

un-t. - Odesa., 2006. - 20 s. 2. Sidorenko E. *Motivacionnyj menedzhment. Jelektronnyj resurs*. Rezhim dostupa: <http://pp.nashaucheba.ru/docs/index-36668.html> 3. *Strategija motivacii*. Jelektronnyj resurs. Rezhim dostupa: <http://vsempomogu.ru/economika/upravpersona/816-9.html> 4. Kir'jan E.I. *Primenenie kreativa v upravlenii personalom* / E.I.Kir'jan // «Problemi ta shljahi vdoskonalennja ekonomichnogo mehanizmu pidpriemnic'koj dij'al'nosti» Zbirnik naukovih prac' V Mizhnarodnoi nauково-praktichnoi konferencii, 4-5 kvitnja 2013 roku: u 4 t. T.3. Ekonomika pracj. – Dnipropetrovs'k: Bila K.O., 2013 – S.40-43. 5. *Zakon Ukraini «Pro Derzhavnij bjudzhet Ukraini na 2014 rik»* vid 16.01.2014 r. № 719-VII.

Надійшла до редколегії 13.02.2014

## УДК658.5:7.071.008.1

**А.Д. МАТРОСОВ**, канд.экон.наук, проф., НТУ «ХПИ»;  
**Ф.А. ДОУРТМЕС**, магистр, НТУ «ХПИ»,

### ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ И СОЗДАНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ

В статье исследуются факторы и правила, которые оказывают влияние на процесс коллективного творчества по формированию технологии принятия коллективных решений и создания творческой атмосферы в коллективе.

**Ключевые слова:** коллективное творчество, субъекты решения, деловая сфера, сотрудничество, гласность, демократичность, инициатива, конфронтация.

**Введение.** В процессе управления руководителям приходится принимать большое количество решений по всем функциям их деятельности. Лица, принимающие решения, называются субъектами решения. Это могут быть индивидуумы (руководители) или группы и даже коллективы. Сравнение индивидуально принимаемых решений с коллективными решениями показывает, что каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому на практике нужно разумно сочетать ту и другую формы.

**Постановка задачи.** Коллективное творчество наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти решение сложной задачи на основе совместных знаний и опыта. Оно позволяет принять участие в решении проблем, особенно спорных, всем заинтересованным лицам, прежде всего будущим исполнителям, в том числе рядовым, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию.

В результате коллективного творчества быстрее и квалифицированнее решаются сложные и противоречивые проблемы и одновременно снижается

---

© А.Д. Матросов, Ф.А. Дууртмес, 2014

вероятность ошибок; принятому решению обеспечивается широкая поддержка и более активное исполнение; укрепляется моральный дух работников и их преданность организации.

Вместе с тем в ряде случаев коллективное творчество себя не оправдывает. Это прежде всего, когда проблема является частью должностных обязанностей руководителя или когда проблемы имеют самоочевидное решение и обсуждение ее было бы потерей времени.

Коллективное творчество вообще исключено при недопустимости совместного обсуждения проблемы, например из-за опасности утечки коммерческой информации или секретности.

**Результаты исследования.** Коллективное принятие решений, выдвижение новых идей требует от руководителя знания и умения организовывать такие мероприятия. Трудоемкость и высокие требования к профессионализму организаторов коллективной мысле-деятельности, как правило, оправдываются высокими экономическими и социально-психологическими результатами, позволяют организации оставаться конкурентоспособной, развивающейся, а коллективу – высокопродуктивным, сплоченным, людям – удовлетворенными трудом и членством в коллективе.

Принятие коллективных решений, как правило, проходит в форме спора, дискуссии, полемики, т.е. происходит выяснение и сопоставление точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса. Полемические качества в деловой сфере необходимы постоянно и всем: процесс коммуникаций индивидуальностей в совместной трудовой деятельности предполагает само собой разумеющееся наличие разных точек зрения, их рассмотрение и постоянный выбор оптимального варианта действий. Успех совместного интеллектуального труда зависит от степени использования общих факторов успеха делового общения, соблюдения культуры спора, доброжелательность, умение слушать и понимать услышанное, стремление к объективности, заострять внимание на элементах сотрудничества, а не конфронтации.

В любом взаимодействии, особенно в споре, могут возникнуть элементы деструктивного поведения. Причины этого – в нетерпимости к чужому мнению, инакомыслию, эгоизм, амбициозность, уверенность в собственной непогрешимости, неспособность к сотрудничеству, нежелание поступиться собственными интересами, непонимание реальных процессов, некомпетентность, а иногда отсутствие здравого смысла.

Успех коллективного творчества во многом зависит и от руководства этим процессом, чаще всего осуществляемого руководителем, который знает коллектив и он в наибольшей степени доверяет ему. Руководитель организует

фиксацию высказываний, следит за регламентом, помогает получить слово желающим, задает вопросы, привлекает внимание, комбинирует и систематизирует предложения, подводит итоги.

**Выводы.** Практика управления коллективным творчеством выработала целый ряд правил управления этим процессом, среди которых можно выделить:

- Развивай коллективное принятие решений. Авторство присваивай группе, но отдавай должное каждому по его вкладу.
- Введи коллективный и публичный разбор противоречий.
- Поддерживай в коллективе главные ценности: уважение к каждому, оценку по вкладу, гласность, демократичность, учет индивидуальных особенностей.
- Поощряй инициативу, исключи практику поиска виновного. Главное найти причины и пути устранения ошибок.
- Все групповые проблемы разрешай совместно и гласно.
- Всем членам коллектива дай право свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения по поводу обсуждаемого вопроса.
- Выслушай сначала идеи подчиненных низших рангов, потом рангом выше, и только после этого излагай свои.

**Список литературы:** 1. В.А. Спивак. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов. ПИТЕР.-М.2001. 2. В.Р. Веснин. Практический менеджмент персонала.ЮРИСТЬ.-М.,1998. 3. Н.И. Власова. И проснешься боссом. – М.,Инфра.-М.,1994. 4. Иоахим Хентце. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.1997.

**Bibliography (transliterated):** 1. V.A. Spivak. *Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom*. Uchebnoe posobie dlja VUZov. PITER.-M.2001. 2. V.R. Vesnin. *Prakticheskij menedzhment personala*.JuRIST".-M.,1998. 3. N.I. Vlasova. *I prosnesh'sja bossom*. – M.,Infra.-M.,1994. 4. Ioahim Hentce. *Teorija upravljenja kadrami v rynochnoj jekonomike*. – M.1997.

*Надійшла до редколегії 13.02.2014*