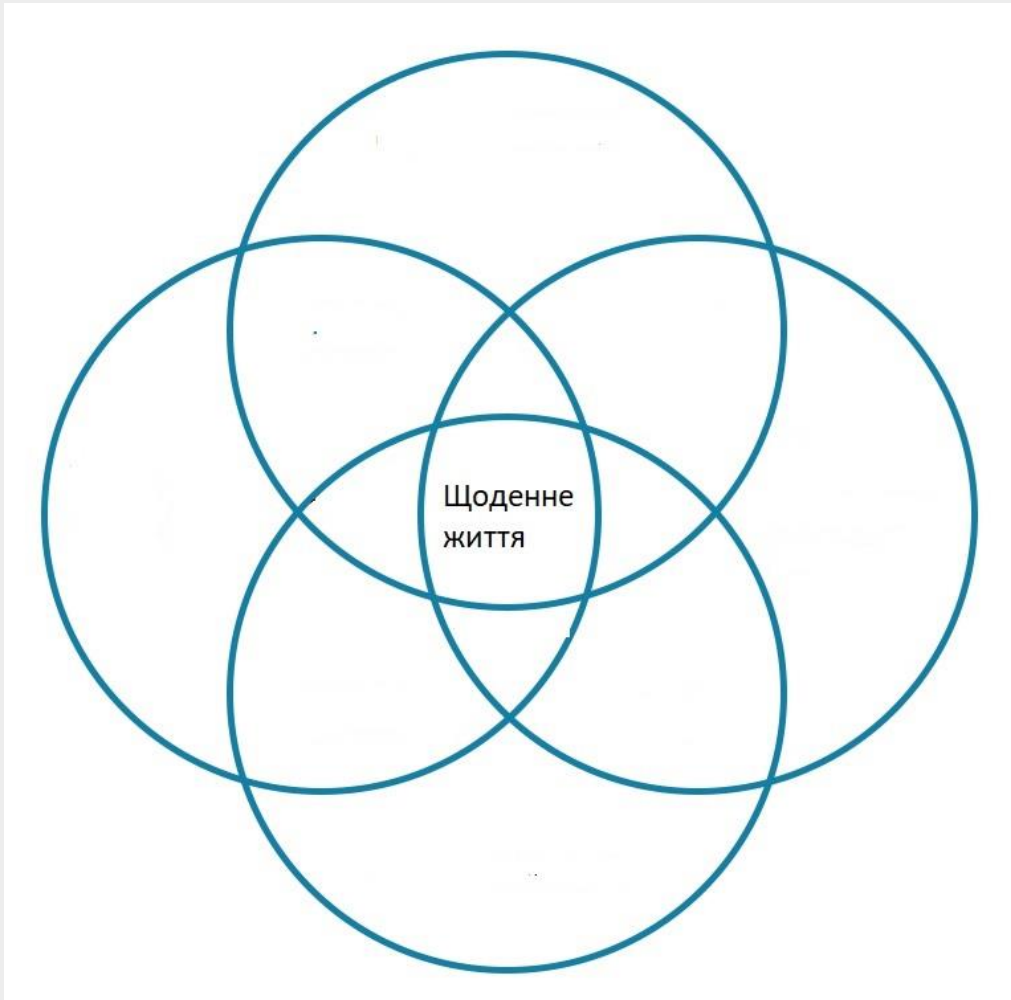


Рис. 5.16. Тренажер з Ikigai

Отже, Ikigai допомагає знайти гармонію між роботою, особистими цінностями та зовнішніми обставинами, сприяючи щасливому та збалансованому життю. А ми, як HR-менеджери, провели невеличку коуч-сесію з Вами 😊

HR-МЕНЕДЖМЕНТ І ЗМІНИ ТА ІННОВАЦІЇ В КОМПАНІЇ

Фахівці з управління персоналом відіграють ключову роль у підвищенні інноваційності та гнучкості бізнесу. Завдяки стратегічному підходу та експертизі в управлінні людським капіталом вони сприяють формуванню інноваційної корпоративної культури, а також виявленню та розвитку талантів, необхідних для успішних змін і впровадження нових ідей [21].

Формування інноваційного лідерства і трансформація підходів

Лідери, орієнтовані на інновації, є ключовими для компаній, які прагнуть залишатися попереду конкурентів. Це особистості з баченням, допитливістю та сміливістю кидати виклик усталеним підходам, стимулюючи зміни в організації. Ініціатива щодо інновацій часто виходить саме від лідерів. Їхнє стратегічне мислення, відкритість до нових ідей і готовність до змін формують культуру компанії. Успішні керівники розглядають інновації не як тренд, а як необхідну умову розвитку. Вони підтримують нестандартне мислення та мотивують команди експериментувати. Для виявлення таких лідерів HR-команди можуть використовувати цільові стратегії підбору персоналу, внутрішні програми розвитку або залучення зовнішніх фахівців. Після відбору компанія інвестує в їхнє навчання, коучинг та наставництво, щоб зміцнити управлінські навички та підготувати до стратегічних ролей.

Лідери визначають напрямки інновацій, створюючи політики, що сприяють творчості, експериментам і обґрунтованому ризику. Такі ініціативи не залишаються лише на рівні декларацій, а закріплюються у корпоративній стратегії. Крім того, важливу роль відіграють програми заохочення, що мотивують співробітників до новаторських рішень. Наприклад, Google запровадив політику «20 % часу», що дозволяє працівникам витратити частину робочого часу на власні інноваційні проекти. Це сприяло появі таких продуктів, як Gmail та Google Maps, які стали проривними для компанії.

Формування різноманітних команд для спрямованого розвитку різних інновацій

Різноразманітність та інклюзивність відіграють ключову роль у створенні творчого та інноваційного робочого середовища. HR-фахівці сприяють формуванню команд, що об'єднують людей із різним досвідом, світоглядом і навичками, що сприяє генерації нестандартних рішень. Формуючи інклюзивну організаційну/корпоративну культуру, HR стимулює співпрацю та командну взаємодію, що веде до появи інноваційних ідей. Для досягнення цієї мети застосовуються різні стратегії, зокрема цілеспрямовані кампанії з найму, програми навчання з питань різноманітності та створення спільнот співробітників за інтересами.

Крім того, HR допомагає налагоджувати ефективну взаємодію між різними відділами, підтримуючи міжфункціональну співпрацю та комунікацію. Об'єднання команд із різним досвідом дозволяє розробляти комплексні рішення та підходи до інновацій.

Формування та розвиток інноваційності як риси організаційної культури

HR відіграє ключову роль у створенні організаційної культури, робочого середовища, які сприяють інноваціям, підтримуючи відкритий діалог, готовність до ризику та експериментування. Важливо, щоби співробітники почувалися комфортно, висловлюючи ідеї, пробуючи нові підходи та розвиваючи креативність без страху за невдачі.

Щоби стимулювати інновації, HR може впроваджувати різні механізми підтримки.

- **Заохочення відкритого діалогу.** Важливо створити атмосферу, де кожен може вільно ділитися ідеями, навіть якщо вони ще не до кінця сформовані. Це можна реалізувати через регулярні мозкові штурми, опитування, скриньки для пропозицій та відкриті дискусії.

- **Винагороди за сміливість та ініціативу.** Інновації часто потребують виходу за межі зони комфорту. HR може мотивувати працівників, які беруть на себе ризики, за допомогою фінансових бонусів, кар'єрного зростання або суспільного визнання.

- **Підтримка експериментів.** Надання співробітникам можливостей для дослідження нових ідей є важливим кроком до створення інновацій. Це може включати виділення часу для творчих проєктів, доступ до необхідних ресурсів та інструментів, а також можливість навчатися на власних помилках без страху перед негативними наслідками.

Такі підходи дозволяють формувати культуру, яка сприяє постійному розвитку, креативності та впровадженню нових рішень. А не оце «ініціатива карає ініціатора» (((

Впровадження інновацій та управління ризиками

Щоби перетворити інноваційні ідеї на реальні дії, потрібні чіткі стратегії змін. HR відіграє ключову роль у впровадженні цих ініціатив, допомагаючи організації адаптуватися до нових умов і мінімізувати ризики.

HR може розробляти *комунікаційні стратегії*, які пояснюють необхідність змін, їхній зміст та переваги для компанії. Залучення працівників до процесу трансформації через відкритий діалог, збір відгуків та підтримку сприяє ефективному впровадженню інновацій.

Оскільки будь-які зміни супроводжуються певними викликами, *управління ризиками* є важливим аспектом реалізації нових ініціатив. HR може допомогти ідентифікувати потенційні ризики та мінімізувати їх через впровадження політик, процедур безпеки та навчальних програм. Наприклад, це може включати оцінку ризиків при впровадженні нових технологій або навчання персоналу щодо безпечної роботи з новим обладнанням.

Співпраця з *консалтинговими службами з управління персоналом* може додатково підвищити ефективність нововведень, допомагаючи організації адаптуватися до змін із мінімальними втратами та максимальною користю.

Поєднання стабільності та неперервного вдосконалення

Хоча інновації є рушійною силою розвитку бізнесу, водночас важливо підтримувати стабільність та ефективність поточних операцій. HR відіграє ключову роль у тому, щоб нові ініціативи гармонійно впроваджувалися без шкоди для сталого функціонування організації.

Один із підходів до цього – *ітераційні (повторювані) інновації*, які передбачають поступове вдосконалення наявних продуктів, послуг або процесів. Невеликі зміни, що інтегруються в робочі процеси без радикальних зрушень, у довгостроковій перспективі забезпечують значні покращення.

HR також сприяє *адаптації компанії до змін* через розвиток культури навчання. Це включає створення стратегій для швидкого освоєння нових навичок, навчальні програми, наставництво та інші ініціативи професійного розвитку. Такі заходи допомагають працівникам залишатися конкурентоспроможними та оперативно реагувати на зміни в галузі.

Вимірювання ефективності інновацій та їх відповідності етичним аспектам

У своїй ролі HR є ключовим елементом у вимірюванні творчих ініціатив та забезпеченні їх відповідності етичним стандартам компанії та соціальній відповідальності. HR має можливість визначити ключові показники ефективності (key performance indicators – KPI) для оцінки результативності інноваційних заходів. Серед можливих KPI, що можуть бути застосовані HR, можна виділити кількість нових ідей, частку працівників, залучених до інновацій, або вплив інновацій на загальні результати організації. Відстеження цих показників дозволяє відділу кадрів оцінити ефективність їхніх інноваційних стратегій і, в разі необхідності, внести корективи.

HR також забезпечує відповідність інновацій етичним стандартам та вимогам соціальної відповідальності компанії. Для цього можуть бути розроблені політики й процедури, що запобігають порушенням прав інтелектуальної власності, патентів та інших юридичних норм. Крім того, HR може організовувати тренінги з етичних аспектів інновацій для співробітників і керівників.

Нижче наведено кілька етичних аспектів, на які HR, ймовірно, потрібно звертати увагу при впровадженні інновацій:

- Конфіденційність і захист даних: HR має забезпечити, щоби нові технології та процеси не порушували конфіденційність співробітників чи клієнтів.
- Упередженість і дискримінація: HR має переконатися, що нові продукти та послуги не сприяють поширенню упереджень чи дискримінації.
- Вплив на навколишнє середовище: HR повинен враховувати, як нові технології та процеси можуть впливати на навколишнє середовище.
- Соціальна відповідальність: HR має гарантувати, що інновації не шкодять суспільству чи навколишньому середовищу.

Фахівці з персоналу відіграють вирішальну роль у підтримці організаційних змін та інновацій, починаючи від розвитку інноваційних лідерів і формування різноманітних команд до впровадження інноваційної культури, стратегій управління ризиками та балансування стабільності з постійним вдосконаленням, а також вимірювання інновацій та етичних аспектів [21].

За цим посиланням можна подивитися відео щодо практики менеджменту HR із залучення співробітників до праці в умовах змінених внаслідок інновацій обставин, умов праці https://www.youtube.com/watch?v=MVCFNxxw_Fdw [22].

ТУТ МОЖНА БЕЗКОШТОВНО ПОВЧИТИСЯ

Кар'єра HR: ролі, компетенції та виклики
<https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career-2/> [23]

ІНСТРУМЕНТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Зараз існує чимала пропозиція інструментів для HR-менеджменту на основі Human resources information systems (HRIS) – це програмне забезпечення, розроблене для того, щоб допомогти підприємствам задовольнити основні потреби в кадрах і підвищити продуктивність керівництва та співробітників. HRIS використовується для більш структурованого управління людськими ресурсами. Ви можете ознайомитися з їхніми виробниками та, відповідно, продуктами і використовувати в роботі, якщо переконаєте керівників у доцільності їх придбання.

Пошукайте в Google різні системи за запитом «*HRIS systems*».

ЩО ПОЧИТАТИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ HR?

1. *«Хто. Як наймати найкращих»* (Джефф Сمارт, Ренді Стріт)

Книга «Who: The Method for Hiring» – це практичний посібник із підбору ключових співробітників, що забезпечує до 90% ймовірності успіху. Автори, Джефф Сمارт і Ренді Стріт, проаналізували понад 1300 годин інтерв'ю з 20 мільярдерами та 300 генеральними директорами, щоб розробити прості та ефективні методики відбору найкращих кадрів. Адже саме команда визначає майбутнє вашого бізнесу.

2. *«Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших»* (Брюс Теркел)

All about Them: Grow Your Business by Focusing on Others. Найуспішніші компанії та трейдери дотримуються простої, але потужної мантри – «усе про них». Коли бізнес фокусується не на собі, а на своїх клієнтах, він процвітає.

Книга «Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших» розкриває, як застосовувати цей принцип для досягнення успіху. Брюс Теркел, який консулював провідні компанії, зокрема American Express і Bacardi, ділиться ключовими ідеями цієї методики, а також власною історією її відкриття.

3. *«Бути босом - легко. Покрокова інструкція, як керувати ефективно»* (Брюс Тулген)

It's Okay to Be the Boss: The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need. Відчуваєте, що вам бракує часу на управління командою? Чи уникаєте розмов із підлеглими, бо не любите конфліктів?

У цій книзі Брюс Тулген досліджує головну проблему сучасного менеджменту – кризу неефективного керівництва – та пропонує чітке, покрокове керівництво для розвитку сильного лідерства. Його головне послання: бути керівником – це нормально. Будьте видатним!

Ця книга – справжній майстер-клас з ефективного управління. Ви навчитеся правильно ставити очікування, регулярно отримувати й аналізувати зворотний зв'язок, своєчасно виправляти помилки підлеглих і мотивувати їх на досягнення успіхів.

Для підприємців, керівників усіх рівнів та амбітних людей, які прагнуть стати успішними менеджерами й утримати керівні позиції.

4. *«Безжалюсний менеджмент. Управління людьми та прибутком. Путівник багатства»* (Ден Кеннеді)

Ruthless management. People and profit management. Ця книга здобула популярність у США завдяки унікальній та ефективній стратегії ведення бізнесу. Автор просто й захопливо пояснює природу взаємин між роботодавцями та працівниками, ділиться практичними порадами щодо досягнення фінансового успіху та його збереження.

Книга зосереджується на ключових аспектах бізнес-стратегії: організації робочого простору, встановленні високих стандартів, забезпеченні стабільного зростання прибутку. Автор розкриває важливість комфортного середовища для працівників, використання бонусів як інструменту мотивації, ефективного управління продажами, балансу між контролем і довірою. Також висвітлюються методи спілкування, що сприяють успіху, та нестандартні підходи до збільшення прибутку.

Ця книга стане корисним посібником для тих, хто прагне опанувати сучасні бізнес-методи та досягти стабільного розвитку.

5. *«Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі»* (Стенлі Маккрістал, Тантум Коллінз, Девід Сільверман, Кріс Фасселл)

Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World. Чого можна досягти, поєднавши адаптивність, гнучкість і згуртованість невеликої команди з потужністю та ресурсами великої організації? Що буде, якщо змінити традиційну неповоротку «вертикальну» структуру управління на більш складну «горизонтальну», надавши підлеглим право приймати важливі рішення? Можливо, це виглядатиме як хаос, але чи не саме такого нового порядку вимагає наш час?

Саме до такого сміливого кроку під час антитерористичної операції в Іраку звернувся генерал армії США Стенлі Маккрістал, і досяг вражаючих результатів. Пізніше він розширив своє дослідження щодо ефективності стратегії «команди команд» і застосував її в інших сферах, зокрема в бізнесі. Результатом цього став цікавий, чітко структурований та надихаючий посібник, який має бути прочитаний кожним українським керівником – як тим, хто бореться з ворогом на полі бою, так і тим, хто змагається з конкурентами в офісі.

6. *«Найсильніші. Бізнес за правилами NETFLIX»* (Патті Мак Корд)

The Strongest. Business by the Rules of Netflix. Netflix сьогодні є однією з провідних компаній, що створюють серіали, фільми та інший розважальний контент. Патті МакКорд, колишня директорка з персоналу, ділиться своїм досвідом побудови команди. У книзі розкривається, як використати методи, що їх застосовує Netflix, для ефективного управління компанією. Практичні інструменти, які використовувались у компанії, допоможуть створити продуктивну команду, здатну успішно конкурувати на ринку. Ось що ви дізнаєтесь із книги:

- принципи радикальної чесності та їх роль у роботі;
- як відсіяти неефективних працівників і мотивувати найкращих;
- як знаходити справжніх талантів;
- залучення людей до команди через цікаві ідеї, а не фінансові стимули;
- як розставатися з тими, хто не відповідає цінностям компанії;
- створення культури високої ефективності.

7. *«10 книжок HBR про переосмислення HR»* (збірник статей)

HBR's 10 Must Reads on Reinventing HR. Якщо ви ще не ознайомились з темою переосмислення управління людськими ресурсами, обов'язково прочитайте ці 10 статей. Тут проаналізовано сотні матеріалів Harvard Business Review і відібрано найважливіші статті про те, як керівники відділів кадрів можуть співпрацювати з керівниками, стимулювати зміни в організації та розвивати робочу силу майбутнього.

Ця книга надихне вас на:

- Оновлення підходів до управління продуктивністю для покращення мотивації та залученості співробітників;
- Використання гнучких процесів для трансформації методів найму, розвитку та управління персоналом;
- Створення програм різноманітності, що сприяють інноваціям, конкурентоспроможності та інтеграції;
- Застосування аналітики даних для отримання цінних інсайтів щодо найму та управління талантами;
- Підготовку компанії до впливу штучного інтелекту та старшої робочої сили;

- Усунення розриву між HR та стратегією компанії.

Ця збірка статей включає такі матеріали, як: «Люди перед стратегією: нова роль CHRO» Рама Чарана, Домініка Бартона та Денніса Кері; «Як Netflix змінює HR» Петті МакКорд; «HR стає гнучким» Пітера Каппеллі та Анни Тевіс; «Перевинахід управління ефективністю» Маркуса Бекінгема та Ешлі Гудолл; «Краща аналітика людей» Пола Леонарді та Ношира Контрактора; «Виявлення талантів 21-го століття» Клаудіо Фернандеса-Ароза; «Нове розуміння обов'язків: контракт між роботодавцем і працівником» Рейда Гоффмана, Бена Касноча та Кріс Є; «Створення найкращого робочого місця на Землі» Роба Гоффі та Гарета Джонса; «Чому програми різноманітності часто зазнають невдачі» Френка Доббінса та Олександри Калев; «Коли ніхто не виходить на пенсію» Пола Ірвінга; «Спільний інтелект: як люди та штучний інтелект можуть працювати разом» Х. Джеймса Вілсона та Пола Р. Догерті.

8. *«Четверта індустріальна революція»* (Клаус Шваб)

The Fourth Industrial Revolution. Книгу написав засновник Всесвітнього економічного форуму в Давосі. Вона містить поради про те, як швидко адаптуватися до умов сучасного бізнесу та правильно формувати команду, орієнтуючись на вимоги ринку.

Автор акцентує увагу на тому, що ми живемо в епоху четвертої промислової революції, яка відзначається значним технологічним проривом.

Для HR-фахівців ця книга буде корисною, оскільки показує, які професії можуть стати актуальними в майбутньому та які компетенції є необхідними для сучасного працівника.

9. *«Компетенції на роботі»* (Лайл Спенсер, Сайн Спенсер)

Competence at Work : Models for Superior Performance. Ця книга присвячена одній з основних проблем HR-менеджерів: пошуку ідеального кандидата для вакансії, який зможе ефективно виконувати свою роботу. Неправильні рішення у відборі можуть призвести до погіршення відносин між співробітниками, зростання плинності кадрів і, як наслідок, до збільшення витрат. Автори пропонують методологію, яка значно підвищує ефективність процесу відбору. Вони описують метод оцінки компетенцій, що дозволяє точно прогнозувати успішність виконання завдань. Також книга містить алфавітний покажчик компетенцій з вказівками на завдання, для яких ці навички потрібні, техніки проведення інтерв'ю та багато інших корисних матеріалів.

10. *«Магніт для талантів: маркетингові стратегії брендингу роботодавця та підбору персоналу для найму»* (Річард Еванс)

The Talent Magnet. Employer Branding & Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent. За прогнозами експертів, до 2025 року 75% робочої сили

складатимуть представники покоління Z. Ці люди мають інший спосіб мислення, пріоритети та амбіції, і їхні погляди на вакансії суттєво відрізняються від тих, що були у попереднього покоління. Тому при наймі важливо враховувати їхні особливості. Ця книга дає поради, як ефективно побудувати бренд роботодавця та використовувати інтелектуальний маркетинг для залучення представників нового покоління.

ЯКІ ФІЛЬМИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ HR ВАРТО ПОДИВИТИСЯ?

Джеррі Магуайер / Jerry Maguire (1996)

Джеррі, 35 років, – успішний спортивний агент. Однак життєві обставини та його принципи змушують його змінити підхід до роботи.

Головний герой прагне вести бізнес чесно та відкрито, завжди піклуючись про інтереси своїх клієнтів, що суперечить політиці його компанії. В результаті його звільняють, і він вирішує відкрити власну фірму, отримавши підтримку лише від кількох людей, включаючи себе. Джеррі потрапляє в низку складних ситуацій, але його рішучість, наполегливість і здатність переконувати допомагають йому досягти успіху.

Цей фільм є чудовим навчальним посібником для початківців-рекрутерів. Джеррі Магуайер – мотивуючий приклад того, як цілеспрямована, сильна духом людина може працювати ефективно і водночас етично. Крім того, фільм допомагає зрозуміти, як будувати довірчі стосунки з іншими, що є важливою частиною успішної кар'єри рекрутера!

Мисливець за головами / Headhunter (2009)

Фільм розповідає історію 35-річного рекрутера, який спеціалізується на допомозі великим корпораціям та організаціям у наймі ТОП-менеджерів за короткий час. Він успішно справляється зі своїми завданнями, завжди знаходячи ідеальних кандидатів, які довго й ефективно працюють у компаніях. Однак основна увага у фільмі приділена одній конкретній ситуації, коли рекрутеру потрібно знайти заміну для літнього бізнесмена, який має очолити компанію та вивести її на новий рівень, замість сина підприємця.

Рекрут / Recruit (2003)

Фільм розповідає історію співробітника ЦРУ, який знаходить талановитого програміста. Проте молода людина цінує свою свободу і не хоче постійно працювати на когось, що робить її типово сучасним фрілансером. Спочатку він відмовляється від пропозиції, але рекрутер застосовує психологічні прийоми, щоб переконати прийняти умови. В результаті отримує не лише розумного та ефективного співробітника, а й відданого колегу.

Метод Трансхалму / The Method (2005)

Можливо, ви вже бачили цей фільм, особливо якщо проводите групові інтерв'ю. Однак ми не можемо не згадати його, адже він має цікаву ідею, багато моментів для роздумів і оригінальні методики рекрутингу. Не кожна організація проводить інтерв'ю без участі HR-менеджера, в закритому приміщенні, ставлячи завдання «вибрати кандидата, якому потрібно піти».

Стажування / The Internship (2013)

Двоє 40-річних чоловіків раптово втратили роботу, яку виконували все своє життя. Поки вони вдосконалювали свої навички продажу, світ активно автоматизував прості процеси. В результаті їхні професійні вміння стали застарілими, тому їм довелося шукати нові можливості. Хлопці вирішили прийняти виклик і пішли на стажування в компанію, через яку, зокрема, не могли більше бути торговими агентами – Google. Там вони пройшли навчання та адаптацію разом зі студентами і випускниками, які були вдвічі молодшими за них. Як завершилася ця історія? Ви дізнаєтесь, переглянувши фільм про HR.

У кінострічці показано унікальні методи відбору, адаптації та навчання в компаніях-лідерах світового ринку праці, які щомісяця отримують тисячі заявок і намагаються одночасно закрити десятки вакансій. З фільму ви дізнаєтесь, як у Google оцінюють креативність, перевіряють hard skills, виявляють soft skills і проводять співбесіди.

Диявол носить «Prada» / The Devil Wears Prada (2006)

Це історія про молоду дівчину, яка не може знайти роботу в журналістиці, незважаючи на високі досягнення під час навчання. Вона намагається влаштуватися асистентом директора в один із найбільших модних журналів. Несподівано їй це вдається, але вона ще не знає, з яким стилем управління та характером її начальниці зіштовхнеться.

Цей фільм буде корисний HR-менеджерам, оскільки він демонструє, як не слід організовувати онбординг (прийом на роботу й адаптація), а також дає розуміння, як краще адаптувати новачків. Крім того, він мотивує переглянути підходи до проведення інтерв'ю, критеріїв відбору персоналу і доводить, що зовнішній вигляд та резюме не завжди відображають всі можливості кандидата.

Вище неба / Up in the Air (2009)

Чоловік багато років займається однією й тією самою справою – звільняє працівників різних компаній за рішенням їхніх керівників. Він успішно справляється з роботою, отримує високу оплату, його життя нагадує подорож і розвагу. Але раптом з'являється стажерка, яка поступово змінює його погляд на життя та роботу, показуючи, як можуть вплинути постійні перепрацювання і як важливо розуміти свої справжні цінності.

Цей фільм стане корисним для HR-менеджерів, оскільки дає новий погляд на процес звільнення – від звичайних працівників до ТОП-менеджерів. Головний герой показує різні методи ефективного офбордингу (звільнення). Також фільм надає багато прикладів, як правильно, а як не слід проводити розмову про звільнення. Окрім цього, він доносить важливу думку про необхідність підтримання балансу між роботою та особистим життям. Інакше, занурившись у побудову кар'єри, можна виявити, що в старшому віці, окрім роботи, у вас нічого не залишилося – ні близьких, ні хобі, ні доброго здоров'я.

Приховані фігури | Hidden Figures (2017)

У світі нарешті почало з'являтися рівноправ'я між чоловіками та жінками. Жінкам також стали надавати престижні роботи, призначати їх на технічні спеціальності та залучати до роботи з новими технологіями. Так сталося з жінками, які працювали в NASA: вони виконували розрахунки швидше за машини, надаючи точні результати, і не боялися важкої праці. Проте до керівних посад їх все одно не допускали до певного часу.

Цей фільм дає можливість переосмислити будь-які форми дискримінації і робить висновок про те, що зовнішні ознаки не впливають на продуктивність, інтелектуальні здібності та soft skills людини, якщо це сильна особистість. Окрім того, розповідається про те, як одна людина може повністю змінити корпоративну культуру, створити можливості для роботи інших жінок, не будучи роботодавцем, і досягти феноменальних результатів, незважаючи на безліч заборон та відсутність підтримки від колег-чоловіків. Фільм допомагає краще зрозуміти таких людей, знаходити підхід до них і мотивує застосовувати різні методи для розкриття потенціалу персоналу.

Два дні, одна ніч | Two days, one night (2014)

Дівчина повертається з лікарняного і дізнається, що весь колектив проголосував за її звільнення. Це стає для неї великим шоком, адже вона була хорошим працівником і мала гарні стосунки з колегами. Чому так сталося? Усі отримали пропозицію річної премії в обмін на голос проти неї та погодилися. Але вона категорично проти цього. У неї є лише 2 дні та 1 ніч, щоби змінити ситуацію, і вона вирішує поговорити з кожним колегою, щоби змінити їхнє рішення.

Фільм розкриває, як працює матеріальна мотивація, диктатура, залякування та управління масами. Він показує, як може змінюватися корпоративна культура й відносини між колегами в кризові моменти, під впливом зовнішніх факторів. Також фільм підкреслює важливість правильно побудованої комунікації, де замість диктатури використовуються сильні аргументи.

МИ КОРИСТУВАЛИСЯ ЦИМИ ДЖЕРЕЛАМИ. ВИ ТЕЖ МОЖЕТЕ ЇХ ПОДИВИТИСЯ... І ПОКОРИСТУВАТИСЯ

1. Online HR Software | Global leader in Cloud based HR - trusted by 28,000 Companies in 200 Countries. *WebHR*. URL: <https://web.hr/contents/hr-theories> (date of access: 25.02.2025).
2. Taylor F. Principles of Scientific Management. Independently Published, 2018.
3. Mayo Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.
4. McGregor D. The human side of enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.
5. Maslow A. H. Theory of Human Motivation. Start Publishing LLC, 2013.
6. Herzberg F. Work and the nature of man. New York : New American Library, 1973. 223 p.
7. Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions / A. Bos-Nehles et al. *International Journal of Management Reviews*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332> (date of access: 01.03.2025).
8. HRM Models - Fombrun Model, Harvard Model, Guest Model and - *Free Study Material/ Notes for MBA, BBA, MCA, BCA, MCOM, BCOM, MSc., BSc., Bio Technology Engineering, Medical Notes*. URL: <https://www.simplinotes.com/hrm-models/> (date of access: 01.03.2025).
9. Devanna M. A., Tichy N. M., Fombrun C. J. Strategic Human Resource Management. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2008.
10. Fombrun Model of HRM – UPDATED 2022 – A Complete Guide. *Employee Experience Magazine*. URL: <https://www.emexmag.com/fombrun-model-of-hrm-updated-2021-a-complete-guide/> (date of access: 06.03.2025).
11. What is the Harvard Model of HRM?. Personio. URL: <https://www.personio.com/hr-lexicon/harvard-hrm-model/> (date of access: 01.03.2025).
12. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 2017. Vol. 27, no. 1. P. 22–38. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139> (date of access: 01.03.2025).
13. Guest D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8, no. 3. P. 263–276. URL: <https://doi.org/10.1080/095851997341630> (date of access: 01.03.2025).
14. What is Warwick Model of HRM – Advantages, Disadvantages & More!. *Intranet Software - Employee Communication App*. URL: <https://agilityportal.io/blog/warwick-model-of-hrm-advantages-disadvantages-more> (date of access: 01.03.2025).
15. Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace. Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types>.
16. Кадровик, HR-менеджер і рекрутер: Відмінності та особливості кожної професії. *Mayska*. URL: <https://mayska.com/hr/kadrovyyk-hr-menedzher-i-rekruter/>.
17. Лікарчук І. Не хлібом єдиним: чому вчителі йдуть зі школи. Дзеркало тижня | Mirror Weekly. URL: <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/ne-khlibom-jedinim-chomu-vchiteli-jdut-zhshkoli.html?fbclid=IwY2xjawIsLqFleHRuA2FibQIxMQABHV9QtnM05zEyHcnuHQP7LOADSi6t->

[0Gpvoe79R4LSPXNMcS6jeRGvnPZcg_aem_zfUowBBqEzaatwRR8dOEVA](https://www.linkedin.com/company/0Gpvoe79R4LSPXNMcS6jeRGvnPZcg_aem_zfUowBBqEzaatwRR8dOEVA) (дата звернення: 26.02.2025).

18. Ікігаї: як обрати не професію, а життєвий шлях – журнал | «Освіторія». Освіторія Медіа. URL: <https://osvitoria.media/experience/ikigai-yak-obraty-ne-profesiyu-a-zhyttyevyj-shlyah/> (дата звернення: 26.02.2025).

19. How To Find Your Reason For Being With Ikigai. *Ikigai Tribe*. URL: <https://ikigaitribe.com/blogpost/how-to-find-your-reason-for-being/> (date of access: 27.02.2025).

20. Могі К. Нагомі. Шлях до гармонії. Японське мистецтво спокою. Вид-во "РМ", 2025. 136 с.

21. The role of HR professionals in change and innovation of organizations - Talentnet Group. Talentnet Group. URL: <https://www.talentnetgroup.com/featured-insights/socio-economic-insights/role-of-hr-in-innovation> (date of access: 27.02.2025).

22. Business Leadership Today TV. How To Drive Employee Engagement In The "New Normal", 2021. YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=MVCFNxw_Fdw (date of access: 01.03.2025).

23. Кар'єра HR: ролі, компетенції та виклики. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career-2/>.

ТИХО, НІКОМУ НЕ КАЖІТЬ... РОЗВ'ЯЗКИ ДО ЗАДАЧ, ЗГЕНЕРОВАНІ AI

ЛІДЕРСТВО У МЕНЕДЖМЕНТІ

А як Ви пропонували вирішувати проблему? Подискутуйте з AI

Розв'язання кейсу

Аналітичні завдання

1. Визначення стилю управління

Стиль управління Ілона Маска можна охарактеризувати як поєднання:

- Трансформаційного лідерства – Маск надихає команди, змушує виходити за межі можливого, створює революційні продукти та змінює індустрію.
- Авторитарного лідерства – він жорстко контролює процеси, приймає рішення одноосібно, вимагає максимальної продуктивності.
- Ситуаційного лідерства – у критичні моменти Маск може змінювати підхід: від жорсткого тиску до стратегічного бачення.

2. Переваги та недоліки

✓ Переваги:

- Маск мотивує своїх працівників на створення інноваційних продуктів.
- Він швидко ухвалює рішення, що дозволяє компаніям бути гнучкими.
- Його підхід допомагає залучати найкращих фахівців, які прагнуть працювати в умовах виклику.

✗ Недоліки:

- Високий рівень стресу та вигорання серед співробітників.
- Низька лояльність персоналу через надмірні вимоги та часті звільнення.
- Ризик хаосу через його імпульсивність та зміну пріоритетів.

3. Порівняльний аналіз

- Стів Джобс – так само мав авторитарний стиль, вимагав ідеальної якості, однак більше фокусувався на дизайні та користувацькому досвіді, тоді як Маск – на технологічних проривах.
- Джефф Безос – також використовує жорстке керівництво, але більше орієнтований на бізнес-моделі, ніж на інженерні інновації.
- Тім Кук – на відміну від Маска, більш демократичний керівник, створює стабільну корпоративну культуру.

Практичні завдання

4. Реакція працівників

Як HR-менеджер, можна:

- Запровадити гнучкий графік для зменшення вигорання.

- Впровадити систему визнання та винагород, щоб мотивувати працівників.
- Створити програму психологічної підтримки.
- Ввести чіткі КРІ, щоб уникнути хаосу від постійних змін пріоритетів.

5. Критична ситуація

Якщо ключовий керівник звільнений і команда демотивована, потрібно:

1. Провести зустріч із командою, пояснити ситуацію та надати ясність щодо подальших кроків.
2. Підтримати відкритий діалог, щоб співробітники могли висловити свої переживання.
3. Знайти нового лідера (внутрішнього чи зовнішнього), який зможе стабілізувати команду.
4. Запровадити тимчасові заходи, щоб уникнути зниження продуктивності (перерозподіл обов'язків, додаткове навчання).

6. Модель змін

Якщо Маск вирішив би змінити стиль керівництва, він міг би:

- Залишити трансформаційний підхід, щоби продовжувати надихати людей.
- Зменшити авторитарність, делегуючи більше повноважень топменеджерам.
- Ввести більше стабільності, створивши довгострокову корпоративну культуру замість хаотичних змін.
- Розвивати емоційний інтелект, щоб покращити комунікацію з працівниками.

2. Ситуаційні задачі

1. Теорія соціального обміну (Дж. Хоманс):

- Лідер мотивує працівників через систему винагород (визнання, кар'єрний розвиток, гнучкий графік) в обмін на їхню лояльність та продуктивність.
- Використання механізму взаємодії: співробітники інвестують у компанію свої зусилля та отримують не тільки фінансові, але й емоційні та статусні бонуси.

2. Теорія людських ролей (Р. Бейлс):

- Виділення «професіонала» лідера, який відповідає за завдання, та «соціально-емоційного фахівця», який підтримує моральний клімат.
- Формування балансу між діловими та соціальними ролями для підвищення ефективності роботи команди.

3. Харизматична концепція лідерства:

- Лідер використовує особисту харизму, емоційний вплив, яскраві виступи та сильну місію для об'єднання команди.
- Надихаючий стиль управління: створення бачення майбутнього, формування культури віри у спільний успіх.

4. Інтерактивна теорія лідерства:

- Лідером стає людина, яка посідає ключову позицію у системі міжособистісних відносин.

- Формальний керівник може співпрацювати з неформальним лідером, залучаючи його до ухвалення рішень, що підвищить ефективність управління.

5. Ситуативна теорія лідерства:

- У першому випадку доцільно застосовувати делегуючий стиль (мінімальне втручання).

- У другому – директивний стиль (чіткі вказівки, контроль за виконанням).

- Гнучкість керівника у виборі стилю в залежності від ситуації.

6. Синтетична (комплексна) теорія лідерства:

- Поєднання різних підходів до лідерства в залежності від завдань і рівнів управління.

- Використання як формального керівництва, так і неформального впливу.

- Створення гнучкої системи прийняття рішень, що враховує командну динаміку та стратегічні цілі компанії.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

1. Проблема запізнення на роботу

Перегляньте тут: <https://youtu.be/f3hzjCOtMjs>

1. Кроки для вирішення проблеми запізнення

✓Збір інформації

- Перевірити облік робочого часу або записати час доступу, щоб переконатися, що запізнення систематичні.

- Оцінити, як запізнення впливають на робочий процес команди.

- Дізнатися, чи є поважні причини (транспорт, сімейні обставини, здоров'я).

✓Індивідуальна розмова

- Провести конфіденційну бесіду зі співробітником у конструктивному тоні.

- Дати можливість пояснити без звинувачення.

✓Роз'яснення наслідків

- Пояснити, як запізнення впливають на інших працівників і загальну ефективність.

- Якщо є політика компанії щодо запізнення, то нагадати про неї.

✓Спільний пошук рішення

- Запропонувати альтернативні варіанти: змінений графік, дистанційну роботу частково, інші рішення, якщо причини запізнення важливі.

- Встановити конкретні очікування й терміни для виправлення ситуації.

Побудова бесіди з працівником:

- ✓Дружня і конструктивна розмова. Під час бесіди потрібно бути доброзичливим і слухати працівника. Замість того, щоб звинувачувати, варто запитати про причини запізнення. Наприклад: «Я помітив, що ви щось давно почали запізнюватися. Чи є щось, що заважає вам приходити вчасно?»

- ✓Фокус на рішеннях. Після того, як причини будуть з'ясовані, обговоріть варіанти рішення проблеми. Наприклад, допомога в часі організації, зміна робочого графіка або усунення зовнішніх перешкод.

- ✓Підтримка та мотивація. Підкресліть, що ви розумієте труднощі, але важливо дотримуватися загальних правил. Покажіть, що ви вірите у працівника і хочете допомогти йому знайти оптимальний шлях для покращення ситуації.

Дії, якщо ситуація не зміниться

- ✓Застосування дисциплінарних заходів: якщо проблема залишилася і після повторної бесіди, варто впровадити дисциплінарні заходи, наприклад, попередження або штрафи. Важливо чітко прописати в політиці компанії, які наслідки будуть для повторного запізнення, щоби працівник розумів, що це питання серйозне.

- ✓Оцінка мотивації та можливих змін: якщо працівник продовжує демонструвати погану дисципліну, варто запитати, чи є внутрішні причини, які можуть викликати демотивацію (наприклад вигорання, проблеми особистості,

відсутність інтересу до роботи). У разі необхідності можна вибрати варіанти для покращення мотивації, як-от: зміни робочих обов'язків, додаткових стимулів чи, навіть, зміни умов роботи.

✓Формалізація проблеми: якщо після всіх спроб проблема не вирішується, варто зафіксувати цей момент в офіційному вигляді (через попередження чи інші юридичні документи). Це допоможе уникнути конфліктів у майбутньому і забезпечити чітке розуміння того, що такі дії неприйнятні в робочому середовищі.

Висновок

Основним завданням є зберегти позитивну атмосферу в колективі і не допустити зниження морального клімату через нерозв'язані проблеми

2. Проблема конфлікту в команді

Перегляньте тут: <https://youtu.be/DUjLNP2TO2c>

1. Вивчення конфліктної ситуації

✓ Спостереження

- Проаналізувати, як саме проявляється конфлікт (тон спілкування, скарги на нарадах, скарги від інших колег).

- Визначити, чи доведеться взаємодіяти з різними підходами в роботі, чи є ознаки особистої ворожнечі.

✓ Розмова з обома співробітниками окремо

- Вислухати кожного учасника, з'ясувати їхню точку зору без упереджень.

- Виявити, чи є особисті мотиви конфлікту або проблеми в комунікації.

✓ Спільна зустріч

- Організувати спільну бесіду учасників конфліктної ситуації в нейтральному тоні.

- Пояснити, як їхній конфлікт впливає на команду та загальну продуктивність.

2. Методи управління конфліктами

✓ Посередництво

Використовувати техніку активного слухання: дати висловитися кожному без перебивання.

Визначте точки дотику та можливості компромісу.

✓ Фокус на спільних цілях

Переключіть увагу з особистих розбіжностей на загальні цілі компанії та відділу.

Запропонувати альтернативні методи співпраці (наприклад, розподілити їх завдання так, щоб мінімізувати конфліктний контекст).

✓ Чіткі правила комунікації

Встановити норми поведінки під час обговорення: конструктивна критика замість емоційних аргументів.

Закріпити домовленості офіційно (у внутрішній документації або через регулярні зустрічі для обговорення робочих процесів).

3. Запобігання подібним ситуаціям у майбутньому

✓ Розвиток корпоративної культури

Заохочувати відкритий діалог, щоби співробітники могли висловлювати свої думки без ескалації конфлікту.

Організовувати тренінги з ефективної комунікації та управління конфліктами.

✓ Чіткий розподіл зони відповідальності

Уникати перетину обов'язків між співробітниками, якщо це можливо.

Визначте відповідальних за прийняття остаточних рішень у спірних питаннях.

✓ Регулярний зворотний зв'язок

Перевіряти, чи успішно залагоджений конфлікт після втручання.

Запитувати думку інших членів команди щодо атмосфери в колективі.

Висновок

Конфлікт у команді не можна ігнорувати, оскільки він є джерелом проблем з ефективністю роботи. Головне — діяти об'єктивно, не допускати емоційної ескалації та направляти співробітників на пошук спільних рішень.

3. Проблема зниження продуктивності

Перегляньте тут: <https://youtu.be/7111ukLocPg>

1. Як з'ясувати причини зниження продуктивності

✓ Індивідуальна бесіда. Перше, що потрібно зробити – це провести особисту розмову з працівником. Важливо поставити відкриті запитання, щоб зрозуміти, у чому саме полягає проблема або труднощі, які впливають на його ефективність. Наприклад: «Я помітив, що ваша продуктивність втратилася останнім часом. Чи є щось, що заважає Вам працювати на попередньому рівні?» «Чи є якісь фактори, що Вас турбують або відволікають від роботи?»

✓ Аналіз робочого завдання. Оцінити, чи не стало завдання надто складним, чи не змінилися обов'язки працівника, що могло би спричинити зниження продуктивності, стати причиною стресу чи втоми.

✓ Залучення колег. Важливо також поспілкуватися з іншими членами команди, щоби з'ясувати, чи вони помітили, які саме зміни в поведінці чи підході працівника могли бути причинами зниження продуктивності.

✓ Визначення мотивації. Слід з'ясувати, чи є проблема у мотивації або зацікавленості в роботі. Можливо, працівник відчуває, що його досягнення не оцінюються належним чином або він не бачить перспективи в кар'єрі.

2. Дії для підтримки співробітника

✓Надання підтримки і ресурсів. Залежно від причин, варто забезпечити працівника необхідними ресурсами: додатковим навчанням, допомогою у виконанні завдань чи можливістю звернутися до когось за порадою.

✓Коригування робочого завантаження. Якщо проблема в перевантаженні, можна скоригувати кількість завдань або делегувати частину з них колегам. Важливо показати, що ви готові підтримати і допомогти.

✓Мотиваційні стратегії. Необхідно враховувати можливість перегляду умов роботи чи винагород, щоби підвищити інтерес до завдань. Це може бути не тільки фінансова винагорода, але й визнання досягнень, гнучкість в умовах праці, цікаві проекти тощо.

✓Менторство або коучинг. Якщо проблема в тому, що працівник втратив увагу або не знає, як справитися із завданнями, можна залучити коуча чи наставника для підтримки.

3. Якщо продуктивність не покращиться

✓Повторна оцінка ситуації. Після перших дій необхідно оцінити, чи відбулося підвищення продуктивності. Якщо результатів немає, потрібно знову поговорити з працівником, але тепер більш конкретно: що він може зробити, щоби підвищити свою ефективність.

✓Оцінка кар'єрних перспектив. Якщо ситуація не змінюється, варто запитати працівника про його майбутнє в компанії: хоче він залишитися в тій же ролі, чи у нього є бажання розвиватися, змінювати напрямок. Можливо, він потребує нового виклику чи зміни ролі для відновлення інтересу до роботи.

✓Дисциплінарні заходи. Якщо зміни не відбудуться після всіх вжитих заходів, можна приймати рішення про перегляд умов праці або розглядати інші варіанти, включно зі звільненням.

Висновок

Зниження продуктивності працівника може бути спричинене різними факторами, як особистими, так і професійними. Для вирішення цієї проблеми необхідно з'ясувати причини через відкриту комунікацію з працівником, аналіз робочого завантаження та мотивації. У разі, якщо зниження продуктивності не вдається виправити після підтримки, важливо провести повторну оцінку ситуації, обговорити подальші кар'єрні перспективи працівника та, якщо необхідно, додати дисциплінарні заходи. Однак, ключем є збереження конструктивного підходу та внутрішньої поваги, що дозволяє забезпечити гармонійну атмосферу в колективі та підтримати працівника в його розвитку.

4. Проблема відмови від змін

Перегляньте тут: <https://youtu.be/QDSCLA9qwyw>

1. Як упевнитися, що співробітники приймають нововведення

✓Визначення рівня прийняття. Для того, щоби оцінити, чи сприйняли співробітники появу, наприклад, нового програмного забезпечення, необхідно

проводити регулярні опитування або зустрічі для збору зворотного зв'язку. Це конкретизує, які саме труднощі вони відчувають та які функції програми викликають запитання чи труднощі.

✓Моніторинг прогресу. Важливо відслідковувати використання програмного забезпечення через аналітичні інструменти (якщо це передбачено системою). Це допомагає з'ясувати, хто активно використовує нову систему, а хто – ні, і з якими перешкодами стикаються співробітники.

✓Залучення лідерів думок у команди. Спостереження за тим, як швидко лідери команди освоюють нову систему, може бути показником загального прийняття. Якщо керівники відділів або досвідчені співробітники демонструють позитивне ставлення до змін, це може вплинути на інших.

2. *Які заходи варто використовувати, щоб мотивувати команду до навчання*

✓Чітке пояснення переваг нової системи: важливо донести до співробітників, чому потрібні зміни, і які переваги це дасть як їм особисто, так і компанії в цілому. Наприклад, швидше виконання завдань, зручність використання, зменшення кількості помилок.

✓Навчання та підтримка: надати співробітникам достатньо часу та ресурсів для освоєння нової програми, організувати тренінги, вебінари та консультації. Підтримка на всіх етапах впровадження допоможе зняти страх перед новим і зробити процес освоєння більш комфортним.

✓Мотивація через заохочення: для тих, хто швидше освоїть нову систему, можна передбачити заохочення – бонуси, визнання на загальних зборах або інші види матеріальної чи нематеріальної мотивації. Це може стати додатковим стимулом.

✓Включення зворотного зв'язку: надання можливості співробітникам висловлювати свої побажання та пропозиції щодо покращення системи покращення створеної атмосфери відкритості та залученості до процесу змін.

3. *Що робити, якщо окремі працівники відмовляються працювати з нововведеннями?*

✓Особливості бесіди. Необхідно провести індивідуальні розмови з тими працівниками, які саботують впровадження. Важливо з'ясувати свої побоювання або проблеми щодо нової системи, а також пояснити, чому зміни є необхідними. Можливо, вони відчувають невпевненість у своїх силах або мають побоювання, що система буде складною в освоєнні.

✓Ваше оперативне вирішення проблем. Якщо визначено, що деякі співробітники не використовують оновлену систему через технічні чи організаційні труднощі, необхідно надати додаткову підтримку: інструкції, допомогу від колег, технічні консультації.

✓Визначення наслідків. Якщо після всіх спроб підтримати співробітника ситуація не змінюється, важливо чітко пояснити наслідки невиконання вимог

використання щодо нової системи. Це можуть бути дисциплінарні заходи або перегляд умов роботи. Водночас варто уникати конфліктних ситуацій і намагатися залишити можливість для адаптації.

✓Тренування і розвиток. Для тих, хто має труднощі з адаптацією, організуйте додаткові тренінги або менторську підтримку. Це дозволяє не тільки забезпечити кращий рівень розвитку усієї програми, а й мотивувати працівників до подальшого розвитку.

4. *Висновок*

Впровадження змін, зокрема нових систем, може викликати опір серед співробітників, особливо якщо вони відразу не бачать переваг або не готові до навчання. Ключовими елементами успішного впровадження є чітке пояснення переваг, підтримка, залучення зворотного зв'язку та забезпечення активної участі. Якщо опір триває, важливі компоненти індивідуального підходу, надання додаткової допомоги або проведення заходів для подолання саботажу.

5. *Проблема відмови від виконання додаткових обов'язків*

Перегляньте тут: <https://youtu.be/F6meLFiur10>

1. *Як упевнитися, що співробітник погодиться на додаткову роботу*

✓Чітке пояснення причини і важливості завдання. Необхідно пояснити працівнику, чому саме він обраний для виконання додаткових обов'язків і чому це важливо для ефективного функціонування компанії в умовах змін. Важливо також розказати, як це завдання допоможе йому професійно розвиватися.

✓Оцінка здатності та бажання працівника взяти додаткову відповідальність. Необхідно поговорити з працівником і довідатися, чи є в нього час і бажання виконувати додаткові завдання. Можливо, він не відмовляється, але відчуває себе перевантаженим іншими обов'язками або має інші причини.

✓Залучення до обговорення. Запросіть співробітника до обговорення цього питання. Можливо, варто запропонувати компроміс, наприклад, зменшення інших обов'язків або можливість виконання завдань в іншому форматі. Якщо працівник відчуває свою причетність до процесу, він з більшою ймовірністю погодиться на додаткове завдання.

2. *Як мотивувати команду в умовах підвищеного навантаження*

✓Прозорість та чесність. Важливо від початку чесно пояснити команді проблеми і чому доводиться розподіляти додаткові завдання. Люди повинні розуміти, що це тимчасовий захід, що вживається внаслідок конкретних обставин, і що компанія цінує їх внесок.

✓Визначення винагород. Для заохочення додаткової роботи можна запропонувати матеріальне чи нематеріальне заохочення – бонуси, визнання результатів на загальних зборах, або додаткові вихідні дні після виконання завдань.

✓Розподіл завдань справедливо. Важливо рівномірно розподілити додаткові обов'язки, щоб жоден працівник не відчував сильного навантаження, а також створити умови для того, щоб усі члени команди мали рівні можливості для додаткового розвитку.

✓Підтримка та зворотний зв'язок. Підтримка під час виконання завдань, регулярний зворотний зв'язок і заохочення ефективних працівників для створення відчуття, що їхні зусилля не залишаються непоміченими.

3. *Що робити, якщо працівник продовжить відмовлятися?*

✓Індивідуальна розмова: потрібно провести особисту бесіду, щоби з'ясувати причини відмови. Можливо, працівник має об'єктивні труднощі, такі як переповненість іншими завданнями чи недостатню мотивацію. Важливо з'ясувати, що саме заважає йому погодитися на додаткові обов'язки.

✓Пропозиція допомоги: якщо працівник відмовляється від роботи через страх перед перевантаженням або невпевненість у своїх силах, можна запропонувати йому допомогу чи розподілити завдання на менші частини. Це дозволить зняти стрес і підвищити впевненість у виконанні.

✓Обговорення наслідків: якщо відмова від виконання додаткових обов'язків є категоричною, варто пояснити наслідки такої відмови для командної роботи та загального результату. Водночас потрібно залишити можливість для обговорення альтернативи, якщо співробітник має особисті причини для відмови.

✓Перегляд ролі: якщо працівник все ж продовжує відмовлятися, можливо, варто переглянути його роль у команді. Іноді відмова від додаткових обов'язків може свідчити про неготовність до подальшого розвитку в компанії або про відсутність інтересу в командній роботі. В такому випадку потрібно провести конструктивну бесіду про можливі варіанти подальшої співпраці.

4. *Висновок*

У разі відмови від виконання додаткових обов'язків необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного працівника, чітко пояснити важливість цих завдань для компанії та підтримати команду під час виконання. Якщо працівник продовжує відмовлятися, необхідно провести конструктивну бесіду для з'ясування причин та окреслення можливих наслідків для подальшої співпраці. Мотивація через винагороди, підтримку та рівний розподіл навантаження дозволяє уникнути невдоволення в команді та зберегти позитивну атмосферу.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

А як Ви пропонували вирішувати проблему? Подискутуйте з AI

Розв'язання задачі «Брак ініціативи»

1. Який тип мотивації у Дмитра переважає?

Судячи з опису, в Дмитра, ймовірно, зовнішня мотивація:

- Він виконує свою роботу якісно, тобто зорієнтований на виконання поставлених завдань.

- Однак він не проявляє ініціативи, що може свідчити про слабкість внутрішньої мотивації щодо розвитку компанії або страх перед можливими ризиками через активність.

- Можливо, його задовольняє поточний рівень роботи, і він не бачить додаткових стимулів для прояву ініціативи.

2. Методи мотивації для активізації Дмитра

✓ Матеріальна мотивація:

- Бонуси за ініціативу – впровадити систему преміювання за запропоновані та реалізовані ідеї.

- Кар'єрне зростання – покажіть Дмитру, що активність та ініціативність можуть призвести до підвищення.

- Збільшення відповідальності – можливо, запропонувати йому участь у проектах, де ініціатива є ключовою.

✓ Нематеріальна мотивація:

- Визнання заслуг – публічно відзначити його досягнення, щоб він відчув, що його внесок важливий.

- Зворотний зв'язок – регулярно обговорювати з Дмитром його ідеї та підтримувати їх.

- Створення атмосфери довіри – можливо, Дмитро не впевнений, що його ініціативи будуть прийняті серйозно. Важливо створити простір, де співробітники не бояться висловлювати думки.

✓ Організаційні методи:

- Брейнсторми і творчі сесії – залучати Дмитра до зустрічей, де можна обговорювати нові ідеї в неформальній атмосфері.

- Наставництво – запропонувати йому взяти участь у програмі навчання, що може пробудити в ньому лідерські якості.

- Гнучкість у завданнях – можливо, Дмитро працює в рамках жорстко визначених завдань. Дати йому більше свободи при виборі підходів.

Висновок: Щоб залучити Дмитра до активної роботи, керівнику слід комбінувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Важливо створити умови, у яких ініціативність буде не лише бажаною, а й вигідною для співробітників. Якщо Дмитро побачить перспективи кар'єрного зростання, отримає визнання за свої ідеї та буде мати можливість впливати на процеси в компанії, то його мотивація спонукатиме до активної участі в розвитку.

Розв'язання задачі «Мотивація грошей чи можливостями?»

1. Індивідуальні підходи до мотивації Олени та Сергія

✓ Олена (оцінює стабільність, не прагне кар'єрного росту):

• Фінансові стимули – запропонувати Олені стабільні бонуси або підвищення окладу за хороші результати в роботі.

• Комфортні умови праці – забезпечити їй гнучкий графік роботи, зручний робочий процес без додаткового завантаження, оскільки вона цінує стабільність.

• Соціальні гарантії – запропонувати додаткові пільги (медстрахування, оплачувані відпустки, компенсації тощо), які підтримують її мотивацію залишатися в компанії.

• Публічне визнання – відзначити її вклад у роботу команди без примусу до кар'єрного росту.

✓ Сергій (мотивований кар'єрним ростом, готовий працювати понаднормово):

• Можливості професійного розвитку – запропонувати курси підвищення кваліфікації, участь у внутрішніх навчальних програмах, які швидше за все отримають підвищення.

• Чіткий кар'єрний план – сформувані етапи кар'єрного зростання з конкретними критеріями досягнення кожного рівня.

• Проєкти з відповідальністю – залучити Сергія до важливих завдань, де він може проявити свої управлінські навички.

• Менторство – доручити йому наставництво нових співробітників, що може стати кроком до керівної посади.

2. Чи можна створити універсальну систему мотивації?

Повної універсальної системи для Олени та Сергія не існує, оскільки вони мають різні мотиви. Проте можна використовувати гнучку систему мотивації, що враховує потреби обох:

✓ Диференційований підхід:

• Для Олени – фіксований оклад, бонуси за стабільні результати, соціальні гарантії.

• Для Сергія – кар'єрні перспективи, додаткові проєкти, можливості навчання.

✓ Система вибору мотивації:

• Компанія може запровадити «мотиваційне меню», де співробітники самі обирають, що для них важливіше – фінансова стабільність співробітників чи кар'єрний ріст.

✓ Гнучка системи бонусів:

• Якщо компанія працює з KPI, можна запровадити диференційовані бонуси: для Олени – премії за стабільну ефективність, для Сергія – бонуси за амбіційні цілі.

Висновок: Ефективна мотивація персоналу обґрунтовується на індивідуальному підході. Олену мотивуватиме фінансова стабільність та комфортні умови роботи, тоді як Сергій зацікавлений у кар'єрному розвитку та додаткових викликах. Оптимальним рішенням буде гнучка система мотивації, яка дозволить кожному співробітнику запропонувати найкращий варіант заохочення відповідно до їхніх потреб.

Розв'язання задачі «Зниження продуктивності»

1. Аналіз проблем

Менеджер виявив три основні причини зниження мотивації:

1. Відсутність системи заохочень – працівники не бачать сенсу докладати більше зусиль, якщо їхня робота не оцінена як слід.
2. Невизначеність кар'єрного зростання – конфлікт перспектив змушує людей втрачати інтерес до роботи.
3. Високе завантаження без гнучкого графіка – перевтома та підвищення вимог знижують ефективність команди.

Щоб покращити продуктивність, потрібно впровадити матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

2. Як можна підвищити мотивацію команди?

✓ 1. Впровадження чіткої системи заохочень

- Гнучка системи премій: бонуси за якісне виконання проєктів, дотримання дедлайнів, рішення складних технічних завдань.
- Додаткові привілеї: наприклад, можливість отримати додаткові вихідні або технічні перерви для забезпечення продуктивної роботи.
- Визнання досягнень: регулярне відзначення успіхів команд через корпоративні нагороди, внутрішні рейтинги тощо.

✓ 2. Чітка кар'єрна перспектива

- Розробка системи кар'єрного зростання: створення чіткої схеми розвитку (Junior → Middle → Senior → Lead).
- Можливість горизонтального розвитку: не всі прагнуть до керівних посад, тому слід запропонувати варіанти розвитку в технічних напрямках (спеціалізація, участь у складних проєктах).

• Менторство: залучення досвідчених співробітників до навчання молодших спеціалістів із можливістю отримання додаткових бонусів або підвищення.

✓ 3. Зниження навантаження та покращення умов праці

- Гнучкий графік: дозволити співробітникам самостійно визначати робочі години або запровадити 4-денний тиждень для високоефективних працівників.

- Автоматизація рутинних задач: використовуйте інструменти, які допомагають зменшити кількість механічної роботи (CI/CD, DevOps-підходи тощо).

- Перерозподіл навантаження: можливо, частина команди перевантажена, а частина має менше завдань.

3. Які нематеріальні методи мотивації можуть бути ефективними?

✓ 1. Визнання та культура зворотного зв'язку

- Регулярні позитивні відгуки про роботу співробітників.
- Мотиваційні зустрічі з керівництвом, де обговорюються досягнення та проблеми.

✓ 2. Тімбілдінг та корпоративна культура

- Необов'язкові заходи для неформального спілкування команди (наприклад хакатони, спільні ланчі, спортивні активності).

- Створення дружньої атмосфери в колективі, щоби працівники відчували підтримку.

✓ 3. Доступ до навчання та розвитку

- Оплачувані курси, сертифікації, участь у конференціях.
- Внутрішні технічні зустрічі для обміну знаннями.

Висновок: Щоби покращити мотивацію ІТ-команд, керівнику слід створити чітку систему заохочень, надати можливості для кар'єрного розвитку та знизити рівень перевантаження. Важливу роль у змаганні мають нематеріальні методи, такі як визнання досягнень, корпоративна культура та можливості навчання. Об'єднання цих підходів допоможе відновити продуктивність команди та підвищити її зацікавленість у роботі.

Розв'язання задачі «Відплив кадрів»

1. Аналіз проблеми

Якщо працівники масово звільняються, це свідчить про низьку мотивацію та незадоволення робочими умовами. Основні причини:

1. Відсутність можливостей для розвитку – співробітники не бачать перспективи в компанії, тому шукають кращі варіанти.

2. Зниження якості корпоративної культури – зниження атмосфери в колективі, командного духу та підтримки.

Щоб утримати персонал, необхідно зміцнити внутрішню та зовнішню мотивацію, а також створити комфортне робоче середовище.

2. Як створити середовище, яке сприятиме утриманню персоналу?

✓ 1. Кар'єрний ріст і розвиток персоналу

- Чітка системи кар'єрного зростання – створити прозорі можливості підвищення (наприклад, схему переходу від рівня Junior до Senior).

- Програми навчання – компанія може оплачувати курси, сертифікації, проводити внутрішні тренінги.

- Менторство та коучинг – новим співробітникам доцільно надавати наставників, а досвідченим – можливість розвивати лідерські навички.

✓ 2. Покращення корпоративної культури

- Регулярні командні заходи – тимбілдінги, спільні обіди, неформальні зустрічі, що зміцнюють стосунки в колективі.
- Відкрита комунікація – співробітники відчувають, коли їх думку чують. Корисно запровадити регулярні опитування або зустрічі з керівництвом.
- Програми залученості – створення ініціатив, у яких працівники можуть брати участь (наприклад, внутрішні конкурси, креативні проєкти, благодійні акції).

✓ 3. Покращення умов праці

- Гнучкий графік – можливість працювати дистанційно або мати пізніший початок робочого дня.
- Баланс між роботою та особистим життям – заохочення до підтримки work-life balance (наприклад, відмова від понаднормової роботи, додаткові вихідні).
- Комфортне робоче середовище – сучасні офіси, зона відпочинку, можливість працювати в комфортних умовах.

3. Які фактори внутрішньої та зовнішньої мотивації варто підсилити?

✓ Внутрішня мотивація (психологічні аспекти, що впливають на задоволеність роботою):

- Відчуття значущості роботи – працівники мають розуміти, що їхній внесок важливий. Визнання досягнень мотивує.
- Розвиток і навчання – доступ до нових знань та навичок своєї діяльності.
- Автономія в роботі – свобода у прийнятті рішень і довіра з боку керівництва.

✓ Зовнішня мотивація (матеріальні та організаційні стимули):

- Конкурентна заробітна плата – зарплата має відповідати ринковим стандартам.
- Бонуси та премії – винагороди для досягнення стимулювання продуктивності.
- Покращені соціальні гарантії – медичне страхування, додаткові відпустки, корпоративні пільги.

Висновок: Щоб зменшити плинність кадрів, необхідно підвищити внутрішню мотивацію через можливості розвитку, кар'єрного зростання та якісної корпоративної культури. Зовнішні стимули у вигляді конкурентної зарплати, премій та покращених умов праці також відіграють важливу роль. Об'єднання цих підходів допоможе утримати співробітників і підвищити їхню зайнятість у компанії, як і залученість.

Розв'язання задачі «Нова система премій»

1. Як зробити систему бонусів прозорою та ефективною?

✓ 1. Визначення чітких критеріїв оцінки

- Критерії преміювання мають бути конкретними, вимірюваними та зрозумілими для всіх співробітників (наприклад, КРІ, які можна легко відстежувати).

- Важливо використовувати об'єктивні показники, а не суб'єктивні оцінки керівництва.

✓ 2. Запровадження диференційованої системи премій

- Індивідуальні бонуси – за особисті досягнення, перевищення плану, ефективність.

- Командні бонуси – за успішну роботу відділу чи всієї компанії, що стимулює співпрацю.

- Нефінансові заохочення – додаткові вихідні, сертифікати на навчання, можливість вибору цікавих проєктів.

✓ 3. Прозорість процесу

- Публічне оголошення принципів премії – пояснити, хто і за що отримує бонуси.

- Автоматизована система розрахунку премій – мінімізує вплив людського фактора та запобігає суб'єктивності.

- Зворотний зв'язок від працівників – можливість обговорити систему премій, внести пропозиції.

2. Як уникнути демотивації працівників, які не отримують премії?

✓ 1. Мотивація не тільки фінансовими стимулами

- Працівникам, які не отримали премії, слід надавати інші стимули: похвалу, можливість працювати над цікавими завданнями, навчання.

- Корисно ввести систему нематеріальних нагород (подяки, відзнаки, вільний графік).

✓ 2. Забезпечення чітких шляхів досягнення премії

- Працівники повинні розуміти, що саме їм потрібно покращити, щоб отримати премію в майбутньому.

- Проведення індивідуальних зустрічей, де пояснюють, як можна підвищити ефективність.

✓ 3. Мінімізація «конкуренції за премії»

- Якщо премії підтримують одних і тих же працівників, це може викликати негатив і демотивацію.

- Краще впровадити систему, де кожен, хто досяг певних результатів, отримує бонус, а не лише топ 5 співробітників.

Висновок: Щоби система премій була прозорою та ефективною, необхідно запровадити чіткі критерії оцінки, уникати суб'єктивності та використовувати автоматизований розрахунок. Важливо мотивувати не лише тих, хто отримує премії, а й решту команди за допомогою нематеріальних стимулів, навчання та визнання досягнень. Такий підхід допоможе зробити бонусну систему справедливою і позитивно вплинути на мотивацію персоналу.

Розв'язання задачі «Конфлікт у команді»

1. Як керівнику розв'язати конфлікт, не понизивши мотивації співробітників?

✓ 1. Виявити причини конфлікту

- Провести індивідуальні бесіди зі сторонами конфлікту, щоб зрозуміти їхню позицію.

- Під час розмови акцентувати увагу не на звинуваченнях, а на потребах та мотивах кожного.

✓ 2. Організувати спільну зустріч

- Пояснити, що різні підходи до роботи є нормальними і можуть доповнювати один одного.

- Запропонувати такий розподіл обов'язків, щоб амбіційний співробітник міг брати на себе більше ініціатив, не завантажуючи інших.

✓ 3. Впровадити систему персоналізованої мотивації

- Працівнику, який прагне кар'єрного росту, запропонувати нові завдання, проекти, лідерські ролі.

- Працівнику, який цінує стабільність, дати можливість ефективно виконувати свої обов'язки без зайвого стресу, надаючи при цьому інструменти для професійного розвитку.

2. Як створити здорову конкуренцію в команді?

✓ 1. Командоорієнтовані КРІ

- Оцінювати не тільки індивідуальні досягнення, а й внесок у загальний результат команди.

- Впровадити премії чи бонуси, які залежать від загальної продуктивності відділу.

✓ 2. Заохочення до співпраці

- Запропонувати менторські програми, де досвідчені співробітники навчають менш досвідчених.

- Впровадити спільні проекти, де обидва співробітники можуть проявити свої сили.

✓ 3. Конкуренція без агресії

- Премії та підвищення мають бути заслуженими, а не ґрунтуються на суб'єктивних факторах.

- Відкрита комунікація: пояснення критеріїв кар'єрного росту, щоб уникнути заздрості чи непорозумінь.

Висновок: для ефективного вирішення конфлікту необхідна здорова конкуренція, керівнику варто збалансувати індивідуальні мотивації співробітників, що можливо, якщо запровадити командні КРІ, спільні проекти та прозорі принципи кар'єрного зростання. Це допоможе залагодити конфлікт, покращить атмосферу в колективі.

МЕНЕДЖМЕНТ HR

Відповіді на завдання з розпізнавання сфер застосування різних теорій HR-менеджменту

- Теорія ієрархії потреб Маслоу (Maslow's Hierarchy of Needs)
- Двофакторна теорія Герцберга (Herzberg's Two-Factor Theory)
- Теорія АМО
- Теорія розвитку людських ресурсів (Continuous Learning Model)
- Теорія життєвого циклу організації (Organizational Life Cycle Theory)
- Теорія трансакційних витрат (Transaction Cost Theory)
- Теорія людського капіталу (Human Capital Theory)
- Ресурсна теорія організації (Resource-Based View, RBV)
- Теорія систем менеджменту (Р. Лайкерта)
- Загальна теорія систем (Systems Theory in Management)
- Теорія стратегічних ситуацій Contingency Theory in HRM)
- Теорія випадковостей (Situation Approach to Management)
- Інституційна теорія (Institutional theory)
- Агентська теорія (Agency Theory)

Моделі менеджменту HR

1. Модель Fombrun: Оптимізація витрат і ефективності

Перегляньте тут: <https://youtu.be/sSawoeSqvfc>

Компанія може застосувати модель Fombrun, зосередившись на чотирьох ключових HR-функціях: добір персоналу, оцінка, розвиток і винагорода.

1. Оптимізація процесу найму:

- Використання аутсорсингу для підбору персоналу, щоб скоротити витрати на HR-відділ.

- Фокусування на наймі працівників із високим потенціалом розвитку.

2. Ефективна оцінка продуктивності:

- Запровадження чітких КРІ для кожного співробітника.

- Використання аналітичних інструментів для моніторингу ефективності роботи.

3. Навчання та розвиток:

- Створення програм внутрішнього навчання для підвищення кваліфікації працівників.

- Використання менторства та наставництва, що зменшує потребу в дорогих зовнішніх тренінгах.

4. Винагорода за результат:

- Перехід до системи оплати, яка базується на продуктивності.

- Використання бонусної системи для стимулювання ефективної роботи.

Очікуваний результат

Зниження витрат на персонал.

Підвищення продуктивності.

Оптимізація HR-процесів відповідно до бізнес-цілей

2. Модель Harvard: Баланс інтересів усіх сторін.

Перегляньте тут: <https://youtu.be/d9rgnE9zqzI>

Компанія може застосувати модель Harvard, щоб Урахувати інтереси різних стейкхолдерів та забезпечити соціальну відповідальність HR-стратегії

1. Аналіз потреб усіх зацікавлених сторін:

- Проведення опитувань серед працівників для визначення їхніх потреб і занепокоєнь.

- Взаємодія з інвесторами, клієнтами та суспільством для визначення їхніх очікувань.

2. Розробка компромісних HR-рішень:

- Гнучкий графік роботи для працівників.

- Запровадження прозорої системи кар'єрного зростання.

- Підтримка корпоративної соціальної відповідальності (наприклад, екологічні ініціативи).

3. Посилення ролі керівників середньої ланки:

- Надання більших повноважень лінійним менеджерам для управління персоналом.

- Навчання менеджерів ефективному керуванню командами.

Очікувані результати

Покращення взаємодії між компанією та працівниками.

Зменшення опору змінам.

Баланс між корпоративними цілями та потребами персоналу.

3. Модель Guest: Підвищення залученості працівників.

Перегляньте тут: <https://youtu.be/JLFvJ68BKpM>

Компанія має впровадити модель Guest, яка акцентує увагу на задоволеності, мотивації та залученості працівників як ключових факторах успіху

1. Формування сильної організаційної культури:

- Запровадження відкритої комунікації між працівниками та керівництвом.

- Визнання досягнень працівників через програми нагород.

2. Стратегічний розвиток персоналу:

- Впровадження програм наставництва та кар'єрного зростання.

- Надання можливостей для саморозвитку та навчання.

3. Мотивація та винагорода:

- Гнучкі системи оплати, що враховують індивідуальні досягнення.
- Соціальні бонуси: медичне страхування, корпоративні заходи.

4. Оцінка ефективності HR-стратегії:

- Регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників через опитування.

- Аналіз продуктивності та рівня утримання персоналу.

Очікувані результати

Підвищення лояльності та задоволеності працівників.

Зниження рівня плинності кадрів.

Збільшення продуктивності та ефективності команди.

4. Модель Warwick: Вплив зовнішнього середовища на HR-стратегію.

Перегляньте тут: <https://youtu.be/d2NEJ-gUtgs>

Компанія повинна адаптувати HR-стратегію, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі. Для цього слід застосувати модель Warwick, яка аналізує вплив економічних, політичних і соціальних факторів

1. Аналіз зовнішнього середовища:

- Дослідження ринку праці в новій країні.
- Аналіз місцевого трудового законодавства та регуляторних вимог.

2. Гнучке управління персоналом:

- Запровадження адаптивної HR-стратегії, що враховує місцеві умови.
- Створення кадрового резерву на випадок кризових ситуацій.

3. Ризик-менеджмент та соціальна відповідальність:

- Врахування потенційних ризиків нестабільності економіки.
- Взаємодія з місцевими громадами для покращення іміджу компанії.

4. Підтримка працівників у новому середовищі:

- Програми адаптації для співробітників, які працюють у новій країні.
- Розробка політики підтримки та соціальних ініціатив.

Очікувані результати

Адаптація HR-політики до реалій нового ринку.

Зниження ризиків, пов'язаних із законодавством та економічною нестабільністю.

Підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному рівні.