

Методи активизации каждого из этих навыков условно можно разделить на два. Первый – это путем систематического и регулярного обучения сотрудников, проведением мозговых штурмов, тренировок с помощью ментальных карт, мыслительных колпаков Эдварда Де Боно и другими способами. Второй – развитием творческих навыков путем внедрения в структуру работы увлечений и досуга работников. Сам факт, что это нужно, отталкивает большинство людей. А вот заниматься любимым делом, особенно, если это поощряет начальство, очень весомая мотивация для постоянного саморазвития.

Уже давно психологами доказано, что левое полушарие мозга отвечает за логику, анализ, числа, и информация обрабатывается поэтапно, в то время как именно правое полушарие дает нам возможность мечтать и фантазировать, рассматривая проблему в целом. Оба полушария должны полноценно дополнять друг друга, что безусловно сложно при постоянной работе левого и по большей части отсутствию развития правого полушария. А ведь именно занятие творчеством и выполняет эту роль. К сожалению, при подготовке специалистов в ВУЗах этот факт стал учитываться сравнительно недавно, поэтому развитие сотрудников зачастую ложится на плечи руководителя. Эта сложная, но выполнимая задача, которая требует от управленца творческого подхода и высокого профессионализма. Если раньше творчество было отдельной сферой деятельности, то сегодня представители бизнес-сообщества по праву уделяют феномену сочетания творчества и бизнеса все больше внимания. Креативные сотрудники становятся новаторами, именно они приносят своим компаниям колоссальную прибыль. И главное – конвертировать творческий потенциал сотрудников в доход может себе позволить любая компания. Сейчас любой бизнес основывается прежде всего на новых идеях, вот почему работодатели все чаще требуют от своих подчиненных креативного мышления.

Список использованной литературы:

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. А. Біловодська – К.: Знання, 2010. – 336 с.
2. Петрова Н.П. Творчі рішення в бізнесі. - СПб: Мова, 2004.

### **Управління проектними конфліктами**

*Деренська Я.М., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету  
kaf.yer@niph.edu.ua*

*Мельничук І.Є., магістр 2 курсу освітньої програми «Економіка підприємства» Національного фармацевтичного університету*

Реалізація проектів потребує залучення значної кількості різнофункціональних фахівців, об'єднаних у єдину проектну команду, що має загальну мету – успішне виконання проекту (досягнення запланованих завдань та результатів у визначений термін, у межах певного бюджету, з чітко

визначеним обсягом, параметрами якості тощо). Відповідно, у будь-який період здійснення проекту можливе виникнення протиріч між учасниками проектною команди. Проблема посилюється у разі матричної структури управління, де подвійне підпорядкування – проектному і функціональному менеджерам – ставить виконавця перед вибором пріоритету конкретного виду роботи (ця проблема вирішується ретельною проробкою посадових інструкцій та положень про відділи). З іншого боку, виконання окремих проектів у межах програми або проектного портфелю викликає безліч ресурсних конфліктів, у тому числі, й через брак досвідчених фахівців, потреба у яких може виявитися одночасною для кількох проектів (відповідно, це вирішується встановленням пріоритетів за всіма проектами, що виконує підприємство, і плануванням часового використання ресурсів). У будь-якому разі конфлікт є елементом проектною діяльності, який потребує вирішення, оцінки й управління.

Конфлікт розглядається як відкрите зіткнення сторін, думок, сил, що пов'язане з відмінністю уявлень про цілі, шляхи й методи їх досягнення, характер завдань і способи їх розв'язання. Проектний конфлікт являє собою відсутність згоди між учасниками проекту щодо розподілу ролей, функціональних обов'язків, ресурсів, часу, грошових коштів та ін. З позицій менеджменту конфлікт слід розглядати як сукупність причин (фактів або подій, що спричиняють зіткнення інтересів) та власне конфліктної ситуації (спровокований або випадковий інцидент, що спричинив відкрите протистояння).

Розрізняють такі типи конфліктів:

– внутрішньо особистісний – спричиняється суперечливістю вимог до працівника (члена команди проекту) або ж тим, що вимоги суперечать його цінностям чи інтересам;

– міжособистісний – зумовлений зіткненням інтересів, поглядів, цінностей тощо двох і більше працівників;

– між групою (командою проекту) і окремим працівником – спричиняється протиставленням інтересів (позицій, цінностей і т. п.) працівника інтересам групи;

– міжгруповий – викликаний розбіжностями в інтересах формальних і неформальних груп.

Найбільш поширеним є міжособистісний конфлікт, робота з яким може бути сконцентрована на таких напрямках: 1) прогнозування та профілактика конфліктів, що забезпечуватиме своєчасне виявлення потенційних конфліктних ситуацій та за умови високої конфліктної компетентності вирішуватиме суперечності на етапі, коли конфлікт ще не набув форми відкритого протистояння; 2) попередження конфліктів, що передбачає створення таких умов діяльності, які перешкоджали б виникненню суперечностей та конфліктів; 3) формування конфліктної компетентності з метою успішного вирішення особистістю міжособистісних конфліктів у різних проектних ситуаціях; 4) створення професійної системи посередництва у вирішенні різноманітних конфліктів.

Існуючі способи управління конфліктами поділяють на дві групи [1]:

1. Структурні:

– роз'яснення вимог, що висуваються до працівника чи групи працівників (підрозділу): очікувані результати (технічні, якісні, економічні, часові тощо), повноваження, відповідальність, джерела інформації, порядок контролю і т. п.;

– застосування координаційних та інтеграційних механізмів, наприклад, встановлення ієрархії повноважень забезпечує впорядкування взаємодії персоналу, прийняття рішень, інформаційних потоків тощо в проектній команді чи організації; звертання до спільного керівника дозволяє уникнути розбіжностей інтересів окремих працівників чи груп;

– формулювання загальних комплексних цілей (команди проекту, підприємства), що вимагає спільних зусиль працівників для їх досягнення, тим самим спонукає їх до співпраці й узгодженої взаємодії;

– структуризація системи винагород, що стимулює працівників на досягнення загальної комплексної мети, допомогу іншим тощо.

## 2. Міжособистісні:

– ухилення від конфлікту (як тимчасовий засіб його розв'язання);

– згладжування як спосіб узгодження інтересів, зниження ступеня їх розбіжності (через спільність оцінки певних питань);

– примушення однієї сторони погодитися з іншою;

– компроміс – прийняття позицій інших сторін, коли конфліктуючі сторони частково погоджуються з іншими, немає явних переможців чи переможених;

– збільшення доступних ресурсів, що задовольняє інтереси конфліктуючих сторін (усім стає достатньо);

– авторитарне керування – застосування адміністративних важелів для розв'язання спірних питань;

– заміна людського чинника – спрямована на виявлення та усунення причин конфлікту, зміну поведінки сторін конфлікту;

– заміна структурних чинників – передбачає зміну формальної структури команди проекту або підприємства;

– ідентифікація «спільного ворога», що змушує об'єднатися для протидії йому;

– вирішення проблеми, при цьому конфліктуючі сторони спільно окреслюють причини конфлікту й знаходять прийнятні способи його подолання, які задовольняють усіх зацікавлених.

Відповідно, кожна компонента з визначеного переліку може розглядатися як дисфункціональна (деструктивна) або функціональна (конструктивна). Так, наприклад, до негативних (дисфункціональних) можна віднести об'єднану протидію «спільному ворогові», авторитарне керування, до позитивних (функціональних) – збільшення ресурсів, встановлення чіткої ієрархії повноважень та ін. У разі позитивних зрушень конфлікти можуть бути підтримані з боку керівництва, оскільки: є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання; стимулює творче розв'язання того чи іншого питання; покращує стосунки між людьми у процесі спільної роботи над складними завданнями; дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.

Завдання проектного менеджера – вміти управляти конфліктами, стимулюючи конструктивні їх види і мінімізуючи негативні наслідки деструктивних конфліктів. Для цього використовуються такі рекомендації [2]:

забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення; уважне з'ясування причин поведінки людей; відмова від моральних наставлянь і погроз, проте застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує; пошук виходу з ситуацій, що загострюються, а не з'ясування стосунків; не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги; не припускати боротьби і переварювання серед підлеглих; постійно працювати над правильним формулюванням думок; учитися уважно слухати.

Крім цього, для успішного управління конфліктною ситуацією необхідно розуміти етапи її функціонування. Зазвичай, динаміка конфлікту передбачає: виникнення конфліктної ситуації (на початку цього етапу рекомендується застосовувати методи прогнозування та профілактики конфліктів, їх попередження); усвідомлення конфлікту (виникає необхідність формування конфліктної компетентності); конфліктні дії (створення системи посередництва); вирішення конфлікту (застосування описаних вище структурних і міжособистісних способів управління конфліктами).

Висновки. Розуміння сутності проектного конфлікту й своєчасне управління ним дозволить проектному менеджеру перевести виникаючий конфлікт з деструктивної у конструктивну форму, що сприятиме пошуку новаторських ідей щодо реалізації проекту.

Використана література:

1. Управління інноваційною діяльністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/73250/investuvannya/upravlinnya\\_innovatsiynoyu\\_diyalnistyu\\_osnovi\\_innovatsiynogo\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.com/73250/investuvannya/upravlinnya_innovatsiynoyu_diyalnistyu_osnovi_innovatsiynogo_menedzhmentu)
2. Тарасюк, Г. М. Управління проектами : навч. посіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/28660/>

### **Управління професійним розвитком персоналу підприємства**

*Дмитрієва О.І., к.е.н, доцент кафедри управління та адміністрування*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Педь Л.С., студентка 4 курсу спеціальності «Менеджмент» Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

Ефективне функціонування кожного суб'єкта господарювання визначає насамперед ступінь розвитку його персоналу. Підходи щодо формування розвитку персоналу є багатограним і складним поняттям, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, соціальних і економічних проблем.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а