

Л.І. Скібіцька

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

Київ
«Центр учбової літератури»
2007

ББК 88.53я73

С 42

УДК 316.48(075.8)

Рецензенти:

Виноградський М.Д. – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук Національної академії наук України;

Потович С.І. – кандидат історичних наук, доцент, Перший проректор Київського інституту туризму Федерації профспілок України.

Скібіцька Л.І.

С 42 Конфліктологія. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 384 с.

ISBN 978-966-364-521-6

У навчальному посібнику у вигляді схем, графіків, таблиць подані основні матеріали для закріплення знань, отриманих у процесі слухання лекцій з курсу „Конфліктологія”. Проблеми антикризового управління підприємством, запобігання конфліктам, зменшення економічних, соціальних та моральних втрат від них, висувуються на перший план для керівників підприємств та менеджерів усіх рівнів. В посібнику висвітлюються питання сучасної теорії та практики управління конфліктами та стресами в підприємствах виробничої сфери, торгівлі та сфери послуг, питання управління опру змінам та стратегії використання людського потенціалу.

З метою психологічної самодіагностики та для здійснення модульного контролю та оцінювання знань студентів у посібнику додаються відповідні тести.

Посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів з економіко-підприємницьких спеціальностей, викладачів та менеджерів.

ББК 88.53я73

© Скібіцька Л.І., 2007.

© Центр учбової літератури, 2007.

ЗМІСТ

Вступ	8
ТЕМА 1. Теорія втручання в конфліктні ситуації	11
1.1. Загальне поняття про конфліктну ситуацію та конфлікт. Модель процесу конфлікту	11
1.2. Типи та види конфліктів	24
1.3. Об'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій	31
1.4. Суб'єктивні передумови виникнення конфліктів	37
1.5. Основні елементи теорії втручання	37
ТЕМА 2. Норма як основа оцінки конфліктної поведінки	39
2.1. Нормативні вимоги до суспільних форм поведінки	39
2.2. Характеристика особливостей індивідуальної трудової поведінки	40
2.3. Справедливість як основа соціально-середовищного складу норми	42
2.4. Альтруїзм та егоїзм як соціальні форми поведінки	42
2.5. Примусові форми поведінки в міжособистісних стосунках	44
ТЕМА 3. Силкові стосунки в організаціях.	
Природа конфлікту на підприємстві	45
3.1. Поняття про трудовий колектив і його функції. Класифікація трудових колективів та їх структура	45
3.2. Формальні і неформальні групи, їх значимість, причини утворення неформальних груп	49
3.3. Характеристика неформальних організацій. Управління неформальними організаціями та групами	53

	3.4. Модель процесу конфлікту. Наслідки конфлікту	57
ТЕМА 4.	Дисципліна як засіб запобігання конфліктам.	59
	4.1. Поняття про дисципліну як необхідну умову колективної форми виробничої діяльності	59
	4.2. Горизонтальні і вертикальні дисциплінарні стосунки міжгурової та внутрішньогрупової вза- ємодії	61
	4.3. Загальні принципи дисциплінарної організації колективних відносин	61
	4.4. Державна дисципліна	62
	4.5. Поняття про самодисципліну.	62
ТЕМА 5.	Проведення організаційних змін як причина конфліктів і засіб їх подолання	63
	5.1. Природа та цілі організаційних змін	63
	5.2. Основні напрями організаційних змін.	64
	5.3. Передумови, чинники та етапи успішного про- ведення організаційних змін.	68
	5.4. Використання працівників в управлінні для впровадження змін.	70
	5.5. Індивідуальний та груповий опір змінам	70
	5.6. Переборення опору змінами.	75
ТЕМА 6.	Використання психологічних засобів для розу- міння конфліктів та управління ними.	87
	6.1. Розпізнавання причин конфлікту та його еле- ментів	87
	6.2. Виявлення прихованих інтересів, бажань і страхів.	88
	6.3. Вміння слухати, виражати свої почуття, інте- реси	89
	6.4. Стиль поведінки в конкретній конфліктній си- туації.	92
	6.5. Спілкування з «важкими людьми»	94
	6.6. Система соціально-психологічних методів управ- ління конфліктами	94
	6.6.1. Соціально-психологічні методи вирішення соціальних конфліктів	99
	6.6.2. Динаміка соціальних конфліктів.	100

6.6.3. Види й форми протікання конфліктів на підприємстві	106
6.7. Шляхи й способи вирішення організаційних конфліктів.	112
ТЕМА 7. Методи подолання конфліктів	116
7.1. Оволодіння конфліктною ситуацією	116
7.2. Стратегії і технології управління конфліктами	121
7.3. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі	132
7.4. Формування оптимального соціально-психологічного клімату в колективі.	141
7.5. Вдосконалення організаційного клімату запровадженням психотехнологій.	151
ТЕМА 8. Юридичні засоби вирішення соціальних конфліктів.	156
8.1. Проблема регулювання соціальних конфліктів. Загальні положення	156
8.2. Роль інформації в керуванні конфліктом	157
8.3. Конфліктна аналітика.	158
8.4. Загальні положення конституційних процедур	159
8.5. Конфлікти й поділ влади	160
8.6. Конфлікти в парламентській діяльності	161
8.6.1. Конституційне правосуддя	162
8.6.2. Узгодження правових актів.	163
8.7. Загальні положення судового розгляду справ	163
8.8. Суб'єкти конфліктного посередництва. Поняття про консенсус	166
8.8.1. Суб'єкти конфліктного медіаторингу (посередництва)	166
8.8.2. Поняття про консенсус	167
8.8.3. Значення консенсусу	168
8.8.4. Консенсус і конфлікт.	169
ТЕМА 9. Особливості конфліктних ситуацій у процесі обслуговування	171
9.1. Особливості праці у невиробничій сфері. Спілкування в торгівлі та обслуговуванні.	171
9.2. Психологічні типи покупців (замовників)	173
9.3. Перепони у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.	173

9.4. Стратегія і тактика проведення ділових переговорів	178
ТЕМА 10. Комунікації в менеджменті	186
10.1. Поняття про комунікації.	186
10.2. Комунікаційний процес та його види	190
10.3. Макробар'єри на шляху ефективних комунікацій у системі управління підприємством	191
10.4. Шляхи удосконалення міжособових та організаційних комунікацій	196
ТЕМА 11. Керівництво, стиль управління та лідерство у подоланні конфліктів	200
11.1. Поняття та загальна характеристика керівництва (психологія стосунків керівника і підлеглих)	200
11.2. Теорії лідерства.	208
11.2.1. Природа та визначення поняття лідерства	210
11.2.2. Традиційні концепції лідерства	211
11.2.3. Концепції ситуаційного лідерства	213
11.2.4. Нове в теоріях лідерства	214
11.3. Стили управління та їхня характеристика	221
ТЕМА 12. Стрес як причина виникнення конфлікту	232
12.1. Поняття про стрес	232
12.2. Стрес як причина виникнення конфлікту	235
12.3. Співробітництво людини зі стресом	239
12.4. Управління стресами	251
ТЕМА 13. Стратегія управління персоналом для запобігання конфліктам	256
13.1. Взаємодія людини та організації	256
13.2. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні	259
13.3. Стратегія управління персоналом	260
13.4. Кадрова та соціальна політика фірми	266
ТЕМА 14. Мобільність персоналу як джерело конфліктної ситуації. Управління мобільністю персоналу як спосіб подолання конфліктів	271
14.1. Поняття та сутність мобільності персоналу	271
14.2. Робота з вивчення і зниження плинності кадрів в організації	277

14.3. Соціально-психологічний клімат як засіб регулювання процесу мобільності кадрів підприємства	287
14.4. Мотивація кадрів як засіб запобігання конфліктам	292
14.5. Система управління кар'єрою працівників . . .	297
14.6. Застосування практики професійного розвитку персоналу як фактора зниження його плинності	301
14.7. Впровадження психотехнологій в управління персоналом як засіб стабілізації кадрового складу підприємства	312
Список літератури	317
Додатки	320

Будь-яка управлінська і виробнича діяльність завжди пов'язана з конфліктами. І хоча в кожному випадку причина конфлікту конкретна, але всі вони мають загальну основу: фактичний стан справ відрізняється від очікувань людей, і вони починають конфліктувати.

Проблема дослідження конфлікту нині набула особливо-го значення. Нещодавно наше суспільство розвивалось, ігноруючи конфлікт. Поширеною була думка про безконфліктність соціалістичної системи. Суперечності, що виникали, вирішувались однотипними адміністративними методами. Вітчизняна наука не мала власної теорії конфлікту, а суспільство виявилось не готовим до життя в умовах великого конфліктного різноманіття.

Демократичні перетворення відкрили простір для стихії конфліктів майже в усіх сферах нашого життя. Тому першо-черговою потребою стало оволодіння науковими методами аналізу, прогнозування, управління конфліктом.

Як і в багатьох поняттях теорії управління, в конфлікті є багато визначень. Його можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те саме.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною і т. ін. Тому існує думка, що конфлікт — явище небажане, що його необхідно, по можливості, уникати та що його слід негайно вирішувати, як тільки він виник. Таке відношення чітко простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи та розділяють концепцію бюрократії за Вебером. Ці підходи до ефективності організації біліше спиралися на визначення завдань, процедур, правил, взаємодії посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми в основному усунуть умови, які сприяють появі конфлікту й можуть бути використані для вирішення виникаючих проблем.

Автори, які належать до школи «Людських відносин», також вважали, що конфлікту можна й необхідно уникати. Вони признавали можливість виникнення протиріч між цілями окремої особистості і цілями організації в цілому, між лінійним та штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи і між різними групами керівників. Але ж вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації й поганого управління. На їх думку, добрі взаємовідносини в організації можуть запобігати виникненню конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й бажані. Дійсно, конфлікт не завжди позитивний. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем і т. ін. Це робить процес прийняття рішення групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки й тим самим задовольнити особисті потреби в повазі й владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій та проєктів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи призводить до їх фактичного виконання.

Руйнівна сила конфліктів може привести до повного паралічу організації, у яких своєчасному їх вирішенню не приділяється належна увага. Масовий характер виробничих і трудових конфліктів призводить до величезних матеріальних втрат. Крім того, треба враховувати і величезний руйнівний вплив конфліктів на здоров'я їх учасників.

У ранніх працях з управління підкреслювалася важливість гармонійного функціонування організації. Конфлікти, які виникали всередині організації, розглядалися як негативні явища. Сучасні теоретики менеджменту визнають, що повна відсутність конфліктів — умова не тільки неможлива, а й не бажана.

Для опрацювання основних принципів ефективного управління конфліктами необхідно визначити: як виникають конфліктні ситуації в колективах, чи можна уникнути їхніх негативних наслідків, які причини конфлікту, як вибрати правильну лінію поведінки в конфлікті тощо.

Значна частина конфліктів являє собою продовження, відображення цілком об'єктивних, протиріч які не залежать від волі конфліктуючих осіб.

У сучасних умовах становлення ринкових умов господарювання в Україні конфліктів більше, ніж у країнах з розвинутою економікою.

Саме тому цей навчальний посібник призначений для студентів усіх спеціальностей економіко-підприємницького напрямку, в навчальних планах яких передбачено вивчення дисципліни «Конфліктологія», або для поглиблення знань з теми «Управління конфліктами та стресами», яка входить до дисципліни «Основи менеджменту».

Умовні позначки, використані з метою допомоги студентам диференційовано підходити до вивчення курсу:

- | | | |
|------------------|----|--------------------------|
| — особлива увага | !? | — інформація до роздумів |
| — визначення | □ | — запам'ятати |
| | ++ | — переваги |
| | -- | — недоліки |



Допомогти дійти до позитивного сприйняття конфлікту, а не відійти від нього або придушити його.
Навчити сприймати конфлікт як творчу можливість



Тема

1

ТЕОРІЯ ВТРУЧАННЯ В КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ

ПЛАН

- 1.1. Загальне поняття про конфліктну ситуацію та конфлікт. Модель процесу конфлікту.
- 1.2. Типи та види конфліктів.
- 1.3. Об'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій.
- 1.4. Суб'єктивні передумови виникнення конфліктів.
- 1.5. Основні елементи теорії втручання.

Література: 2, 3, 4, 10, 11, 15, 16, 19, 24, 33.

Базові поняття: *конфліктна ситуація; конфлікт; сигнали конфлікту; елементи конфлікту; види конфліктів; динаміка конфлікту; об'єктивні передумови виникнення конфліктних ситуацій; суб'єктивні передумови виникнення конфліктних ситуацій; теорія втручання; елементи теорії втручання.*

1.1. ЗАГАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ ПРО КОНФЛІКТНУ СИТУАЦІЮ ТА КОНФЛІКТ

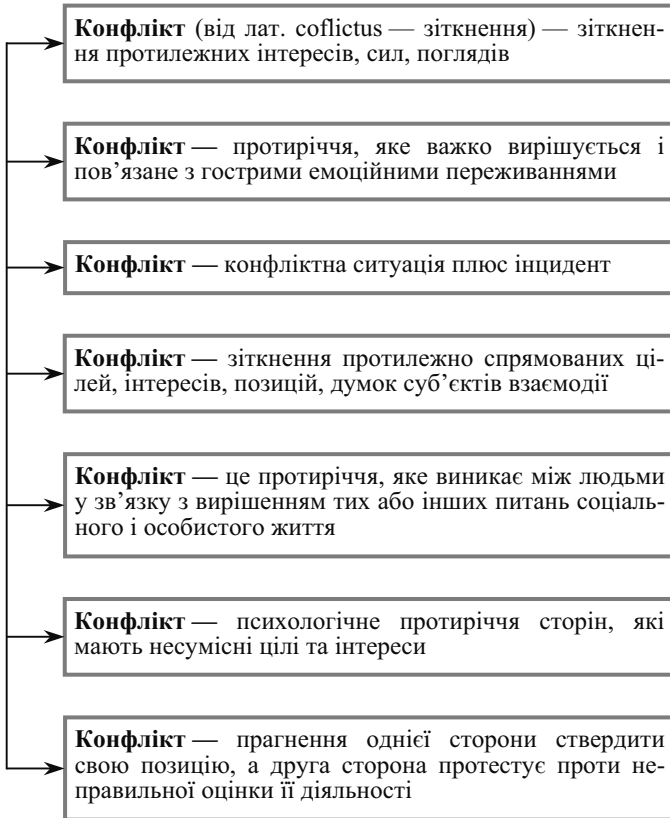
Конфлікт — це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами.

Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Найбільш загальне визначення конфлікту (від лат. *conflictus* — зіткнення протилежних інтересів, поглядів). Повніше визначення конфлікту — *протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами.*

У ПСИХОЛОГІ КОНФЛІКТ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ ЯК

«зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій, окремого епізоду в свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями».



Визначення конфлікту

Конфлікт по своїй суті — це факт людського існування.

Багато людей сприймають історію людства як безкінечну розповідь про конфлікти і боротьбу. На сучасному етапі переходу до

ринкових відносин ніде конфлікти не проявляються так очевидно, як у сфері бізнесу.

Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, акціонерними товариствами, в межах однієї організації тощо.

Модель процесу конфлікту. Нижче подана модель конфлікту як процесу. З неї ми бачимо, що існування одного чи багатьох джерел конфлікту збільшують можливість виникнення конфліктної ситуації в процесі управління. Але за можливості виникнення конфлікту сторони можуть захотіти реагувати так, щоб надалі не ускладнювати ситуацію. Іноді люди розуміють, що потенціальні вигоди участі в конфлікті не варті витрат. Їх відношення до цієї ситуації визначаються так: «На цей раз я дозволю йому зробити так, як він вважає за потрібне».

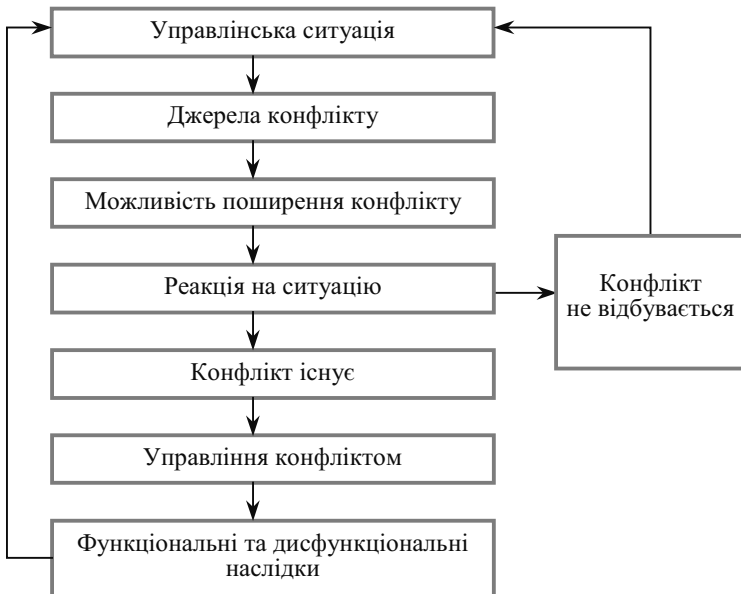
Однак у більшості випадків людина реагуватиме так, щоб не дати іншому домогтися бажаної цілі. Дійсний конфлікт найчастіше виявляється при спробі умовити іншу сторону або нейтрального посередника.

Наступна стадія конфлікту як процесу — це управління ним. Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть *функціональними* або *дисфункціональними*, що вплине на можливість наступних конфліктів: усуне причини конфліктів що створюють їх.

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути **дисфункціональним** і приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

До функціонального призначення конфлікту слід віднести: сприяння утворенню соціальних груп; виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій); привнесення в суспільство духу суперництва та конкуренції; конфлікт як джерело змін та перетворень; конфлікт як форма суспільного життя; засіб прояву протилежних поглядів та підходів, школа формування консенсусу й компромісу.

Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому і може вести до підвищення ефективності організації. Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації. Такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що ліквідує співробітництво між членами колективу.



Модель конфлікту як процесу

РОЗВИТОК КОНФЛІКТУ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД СВОЄЧАСНОЇ ТА ПРАВИЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЙОГО ЗА ТАКОЮ СХЕМОЮ

1. У якій сфері він виник — у діловій, тобто в процесі вирішення службових питань, чи в особистісній, у приватних стосунках співробітників. Першочергово вирішується діловий конфлікт, а особистий можна відкласти
Особистий конфлікт потребує значно більших емоційних та енергетичних витрат, для його вирішення необхідно більше часу
2. Якими причинами конфлікт породжений: об'єктивними чи суб'єктивними?
3. Яким він може бути за характером наслідків: конструктивним, що веде до прогресивних змін, чи деструктивним, руйнівним?
4. Що заважає об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію, яка виникла?

Конфлікт, який виник в організації, називають організаційним, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя тощо.

Організаційний конфлікт може набувати безліч форм. Якою б не була природа організаційного конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і оцінити.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін із якогось питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в певних обставинах, або незбігання інтересів, бажань, захоплень опонентів тощо.

Конфлікт не потрібно сприймати з негативних позицій, асоціюючи його з ворожнечею і болем. Це не обов'язково негативне явище. Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною і т. ін. Тому існує думка, що конфлікт — явище небажане, що його необхідно по можливості уникати та що його слід негайно вирішувати, як тільки він виник. Таке відношення чітко простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи та розділяють концепцію бюрократії за Вебером. Ці підходи до ефективності організації здебільшого спиралися на визначення завдань, процедур, правил взаємодії посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми в основному усунуть умови, які сприяють появі конфлікту й можуть бути використані для вирішення виникаючих проблем.

Автори, які належать до школи «Людських відносин», також вважали, що конфлікту можна й необхідно уникати. Вони визнавали можливість виникнення протиріч між цілями окремої особистості і цілями організації в цілому, між лінійним та штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи та між різними групами керівників. Але вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації й поганого управління. На їх думку, добрі взаємовідносини в організації можуть запобігати виникненню конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажаними. Дійсно, конфлікт не завжди позитивний. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем і т. ін.

Наша свідомість працює вибірково. Вона залишає нам усе, з чим згодна, і відкидає все, що суперечить нашим установам. Нам завжди здається, що тільки ми відстоюємо істину і справедливість, тільки наші дії правильні, а протилежна сторона конфлікту «не хоче» конструктивно вирішувати конфлікт, ми відчуваємо себе жертвами, нас «не хочуть» зрозуміти. Тому важливо не звинувачувати один одного, а спробувати зрозуміти причину дії іншої сторони, і, головне, прийняти цю причину. Навіть якщо ви зрозумієте, що цілком праві, а ваш опонент гарячкує, спробуйте згадатись, яка істинна причина спричинила його неадекватної поведінки: домашні проблеми, внутрішні конфлікти чи просто неправильне сприйняття ваших слів. А, може, це у вас настрої зіпсований? Відображення ситуації може бути надто суб'єктивним з обох сторін.

Функціональні наслідки конфлікту. Існує сім функціональних наслідків конфлікту. Один з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, який задовольняє всі сторони, і в результаті люди більше відчуватимуть свою участь у рішенні цієї проблеми. Це зводить до мінімуму або зовсім виключає труднощі, розбрат, несправедливість та необхідність йти проти волі. Інший функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть готові більше до співробітництва, а не до антагонізму у випадках, що загрожують конфліктом.

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть виникнути дисфункціональні наслідки, тобто умови, які заважають досягненню цілей існування організації.

ДИСФУНКЦІОНАЛЬНІ НАСЛІДКИ КОНФЛІКТУ

1. Незадоволеність, поганий настрої, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності роботи
2. Менший ступень співробітництва в майбутньому
3. Сильна відданість своїй групі та непродуктивна конкуренція з іншими групами організації
4. Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони — як про негативні
5. Скорочення взаємодії та спілкування між конфліктуєчими групами
6. Збільшення ворожості між конфліктуєчими сторонами в міру зменшення взаємодії та спілкування
7. Зменшення акценту: надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж вирішенню існуючої проблеми

Конфлікт може також зменшити можливість групового мислення та призвести до синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, які протидіють ідеям їхніх керівників. Це може покращити якість процесу прийняття рішень, оскільки додаткові ідеї та «діагноз» ситуації ведуть до покращення її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи та критерії їх оцінки. Через конфлікт групи можуть проробити можливі ситуації до того, як рішення почне виконуватися.

ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ

• Сприяння утворенню соціальних груп
• Виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій)
• Привнесення в суспільство духу суперництва та конкуренції; конфлікт, як джерело змін та перетворень
• Конфлікт як форма суспільного життя, засіб прояву протилежних поглядів та підходів
• Школа формування консенсусу й компромісу

ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТІВ

Позитивні	Негативні
Розрядження напруженості між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні, часові, матеріальні витрати на участь у конфлікті
Одержання нової інформації про опонента	Звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
Згуртування колективу організації при протиборстві із зовнішнім ворогом	Уявлення про переможені групи як про ворогів
Стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі
Синдром покірності в підлеглих	Після завершення конфлікту зменшення ступеня співробітництва між частиною співробітників
Діагностика можливостей опонентів	Складне відновлення ділових відносин («шлейф конфлікту»)

Конфліктна ситуація обов'язково включає *об'єкти* та *суб'єкти* конфлікту. Це і є *база конфлікту*.

Для того щоб конфлікт почав розвиватися, потрібен *інцидент*, коли одна зі сторін починає діяти, шкодячи інтересам іншої. Інцидент може виникнути як з ініціативи суб'єктів конфлікту (опонентів), так і незалежно від їхньої волі та бажання, внаслідок об'єктивних або суб'єктивних обставин або випадковості. Аналогічно й конфліктні ситуації можуть виникати або з ініціативи опонентів, або об'єктивно, незалежно від їхньої волі та бажання.

В розвитку кожного конфлікту можна фіксувати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення та закінчення інциденту. Будь-яка зміна конфліктної ситуації приведе до закінчення даного конфлікту, а, можливо, й до початку нового.

Конфлікт проявляється у вигляді специфічних реакцій людей одних до одних. У зв'язку з цим конфлікти завжди мають міжособовий характер і починається з виникнення конфліктної ситуації.

Дослідження конфліктних явищ, які трапляються в трудових колективах, показують, що головною умовою їхнього виникнення є порушення моральних норм взаємовідносин між членами колективів різних категорій і організації самого процесу виробництва чи надання послуг. Чим більше в колективі людей, задоволених працею, тим сприятливіший морально-психологічний клімат у ньому, тим більше розвинене товариство й взаємодопомога, тим кращі результати праці, тим менше привидів до конфліктів.

ВСІХ ПРАЦІВНИКІВ ЗА СХИЛЬНІСТЮ ДО КОНФЛІКТІВ МОЖНА РОЗПОДІЛИТИ НА ТРИ ГРУПИ

1. Стейкі до конфліктів
2. Що утримуються від конфліктів
3. Конфліктні особи. Чисельність цієї групи становить близько 6—7 % від усіх працюючих; це люди зі складним характером, вони схильні до ексцесів

В організації конфлікт завжди переростає в певну поведінку, дії, спрямовані на втручання у справи інших осіб, чи підрозділів. Він може розгортатися в цивілізованій формі (кооперація, змагання) або у формі відкритої боротьби. Конфліктам часто власти-

ва невизначеність вирішення, що спричинено ймовірністю багатьох варіантів поведінки сторін, зумовлених випадковими чинниками, психологією, прихованими цілями, які можуть по-різному трансформуватися.

Конфлікт можна розглядати у вузькому (безпосереднє зіткнення сторін) і широкому розумінні (як процес, який складається з кількох етапів, у межах якого безпосереднє зіткнення є лише одним з етапів).

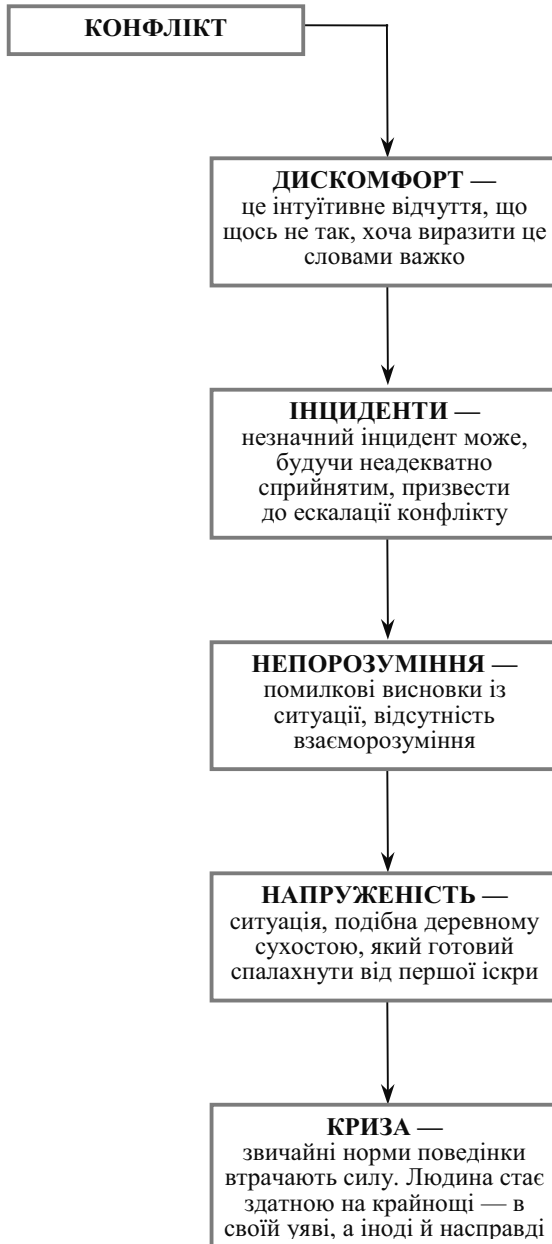
Отже, відкритій формі конфлікту передують конфліктна ситуація

При створенні конфліктної ситуації цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у суперечність між собою, але відкритого зіткнення ще немає. Конфліктна ситуація може виникнути як з ініціативи сторін, так і без їхньої участі.

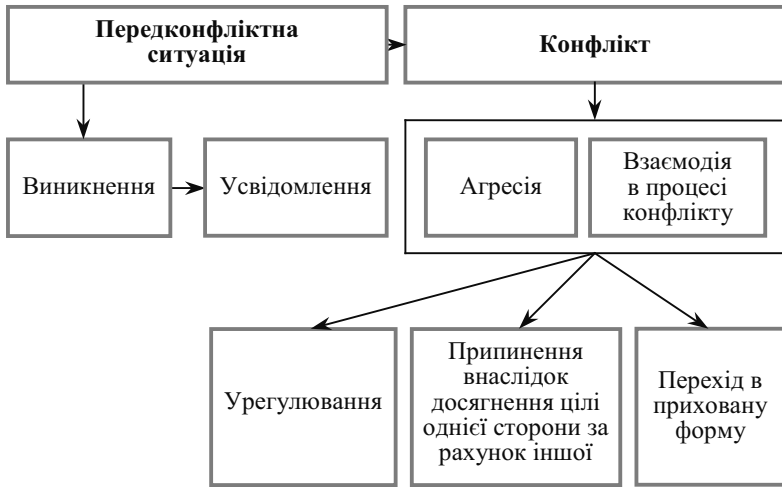
НА ПОВЕДІНКУ ЛЮДИНИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ ВПЛИВАЮТЬ:

• глобальний інтерес
• цілі найближчих і віддалених дій
• оцінка свого становища
• оцінка своїх шансів на успіх
• аналіз інтересів суперника
• уявлення про цілі, способи дій протилежної сторони
• уявлення про загальні перспективи

Конфліктна ситуація, як і будь-яка інша управлінська ситуація, може бути *керованою* і *некерованою*. Для перетворення некерованої конфліктної ситуації на керовану менеджер повинен володіти методами управління конфліктними ситуаціями.



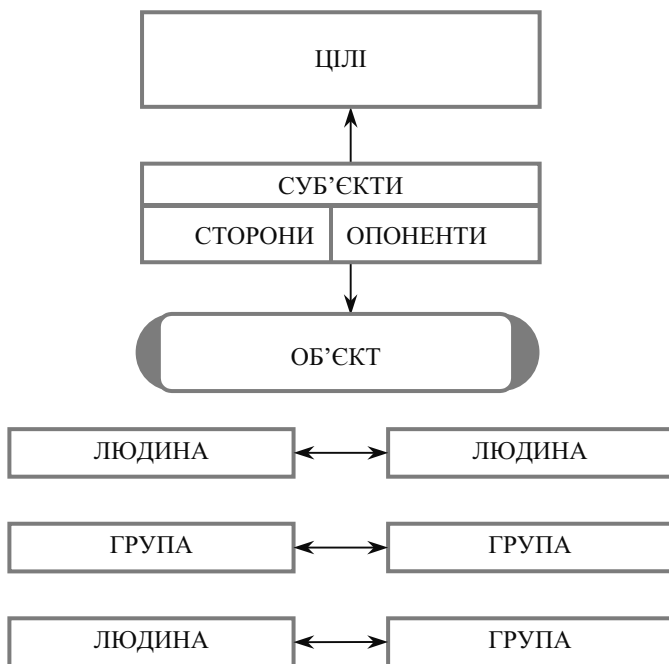
Сигнали конфлікту



Принципова схема протікання конфлікту в часі

НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО КОНФЛІКТУ

Школа управління	Підхід до конфлікту
Школа наукового управління [Ф. Тейлор]	<ul style="list-style-type: none"> • Конфлікт — завжди небажане явище. • Причини виникнення конфліктів у нерациональній організаційній структурі, нечіткому розподілі повноважень і відповідальності. • Причини можна усунути за допомогою реалізації наукових принципів управління
[Вебер]	<ul style="list-style-type: none"> • Конфліктів, якщо це можливо, слід уникати або негайно вирішувати в разі їх виникнення. • Причини виникнення конфліктів пов'язані з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо
Школа «людських стосунків» [Е. Мейо]	<ul style="list-style-type: none"> • Конфлікт — досить небажане явище. • Причини виникнення конфліктів у недостатній увазі керівництва до соціальних питань. • Конфліктам можна запобігти гармонізацією людських стосунків
Сучасна теорія менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> • Конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Вони допомагають виявити різні погляди, нові проблеми і альтернативи вирішення їх, одержати додаткову інформацію. • У цьому позитивне значення конфліктів



Структура конфлікту

Елементи конфлікту

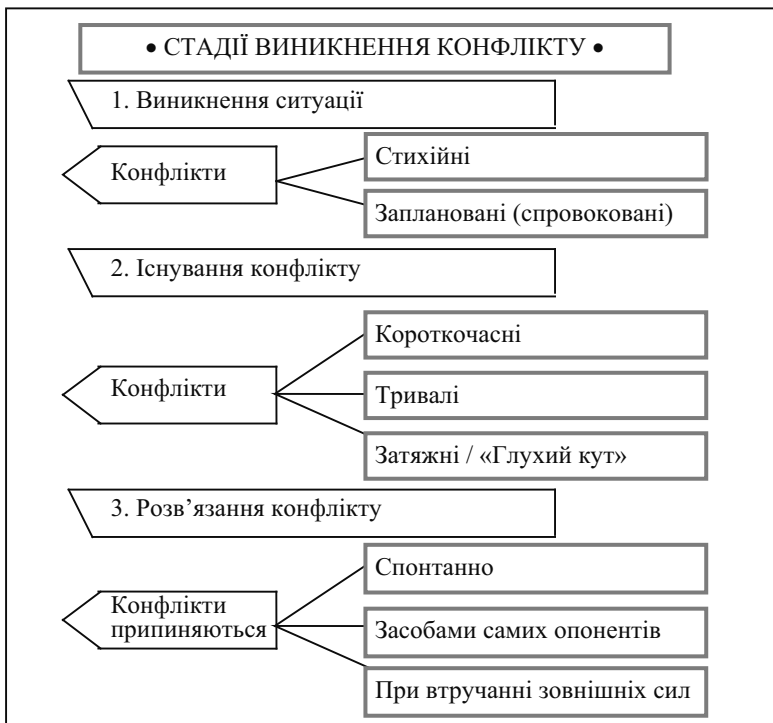
Конфліктна ситуація — період прихованої, взаємної або односторонньої незадоволеності, яка ґрунтується на індивідуальній або груповій оцінці ситуації, що склалася.

Учасники конфлікту — окремі особистості або групи, що по-різному оцінюють сутність і проходження одних і тих самих подій, пов'язаних з діяльністю другої сторони.

Об'єкт конфлікту — предмет, подія, дія, що викликають конфліктну ситуацію.

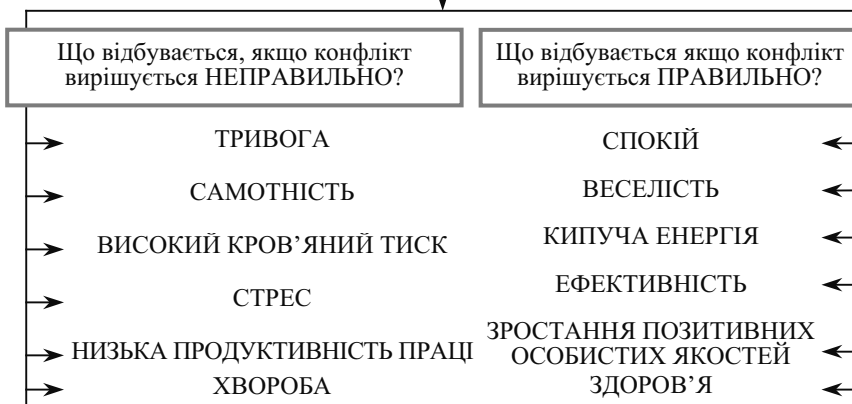
Інцидент — дії сторін, які характеризуються безкомпромісністю суджень і вчинків та спрямовані на обов'язкове оволодіння об'єктом загостреного зустрічного інтересу

Елементи конфлікту

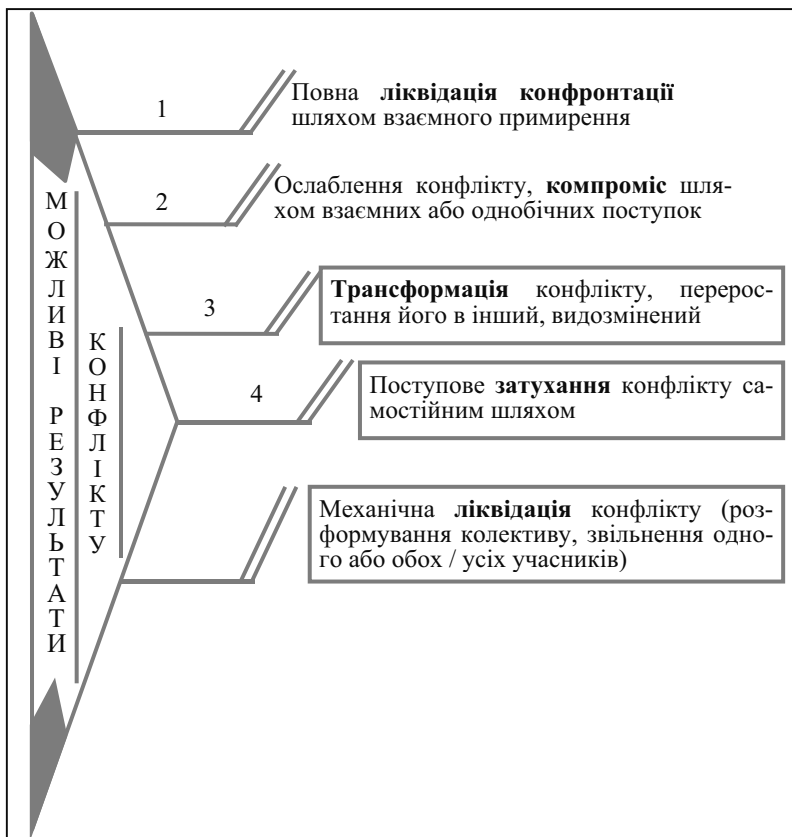


Динаміка конфлікту

Успішне вирішення конфлікту вивільняє енергію, приносить радість і навпаки



Деструктивні і конструктивні наслідки вирішення конфлікту



Результати конфлікту

1.2. Типи та види конфліктів

ЧОТИРИ ОСНОВНІ ТИПИ КОНФЛІКТУ ЗАЛЕЖНО ВІД ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНФЛІКТУЮЧИХ СТОРІН

• Внутрішньоособистісний конфлікт
• Міжособистісний конфлікт
• Конфлікт між особистістю та групою
• Міжгруповий конфлікт

Внутрішньоособистісний конфлікт. Одна з найпоширеніших його форм — *рольовий* конфлікт, коли до однієї людини вису-

ються супротивні вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи, або при недотриманні принципу єдності у керівництві.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути внаслідок того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами або цінностями працівника. Внутрішньоособистісний конфлікт може бути також відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження. Вивчення показує, що внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі та організації, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту найпоширеніший. В організаціях він проявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час, використання обладнання або узгодження проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, то він повинен переконати керівництво виділити ці ресурси безпосередньо, а не іншому керівникові.

Міжособистісний конфлікт може також проявлятися як зіткнення особистостей. Люди, з різноманітними рисами характеру, поглядами та цінностями іноді просто не в змозі полагодити один з одним. Як правило, погляди та цілі таких людей відрізняються у корені.

Конфлікт між особистістю та групою. Як показав Хоторнський експеримент, виробничі групи встановлюють норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватись, щоб бути прийнятим неформальною групою й, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

Між окремою особистістю та групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції усієї групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність та дотримуватись правил і процедур організації. Керівник може бути змушений застосовувати дисциплінарні заходи, які можуть бути непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може нанести відповідний удар — змінити відношення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Організації складаються з багатьох груп, як формальних, так і не формальних. Навіть у самих кращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні організації, які вважають, що керівник відно-

ситься до них несправедливо, можуть об'єднатися і спробувати «розрахуватись» з ним зниженням продуктивності праці. Ще одним прикладом міжгрупового конфлікту може бути нескінченний конфлікт між профспілкою та адміністрацією.

На жаль, частими випадками міжгрупового конфлікту є розбіжності між лінійним та штабним персоналом. Штабний персонал, зазвичай більш молодий та освічений, ніж лінійний. Ця різниця призводить до зіткнення між людьми і до труднощів у спілкуванні. Лінійні керівники можуть відкидати рекомендації штабних спеціалістів і висловлювати незадоволеність з приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язане з інформацією. В експериментальних ситуаціях лінійні керівники можуть вибрати такий спосіб виконання пропозиції фахівців, що вся ідея скінчиться крахом. І все це для того, щоб поставити фахівців «на своє місце». Штабний персонал, в свою чергу, може вступати в суперечки, через те, що його представникам не дають можливості самим провести в життя своє рішення, і намагатися зберегти інформаційну незалежність від лінійного персоналу.

Це — яскраві приклади дисфункціонального конфлікту.

У тих випадках, коли відрізняються цілі, починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.



Важливо відрізнити *конструктивний* конфлікт від *деструктивного*.

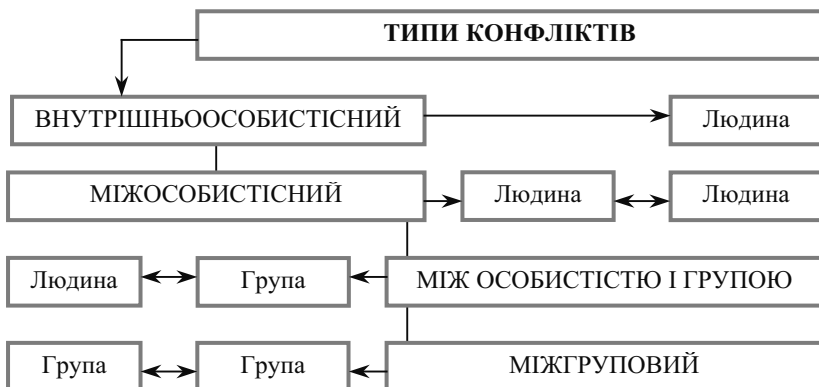
Конструктивний конфлікт — це той, у якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні зі своїми і готова шукати вихід із ситуації. Коли в результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає в творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт — це той, коли сторони не хочуть враховувати інтереси одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони.

Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.



Класифікація конфліктів за видами



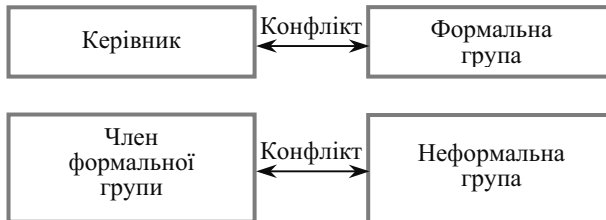
Класифікація типів конфліктів



Внутрішньоособистісний конфлікт



Міжособистісний конфлікт



Конфлікт між особою та групою



Міжгруповий конфлікт

За ступенем прояву виділяють *приховані* та *відкриті* конфлікти. Приховані конфлікти зачіпають двох осіб, котрі до певного часу роблять вигляд, нібито не конфліктують. З часом вони перетворюються на відкриті конфлікти. Приховані конфлікти можна розпізнати лише за непрямими проявами.

Існують *випадкові*, *хронічні* та *стихийні* конфлікти, а також такі, які *свідомо проваються*.

Конфлікти поділяються також на горизонтальні, вертикальні та змішані.

До **горизонтальних** відносять такі конфлікти, у яких не беруть участь особи, що знаходяться один в іншого в підпорядкуванні.

До **вертикальних** — ті, у яких беруть участь підпорядковані особи.

У **змішаних конфліктах** представлені і вертикальні і горизонтальні складові. На конфлікти, що мають вертикальну складову (тобто вертикальні і змішані), припадає 70—80 % від загальної кількості конфліктів в організації.

Цільові конфлікти між учасниками корпоративних відносин

Для досягнення ефективності функціонування корпорації керівництву необхідно зрозуміти глибинну сутність цілей зацікавлених сторін, намагатися якнайкраще узгодити їхні інтереси. Це складне завдання, оскільки між різними групами учасників корпоративних відносин виникають цільові конфлікти. Управління процесами розв'язання цих конфліктів має бути одним з головних завдань політики корпорації.

ОСНОВНІ ТИПИ КОНФЛІКТІВ ЦІЛЕЙ

- Прибуток — витрати
- Короткострокові цілі — довгострокова стратегія
- Централізація — децентралізація
- Зростання — стабільність

Розглянемо основні типи конфліктів цілей.

Прибуток — витрати. Намагання корпорації одержати максимальний прибуток нерозривно пов'язане із зменшенням витрат. Проте зростання корпорації призводить саме до збільшення витрат, що спочатку відбивається на зменшенні прибутку. Такий конфлікт спочатку породжується протилежними цілями менеджерів, власників, кредиторів та інвесторів.

Короткострокові цілі — довгострокова стратегія. Вибір критерію в цьому конфлікті полягає у виборі між продажем і купівлею акцій компанією, між довгостроковими планами розвитку

і негайним відданням капіталу. Подібний конфлікт породжується конфліктуючими інтересами груп акціонерів (бажання прибутку) та менеджерів (прагнення до розширення), а фактично — інтересами довгострокового розвитку і короткостроковими цілями. Досвід американського фондового ринку показав, що тривалий час акціонери віддавали перевагу акціям компаній, що стабільно працюють, які вони зберігали і навіть передавали в спадщину. Це було вигідно і акціонерам, і компаніям, оскільки компанії мали змогу вкладати кошти в довгострокові програми.

Останнім часом важливим показником стала оборотність акцій на ринку. «Швидкий» прибуток став більш пріоритетним, ніж прибуток, який планується в довгостроковому періоді. Зріс темп «гри» на фондовій біржі, де прибутки диктуються швидкістю та кількістю оборотів акцій компаній. Інвестори почали віддавати перевагу високому доходу на «ризикові» акції, а не стабільно невисокому дивіденду стабільних компаній. Компанії ж прагнуть до вкладання капіталу в розвиток, у нові сфери бізнесу, що не приносить миттєвого успіху і може взагалі виявитися неприбутковим. Проте зараз знов спостерігається зацікавленість акціонерів у придбанні акцій стабільних компаній, що працюють у реальному секторі економіки, у зв'язку з останніми падіннями на ринку акцій фіктивних капіталів та інформаційних технологій.

Придбання, злиття і наступні продажі з метою миттєвого отримання прибутку підірвали стабільність багатьох компаній на американському і європейському ринках. Однак у компаніях Азії і Японії таких конфліктів набагато менше. Це пояснюється тим, що довгострокове планування є пріоритетним, усі короткострокові цілі розглядаються менеджерами саме в цій концепції. До швидких змін тут підходять дуже обережно, гнучко і у відповідності з довгостроковою стратегією, слідкуючи і роблячи прогнози щодо можливих змін курсу в розрізі стратегічної мети. У той ж час багато які західні компанії перспективне планування розглядають як розкіш. Основною метою перспективних планів є подання компанії у вигідному світлі перед банками, інвесторами, громадськістю. Як правило, ці плани не розглядають наявні і майбутні структурні конфлікти.

Централізація — децентралізація. Одна з провідних тенденцій у поведінці корпорації, що породжує цільові конфлікти, — це коливання між централізацією і децентралізацією. У недалекому минулому найбільш розповсюдженими були жорсткі централізовані структури, де прийняття і виконання рішень було розірвано

в часі і не мало зворотного зв'язку. Люди були позбавлені можливості брати участь у прийнятті рішень, що зменшувало мобільність й адаптивність структур до вимог ринку. Децентралізація мала завданням втягти якомога більше працівників у розробку та реалізацію стратегії організації, чим підвищити її ефективність. Це призводило до послаблення контролю над результатами і погіршення координації організації в цілому, отже, до одноосібних рішень і централізованої структури.

Залучення великої кількості людей до прийняття відповідальних рішень призводить до послаблення контролю за результатами і навпаки.

Зростання — стабільність. Децентралізовані системи стимулюють розвиток і зростання компанії, централізація і посилення контролю зумовлюють зміцнення стабільності і обмеження зростання. Така ситуація призводить до конфлікту між розвитком і збереженням стабільності.

Щоб вирішити конфлікти і досягти балансу інтересів, слід комплексну оцінювати усю систему корпоративного управління за багатьма параметрами, бо жоден окремо взятий критерій не дає повного уявлення про складність і взаємозалежність численних цілей діяльності компанії. Переконавання, що «універсальні» критерії, фінансові або інші можуть дати повну оцінку діяльності компанії, зводить нанівець реальну мету оцінювання. Будь-який критерій, природно, підказує менеджерам рішення, що задовольняють саме цей критерій, незалежно від того, як ці рішення можуть реально вплинути на діяльність компанії. Так, короткочасної рентабельності можна легко досягти відстроченням витрат на ремонт або модернізацію устаткування; розширення обсягів торгівлі — встановленням цін, нижчих за собівартість; більших дивідендів — скороченням витрат на наукові дослідження та конструкторські розробки тощо.

1.3. ОБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРИЧИНИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Найбільш кваліфікованим і досвідченим є той керівник, що запобігає конфліктам або винищує їх у зародку. Управління конфліктами починається з їхнього передбачення. Щоб передбачати конфлікти необхідно знати причини, що призводять до конфліктних ситуацій. Кожний конфлікт має своє джерело виникнення.

У ВСІХ КОНФЛІКТІВ Є 12 ГРУП ПРИЧИН:

1) обмеження ресурсів, які потрібно розподіляти
2) взаємозалежність завдань
3) різниця в цілях, недостатня узгодженість цілей окремих груп і працівників, підприємства в цілому
4) різниця в менталітеті і цінностях, різниця в манері поведінки та життєвому досвіді
5) різниця в рівні освіти, недостатній рівень професійної підготовки
6) незадовільні комунікації
7) недосконалість організаційної структури управління, нечітке розмежування прав і обов'язків
8) протиріччя між функціями та видами трудової діяльності працівників
9) невизначеність перспектив зростання
10) несприятливі фізичні умови праці
11) недостатність доброзичливості з боку керівника до підлеглих. Необґрунтоване відношення до членів колективу
12) психологічний феномен

Розглянемо основні причини.

Розподілення ресурсів. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси та фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації. Виділити більшу частку ресурсів якомусь одному керівникові, підлеглому або групі означає те, що інші отримають меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність розподіляти ресурси майже завжди веде до різних видів конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежать у виконанні завдань від другої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, які складаються із взаємозалежних елементів, то при неадекватній роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Деякі типи організаційних структур і відносин ніби сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежності завдань. Причиною таких конфліктів може бути взаємозалежність виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного,

тому що потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, бо потребує його підтримки в той момент, коли з'ясовує недоліки у виробничому процесі або коли виступає в ролі консультанта. Більше того, штабний персонал при застосуванні своїх рекомендацій зазвичай залежить від лінійного.

Визначені типи організаційних структур також збільшують можливість конфлікту. Така можливість збільшується при матричній структурі організації, де порушується принцип єдиноначальності. Можливість конфлікту також велика у функціональних структурах, оскільки кожна велика функція приділяє особливу увагу в основному своїй власній галузі спеціалізації. У організаціях, де основою організаційної схеми є відділи (за якими би ознаками вони не склались: продуктовому, споживчому або територіальному), керівники взаємозалежних підрозділів підпорядковуються одному загальному керівництву більш високого рівня, тим самим зменшуючи можливість конфлікту, який виникає з чисто структурних приводів.

Різниця в цілях. Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими та розбиваються на підрозділи. Це походить від того, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненням, ніж досягненню цілей всієї організації.

Різниця в уявленнях та цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної цілі. Замість цього, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для їх групи та особистих потреб. Різниця в цінностях — дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право на висловлювання своєї думки, в той час як керівник може вважати, що підлеглий має право висловлювати свої думки тільки тоді, коли його запитують, і, безумовно, робити те, що йому наказують.

Різниця в манері поведінки та життєвій свідомості. Ці різниці також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Люди з рисами характеру, які роблять їх у більшому ступені авторитарними, догматичним, які не враховують такого поняття як самоповага, швидше вступають у конфлікти. Різниця в життєвій свідомості, цінностях, освіті, віці та соціальних характеристиках зменшує ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Незадовільна передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим робітникам чи групі з'ясувати ситуацію чи точку зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, пов'язана з продуктивністю, покликана не «вичавлювати соки» з робітників, а збільшувати прибуток компанії та її положення серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що затримують темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, які викликають конфлікт, — неоднозначні критерії якості, неспроможність чітко визначити посадові обов'язки та функції усіх співробітників та підрозділів, а також висунення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або поширюватись через неспроможність керівників розробити і довести до відома підлеглих чітке визначення посадових обов'язків.

ПРИЧИНИ, ЩО ПРИЗВОДЯТЬ ДО КОНСТРУКТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

• невдоволення оплатою праці
• несприятливі умови праці
• недоліки в організації праці
• незабезпеченість завдань відповідними ресурсами
• неритмічність роботи
• незручний графік роботи
• невідповідність між правами й обов'язками співробітниками
• недосконалість технологій
• відсутність чіткості й однозначності у розподілі обов'язків
• низький рівень трудової і виконавчої дисципліни
• недосконалість організаційної структури управління
• суперечливі цілі технологічних і економічних служб підприємства тощо

ПРИЧИНАМИ ДЕСТРУКТИВНИХ КОНФЛІКТІВ Є НЕПРАВИЛЬНІ ДІЇ:

- керівника
- підлеглих
- керівника і підлеглих

ПОМИЛКОВІ ДІЇ КЕРІВНИКА ПРОЯВЛЯЮТЬСЯ:

<p><i>1. У порушенні етики:</i></p> <ul style="list-style-type: none">— прояв грубості, чванливості, неповажного зверхнього ставлення до підлеглих;— невиконання обіцянок;— нестерпність до думок, відмінних від власних;— утиск критики;— обмеження прав підлеглих;— зловживання службовим становищем;— ігнорування субординації щодо підлеглих різних щаблів управління;— невміле використання інформації;— критика, що принижує гідність людини;— свідоме провокування конфліктів між підлеглими
<p><i>2. У порушенні трудового законодавства:</i></p> <ul style="list-style-type: none">— несправедливе звільнення;— пониження в посаді;— несвоєчасні відпустки;— не об'єктивне просування «своїх людей»
<p><i>3. У несправедливій оцінці результатів праці підлеглих:</i></p> <ul style="list-style-type: none">— помилки у застосуванні заохочень і покарань;— недоліки у розподілі робіт між виконавцями;— встановлення посадового окладу, не еквівалентного виконуваний роботі;— хвороблива реакція на зростання авторитету підлеглого;— нечітке формулювання завдань підлеглому;— недооцінка методу переконання;— психологічна несумісність

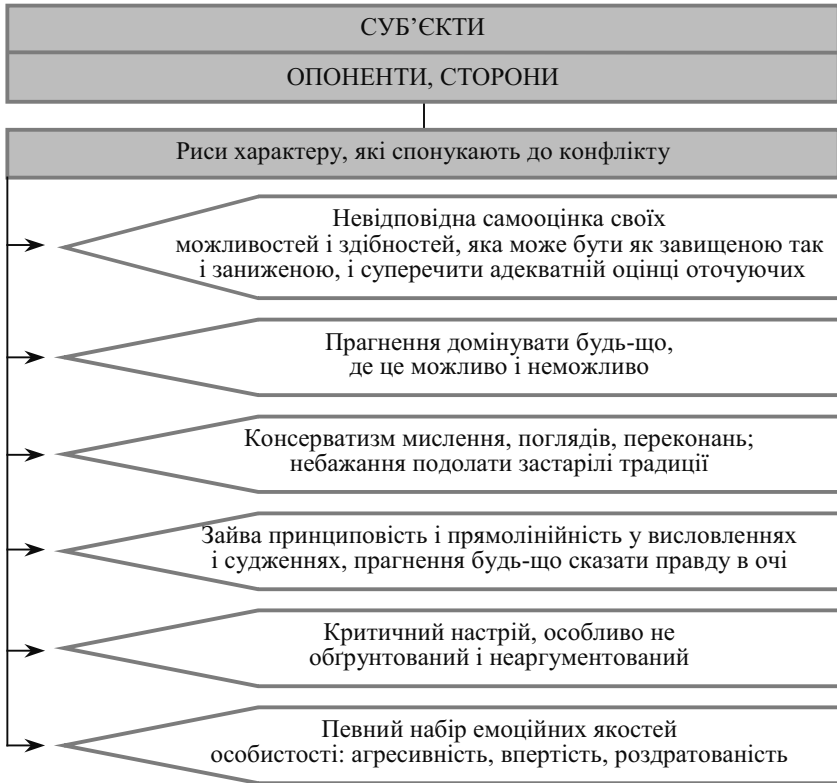
ОБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Середовище	Об'єктивні передумови конфліктних ситуацій
На рівні держави	<ol style="list-style-type: none">1. Суспільні відносини2. Соціальна нестабільність і напруженість3. Роль національно-етнічних звичаїв, традицій і суспільної думки4. Соціальна справедливість5. Масові соціальні явища і безробіття, страйки, чутки
На рівні підприємства	<ol style="list-style-type: none">1. Організаційно-комунікативні2. Матеріально-технічні3. Господарсько-політичні4. Господарсько-організаційні5. Соціально-професійні6. Соціально-демократичні7. Соціально-психологічні

- 1 **ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ** — недосконалість комунікацій, невміння керівництва визначити і донести до підлеглих точне описання їхніх посадових обов'язків.
Слабка поінформованість працівників призводить до чуток, інтриг, конфліктів
- 2 **МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ** — працівникам доводиться мати справу із застарілим обладнанням, працювати в непристосованих приміщеннях
- 3 **ГОСПОДАРСЬКО-ПОЛІТИЧНІ** — протиріччя між державними, груповими та особистими інтересами: недоліки законодавства, однобока орієнтація на ті чи інші показники господарської діяльності
- 4 **ГОСПОДАРСЬКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ**
 - 4.1. **Неправильна організація праці**, недоліки в спеціалізації та кооперації, недосконалість обліку та контролю за мірою та якістю праці, порушення режиму праці та відпочинку
 - 4.2. **Неправильна організація зарплати**: невпорядкованість нормування праці, системи оплати та преміювання
- 5 **СОЦІАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНІ** — недосконалість системи добору кадрів; крайнощі кадрової політики (коли абсолютизується повна заміна спеціалістів-практиків дипломованими; ігнорування спеціалістів з дипломами)
- 6 **СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ** — порушена структура за віком, за статтю, за національністю
- 7 **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ** несумісність деяких членів колективу

Основні причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві

1.4. СУБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

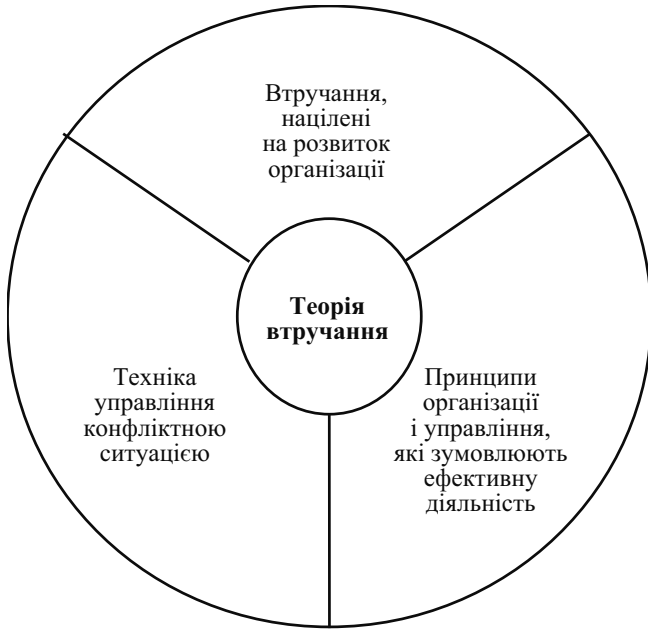


Суб'єктивні передумови виникнення конфліктних ситуацій

1.5. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТЕОРІЇ ВТРУЧАННЯ

Ціль *теорії втручання в конфліктні ситуації* полягає в тому, щоб представити ефективні засоби рішення широкого діапазону проблем, які виникають в організаціях.

Теорія втручання трактує питання стратегічного характеру, які націлені на систематичне успішне рішення питань структури і культури організації.



Елементи теорії втручання

Тема

2

НОРМА ЯК ОСНОВА ОЦІНКИ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

ПЛАН

- 2.1. Нормативні вимоги до суспільних форм поведінки.
- 2.2. Характеристика особливостей індивідуальної трудової поведінки.
- 2.3. Справедливість як основа соціально-середовищного складу норми.
- 2.4. Альтруїзм та егоїзм як соціальні форми поведінки.
- 2.5. Примусові форми поведінки в міжособистісних стосунках.

Література: 2, 5, 30, 33.

Базові поняття: норма; поведінка; трудова поведінка; індивідуальна поведінка; справедливість; фактор справедливості альтруїзм; егоїзм; примусова поведінка.

2.1. НОРМАТИВНІ ВИМОГИ ДО СУСПІЛЬНИХ ФОРМ ПОВЕДІНКИ



• В англійській мові поняття «нормальний» відповідає звичайному, регулярному, сталому зразку. В сучасній літературній мові поняття норми відповідає встановленню міри, розміру, стандарту чого-небудь. Переклад значення норми з латинської «norma» відповідає поняттю «правило», «міра». Тепер у поняття норми вкладається сенс найбільш стійких форм відносин (взаємостосунків).



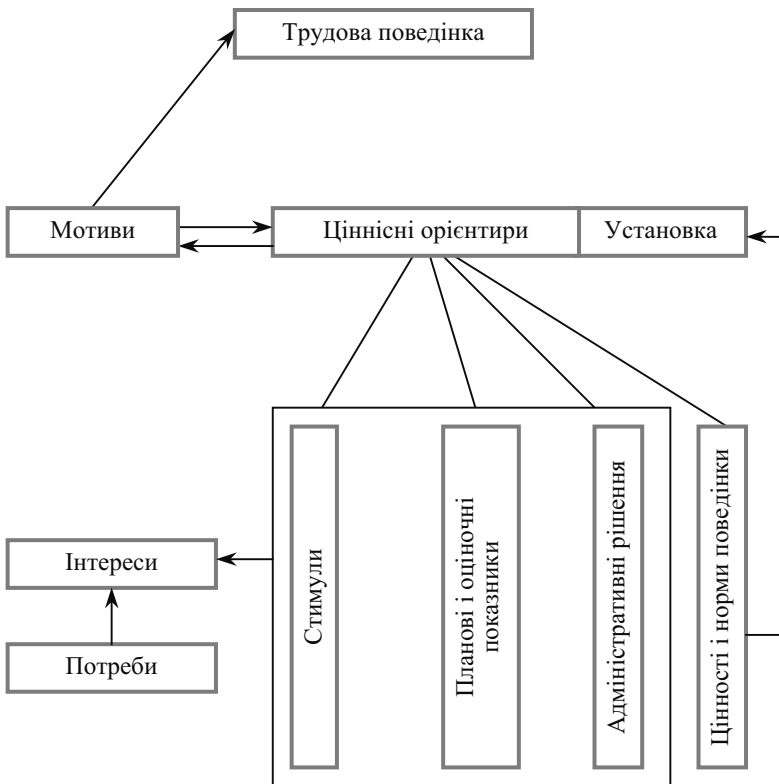
• Характерною особливістю поняття норми поведінки, відносин, стану ще з античних часів була конкретизація певних канонів і правил, що лімітують поведінку людини відповідному соціальному середовищу.



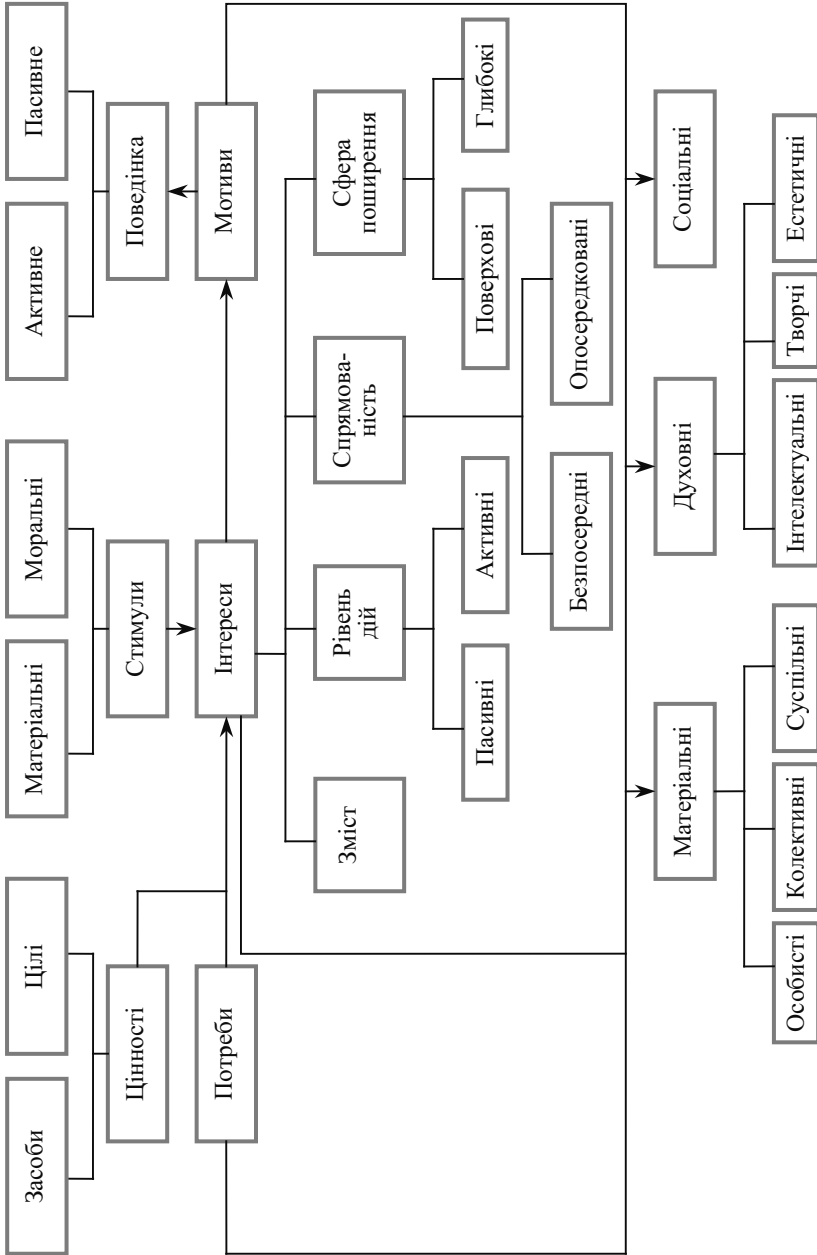
- Індивідуальна норма поведінки завжди конкретна і специфічна, але вона не існує як окреме явище, без зв'язку із суспільством. У дійсності не існує людини стандартизованої за всіма моральними, етичними і правовими параметрами.

Трудова поведінка — це виконавча сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв.

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ



Механізм регулювання трудової поведінки



Класифікація елементів механізму регулювання трудової поведінки

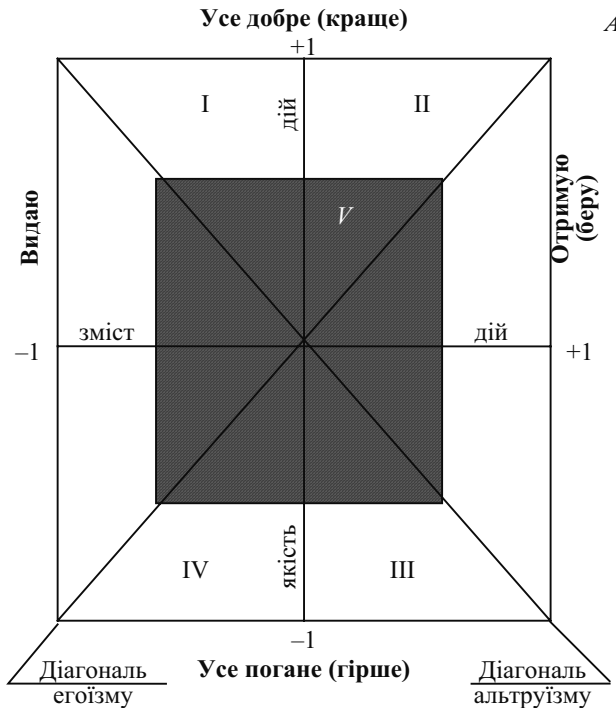
2.3. СПРАВЕДЛИВІСТЬ ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНО-СЕРЕДОВИЩНОГО СКЛАДУ НОРМИ

Базовим фактором зберігання рівноваги як інваріантної форми норми її оцінки на різних соціальних рівнях організації суспільних стосунків є поняття справедливості, або фактора справедливості в стосунках між людьми.

Фактор справедливості у взаємовідносинах будується на двох діях: дати і отримати. Для зберігання рівноваги в стосунках необхідно як давати, так і отримувати.

Альтруїзм і егоїзм — це соціальні форми поведінки, які часто протиставляються як взаємопротилежні, являються породженням суспільних відносин і виразом конкретних форм життя людей.

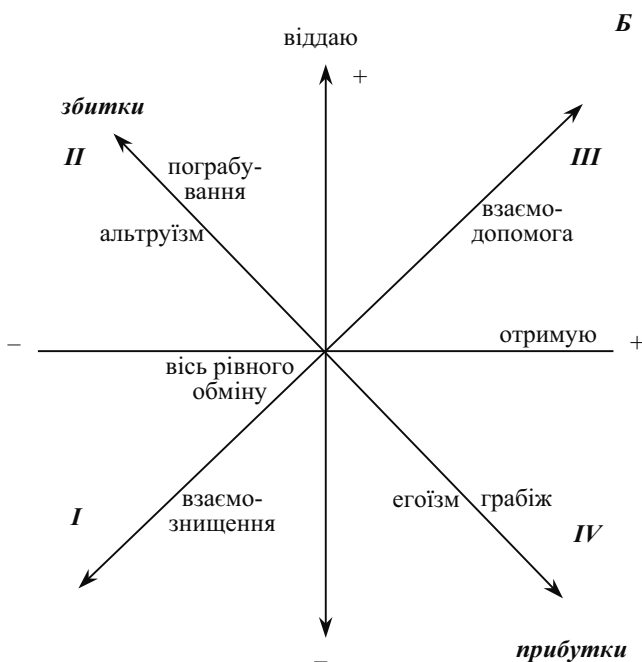
2.4. АЛЬТРУЇЗМ ТА ЕГОЇЗМ ЯК СОЦІАЛЬНІ ФОРМИ ПОВЕДІНКИ



Альтруїзм і егоїзм як соціальні форми поведінки

А.

У чверті II — <i>отримую все добре або беру все добре</i> — егоїстична форма поведінки, націлена на отримання всього найкращого
У чверті I — <i>віддаю все добре</i> — альтруїстична форма поведінки, націлена на надання допомоги іншим
У чверті IV — <i>віддаю все погане</i> — егоїстична форма поведінки, націлена на позбавлення від поганого
У чверті III — <i>отримую все погане</i> — альтруїстична форма поведінки, націлена на надання допомоги через позбавлення від ускладнень інших людей
У квадраті V у сумірному (порівнянному) співвідношенні всі форми поведінки, що є характерним для основної маси людей



Альтруїзм та егоїзм як соціальні форми поведінки

Б. Представлення кожної характеристики: «віддаю» та «отримую» через їх складові компоненти, а не як протилежних понять дозволяє відобразити **альтруїзм** та **егоїзм** як дихотомічні поняття.

При такій систематизації відносин у I та III чверті координатної площини відображають події рівного обміну. У I чверті —

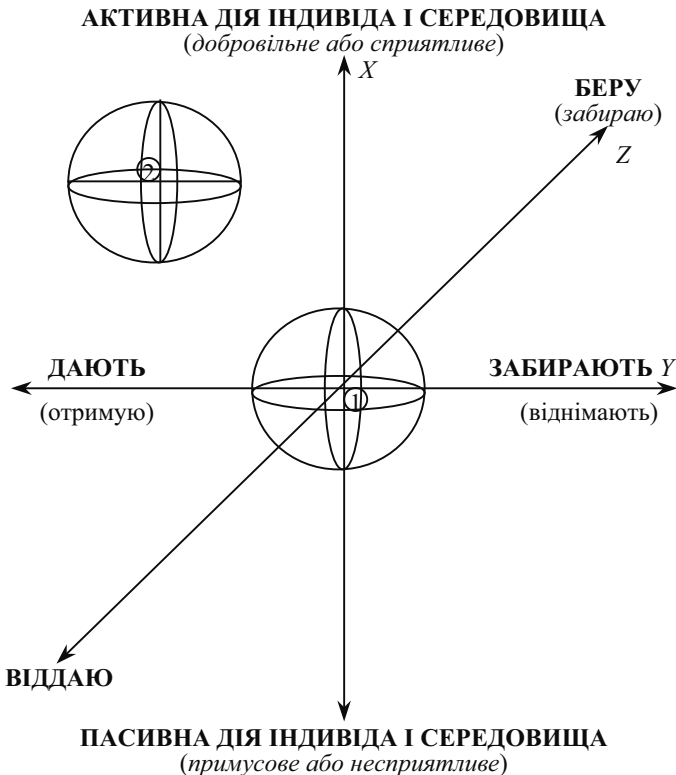
взаємно поєднуючі стосунки; у III чверті — стосунки взаємно гнітючої конкуренції на виживання.

У II та IV чвертях систематизуються події протилежного обміну. У II чверті дії пов'язані з втратами однієї сторони; це може бути альтруїстичною поведінкою, або «пограбуванням» з боку сильнішого у конкуренції. Такі дії визначаються як збитки.

У IV чверті дії пов'язані зі здобутками однієї сторони; це може бути егоїстична поведінка, коли сильніша сторона використовує свої можливості для нарощення прибутків.

Діагональ, що проходить через II та IV чверті, відображає максимальну перевагу однієї сторони над іншою (експлуатація).

2.5. ПРИМУСОВІ ФОРМИ ПОВЕДІНКИ В МІЖСОБИСТІСНИХ СТОСУНКАХ



Примусові форми поведінки в міжособистісних стосунках

Тема

3

СИЛОВІ СТОСУНКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ. ПРИРОДА КОНФЛІКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ПЛАН

- 3.1. Поняття про трудовий колектив і його функції. Класифікація трудових колективів та їх структура.
- 3.2. Формальні і неформальні групи, їх значимість, причини утворення неформальних груп.
- 3.3. Характеристика неформальних організацій. Управління неформальними організаціями і групами.
- 3.4. Модель процесу конфлікту. Наслідки конфлікту.

Література: 1, 2, 5, 13, 16, 21, 30.

Базові поняття: трудовий колектив; ознаки трудового колективу; функції трудового колективу; класифікація трудових колективів; рівні колективу; особливості первинних колективів; структура колективу; група; класифікація груп; види груп; формальні організації; неформальні організації; типи конфліктів; модель конфлікту як процесу; наслідки конфлікту.

3.1. ПОНЯТТЯ ПРО ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ І ЙОГО ФУНКЦІЇ. КЛАСИФІКАЦІЯ ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВІВ ТА ЇХ СТРУКТУРА

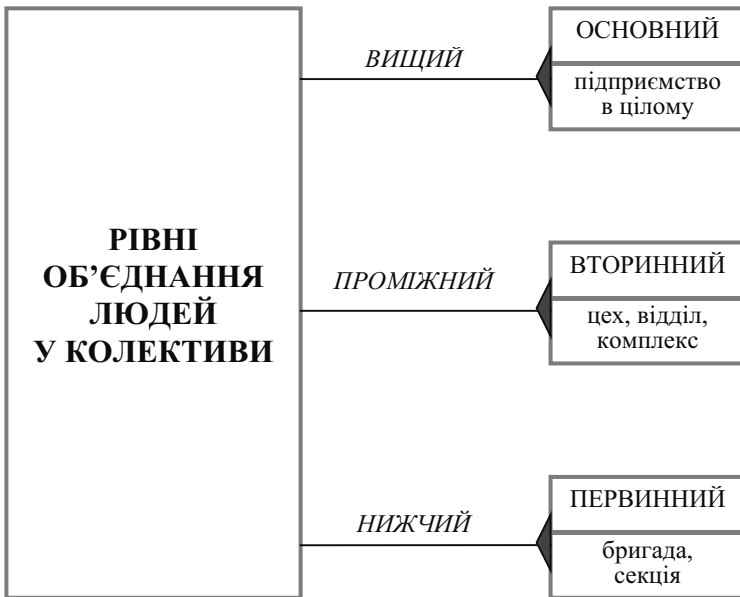
Трудовий колектив — це соціальна спільність людей, які об'єднанні спільною трудовою діяльністю в межах певної організації для досягнення спільної мети та пов'язані між собою відносинами співробітництва.



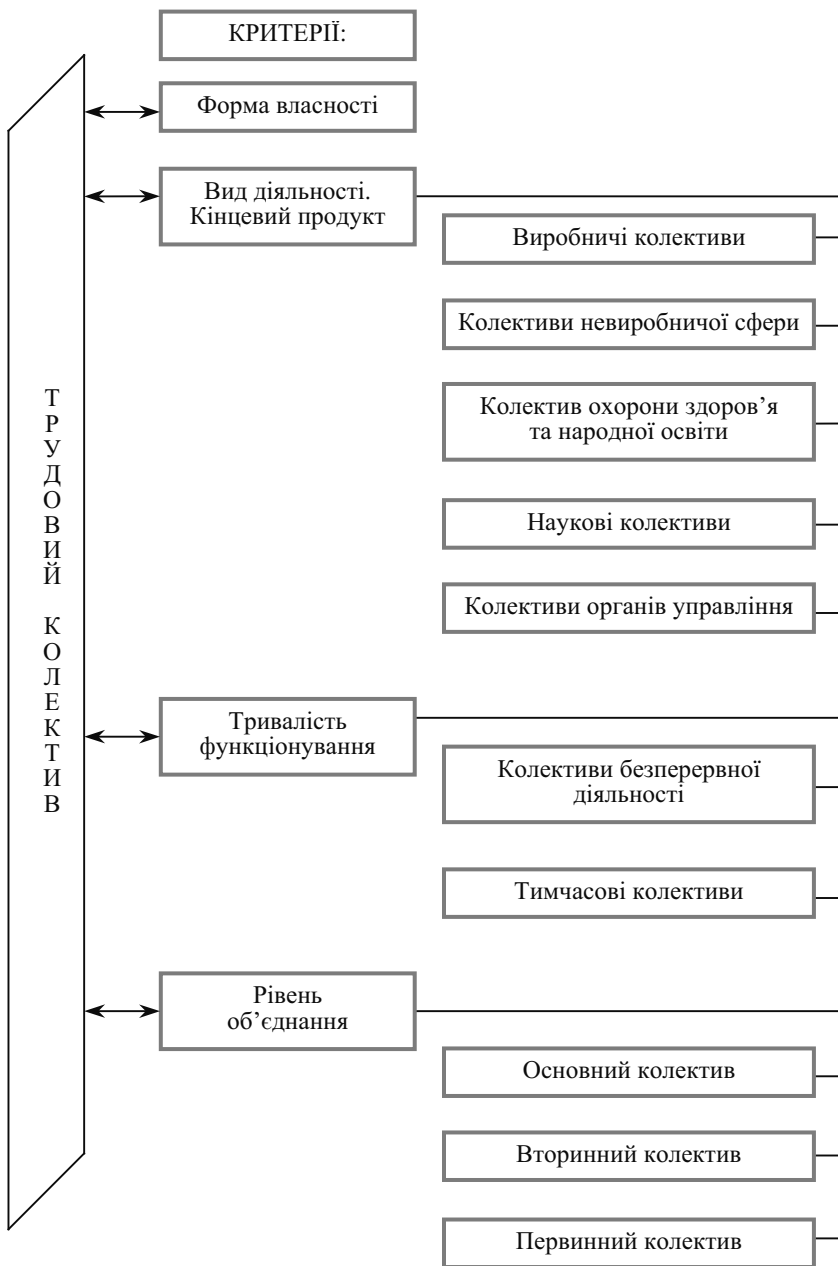
Основні ознаки трудового колективу



Функції трудового колективу



Рівні колективу



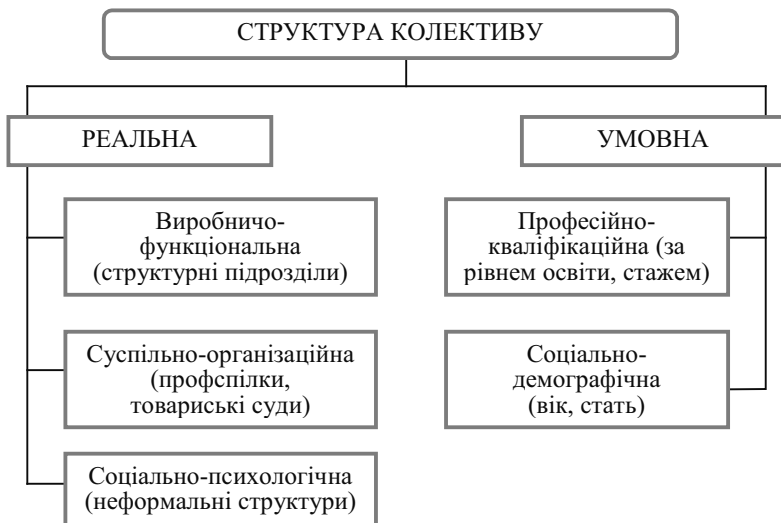
Класифікація трудових колективів



Особливості первинних колективів

СТАДІЇ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ

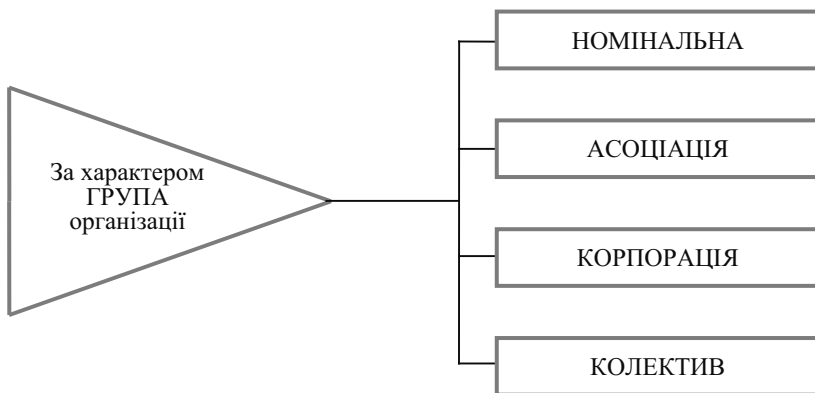
№ з/п	Назва стадії	Характеристика стану колективу
1	Формування	<ul style="list-style-type: none"> — Люди придивляються один до одного та до керівника. — Період адаптації членів колективу. — Настрій очікування та обережності
2	Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> — Відбувається зближення людей у групи: найбільш ініціативні, менш ініціативні, індиферентні, дезорганізуючі. — Відбувається саморегуляція колективу
3	Інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> — Стверджуються відносини товариського співробітництва та взаємодопомоги. — Створюється дійсна спільність уявлень



Структура колективу

3.2. ФОРМАЛЬНІ І НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ, ЇХ ЗНАЧИМІСТЬ, ПРИЧИНИ УТВОРЕННЯ НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

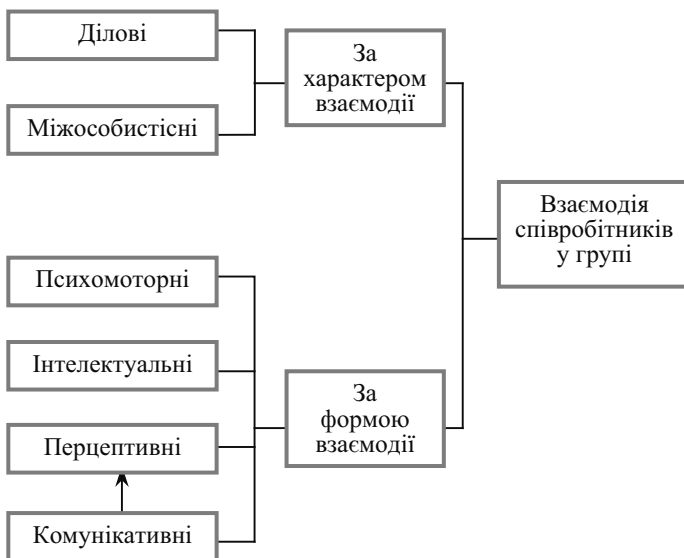
Група — це реально (абстрактно) існуючі в єдиному просторі і часі спільноти людей, які взаємодіють у спільній діяльності і вступають у певні ділові і міжособистісні стосунки



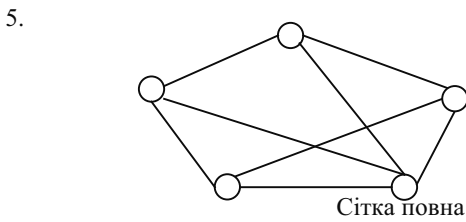
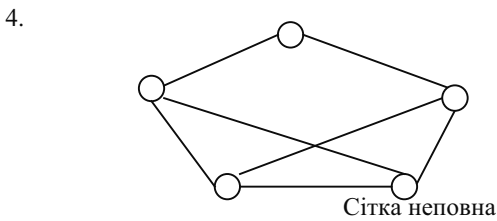
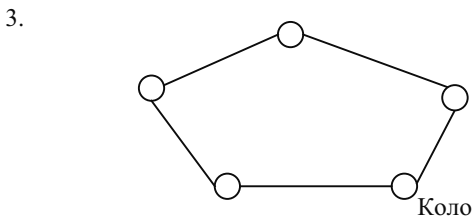
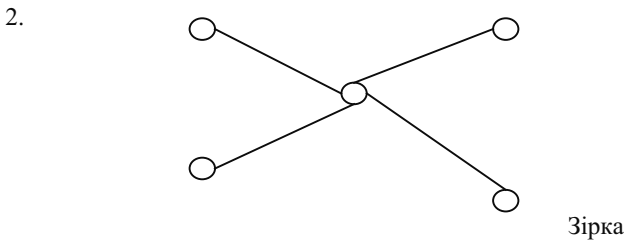
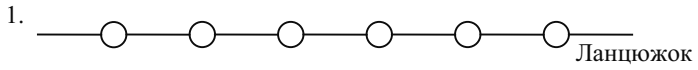
Організаційна класифікація груп



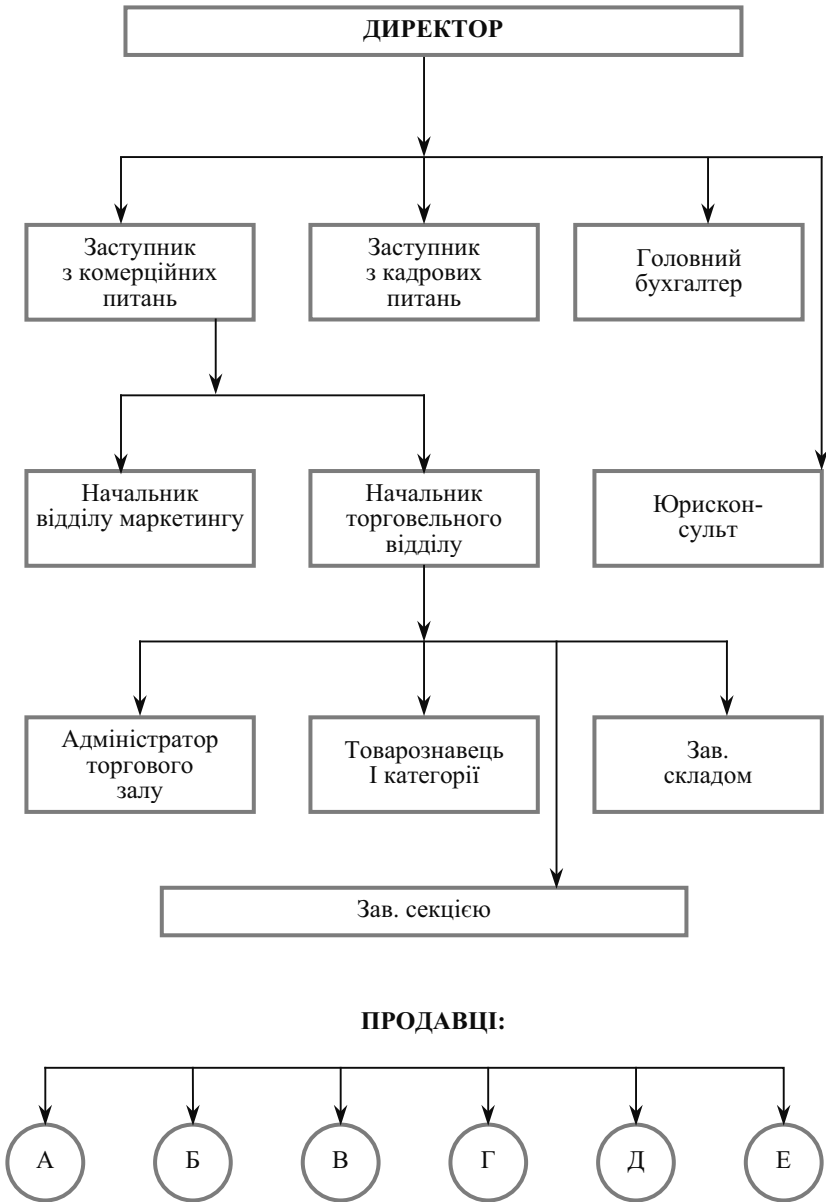
Види груп (класифікація)



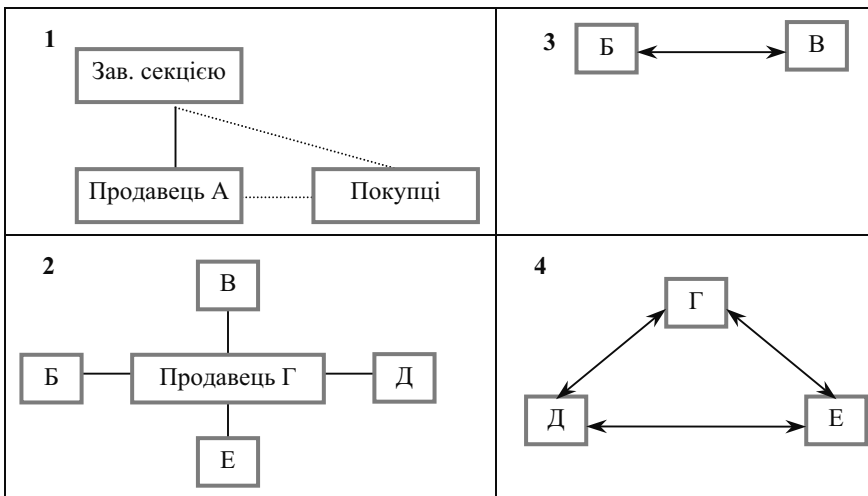
Види взаємодії співробітників у малій групі



**Функціональна організація малих груп
(1, 2, 3, 4, 5 — можливі варіанти відносин)**



**Формальна структура організації
(органіграма)**



Неформальні стосунки в мікрогрупах

3.3. ХАРАКТЕРИСТИКА НЕФОРМАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ. УПРАВЛІННЯ НЕФОРМАЛЬНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА ГРУПАМИ

АКАДЕМІЧНИЙ СЛОВНИК УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ЗАФІКСУВАВ АКТИВНЕ ВЖИВАННЯ СЛОВА «ОРГАНІЗАЦІЯ» У 4-х РІЗНИХ ЗНАЧЕННЯХ:

- | |
|---|
| <p>1. Дія за значенням: організувати, організуватися; організовувати, організуватися. Якщо дія триває довгий час і виконується групою людей, то вона є процесом організування чогось, упорядкування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо)</p> |
| <p>2. Об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій</p> |
| <p>3. Особливості будови чого-небудь, структура</p> |
| <p>4. Фізичні й психічні особливості окремої особи (душевна організація людини)</p> |

Організація — це група людей (дві особи і більше), діяльність котрих свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей¹.

Наведене вище визначення справедливе не просто для організації, а для *формальної* організації. Існують також *неформальні* організації, групи, що виникають спонтанно, але де люди вступають у взаємодію одне з одним досить регулярно. Неформальні

¹ Це переказ визначення Честера Барнарда, одного з класиків менеджменту 30—40 років ХХ ст.

організації існують в усіх формальних організаціях, за винятком, може бути, дуже маленьких. І хоча в них немає керівників, неформальні організації дуже важливі.

З визначення випливає, що організація завжди має хоча б одну загальну мету, що розділяється і визнана усіма її членами. Але формальне управління рідко має справу з організаціями, що мають тільки одну мету. Менеджмент — це керування складними організаціями. Складні організації мають набір взаємозалежних цілей, які можуть конфліктувати між собою.

Організація будь-якого розміру може складатися з декількох груп. Керівництво організацією може створювати групи по своєму бажанню, коли здійснюється розподіл праці по горизонталі (підрозділи) і по вертикалі (рівні управління). В кожній великій організації, наприклад, такій, як відкрите акціонерне торговельне товариство «Україна» з чисельністю більше як тисяча чоловік, може існувати декілька рівнів управління, а відповідно ця організація складається з десятка різних малих груп (група товарознавців, група бухгалтерів, група економістів, група торговельно-оперативного персоналу тощо). Ці групи, що створені за волею керівництва цього акціонерного торговельного підприємства для здійснення торговельного обслуговування покупців називаються **формальними групами (організаціями)**. Ці формальні групи (організації) мають конкретні завдання і конкретні цілі.

В організації існують *три основних типи формальних груп*: групи керівників, групи спеціалістів, групи робітників.

До групи керівників входять, наприклад, голова правління відкритого торговельного акціонерного товариства, його заступники та керівники структурних підрозділів.

До групи спеціалістів входять: товарознавці, економісти, бухгалтери, інспектори відділу персоналу, інженери з техніки безпеки.

До групи робітників входять продавці, контролери-касири, фасувальники товарів, вантажники тощо.

Структура і тип формальної організації будуються керівництвом за допомогою проектування і відповідних розпоряджень.

Неформальні організації (групи) створюються не розпорядженнями керівництва і формальними постановами, а членами організації згідно з їх взаємними симпатіями, загальними інтересами, однаковими захопленнями, звичками, традиціями тощо.

Такі неформальні групи існують в усіх організаціях, хоча вони і не представляються на схемах, які відображують побудову організації та її структуру. Неформальні групи, звичайно, мають свої неписані правила і норми поведінки — люди добре знають, хто вхо-

дять в їх неформальну групу, а хто не входить. У неформальних групах складається визначений розподіл ролей та позицій. Звичайно, ці групи мають явно або неявно вираженого лідера. В багатьох випадках неформальні групи можуть здійснювати вплив на своїх членів однаково або навіть більше, ніж формальні структури.

Практика свідчить, що в організаціях, особливо торговельної сфери, часто спонтанно виникають і функціонують неформальні групи, метою яких є здійснення психологічної, матеріальної допомоги та взаємозахист.

Окрім цього, часто об'єднуються в неформальні групи з тим, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують і поважають. Ці люди мають багато спільного і відчують симпатію один до одного частково тому, що виконують аналогічну роботу (продавці, контролери-касири, вантажники, бухгалтери тощо). Так, вони часто ходять разом обідати, обговорювати свої робочі плани і особисті справи під час перерви на обід або звертаються до керівництва організації з тим, щоб поліпшити умови праці та життя.

Тому менеджер, при реорганізації структури формальної організації чи зміні лідерів груп, повинен знати, що врахування міжособистих відносин має велике значення. Тому він повинен своєчасно усвідомити існування неформальних груп, намагатися використовувати їх у розв'язанні поточних проблем і не вступати в конфлікт з ними.

Внаслідок розподілу праці всі організації, окрім найменших, мають внутрішню структуру, що складається з цехів, відділів, секцій та ін. Керівництво діяльністю підрозділів покладається на менеджерів. Природно, що керівники і підлеглі вступають у певні стосунки. Розрізняють відносини субординації і координації. У першому випадку йдеться про відносини між підлеглими та керівниками, чий вказівки обов'язкові для виконання. Наприклад, відносини між головним бухгалтером і працівниками бухгалтерії, між головним підприємством та філіями. Відносини координації виникають між представниками різних підрозділів унаслідок їхньої спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі. Учасники відносин координації не знаходяться в прямому підпорядкуванні відносно один до одного, вони мають рівні права у здійсненні спільної діяльності. Наприклад, у підготовці договору постачання беруть участь товаровознавець, юрист, економіст. Зазначені фахівці є рівноправними партнерами, колегами, які вступають до відносин координації для вирішення загального завдання.

Отже, в організаціях виникають два види міжособистісних стосунків: *формальні* і *неформальні*.

Формальні відносини пов'язані з посадовим становищем учасників, регламентуються відповідними документами — положеннями, посадовими інструкціями. Наприклад, відносини між керівником і підлеглими, бухгалтером і завідувачем складом, бухгалтером і податковим інспектором.

Неформальні відносини нічим не регламентовані, ґрунтуються на особистих симпатіях і антипатіях людей, не пов'язані з посадовим становищем їхніх учасників.

УПРАВЛІННЯ ФОРМАЛЬНИМИ І НЕФОРМАЛЬНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

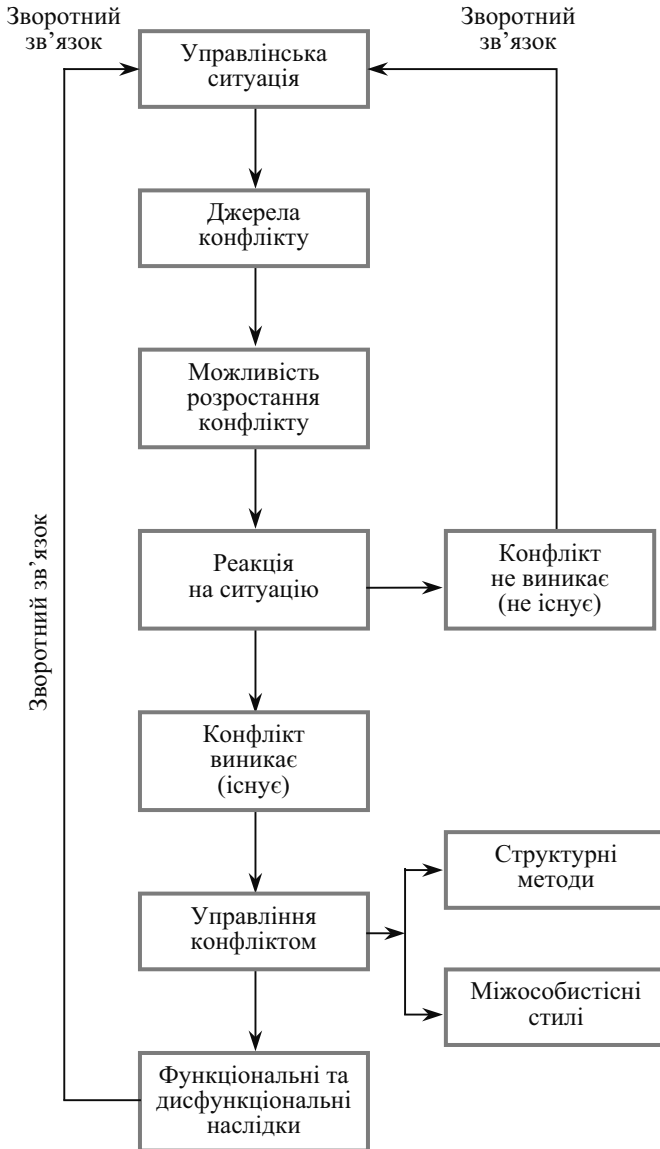
Організація	Характеристика
Формальна організація	Зумовлена офіційним розподілом праці, правами і обов'язками його членів. У межах формальної організації працівники взаємодіють згідно з певними правилами, посадовими інструкціями. Стосунки в таких організаціях формуються на основі офіційного статуту працівників
Неформальна організація	Це система міжособистісних і міжгрупових зв'язків і взаємодій, що ґрунтуються на особистих і ділових стосунках, не регламентованих офіційним розподілом праці і не оформлених документально



Характеристика неформальних організацій

Спрацьованість колективу визначається ступенем близькості формальної і неформальної структур.

3.4. МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ КОНФЛІКТУ. НАСЛІДКИ КОНФЛІКТУ



Модель конфлікту як процесу



Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту

Тема

4

ДИСЦИПЛІНА ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ

ПЛАН

- 4.1. Поняття про дисципліну як необхідну умову колективної форми виробничої діяльності.
- 4.2. Горизонтальні і вертикальні дисциплінарні стосунки між груповою та внутрішньогруповою взаємодією.
- 4.3. Загальні принципи дисциплінарної організації колективних відносин.
- 4.4. Державна дисципліна.
- 4.5. Поняття про самодисципліну.

Література: 2, 16, 19, 30, 33.

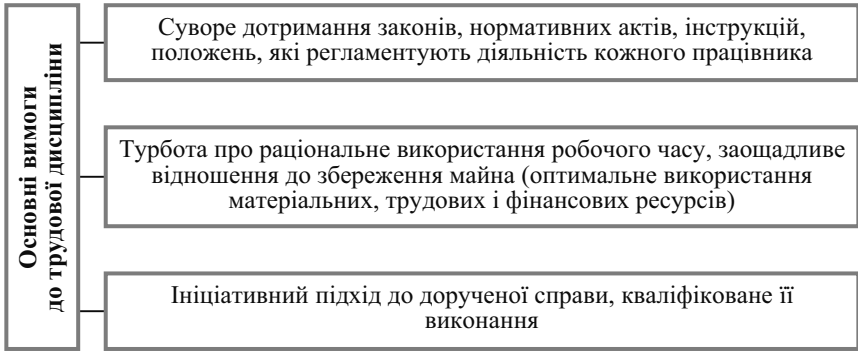
Базові поняття: дисципліна; громадська дисципліна; державна дисципліна; класифікація видів і форм дисципліни; трудова дисципліна; вимоги до трудової дисципліни; дисциплінарні стосунки; дисциплінарні форми; елементи дисципліни; форми дотримання дисципліни.

4.1. ПОНЯТТЯ ПРО ДИСЦИПЛІНУ ЯК НЕОБХІДНУ УМОВУ КОЛЕКТИВНОЇ ФОРМИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

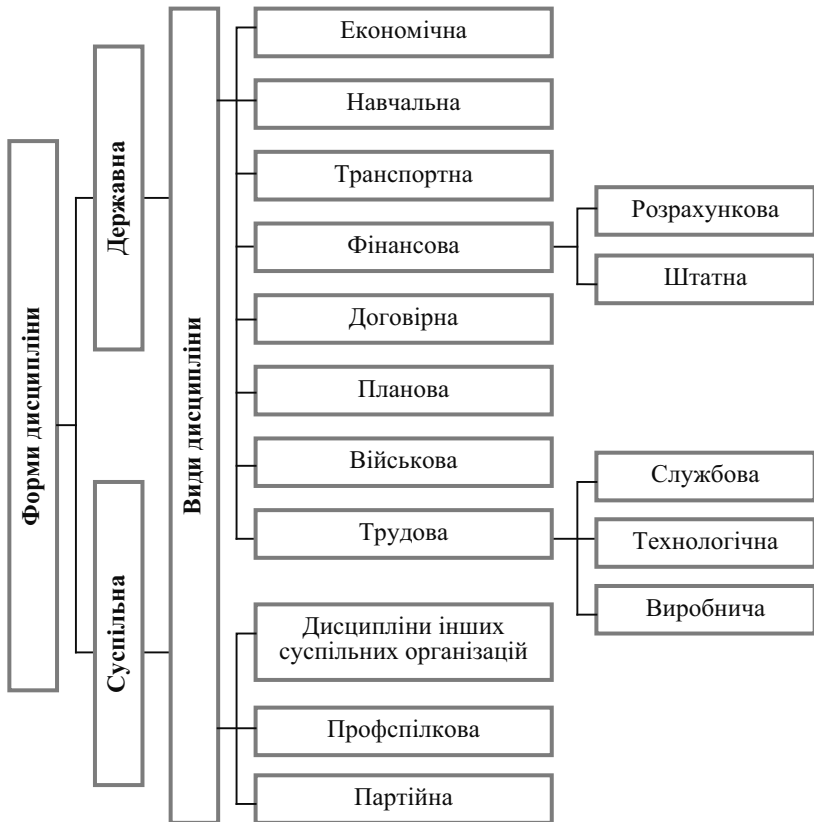
Дисципліна — соціальна категорія, яка визначає правила поведінки членів суспільства і відображає традиції, звичаї, правила моралі і норми поведінки, які в ньому склалися.

Громадська дисципліна — впорядкована форма між-особистісних відносин, при якій спільна діяльність дає позитивний кінцевий результат при мінімізованих втратах праці.

Трудова дисципліна — являє собою найважливіший елемент системи суспільної організації праці і виражає діалектичну єдність його економічного, соціального і духовного боків, які знаходяться в щільному взаємозв'язку.

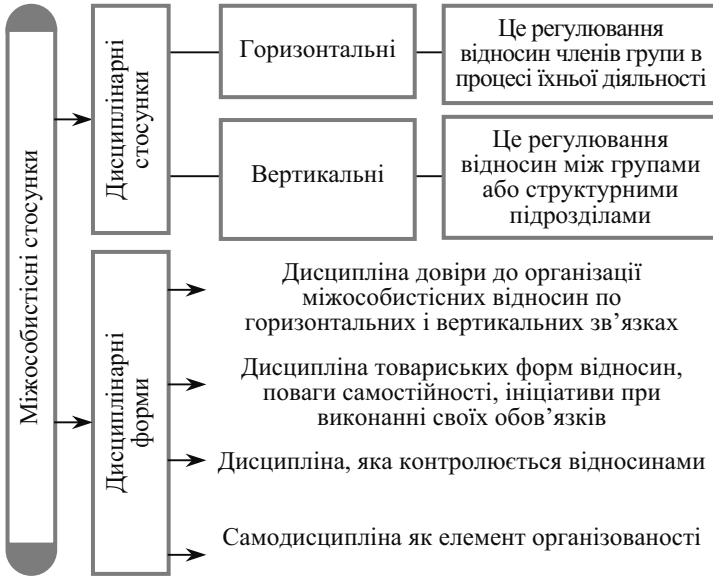


Вимоги до трудової дисципліни



Класифікація форм і видів дисципліни

4.2. ГОРИЗОНТАЛЬНІ І ВЕРТИКАЛЬНІ ДИСЦИПЛІНАРНІ СТОСУНКИ МІЖГРУПОВОЇ ТА ВНУТРІШНЬОГРУПОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ



Дисципліна в міжособистісних стосунках

4.3. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ КОЛЕКТИВНИХ ВІДНОСИН



Елементи та форми дотримання дисципліни

4.4. ДЕРЖАВНА ДИСЦИПЛІНА

Державна дисципліна в усіх її видах визначається суспільними формами відносин і розвивається разом з ними, вона проявляється у виконанні взаємних обов'язків та правил, які контролюються спеціальними державними органами.

4.5. ПОНЯТТЯ ПРО САМОДИСЦИПЛІНУ

Самодисципліна — це форми глибокого усвідомлення необхідних спільних дій для досягнення кінцевого позитивного результату виконання установок, правових і моральних норм поведінки людини в суспільстві, на основі глибокого засвоєння усвідомленої внутрішньої необхідності кожного діяти тільки так, як цього вимагають суспільні зв'язки, всупереч особистим інтересам, та є елементом альтруїстичної поведінки.

Тема

5

ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ЯК ПРИЧИНА КОНФЛІКТІВ І ЗАСІБ ЇХ ПОДОЛАННЯ

ПЛАН

- 5.1. Природа та цілі організаційних змін.
- 5.2. Основи напрями організаційних змін.
- 5.3. Передумови, чинники та етапи успішного проведення організаційних змін.
- 5.4. Індивідуальний та груповий опір змінам.
- 5.5. Переборення опору змінами.

Література: 3, 11, 12, 14, 15, 19, 21, 39, 47, 49.

Базові поняття: природа організаційних змін; цілі організаційних змін; напрями організаційних змін; етапи успішного проведення організаційних змін; методи переборення опору змінам.

5.1. ПРИРОДА ТА ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

• **Переміни** — це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії.

Переміни стосуються всіх організацій і приводять до нововведень, які спричиняють:

- оцінку і зміну цілей організації;
- зміну структури;
- зміну технологічних процесів;
- модифікацію поведінки працівників;
- зміну організації виробничо-господарської діяльності

Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.



Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути найбільш сильним, що його не можливо подолати

ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

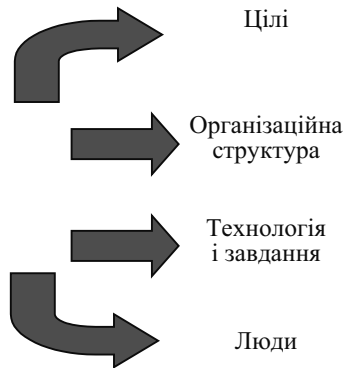
1	Виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам
2	Зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору
3	Встановлення статус-кво нового стану

|| *Носіями як змін, так і опору є люди*

СТАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

<i>Ставлення до змін визначається комбінацією стану 2-х факторів</i>	
1	Прийняття або неприйняття змін
2	Відкрита або закрита демонстрація ставлення

5.2. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН



Основні напрями організаційних змін

Таке явище як «людизм», під яким розуміється опір інноваціям та стратегічним змінам, відображає існування об'єктивних причин, пов'язаних з людським фактором, що перешкоджають упровадженню нових технологій.

Успіх упровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик інновацій, що впроваджуються, скільки від численних причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

Впровадження нововведень і трансформація організації.

Коли йдеться про перевірені досвідом інших підприємств інновації, на слуху різні історії. Наприклад, про випадки, коли досить було одного наказу — і незабаром персонал рапортував про ефективне функціонування певної системи X. В інших історіях успіху мова йде про зміну керівництва всієї організації або її окремих підрозділів, після чого система впроваджується X успішно. А є й такі історії, коли на підприємстві спроби виконати завдання по використанню системи X за допомогою найсуворіших наказів і зміни керівництва ні до чого не призводять (хоча на іншому, схожому підприємстві система X працює успішно).

В останньому випадку одна з причин невдачі, можливо, полягає в тому, що поставлене завдання не можна розв'язати через об'єктивні причини. Просто система X не може бути розв'язком через умови самого завдання. Якщо під умовами розуміти організацію, в якій упроваджуються зміни, то, як і в математиці, умови можна переформулювати, тобто змінити організацію.

Така ситуація означає, що завдання трансформується: потрібно не стільки впроваджувати інновацію, скільки змінювати організацію. А це вже трохи інша точка зору — і на масштаб завдання, і на рівень компетенції по управлінню проектом впровадження.

Зміни як дестабілізатор організаційної системи. Оскільки в будь-якій інновації об'єктом є діяльність співробітників, то одне з головних завдань при впровадженні — довести до кожного співробітника мету організації у вигляді функціональних обов'язків, що можуть зазнати змін. Однак співробітники мають і свої власні цілі присутності в організації, що інколи не збігаються з доведеними до них зверху — це збільшує *конфлікт інтересів в оргструктурі*. От чому накази іноді не ефективні.

Таке в буквальному і переносному значенні впровадження змін відображається (прямо або опосередковано) і на елементах організації, що мають іншу, не людську природу (сировина, технології, фінанси).

Усі ці фактори впливають як на склад елементів оргсистеми і їх зміст, так і на структуру елементів та характер зв'язків між ними.

Різноманіття проти самозбереження. З одного боку, принцип необхідного різноманіття дозволяє оргструктурі адаптуватися до широкого спектра зовнішніх впливів і внутрішніх збурень.

Питання в тому, якою мірою вплив на систему-організацію при впровадженні змін/інновацій вкладається в діапазон припустимих змін оргструктури. Зрозуміло, кожна організація має власний набір припустимих змін за сукупністю змістовно-структурних аспектів. От чому в одній організації система X впроваджується, а в іншій (схожій) — ні. Може так статися, що в цій, іншій, організації збурення, спричинені системою X, неприпустимі, а ті, що спричиняються системою Y, цілком прийнятні (навіть якщо система Y дещо поступається системі X).

З іншого боку, при виході змін за припустимі межі спрацьовує принцип самозбереження — і неправильно імплантована інновація відторгається.

Річ у тому, що інновації через технічні зміни та за допомогою інформаційних технологій дозволяють радикально удосконалити бізнес-процеси, що потребує докорінної перебудови оргструктури і управління та виробництва продукції/послуг, а це торкається інтересів багатьох людей.

Принцип же самозбереження є об'єктивною основою для стійкої структури системи. Він визначає декомпозицію головної мети на підцілі її елементів (для категорії «людина»), узгоджені з особистими цілями конкретних людей. Тому, в широкому розумінні, впровадження змін мають відбуватись через управління змінами організації, і ці зміни повинні враховувати природу елементів організаційної системи. І в першу чергу — таку їх категорію, як «людина», тому що саме для людини і впроваджуються інновації.

Необхідність підтримки трансформації. Існують різні підходи до проведення змін в організації. На необхідність управління змінами привертали увагу давно (П. Друкер, І. Ансофф). Пропонувалися різні системи адміністративної підтримки змін, системи винагород і контролю, подолання індивідуального і групового опору змінам.

Людський фактор. Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки. Цікаво ознайомитися з принципами цього підходу, однак насамперед варто звернути увагу на те, що ці принципи можуть бути не сприйняті в силу практичних розбіжностей в оцінюванні ролі і місця людського фактора на Заході й у нас.

НАЙБІЛЬШ ПРИНЦИПОВІ З ІСНУЮЧИХ РОЗБІЖНОСТЕЙ

Національні особливості людського ресурсу

Ця розбіжність має походження в нашому минулому. У радянських посібниках для керівника було два розділи по роботі з людським фактором: розрахунок заробітної плати та організація соцзмагання. Наголос традиційно робився на колективну виховну роботу. З економічної точки зору ціна робочої сили була (і залишається) низькою. Це дешевий ресурс, а тому його вигідніше використовувати екстенсивно, що в колишніх економічних умовах породжувало парадокс: низька вартість ресурсу при його дефіциті.

І зараз не рідкість випадки, коли експлуатація людського ресурсу і його заміна обходяться дешево. Але якщо раніше «свавілля» керівника стримувалося дефіцитом робочої сили та ідеологічно, то зараз, за відсутності цих факторів, у багатьох випадках можна спостерігати примітивний капіталізм: «Я хазяїн — що хочу, те й роблю». Здавалося б, ідеальні умови для впровадження нововведень — тільки накажи. Але закони соціальної психології нікому ще не удалося скасувати

Західний підхід до людського фактора

На Заході людський ресурс коштує дорого (у відношенні частки зарплати у собівартості продукції), а тому його намагаються використовувати інтенсивно (і чи не тому він у надлишку — безробіття). Експлуатація і заміна цього ресурсу обходиться дорого. Недарма на доповідях по Human Resource Management (HRM) наводяться цифри про те, що звільнення робітника, за оцінками західних фахівців, призводить до втрат, порівняних з кількома річними зарплатами цього фахівця. А в Україні нікому й у голову не прийде враховувати такі (як, втім, і багато які інші) витрати. Навіщо? Немає людини — немає проблем, дешевий новий «кадр» вирішить усе.

Незважаючи на явний маркетинговий HRM-ореол цих цифр, доводиться визнати: коли бачиш, що в посібнику¹ для західного менеджера зустрічаються розділи на зразок «Поліпшення зв'язків зі співробітниками» (а в нас вважається, що «поліпшення зв'язку» — це виняткова прерогатива співробітника). «Керуючий як керівник» (про етику відносин) тощо, то розумієш: різниця в оцінці ролі і місця людського ресурсу у впровадженні змін присутня та істотна. Однак, незважаючи на таке дбайливе (в економічному розумінні) відношення до людського ресурсу, недбайливого працівника, зрозуміло, ніхто там на поруки не бере

Причини дестабілізації. Впровадження змін порушує стійкість системи організації — і система прагне повернутися в колишній стан. А оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності (принаймні, спочатку).

Національною особливістю, напевно, можна вважати те, що роль і місце людського фактора в нововведеннях нижчі, ніж на

¹ «Курс для высшего управленческого персонала»: Сокращ. пер. с англ., Экономика, М.: 1971. — 807 с.

Зверніть увагу — цей посібник переклали з англійської в 1971 р., а Оригінал у США було випущено шеститомним (!) курсом Executive Leadership Course в 1964 р.

Заході, а тому в цілому зміни є менш ефективними. Проте, людський фактор значною мірою може вплинути на успіх або невдачу впровадження змін.

5.3. ПЕРЕДУМОВИ, ЧИННИКИ ТА ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Аналіз потенційних сил опору дає можливість виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін



При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можна використовувати різні стилі керівництва

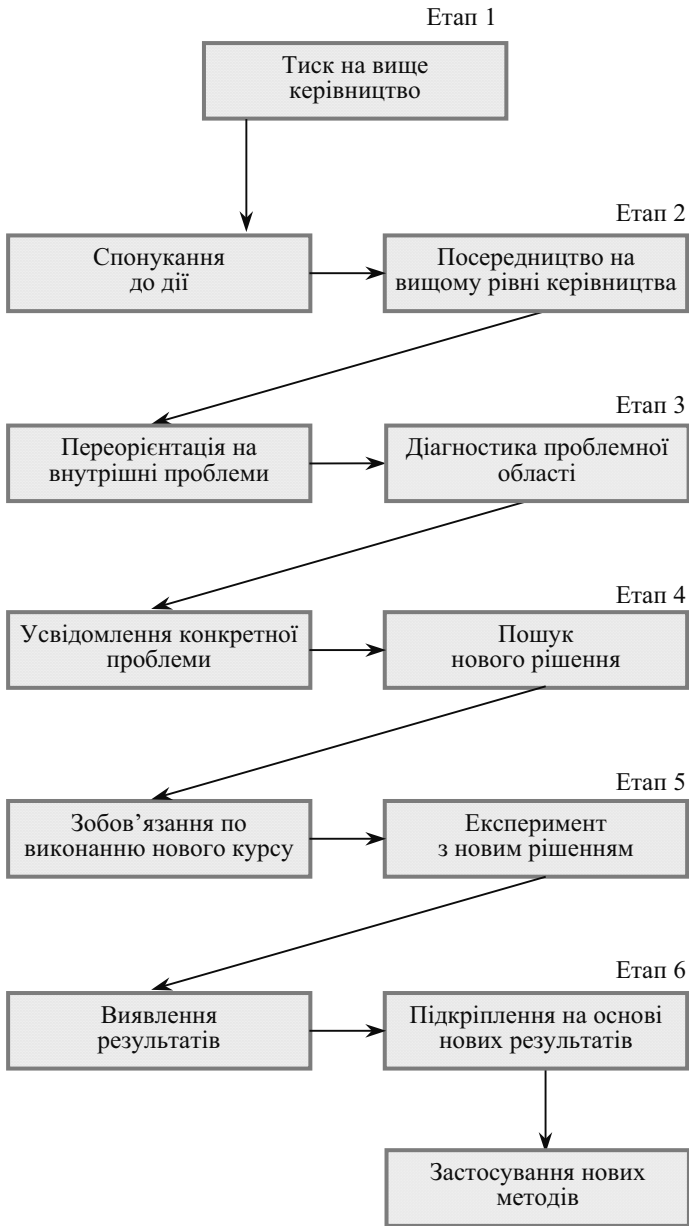
СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЇ З ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ

1	Конкурентний стиль — робить ставку на силу, ґрунтується на наполегливості, створенні своїх прав (виходять з того, що розв'язання конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного)
2	Стиль самоусунення — проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації
3	Стиль компромісу — передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням

Ефективне управління змінами є однією з найтяжчих, і в той же час престижних завдань менеджменту.

ЗМІСТ ШЕСТИ ЕТАПІВ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ (Лері Грейнера)

1. Тиск і спонукання пов'язані із зовнішніми (зростання конкуренції, зміни в економіці, нові закони, постанови, укази тощо) та внутрішніми (зниження продуктивності, збільшення витрат, дисфункціональні конфлікти тощо) факторами
2. Посередництво і переорієнтація уваги полягають у тому, що менеджер може відчувати зміни, але не може зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Тут необхідні посередники, які здатні оцінити ситуацію
3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі менеджер збирає відповідну інформацію, визначає істинну причину виникнення проблем, які потребують зміни існуючого положення
4. Пошук нового рішення і зобов'язань по його виконанню полягає в пошуку менеджером способу виправлення ситуації: він змушений при цьому заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання
5. Експеримент і виявлення результатів полягають у тому, що організація спочатку проводить іспити до змін, які плануються, і виявляє приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення в крупних масштабах. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків менеджер зможе скоригувати свої плани, щоб добитися їх ефективності
6. Підкріплення і згода. Тут необхідно мотивувати підлеглим, щоб вони прийняли ці зміни, переконуючи їх у цьому шляхом похвали, визнання, просування по службі, підвищення заробітної плати, занесення в резерв на висування не тільки на високу посаду чи присвоєння більш високої категорії тощо



**Модель успішного проведення організаційних змін
(Модель Лері Грейнера)**

5.4. ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

ТРИ СПОСОБИ РОЗПОДІЛУ ВЛАДИ МІЖ РІЗНИМИ РІВНЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН

<p>1. Розподіл повноважень — це високий ступінь участі виконавців у прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути вжиті: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу</p>
<p>2. Однобічна дія — передбачає використання законної влади для проведення змін у житті. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади</p>
<p>3. Делегування повноважень. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва. Менеджер надає підлеглим інформацію про зміни, а потім делегує повноваження для оцінки господарської чи комерційної ситуації. До недоліків цього підходу можна віднести: можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, у підлеглих може бути відсутній досвід у виборі оптимальних варіантів рішення</p>

ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

№ з/п	Назва способу розподілу влади	Характеристика способу
1	Розподіл повноважень	Передбачається участь трудящих у прийнятті рішень. Керівники вищого рівня визначають проблему, а персонал нижчих рівнів приймає участь в обговоренні того, які зміни потрібні для вирішення проблеми
2	Односторонні дії	Організаційні зміни відбуваються відповідно до повноважень кожної посади організаційної ієрархії
3	Делегування повноважень	Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінювання дій та їх здійснення

5.5. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ТА ГРУПОВИЙ ОПІР ЗМІНАМ

В основі підприємницького менеджменту, що забезпечує стабільність організації і макроекономічної усталеності, лежить цілеспрямований пошук і впровадження нововведень як

складового елементу стратегічного управління. Прийнято розрізняти два види інновацій: **технічні**, спрямовані на зміну продукції або технології її виробництва, і **організаційні**, спрямовані на зміну структур і систем управління.

Нововведення можуть стосуватися трьох рівнів діяльності організації. На рівні поточної виробничо-господарської діяльності інновації оптимізують чинну операційну систему, виходячи з потреб процесу і підвищуючи короткострокову ефективність. Локальна організаційна оптимізація досягається методами дослідження операцій, а комплексна — методами реінжиніринга бізнес-процесів.

Більш глибокі інновації забезпечують конкурентні позиції підприємства по сегментах «продукт»/«ринок» усередині сфер господарської діяльності. У класифікації систем управління ефективність на цьому рівні забезпечується комплексною концепцією маркетингу.

Технічні нововведення тут спрямовані на розробку нових видів продукції, що відповідають мінливим переважанням споживачів і передовому технічному рівню по галузі.

Інновації на третьому рівні управління — підприємницькому забезпечують реакцію на стратегічні зовнішні зміни. Саме на цьому рівні відбувається формування сфер господарської діяльності підприємства, проектування і зміна систем і структур управління. Технічні технологічні нововведення пов'язані з фундаментальними і прикладними дослідженнями, НДДКР і створенням нових технологій, на основі яких відбувається формування нових областей споживчого попиту.

Як правило, суттєві стратегічні перетворення, впровадження інновацій зіштовхується з опором консервативно налаштованої частини персоналу або окремих осіб. Опір виникає кожного разу, коли організаційні зміни тягнуть за собою порушення складених норм поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління.

Опір змін — це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлегли не хочуть змін.

Опір — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір являє собою природний прояв різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

У сфері технічних нововведень опір пов'язаний зі схильністю людей до вже чинних видів продукції і технологій, що стабільно приносять прибуток. Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і позбавитися раніше завойованого соціального статусу.

ОЗНАКИ ОПОРУ

• Відстрочка початку процесу змін
• Непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати порівняно із запланованими
• Намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потіці інших першочергових справ

НАСЛІДКИ ТАКОГО ОПОРУ

• Зміни повільно приносять очікувані результати
• Існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів)

ПРИЧИНИ ОПОРУ ЗМІНАМ

Невизначеність. Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки змін або підозрює загрозу своїй захищеності (тобто відчуває страх)
Відчуття втрат і переконання в тому, що зміни нічого доброго не принесуть. Відчуття втрат означає, що перебіг змін приведуть до меншого ступеня задоволеності яких-небудь потреб
Переконання. Полягає в тому, що для організації зміни не є необхідним або бажаним: зміни, що плануються, не вирішують проблем, а лише примножують їхнє число

З точки зору стратегічного менеджменту, супротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові реалії, відмова мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

ОЗНАКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ОПОРУ

- √ відмова;
- √ відкладання на потім;
- √ невизначеність;
- √ відсутність впровадження;
- √ стратегічна неефективність;
- √ саботаж;
- √ відступ.

Подолання опору, щоб він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, потребує від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних із достатньо великими витратами. До їхнього числа належать навчання й перенавчання персоналу та створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного працівника доводиться, що зміни не несуть у собі персональну загрозу, навпаки, є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фахове зростання, стабільність зайнятості, підвищення статків.

Щоб знизити опір, інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, який залучено до їх реалізації.

**ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН ТА ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРЕДБАЧАЄ:**

• Знання для самооцінювання і вдосконалення особистості
• Комплекс знань і навичок для спілкування з людьми
• Педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих
• Знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів, для оцінки міжособових і групових стосунків, для їх гармонізації
• Спроможність будувати ділові відносини
• Здатність регулювати психологічний клімат

ОСНОВНІ ПОСТУЛАТИ:

- √ Опір знаходиться в прямій залежності від швидкості змін!
- √ Опір змінам пропорційний силі, ступеню ломки культурних традицій, структури влади, що відбуваються через стратегічні зміни та інновації.
- √ Опір обернено пропорційний періоду часу, протягом якого відбуваються зміни.
- √ Якщо зміни провадяться поступово, то вони, як правило, заторкають тільки одну частину організації, тобто присутній локальний супротив; він не отримує підтримки від підрозділів.
- √ Опір підсилюється, коли влада переходить від виробничих підрозділів до підрозділів маркетингу при переорієнтації на ринкові умови господарювання.
- √ Опір індивіда і групи залежить від небезпеки та занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспектива.
- √ У процесі змін розрив між дійсністю (*реальним станом) та її сприйняттям індивідом чи колективом може значно підвищити опір.
- √ Опором можливо і необхідно управляти.

Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, коли не відчуває себе в безпеці, коли не впевнена в наслідках і результатах змін, а саме:

▪ Вимушена ризикувати, а це протирічити її натурі
▪ Відчуває, що внаслідок змін вона може статися зайвою
▪ Не здатна виконувати нову роль, відведену їй внаслідок змін
▪ Відчуває, що може втратити повагу керівництва
▪ Не здатна, або не бажає навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки тощо
▪ Боїться втратити владу, престиж, репутацію
▪ Боїться скорочення винагороди

Груповий опір змінам існує поряд з індивідуальним і в більшій мірі характеризується стабільністю та перманентністю, ніж супротив однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, який чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

Існують організації, де влада зосереджена в руках однієї людини, або групи осіб, що поділяють одну культуру. Проте більшість організацій мають декілька центрів сили (влади). Тому зміни можуть викликати як беззастережну підтримку, так і бути повністю відкинуті. Кожний центр сили в організації ототожнюється з певною культурою.

Центр сили — група в організації (підрозділ або неформальна група), характер роботи якої впливає на формування в них специфічної, відмінної від інших працівників культури.

Культурна орієнтація центру сили — переконання центру сили, які він готовий відстоювати.

Політична орієнтація центру сили — способи використання влади, які використовує центр сили для нав'язування своїх умов іншим.

У межах однієї організації можна зустріти як опір, так і підтримку змінам. Активність підтримки або опору залежить від рівня в ієрархії та культурних орієнтацій різних центрів сили.

ЧИННИКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ОПІР ЗМІНАМ

▪ Ступінь невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам
▪ Тривалість періоду впровадження змін
▪ Загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів
▪ Наслідки змін для організації
▪ Відданість робітників організації
▪ Сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили

Великі стратегічні зміни часто здійснюються без урахування наступного опору.

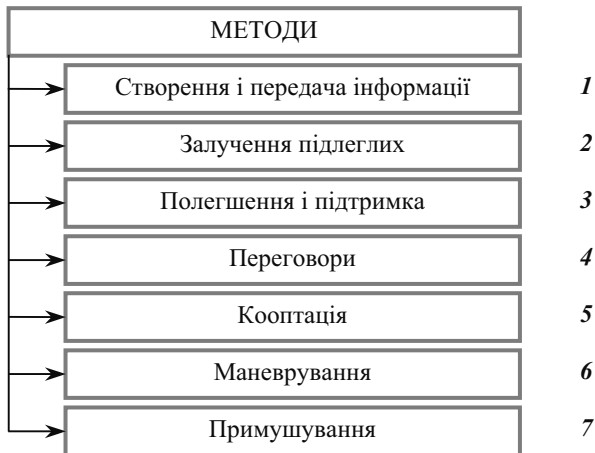
ЗАХОДИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ПІДґРУНТЯ СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

• Аналіз природи змін
• Створення атмосфери підтримки
• Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень
• Управління процесом змін через зміни поведінки працівників

ЧИННИКИ ПРОЦЕСУ ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

• Передбачення та контроль над джерелами опору
• Використання влади для переборення опору
• Ознайомлення керівників з новими концепціями та навчання їх новим прийомом вирішення проблем
• Зміни культури та структури влади
• Керівництво процесом створення нової стратегії

5.6. ПЕРЕБОРЕННЯ ОПОРУ ЗМІНАМИ



Методи переборення опору змінам

ТАКТИКА ПОВОДЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

Тактика	Рекомендації
Створення і передача інформації	У разі опору, що заснований на відсутності або на неправильній інформації та аналізі
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	У ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливості чинити опір
Кооптація	Для специфічних ситуацій
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади

Кожна із перерахованих тактик має свої переваги і недоліки: менеджер має розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію і вибирати найбільш придатний метод виходу з неї.

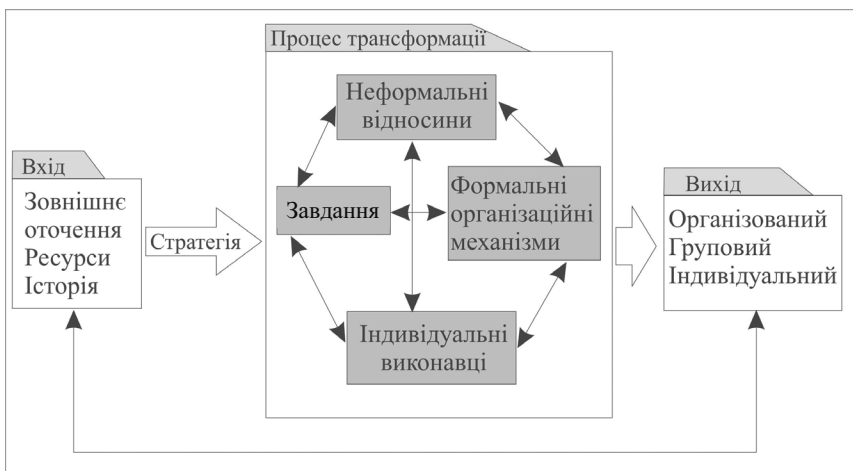
Розглянемо, як можна керувати змінами.

Управління людським фактором

Тепер, маючи на увазі те, що запропонований Д. Недлером підхід по управлінню організаційною поведінкою розроблявся в умовах, що мають ряд відмінностей від національної специфіки, яка визначає місце і роль людського фактора в оргструктурі, розглянемо цей підхід¹ більш детально.

Модель поведінки. Для розуміння динаміки змін Д. Недлер розробив модель конгруентної (погодженої) організаційної поведінки, що дає, на його думку, уявлення про те, чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерії ефективного управління змінами.

¹ Викад ведеться за джерелом: <http://stud.spa.msu.ru/library/2/innovmng/articles/7.html>.



Модель конгруентної поведінки за Д. Недлером

Д. Недлер, проаналізувавши численні літературні джерела і великий практичний досвід, визначив структуровані заходи по управлінню поведінкою людей при проведенні змін в організації. Хоча внутрішня структура підходу не позбавлена ряду невідповідностей (які будуть зазначені), проте це не зменшує значимості розглянутого підходу.

У моделі представлені **вхідні елементи**, що надходять у систему організаційної поведінки і пов'язані з зовнішнім середовищем:

1. Обмеження, вимоги і можливості
2. Ресурси, що є в організації
3. Історія організації
4. Стратегія організації

За Недлером, відповідно до цієї схеми, організація розглядається як механізм, що бере вхідні елементи (стратегію і ресурси в контексті історії і зовнішнього оточення) і трансформує їх у вихідні елементи моделі індивідуальної, групової та організаційної поведінки.

Невідповідності стосовно моделі. На схемі, на відміну від опису, стратегія розглядається не як зовнішній елемент (лівий прямокутник), а скоріше як процес, (окрема стрілка, що виходить з лівого прямокутника). Крім того, завдання (внутрішній компонент на малюнку) є похідними від стратегії (зовнішнього елемента), не говорячи вже про те, що, за класикою менеджменту, стратегій може бути декілька.

Припустимо, що для предмета нашого розгляду ці невідповідності не істотні, так само як і те, що з правого боку малюнка є ще одна (цього разу чомусь не поіменована) стрілка.

Реалії стратегії. У більшості національних компаній стратегія відсутня¹, у всякому разі в її формальному вираженні, існуючи здебільшого в уявленні керівника. Будемо вважати, що в найгіршому випадку для нашого розгляду цього буде досить, а в найкращому — під стратегією станемо розуміти наявність хоч якого-небудь плану: бізнес-плану, промфінплану, плану організаційно-технічних заходів — одним словом, найголовнішого плану організації, що найбільш істотно впливає на системні компоненти організації (її елементи, структури різного роду), і з якого впливають конкретні завдання.

Внутрішні компоненти. Об'єктом аналізу є процес трансформації, що спрямований на **чотири внутрішні компоненти**:

1) задачі (або робота, яку необхідно зробити, та її основні характеристики)
2) працівники, які повинні виконувати завдання
3) формальне організаційне забезпечення (структури, процеси, системи і т. д., призначені для створення мотивації)
4) неформальні організаційні утворення, що впливають, формують цінності, норми і т. д. (варто відзначити невідповідність в останньому пункті — тут порушується принцип ортогональності, оскільки все-таки ці утворення складаються з працівників, згаданих у п. 2, а по суті, у цьому пункті неформальні норми протиставляються формальним з п. 3. Автор підходу має на увазі соціально-психологічні міжгрупові і міжособистісні взаємини, позначивши їх на схемі як «неформальні відносини»)

¹ Матеріали круглого стола. «Корпоративные Системы», № 6/2003, С. 30—34

У загальному випадку всі чотири компоненти узгоджено пов'язані один з одним — і це є основним посланням до ефективної роботи організації. Проблеми ефективності можуть виникнути при недостатній конгруентності між внутрішніми компонентами.

Фактор вірогідності. Для можливих похибок підходу його автор вводить «індульгенцію» у вигляді фактора випадковості. Важко не погодитися з очевидним твердженням: не існує найкращого організаційного проекту, стилю керівництва або методу роботи. А тому в різних ситуаціях найбільш прийнятними будуть різні моделі організацій і управління ними. Тому ця модель враховує той факт, що завдання, люди-виконавці, стратегії і зовнішнє оточення можуть сильно і випадково варіюватися в кожній організації.

Ефективність змін. При впровадженні змін, коли необхідно провести організаційні зміни, треба (відповідно до представленої моделі) провести ревізію вхідних елементів і особливо стратегії. Це приведе до зміни внутрішніх компонентів.

У найбільш загальній постановці ефективне управління змінами включає вивчення й аналіз поточного стану (*A*, as-is), створення образу бажаного майбутнього стану (*B*, to-be) і «перехід» (*B*) організації зі стану *A* в стан *B*. Можна думати, що ефективність управління організаційними змінами можна оцінювати за такими критеріями:

- організація змістилася з поточного стану в майбутній;
- функціонування організації в майбутньому стані виправдовує очікування, тобто вона працює так, як заплановано;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для організації;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для окремих членів організації.

Ці положення визначають мету для планування змін, але при цьому не можна від будь-якої організаційної зміни очікувати, щоб вона задовольняла всі зазначені критерії. Тому питання полягає в тому, як керувати здійсненням змін, щоб шанси на успіх були максимальні. Від того, як зміна здійснюється, залежить і зміст цієї зміни.

Проблеми змін. У рамках наведеної організаційної моделі видно, що під час впровадження нововведень опір змінам відбувається внаслідок порушення конгруентності між внутрішніми компонентами, тому що зміна одного компонента може послабити конгруентність. Тому необхідно побачити роль і місце інновації в стані *B*, для чого варто провести діагностику на предмет виявлення проблемних ситуацій. У ряді випадків результати

діагностики ведуть до перегляду стратегії (і перевизначенню завдань, що з цього випливає). Це означає, що зміни, зумовлені впровадженням інновації, виходять за рамки допустимих меж. Однак багато проблем виникають у процесі самого переходу **B** організації в стан **B**.

Усі проблеми перехідного процесу Недлер пропонує розділити на три категорії.

Проблеми опору змінам. Працівник, що стикається зі змінами, може чинити їм опір через цілий ряд причин. Зміни несуть невідомість, що викликає підозрілість, нестійкість, відчуття небезпеки. Створені стереотипи руйнуються, втрачається влада: капітал (фінансовий та інтелектуальний), вкладений у статус-кво, знецінюється; необхідно шукати нові способи відповідності і методи впливу: звичні баланси прав-обов'язків, витрат-доходів порушуються. Зміни можуть викликати неприйняття з ідеологічних міркувань: те, що є зараз, краще, ніж те, що пропонується.

Проблеми контролю. Зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що веде до втрати контролю над організацією в процесі змін. Одна з причин полягає в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не перехідного стану. Типову помилку роблять багато керівників, обмежуючись розробкою організаційного механізму для майбутнього стану **B**, а унікальному по своїй суті процесу переходу **B** виділяється незначна роль, так ніби він здійснювався суцільно механічно, сам по собі. У більшості ситуацій для динамічного процесу **B** помилково використовуються системи управління, розроблені для статичної ситуації **A** або **B**.

Проблеми влади. Організація — це політична система, в якій різні люди і коаліції борються за владу і в якій політична боротьба повинна сприйматися як природна (і очікувана) властивість організації — і в стані **A**, і в стані **B**.

У стані **B** (перехідному), коли старий порядок демонтується і народжується новий, ця боротьба стає ще більш гострою та інтенсивною, оскільки порушується баланс влади. Причиною цього є невизначеність із приводу того, які ступені в ієрархії організації займатимуть окремі працівники та їх угруповання. Ще однією причиною можуть бути ідейні переконання, спричинені несумісністю існуючих цінностей з їх майбутнім значенням.

Зв'язок проблем із внутрішніми компонентами. У запропонованому Д. Недлером підході кожна з цих проблем деякою мірою пов'язана з одним із внутрішніх компонентів організації.

Так, опір відноситься до виконавців, контроль пов'язаний з розробкою прийнятних організаційних механізмів для перехідного періоду, а влада співвідноситься з реакцією неформальних організаційних структур на зміни.

Забута проблема. Автор підходу забуває про четверту проблему, що відноситься до четвертого елементу «Завдання». Дійсно, у перехідний період повинні бути поставлені завдання функціонування організації. Однак, як буде видно далі, Недлер все ж таки неявно говорить про деякі перехідні завдання, включаючи їх до складу інших проблем.

Рекомендації з розв'язку проблем

Як би там не було, для того щоб зміни були ефективними, необхідно розв'язати три основні проблеми. Для цього пропонуються такі рекомендації.

Для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природно відповідатиме меті змін.

Проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

Подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади надає підтримку змінам, а не блокує їх.

Усі ці рекомендації деталізуються в певні дії, що являють собою заходи у вигляді набору послідовних етапів.

Заходи щодо мотивації на зміни

Етап 1. Виявлення і показ незадоволеності поточним станом. Необхідно створити почуття незадоволеності поточним станом. Поки люди задоволені станом речей, у них відсутня мотивація для змін. Тому необхідна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій. Розуміння цієї неприйнятності повинне здійснюватися на інтелектуальному й емоційному рівнях.

Інтелектуальний вплив можна організувати, інформуючи про проблеми поточного стану, порівнюючи його зі станом в інших організаціях.

Ефекту на емоційному рівні можна досягти за рахунок «страшилок», що показують катастрофічний розвиток ситуації при відсутності змін. Як бачимо, під час змін інформація може бути важливим інструментом для запуску процесу змін.

Етап 2. Забезпечення участі працівників у змінах

УЧАСТЬ ПРАЦІВНИКА В ЗМІНАХ ЗНИЖУЄ ЙОГО ОПІР З ТАКИХ ПРИЧИН

По-перше , створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття «власності». Тоді успіх у змінах розцінюється як особисте досягнення
По-друге , через учасника спрощується розповсюдження інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем
По-третє , зменшується імовірність помилок, тому що від учасників надходять корисні пропозиції щодо ефективного проведення змін

Однак в участі є й зворотний бік — оскільки втрачається контроль, вона забирає певний час і може стати причиною конфліктів.

Тому варто шукати розумну частку участі, що може виражатися в спільній роботі з вивчення поточного стану, плануванні змін, їх проведенні і здійснюватися в різних формах (залучення до збору даних, участь у дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях і т. д.).

Етап 3. Організація системи винагород в підтримку змін. Люди прагнуть отримати заохочення за ті дії, що, за їх уявленям, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація очікує від працівників одних вчинків, а заохочує за інші, суперечні першим.

Тому необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, що повинні бути прив'язані до певних бажаних дій у перехідний період, для чого варто переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого. Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Процес подолання цього почуття втрати і проведення «траурної церемонії» потребуватиме певного часу, і це необхідно обов'язково приймати до уваги при управлінні змінами. Лю-

ням треба дати можливість призвичаїтися до майбутніх втрат і підготуватися до них. Наявність цього фактора підкреслює необхідність надання інформації про проблеми поточного стану речей.

Заходи з управління перехідним процесом

Етап 5. Формування чіткого уявлення про майбутній стан організації. Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення чіткого уявлення про майбутнє. В іншому випадку цілі і завдання зміни стають розпливчастими, а індивідуальні очікування формуються на базі інформації, що часто є помилковою, а тому породжує чутки, фантазії. Особливо небезпечно, коли уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни, не сформоване у вищого керівництва.

Тому завданням керівників організації є якомога повний опис її майбутнього стану і доведення цього опису до всіх співробітників. Вкрай важливим тут є планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для наради в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (в тому числі один на один) і т. д.

Етап 6. Використання системного підходу. Якщо, відповідно до описаної вище моделі, організація складається із взаємозалежних компонентів, то успішна зміна її моделей поведінки повинна містити в собі використання кількох точок опори, або модифікацій у ряді компонентів, що визначають поведінку організації і працюючих в ній людей. Для здійснення ефективних змін необхідні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, проведені окремо, в ізоляції від інших, мають тенденцію швидко загасати, приводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді і до дисфункціональних наслідків, що не передбачалися. Зміни повинні бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових «зон нестикування» між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду. Дуже часто, плануючи зміни, зосереджуються на «світлому майбутньому», забуваючи про управління процесом переходу **В**.

• *Менеджер з управління змінами.* На період перехідного стану має бути призначений менеджер — це може бути член правління, виконавчий директор або хтось інший, що має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він повинен мати зв'язок з керівниками стаціонарного стану, зокрема з керівником майбутнього стану

• *План переходу.* Для оцінювання ефективності переходу і контролю над його здійсненням необхідний план з контрольними цифрами, стандартами ефективності і т. п. У такому плані маєтись на увазі наявність розподілу персональної і групової відповідальності

• *Ресурси для трансформації.* Ефективні перетворення звичайно несуть значні затрати, включаючи час, навчання, зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання їх безпосередніх обов'язків і т. д. Усі ці витрати повинні бути ресурсно забезпечені: фінансово, матеріально, кадрами. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів спричинити значно більші витрати

• *Структури управління переходом.* За допомогою статичної ієрархічної структури важко керувати процесом переходу. На час переходу необхідно створити спеціальні структури, що часто розміщені поза стандартною організаційною структурою. Спеціальні цільові групи, пробні проекти, експериментальні підрозділи і т. д. повинні бути створені і використані протягом цього періоду

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок має давати менеджеру перехідного процесу інформацію про ефективність проходження переходу і дані за тими напрямками, що потребують особливої уваги або застосування заходів. Під час перехідного періоду стаціонарні механізми зворотного зв'язку часто руйнуються — або не витримуючи «турбулентності» змін, або через природну схильність приховувати «погані новини». Тому мають бути створені чуттєві механізми зворотного зв'язку з багаторазовим дублюванням. Зокрема, можуть бути використані такі прийоми, як опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами і т. д., а також неформальні інформаційні канали.

Заходи щодо формування політичної динаміки змін

Етап 9. Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині фірми. У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно заручитися підтримкою з боку ключових груп, що мають владу. Необхідно також виявити неформальних лідерів — для формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату.

Для того щоб зміни відбулися успішно, необхідно зібрати критичну масу груп, що мають владу, і лідерів та заручитися їх підтримкою. Часто існує лише невелика кількість людей, участь яких на самому початку надзвичайно необхідна, тому в цьому випадку варто орієнтуватися на дійсно ключових людей, а вже потім забезпечувати участь інших.

Групи, що протидіють змінам, повинні бути «збалансовані» або нейтралізовані. Немає необхідності безпосередньо втягувати у зміни всі групи, що мають владу.

Деякі з цих груп можуть підтримувати зміни на ідейних засадах, тоді як інші можуть виступати за зміни тому, що ті посилюють їх власний статус в ієрархії. Разом з іншими ці групи слід враховувати при плануванні змін, щоб їхня участь створювала стимули для членів груп.

Існують також групи, з якими необхідно «торгуватися» або укладати домовленості. Головне в тому, що необхідно визначити ключові групи, яких можуть торкнутись зміни, а також розробити і використовувати стратегії, що дозволяють забезпечити підтримку необхідної частини цих груп.

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ

• Запрошення до участі (співробітник буде ототожнювати себе зі змінами)
• Переконавання (підтримка людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії, може бути досягнуте за рахунок апелювання до найбільш значимих цінностей організації)
• Формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання, відчуття підвищення статусу, просування в кар'єрі і т. д.)
• Ізоляція (застосовується щодо людей, які є важливими для організації, але при цьому навряд чи будуть підтримувати зміни на початкових етапах; збереження позицій таких людей у службовій ієрархії спрямоване на створення їх дистанціювання від розв'язання завдань, безпосередньо пов'язаних зі змінами)
• «Вентилювання» (звільнення, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, невеликої кількості керівників вищої ланки, не здатних з різних причин інтегруватися в нове життя організації, як показує практика, неминуче)

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство. Великий вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема те, як вони поведуться привселюдно, як використовують механізми стиму-

лювання, якою термінологією оперують. Це має особливе значення на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером особливо пильне.

Етап 11. Навмисне використання символів і термінології змін. Навмисне використання символіки і лексики для створення енергії змін впливає на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі центри влади під спільним прапором. Лексика також є важливою для управління в умовах невизначеності. Якщо, наприклад, зміни було оголошено успішними, то воно може згодом стати таким у сприйнятті оточуючих.

Етап 12. Визначення точок стабільності. При постійній невизначеності люди можуть впасти в паніку, почати здійснювати зайві захисні дії і чинити нерозумний опір будь-яким запропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, що не змінюються). Ці точки стабільності відіграють роль «якорів». Вони дають людям точку опори і дають можливість не загубитися в епіцентрі бурхливих змін.

Зрозуміло, що занадто багато якорів можуть спровокувати опір, тому не слід створювати їх у великих обсягах. Ще важливіше, пропагувати витримку. Люди не зможуть відчувати себе комфортно там, де немає стабільності, якщо вони в цій стабільності сумніваються. Таким чином, ті елементи організації, що не змінюються протягом перехідного процесу, повинні бути ідентифіковані і стати відомі членам організації. Вони будуть виконувати функцію поручнів під час руху по хиткому мосту змін.

Отже, успіх упровадження змін залежить від безлічі факторів, насамперед технічних. Найголовнішим, варто, мабуть, визнати функціональну і технічну/технологічну адекватність інновацій. Велике значення має якість процесів розробки і супроводу змін¹. Чималу роль відіграє й те, як організовані процеси впровадження в самій організації².

¹ Корпоративные Системы, № 1/2002, С. 19.

² Корпоративные Системы, № 6/2003, С. 47.

Тема

6

ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ РОЗУМІННЯ КОНФЛІКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

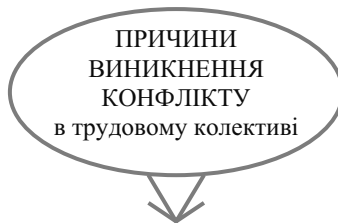
ПЛАН

- 6.1. Розпізнавання причин конфлікту та його елементів.
- 6.2. Виявлення прихованих інтересів, бажань і страхів.
- 6.3. Вміння слухати, виражати свої почуття, інтереси.
- 6.4. Стиль поведінки в конкретній конфліктній ситуації.
- 6.5. Спілкування з «важкими людьми».
- 6.6. Система соціально-психологічних методів управління конфліктами.
- 6.7. Шляхи й способи вирішення організаційних конфліктів.

Література: 12, 14, 19, 21, 30, 33.

Базові поняття: *причини конфлікту; елементи конфлікту; спілкування; функції спілкування; етапи спілкування; структура спілкування; вміння слухати; стилі поведінки; типи «важких людей».*

6.1. РОЗПІЗНАВАННЯ ПРИЧИН КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ



- I — трудовий процес
- II — психологічні особливості людських взаємовідносин, тобто їхні симпатії та антипатії, культурні, етнічні відмінності людей, дії керівника, погана психологічна комунікація і т. д.
- III — особисті відмінності членів групи — невміння контролювати свій емоційний стан, агресивність, безтактність

Причини виникнення конфлікту

6.2. Виявлення ПРИХОВАНИХ ІНТЕРЕСІВ, БАЖАНЬ І СТРАХІВ

ПРОГРАМА ДІЙ ДЛЯ З'ЯСУВАННЯ ПРИХОВАНИХ ІНТЕРЕСІВ, БАЖАНЬ ІНШОЇ ЛЮДИНИ

№ з/п	ДІЇ
1	Необхідно прослідкувати за логікою суджень, яка допоможе визначити, чого в дійсності хоче людина, але не зізнається ні вам, ні собі самій
2	Слід виступити з пропозицією, яка, на вашу думку, задовольнить ці приховані інтереси або розвіє неусвідомлені страхи іншої людини
3	Потрібно мати навички виражати власні інтереси, оскільки поруч з бажаннями іншої людини вам необхідно вирішувати і власні проблеми

ПРАВИЛА АКТИВНОГО «КОНФЛІКТУВАННЯ»

<ul style="list-style-type: none"> • У конфлікті не буває переможців — завжди програють обидві сторони. Тому не порівнюйте міру провини. Візьміть на себе перший крок — це показник сили вашого характеру, самоповаги та гідності
<ul style="list-style-type: none"> • Починайте розмову з опису конкретної ситуації, яка вас не влаштовує, намагайтеся бути при цьому максимально об'єктивними. Чим детальніше ви будете про це говорити, тим краще. Якщо це можливо, наводьте конкретні приклади
<ul style="list-style-type: none"> • Викажіть те, що ви відчуваєте в зв'язку із ситуацією, яка вас не влаштовує. Багато конфліктів між людьми ускладнюються наявністю розумів та почуттів, що не були висловлені. Іноді тільки їх прояснення, висловлення, обмін цими прихованими почуттями дозволяє вирішити конфлікт. Намагайтеся використовувати прості, доступні слова й фрази
<ul style="list-style-type: none"> • Намагайтеся вислухати протилежну сторону (хоча це й дуже складно). Ви маєте пам'ятати, що ваші точки зору різняться і це природно, оскільки це й викликало конфлікт. Не перебивайте, не сперечайтесь — покажіть співрозмовникові, що ви дійсно його слухаєте для досягнення згоди. Якщо конфлікт дуже серйозний зверніться до третьої сторони, нейтральної людини, яка допоможе вам вислухати один одного
<ul style="list-style-type: none"> • Потрібно розібратися в прихованих думках опонента та своїх. «Скриті, приховані мислі» — це здогадки, побоювання, уявлення щодо почуттів та міркувань іншої людини. Щоб упевнитися, правдиві вони чи оманливі, найкраще спитати про це прямо й відверто. Якщо вас запитає про це співрозмовник, намагайтеся самі бути достатньо відвертими, оскільки догадки, як правило, мають під собою реальне підґрунтя
<ul style="list-style-type: none"> • Утримайтеся від коментарів, коли закінчуєте розмову. Виділіть ті пункти, за якими ваші думки, дії та почуття збігаються, а за якими вони відрізняються, тобто обмежте зону протистояння. Намагайтеся висловити конкретні пропозиції щодо зміни ситуації, поведінки тощо
<ul style="list-style-type: none"> • На закінчення розмови обговоріть, що зміниться, коли реалізуються ваші пропозиції щодо зміни ситуації на краще. Не варто погрожувати та висувати ультиматуми. Зазначте, що з вашого боку буде «винагорода», якщо людина змінить свою поведінку у відповідь на Ваше прохання
<ul style="list-style-type: none"> • Такі способи вирішення конфлікту потребують від вас певної рішучості. Якщо ви будете щирими й чесними в розмові, то ваші стосунки не зіпсуються, а стануть більше шанобливими. Вирішення конфлікту може відкрити нові можливості у ваших взаємовідносинах

6.3. ВМІННЯ СЛУХАТИ, ВИРАЖАТИ СВОЇ ПОЧУТТЯ, ІНТЕРЕСИ

У спілкуванні виділяються такі аспекти: *зміст, мета, засоби*.

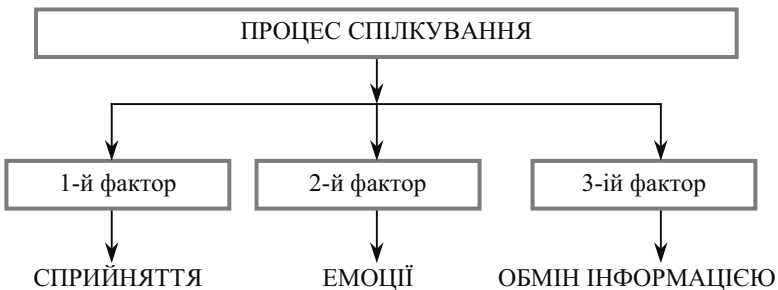
Зміст спілкування — це та інформація, яка передається.

Мета спілкування — це те, заради чого людина проявляє певний вид активності (наприклад, спонукання іншого до певної дії).

Засоби — те, за допомогою чого й передається інформація. Передача інформації можлива лише за допомогою знаків (знакових систем).

Розрізняють вербальну (за знакову систему використовується мова) та невербальну комунікацію (використовуються різноманітні немовні знакові системи). Розуміння повідомлень, які посилають нам наші партнери, можливе лише за умови аналізу сукупності факторів ситуації спілкування.

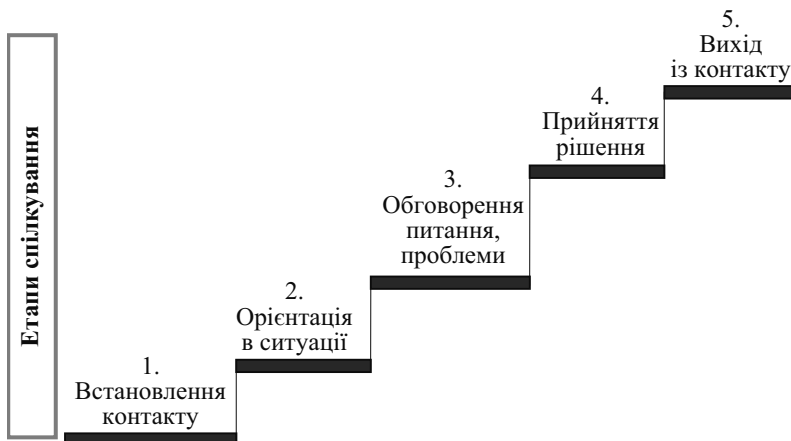
Уміння слухати має першочергове значення в людському спілкуванні.



Складові процесу спілкування

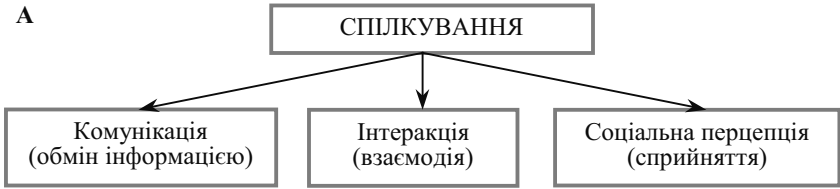
ФУНКЦІЇ СПІЛКУВАННЯ	
1.	КОНТАКТНА — встановлення контакту як стану взаємної готовності до прийому та передачі повідомлення
2.	ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБМІН — прийом та передача інформації, обмін думками, рішеннями та ін.
3.	СПОНУКАННЯ — стимуляція активності партнера по спілкуванню, стимулювання його невиконання тих чи інших дій
4.	РОЗУМІННЯ — розуміння партнерами один одного (їхніх намірів, установок, станів, переживань)
5.	ЕМОЦІЙНЕ ЗБУДЖЕННЯ — в партнері певних емоційних переживань, а також зміна за його допомогою власних переживань і станів
6.	КООРДИНАЦІЯ — взаємна орієнтація та узгодження дій в організації спільної діяльності
7.	ВСТАНОВЛЕННЯ ВІДНОСИН — усвідомлення та зміна свого власного місця в системі ролевих, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків частини суспільства, де відбувається діяльність індивіда
8.	ВИЯВ ВПЛИВУ — зміна поведінки, особистісно-змістових значень партнера, у тому числі його намірів, установок, точок зору, рішень, умінь, дій

Функції спілкування



Етапи спілкування

А



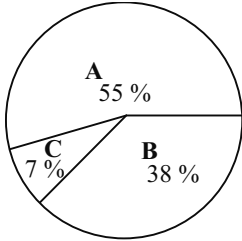
Б



Структура спілкування

Для подолання бар'єрів в спілкуванні існують такі ключові елементи:	
	Важливо звертати увагу на немовні свідчення того, що слова людини, яка говорить, розмежовуються з її думками і почуттями (невербальні ознаки)
	Важливо слідкувати за тим, щоб у вас чи іншої людини не було прихованих неправильних припущень; потрібно обговорювати все відкрито
	Важливо дипломатично говорити про те, що думаєте чи відчуваєте, і спонукати до цього іншу людину
	Важливо уникати непорозуміння, тобто якщо щось не зрозуміло, потрібно відразу з'ясувати або дати пояснення іншій людині
	Важливо вміти слухати — проявляти зацікавленість і повагу до співрозмовника, проявляти співчуття, слухати уважно, не перебивати
	Важливо вміти виражати свої почуття, інтереси у ввічливій формі

Принципи подолання бар'єрів у спілкуванні



A. 55 % інформації отримуємо під час невербального (немовного) спілкування.
B. 38 % інформації дає голос, висота тону, тембр.
C. 7 % інформації — зміст того, що було сказано.

Співвідношення інформації в сфері людського спілкування

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ВМІННЯ СЛУХАТИ	
→	Чути і сприймати почуття людини, яка говорить
→	Слухати зі співчуттям
→	Зосередитися на предметі розмови
→	Ставитися до співрозмовника з повагою
→	Слухати уважно, не роблячи оцінок
→	Висловлювати свою думку про почуте, щоб показати людині, що її дійсно слухають
→	Вміти своєчасно відмітити те, чого ви не зрозуміли або в чому не впевнені
→	Вміти заохочувати людину до подальшої розмови
→	Використовувати для підтримки розмови немовні заходи

Ключові принципи вміння слухати

6.4. СТИЛЬ ПОВЕДІНКИ В КОНКРЕТНІЙ КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

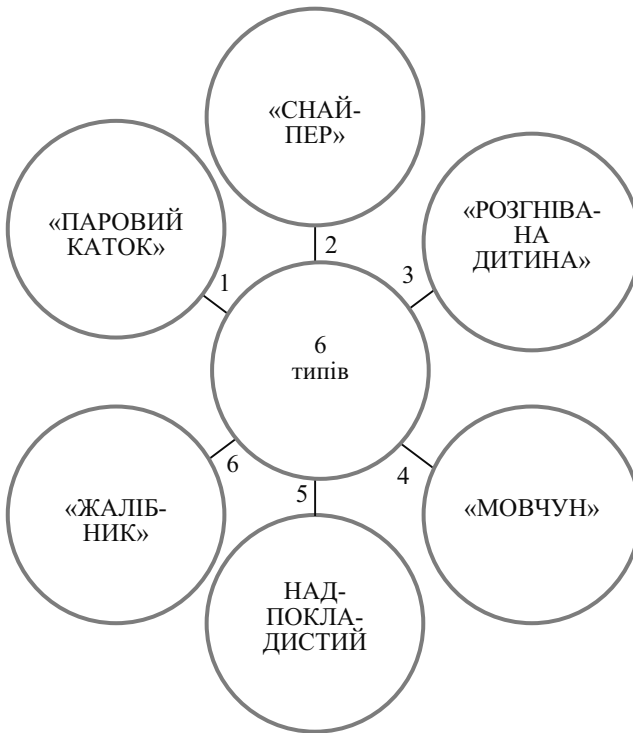


Вибір стилю поведінки відповідно до конфліктної ситуації

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ ВІДПОВІДНО ДО КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ ЗА СІТКОЮ ТОМАСА-КІЛМЕНА

№	Назва стилю	Людина, яка надала перевагу стилю	Ситуації, коли стиль ефективний	Ситуації, коли стиль не використовується	Приклади випадків, коли застосовується стиль
1	Стиль конкуренції	Людина досить активна і йде до вирішення конфлікту своїм шляхом, приймаючи вольові рішення, не контактуючи з іншими людьми	У випадках коли людина володіє певною владою, або впевнена в своїй правоті і має можливість наполягати	Людина не має певної влади, або хоче зберегти хороші відносини з іншими людьми. Не застосовується в особистих відносинах	<ul style="list-style-type: none"> •Людина володіє достатнім авторитетом для прийняття рішень. •Людина відчуває, що в неї немає іншого вибору і їй нічого втрачати
2	Стиль ухилення	Людина не відстоює свої права, не прагне до співпраці	У випадках коли людина змушена спілкуватися з «важкою» людиною, або коли відсутні серйозні приводи продовжувати таке спілкування; або коли ухилення — конструктивна реакція на конфлікт	У випадках, коли конфліктну ситуацію треба вирішити терміново	<ul style="list-style-type: none"> •Випадки, коли напруження дуже велике і його необхідно послабити. •Людина не може або не хоче вирішити конфлікт на свою користь
3	Стиль пристосування	Людина планує діяти сумісно з іншою людиною, не відстоюючи власні інтереси	У випадках, коли необхідно пом'якшити ситуацію, а потім повернутися знову для вирішення проблеми, щоб відстояти свою позицію	У випадках, коли людина діє сама по собі і не думає про інтереси іншої людини	<ul style="list-style-type: none"> •Людина бажав зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми. •Людина розуміє, що результат вирішення проблеми важливіший для інших більше, ніж для неї
4	Стиль співробітництва	Людина діє активно, відстоюючи свої інтереси і при цьому контактує з іншими людьми	У випадках, коли обидві сторони мають різні приховані потреби, інтереси і необхідно знайти найбільш задовільне для обох сторін рішення	У випадках, коли конфліктну ситуацію треба вирішити терміново	<ul style="list-style-type: none"> •Випадки, коли рішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче поступатися. •Випадки, коли обидві сторони — друзі, або володіють однаковою владою
5	Стиль компромісу	Людина поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Частіше людина не володіє певною владою	Коли обидві сторони хочуть одного і того ж, але знають, що це одночасно не здійснено	У випадках коли потрібні з'ясувати приховані потреби і інтереси	<ul style="list-style-type: none"> •Випадки, коли обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси. •Людину влаштовує тимчасове рішення і тимчасова користь. •Людина хоче вирішити проблему швидко, тому що в неї не має часу

6.5. Спілкування з «ВАЖКИМИ ЛЮДЬМИ»



Типи «важких» людей

У спілкуванні з людьми, які мають вказані на схемі риси, менеджеру потрібні звичайна витримка, толерантність і гнучкість.

6.6. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Рішення конфлікту являє собою повністю або частково усунення причин, які породили конфлікт, або зміну цілей учасників конфлікту.

Управління конфліктами — це цілеспрямований вплив щодо усунення (мінімізування) причин, які породили конфлікт, або коригування поведінки учасників конфлікту.

ПРИ ВИКОРИСТАННІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ УМОВАМИ УСПІШНОСТІ Є

• відкритість і довірливість у відносинах між керівництвом і працівниками
• постійне й точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, що складається на підприємстві
• постійне інформування про зміни у відповідних секторах ринку
• точне інформування про очікувані перспективи, намічені дії, успішність їхньої реалізації

ТРИ ОСНОВНИХ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ:

• підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі
• розвиток системи керування конфліктами
• формування й розвиток організаційної культури

Розглянемо можливості розвитку мотивації в названих напрямках.

Психологічний клімат як термін з'явився в менеджменті порівняно недавно, тому що раніше цій стороні управління приділяли мало уваги й розглядали переважно технічні моменти управління, пов'язані з економічною стороною. Лише в 20-і роки ХХ ст. вперше широко було поставлене питання про те, що психологічний клімат у колективі має не менше значення, ніж інші аспекти діяльності. Чим далі розвивався менеджмент, тим більше акцент зміщався з факторів прийняття рішень на фактори їхньої реалізації. **Реалізація рішень — це психологічне завдання управління.** Психологічний клімат у колективі є однією з найважливіших умов підвищення ефективності. Стійкий психологічний клімат характеризується стабільністю колективу й задоволенням, з яким люди ходять на роботу.

Комфортний психологічний клімат — це обстановка, коли всі зайняті цікавою справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації й задоволений ним, коли компетенції співробітників не перетинаються й, отже, не виникають гострі розбіжності, коли в організації існує атмосфера взаємодопомоги. Комфортний психологічний клімат не означає, що люди, які працюють в організації, є друзями.

Дружба й любов порушують психологічний клімат. Це занадто сильні почуття, які висувають підвищені вимоги до тих, хто бере участь у цих взаєминах, що часто призводить до порушення комфортного психологічного клімату.

У таких випадках виникає дуже сильне емоційне втручання там, де повинні бути ділові стосунки. Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він потребує величезних зусиль. Порушити його може будь-який дріб'язок, тому його треба постійно підтримувати.

Для організації нормального психологічного клімату необхідна дуже висока кваліфікація керівника, уміння виконувати функції управління, але з цього не виходить, що за ідеального психологічного клімату в цій організації не буде конфліктів. Вони будуть обов'язково, тому що **конфлікт — це різні точки зору на те саме явище, і якщо їх немає, те немає й розвитку колективу**. Якщо конфліктна ситуація вирішена, сторони дійшли згоди, знайдено компроміс, то конфлікт називається конструктивним, функціональним. Будь-який керівник повинен заохочувати функціональні конфлікти, тому що саме за їхньою допомогою в процес управління (наради, збори, семінари тощо) можуть бути залучені всі члени колективу.

Якщо ж компромісу не знайдено, і сторони залишилися на колишніх позиціях, то конфлікт переростає в деструктивну, дисфункціональну форму. Її варто не допустити або, якщо цього не вдалося зробити, вирішувати й припиняти.

ДЕСТРУКТИВНИЙ (ДИСФУНКЦІОНАЛЬНИЙ) КОНФЛІКТ ПРОХОДИТЬ У СВОЄМУ РОЗВИТКУ ДВІ СТАДІЇ:

1. Формалізація відносин. Вона характеризується розширенням зони конфлікту, акцентом на розбіжності, звуженням зон зіткнення, сухим та іноді надмірно ввічливим стилем спілкування

На цій стадії вихід з конфлікту можливий при взаємному бажанні сторін і тактовному й психологічно мотивованому втручанні третьої особи (керівника, неформального лідера, що володіє експертною владою). Шляхи виходу з конфлікту на цій стадії — виклад у спокійній формі взаємних невдоволень і претензій, акцент на подібних позиціях, з'ясування непорозумінь, пошук точок співпраці й, у випадку успіху, вихід з конфлікту

2. Стадія психологічного антагонізму

Вона характеризується взаємним безпричинним відштовхуванням, нагромадженням негативних емоцій, що закінчується вибухом. Доводити до вибуху чи постаратися зм'якшити ситуацію — вирішує керівник, оскільки кожний зі способів вирішення має свої переваги й недоліки. Зокрема, допустити вибух або навіть спровокувати його керівник може в тому випадку, якщо він абсолютно впевнений у підтримці основної частини колективу й хоче розв'язати всі протиріччя, що нагромадилися, разом

Варто пам'ятати, що вирішувати конфлікт потрібно не тільки в раціональній (сторони знайшли загальну точку зору), а й в емоційній формі (у них не повинно залишитися досади чи злості один на одного).

Запобігти деструктивному конфлікту значно ефективніше, ніж його потім вирішувати. Тому необхідно знати, що деструктивний конфлікт — це комбінація об'єктивних передумов (конфліктна ситуація) і суб'єктивного фактора (інцидент).

Конфліктна ситуація створюється факторами зовнішнього середовища або організаційних перебудов. Причиною інциденту можуть бути низька кваліфікація керівника й виникаюча з цього ситуація загрози авторитету — керівник намагається уникнути ситуацій, у яких може виявитися його некомпетентність, і пригноблює людей, здатних це виявити. У результаті блокується інформація, що дає уявлення про реальне положення речей. Інцидент виникає внаслідок некультурного ставлення керівника до підлеглих, якщо керівник не звертає уваги на високу кваліфікацію підлеглого й не просуває його по службі.

Конфлікт може виникнути через невідповідність заохочення й покарання в колективі реальному внеску співробітників у діяльність організації, коли керівник проявляє недовіру до кого-небудь із працюючих і інформує про це співробітників або не виконує обіцянок, даних під час зарахування на роботу.

Уникнути конфліктної ситуації повністю неможливо, тому що багато чого в її джерелах знаходиться поза владою керівника, але послабити її вплив можна й потрібно, якщо кваліфіковано здійснювати функції менеджменту.

Управлінському персоналу при управлінні конфліктами необхідно орієнтуватися на те, що, незважаючи на неминучість конфліктів, необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва й ефективності організації. Менеджерові варто намагатися не допустити деструктивного конфлікту, контролюючи виникаючі в організації конструктивні конфлікти. Якщо ж деструктивний конфлікт стався, то потрібно знайти причину й по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу, намагаючись згладити його дисфункціональні наслідки.

МЕТОДИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ЗГЛАДЖУВАННЯ ДИСФУНКЦІОНАЛЬНИХ НАСЛІДКІВ КОНФЛІКТУ

<ul style="list-style-type: none">• Обмеження взаємодії конфлікуючих сторін, застосування координаційних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що приведуть до ліквідації основних причин конфлікту, й об'єднуючий колектив
<ul style="list-style-type: none">• Методи, що поєднують конфлікуючі сторони, які ставлять перед ними спільні цілі. Наприклад, установлення загальноорганізаційних комплексних цілей (спільних цілей для конфлікуючих підрозділів, співробітників тощо)
<ul style="list-style-type: none">• Методи, що стимулюють співробітників до самостійного виходу з конфлікту або сприяють його вирішенню: створення системи винагород і стимулювання безконфліктного поведіння й сприяння улагодженню наявного конфлікту тощо

Щоб запобігти деструктивним конфліктом і можливому переходу конструктивних конфліктів у деструктивні, на підприємстві може бути налагоджена певна система недопущення конфліктних ситуацій, стимулювання позитивних наслідків конфліктів.

СИСТЕМА ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

<ul style="list-style-type: none">• Чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб
<ul style="list-style-type: none">• Створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації
<ul style="list-style-type: none">• Постановка й розвиток організаційних цілей
<ul style="list-style-type: none">• Стимулювання участі працівників у вирішенні загальноорганізаційних проблем
<ul style="list-style-type: none">• Налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації
<ul style="list-style-type: none">• Створення механізму улагодження розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищестоящих осіб) тощо

Така система дозволить керівникам своєчасно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації, а отже, й запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічний антагонізм і, що практично завжди слідує за ними зниження загальної результативності роботи. Таким чином, створення на підприємстві системи недопущення конфліктних ситуацій, стимулювання їхніх позитивних наслідків дасть можливість забезпечити високу ефективність функціонування

системи управління на підприємстві, підтримувати сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі.

Чималу роль у розвитку й протіканні конфліктних ситуацій і підтримці сприятливого мікроклімату в колективі відіграє організаційна культура.

Організаційна культура — «це набір найважливіших припущень, прийнятих членами організації й втілених у цінностях, які заявляються організацією і задають людям орієнтири поведіння й дій»¹.

6.6.1. Соціально-психологічні методи вирішення соціальних конфліктів

Американський соціолог К. Томас вичленував дві моделі опису конфлікту: процесуальну й структурну.

У **процесуальній конфліктній моделі** акцент ставиться на аналізі динаміки конфліктних епізодів. Основна мета дослідження полягає в ідентифікації події в рамках конфліктного епізоду й виявленні впливу кожної події на наступну подію. При цьому в центрі уваги перебувають такі параметри: сприйняття, усвідомлення й переживання своєї невдачі, недосягнення мети; концептуалізація конфліктної ситуації, що включає визначення предмета розбіжності з позицій обох сторін і формування певного подання про можливі альтернативні дії; кінцевий результат (остаточна угода або його відсутність).

У **структурній конфліктній моделі** акцент робиться на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту й визначає його динаміку. Визначення параметрів, що впливають на конфліктне поведіння, і конкретизація форм цього впливу — це мета дослідження в рамках конфліктної моделі цього роду. Ці параметри включають у себе зовнішній соціальний тиск, процедури й правила взаємодії, структуру спонукальних мотивів поведіння. Під структурою спонукань розуміють взаємозв'язок між інтересами й справами обох сторін, тобто як саме задоволення інтересів однієї сторони пов'язане із задоволенням інтересів іншої сторони. Поводження кожного учасника конфлікту розглядається як результуючі цих структурних параметрів, а зміна поведіння як — наслідок змін у конфігурації цих змінних.

¹ *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. пособие. — М.: МГУ, 1995. — С. 421.

6.6.2. Динаміка соціальних конфліктів

Спробуємо в аналізі динаміки конфлікту поєднати ці дві моделі. Звичайно в соціальному конфлікті виділяють **4 стадії**: *передконфліктну, конфліктну, вирішення конфлікту* й *післяконфліктну*. Кожна із цих стадій може поділятися на ряд фаз. Перша — передконфліктна — стадія розбивається на дві фази.

Перша (початкова) фаза характеризується формуванням конфліктної ситуації — нагромадженням і загостренням протиріч у системі міжособистісних і групових відносин через розбіжності інтересів, цінностей і установок суб'єктів конфліктної взаємодії. На цій стадії можна говорити про сховану (латентну) фазу розвитку конфлікту.

Польський конфліктолог Е. Вятр пропонує охарактеризувати цю стадію за допомогою соціально-психологічного поняття *депривації*.

Депривація — це стан, для якого характерна явна розбіжність між очікуваннями й можливостями їх задоволення. Депривація з часом може або підсилюватися, або зменшуватися, або залишатися незмінною. Посилення депривації залежить від того, в якому співвідношенні перебувають очікування, з одного боку, і можливості їх — з іншого.

ЗРОСТАННЯ ДЕПРИВАЦІЇ МОЖЕ ВІДБУВАТИСЯ ЗА ТАКИХ ОБСТАВИН

По-перше, при зменшенні можливостей уже сформованих запитів, що спостерігається в умовах економічної кризи. Очікування багатьох людей у таких випадках визначаються скромними побажаннями збереження існуючого становища

По-друге, можлива ситуація, коли очікування, запити зростають значно швидше, ніж можливості їхнього задоволення. Тоді також спостерігається посилення депривації, а отже, імовірність виникнення конфліктів

По-третє, збереження стабільного рівня депривації або навіть зниження її можливі при зменшенні рівня претензій (очікувань) при незмінному масштабі задоволення потреб або при швидшому зростанні задоволення запитів у порівнянні з очікуваннями, що веде до створення соціально-психологічних умов, які сприяють стабілізації моральної й психологічної атмосфери в суспільстві, ослабленню напруженості. І, навпаки, посилення депривації породжує агресивні реакції й фрустрації в різних формах

Соціальна напруженість — це особливий соціально-психологічний стан суспільної свідомості й поведінки індивідів, соціальних груп і суспільства в ціло-

му, специфічна ситуація сприйняття та оцінки подій, який характеризується підвищеною емоційною збудженістю, порушенням механізмів соціальної регуляції та контролю.

У кожній формі соціального конфлікту можуть бути свої специфічні індикатори соціальної напруженості. Соціальна напруженість виникає тоді, коли конфлікт ще в повному обсязі не оформився, коли відсутні чітко визначені сторони конфлікту й не виявилось в достатньо ясній формі протистояння по лінії «Ми — Вони». Загострення соціальної напруженості означає початок нової фази розвитку конфлікту.

Друга фаза починається з інциденту або приводу, тобто якоїсь зовнішньої події, що надає руху конфліктуючим сторонам. У цій фазі відбувається усвідомлення конфліктуючими сторонами спонукальних мотивів, тобто протилежності їхніх інтересів, цілей, цінностей тощо. У другій фазі конфлікт із латентної стадії переходить у відкриту й виражається в різних формах конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка характеризує другу, основну стадію розвитку конфлікту.

Конфліктна поведінка — це дії, спрямовані на те, щоб прямо або побічно блокувати досягнення конфронтуючою стороною її цілей, намірів, інтересів.

Для вступу в цю стадію необхідно не тільки усвідомити свої цілі інтереси як протилежні іншій стороні, а й сформування установки на боротьбу, психологічної готовності до неї. Формування такої установки є завданням першої фази конфліктної поведінки. Конфлікт інтересів у цій фазі приймає форму гострих розбіжностей, які індивіди й соціальні групи не тільки не прагнуть урегулювати, а й усіляко збільшують, продовжуючи руйнувати колишні структури нормальних взаємозв'язків, взаємодій і відносин. В емоційній сфері ця фаза характеризується наростанням агресивності, переходом від упередженості до ворожості, до відвертого протистояння, що психологічно закріплюється в «образі ворога». Таким чином, конфліктні дії різко загострюють емоційне тло протікання конфлікту. Емоційне ж тло стимулює конфліктне поведіння.

У сучасній конфліктології велика увага подається поняттю «сила» учасників конфлікту. Сила — це здатність опонента реалізувати свою мету всупереч волі партнера по взаємодії.

**СИЛА УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТУ МІСТИТЬ
У СОБІ РЯД РІЗНОРІДНИХ КОМПОНЕНТІВ:**

1) фізичну силу, включаючи й технічні засоби, які застосовуються як інструмент насильства
2) інформаційно-цивілізовану форму (силу, що потребує збирання фактів, статистичних даних, аналізу документів, вивчення матеріалів експертизи тощо з метою забезпечення повноти знання про суть конфлікту, про свого опонента для опрацювання стратегії й тактики поведінки, використання матеріалів, що ганьблять опонента тощо)
3) соціальний статус, що виражається в суспільно визнаних показниках (доходи, рівень посади, престиж тощо)
4) інші ресурси — гроші, територія, ліміт часу, кількість прихильників тощо

Стадія конфліктної поведінки характеризується максимальним використанням сили учасників конфлікту, застосуванням усіх наявних у їхньому розпорядженні ресурсів.

Неабиякий вплив на розвиток конфліктних відносин здійснює навколишнє середовище, що визначає умови, в яких протікають конфліктні процеси. Середовище може виступати або джерелом зовнішньої підтримки учасників конфлікту, або стримуючою силою, або нейтральним фактором. Перша фаза конфліктного поводження породжує тенденцію до посилення конфлікту, але вона може стимулювати його учасників до пошуку шляхів вирішення конфлікту.

Назріваючий перелом у розвитку конфлікту характерний для другої фази конфліктної поведінки. У цій фазі відбувається як би «переоцінювання цінностей». Справа в тому, що до початку конфлікту в сторін був певний образ конфліктної ситуації, інформація про опонента, його намірів і ресурсів, про реакцію зовнішнього середовища тощо. *Саме цей образ, тобто ідеальна картина конфліктної ситуації, а не сама реальність є безпосередньою психологічною дійсністю конфліктного поводження сторін.* Але хід конфліктної взаємодії міг істотно змінити уявлення сторін про себе, одну про другу й про зовнішнє середовище. Може бути також і те, що конфліктуючі сторони або одна з них вичерпали свої ресурси. Все це, як і багато чого іншого, є стимулом для опрацювання рішення щодо стратегії й тактики подальшої поведінки. Отже, фаза «переоцінювання цінностей» є разом з тим і фазою «вибору».

КОНФЛІКТУЮЧІ ГРУПИ МОЖУТЬ ВИБРАТИ ТАКІ ПРОГРАМИ ПОВОДЖЕННЯ:

1) досягти своїх цілей за рахунок іншої групи й тим самим довести конфлікт до більш високого ступеня напруженості
2) знизити рівень напруженості, але зберегти саму конфліктну ситуацію, перевівши її в приховану форму за рахунок часткових поступок протилежній стороні
3) шукати способи повного вирішення конфлікту. Якщо обрано третю програму поведіння, настає третя стадія в розвитку конфлікту — стадія вирішення

Вирішення конфлікту здійснюється як через зміну об'єктивної ситуації, так і через суб'єктивну, психологічну перебудову, зміну суб'єктивного образу ситуації, що склався у ворогуючих сторін. Можливе часткове або повне вирішення конфлікту. Повне вирішення означає припинення конфлікту на об'єктивному й суб'єктивному рівнях, кардинальну перебудову всього образу конфліктної ситуації. У цьому випадку «образ ворога» трансформується в «образ партнера», а психологічна установка на боротьбу змінює орієнтацією на співробітництво. При частковому ж вирішенні конфлікту змінюється тільки зовнішнє конфліктне поведіння, але зберігаються внутрішні спонукальні установки до продовження протиборства, стримувані або вольовими, розумними аргументами, або санкцією третьої сторони.

Сучасна конфліктологія сформулювала умови, за яких можливе успішне вирішення соціальних конфліктів. Однією з важливих умов є своєчасний і точний діагноз його причин. А це припускає виявлення об'єктивно існуючих протиріч, інтересів, цілей. Проведений під таким кутом зору аналіз дозволяє окреслити «ділову зону» конфліктної ситуації. Іншою, не менш важливою, умовою є обопільна зацікавленість у подоланні протиріч на основі взаємного визнання інтересів кожної зі сторін. Для цього сторонам конфлікту треба прагнути звільнитися від ворожості й недовіри один до одного. Досягти такого стану можливо на підставі мети, значимої для кожної групи й в той же час об'єднуючої протиборчі в минулому групи на ширшій основі.

Третью, неодмінною, умовою є спільний пошук шляхів подолання конфлікту.

ТУТ МОЖНА ВИКОРИСТАТИ ТАКІ МЕТОДИ

• прямий діалог сторін
• переговори через посередника
• переговори за участю третьої сторони тощо

ВИСНОВКИ З УСЬОГО ВИЩЕВИКЛАДЕНОГО

По-перше , соціальний конфлікт ніколи не вирішується одним махом
По-друге , соціальний конфлікт тільки логічно вирішується в двосторонньому конфлікті, але не соціологічно, тому що для його вирішення необхідно перекрити дифузійні, неструктуровані соціальні відносини — з одного боку, а також включення вторинних, більш-менш інституціоналізованих відносин, підключення яких можливе завжди й в необмеженій кількості — з іншого боку
По-третє , вирішення конфлікту не обмежується простою зміною ситуації, оскільки оцінка ситуації залежить від її сприйняття, тобто ситуативні й глибинні, причинні моменти тісно переплетені між собою
По-четверте , соціальний конфлікт — завжди метаконфлікт

ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ ЗАВЖДИ ВАЖЛИВІ ДВА ПИТАННЯ

1. Хто переможець і хто переможений
2. Необхідно визначити, як буде виглядати майбутній розподіл ресурсів, кому дістанеться право розподіляти ці ресурси й хто повинен перемогти з якими-небудь ресурсами

ТРИ ЛОГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ Й РЕАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТУ

1. Прямий механізм : переможець базового конфлікту стверджується в такому статусі і вимагає перерозподілу вихідних ресурсів на його користь
2. Непрямий механізм : переможець метаконфлікту визнається як переможець базового конфлікту, але це не приводить до фундаментального перерозподілу ресурсів. Непрямий механізм не обов'язково ізоморфний, тобто базовий конфлікт не обов'язково трансформується в метаконфлікт
3. Незалежний механізм : метаконфлікт не приводить до перемоги жодну зі сторін і до перерозподілу ресурсів, при цьому між базовим конфліктом і метаконфліктом не існує ясного й культурно узаконеного з'єднання

Рішучий перерозподіл ресурсів без визначення переможця на етапі базового конфлікту в дійсності неможливий.

Для комплексних і динамічних суспільств усі ці механізми одночасно взаємодіють між собою, і це сприймається як норма. У таких суспільствах має місце множинна трансформація вихідного конфлікту (обумовленого по первісних конфліктуючих партіях), і швидкість цієї трансформації дуже висока. Сутність пропонованої конфліктної стратегії полягає в тому, щоб утримати конфлікт у старому руслі й не допустити передчасної його кристалізації на несприятливій точці.

ВИРШИТИ КОНФЛІКТ МОЖНА ПОВІЙНО

1. Соціально-редуктивним способом (вимикання, роз'єднання конфліктуючих партій)

2. Соціально-продуктивним способом (посилення або диференціація соціальних відносин)

Винятково силовий підхід до вирішення конфлікту, що ґрунтується на принципі «Якщо ворог не здається, то його знищують», більшість конфліктологів визнають як украй непродуктивний.

Орієнтація на ліквідацію супротивника в певних випадках могла б бути виправданою стратегією. Але найчастіше вона завдає шкоди самому переможцеві (якщо такий є). У комплексному й динамічному суспільстві можлива тільки така стратегія вирішення конфлікту, яка виключає не тільки поразку, а й вказує напрями мобілізації соціальної енергії, іншими словами, вирішення конфлікту за допомогою зміни й подальшого розвитку соціальних і предметних зв'язків.

ЧОТИРИ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАСОБИ ВПЛИВУ НА УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТУ, ЯКІ ПРИВОДЯТЬ ДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

1. *Засоби переконання.* Вони можливі, якщо супротивник готовий діяти інакше, оскільки переконався, що це корисно для нього самого, не приймаючи до уваги випадків, які виникають усередині групи або нав'язаних зміною зовнішньої ситуації, а також не звертаючи уваги на те, що його змушують брати на себе якісь зобов'язання по зміні своїх дій. Переваги подібного способу в його гнучкості й довірчому характері

2. *Нав'язування норм.* Норми нав'язують суперникам ззовні, посиляючись на інтереси суспільних взаємозв'язків. Це інституціональний шлях, що спирається на звичай й традиції. Його головна перевага — генералізованість і можливість пророкування поведження суперників. Основний недолік — відсутність достатньої гнучкості

3. *Матеріальне стимулювання.* Його використовують залежно від ситуації, зазвичай тому випадку, коли конфлікт зайшов занадто далеко. Суперники згодні на часткове досягнення мети й хочуть хоч якось компенсувати свої втрати. За допомогою стимулювання можна виробити мінімум довіри, на основі якої виробляти більш-менш прийнятне вирішення конфлікту. Перевага цього способу — в його гнучкості. Недолік — у його малому практичному застосуванні, відносна безрезультативність і слабка нормативність

4. *Використання влади* — застосовується тільки ситуативно й тільки за допомогою негативних санкцій (заякування або фактичне застосування сили). В дійсності застосовується разом з попередніми способами, які поєднані між собою. Передбачається, що можливість впливу на учасників тим вдаліша, чим краще розуміння, інтенсивніша взаємна комунікація й ширший простір дій

РЕКОМЕНДАЦІЇ, ДОТРИМАННЯ ЯКИХ ПРИСКОРОЮЄ ПРОЦЕС ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

1. Під час переговорів пріоритет повинен віддаватися обговоренню змістовних питань
2. Сторони повинні прагнути до зняття психологічної й соціальної напруженості
3. Сторони повинні демонструвати взаємоповагу одне до одного
4. Учасники переговорів повинні прагнути перетворити змістовну й приховану частину конфліктної ситуації у відкриту, гласно й доказово розкриваючи позиції один одного й свідомо створюючи атмосферу публічного, рівноправного обміну думками
5. Усі учасники переговорів повинні проявляти схильність до компромісу

***Компроміс** являє собою такий спосіб вирішення конфлікту, коли конфліктуючі сторони реалізують свої інтереси та цілі шляхом або взаємних поступок, або поступок слабшій стороні, або тій стороні, яка зуміла довести обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини своїх домагань.*

Велике значення має заключна, післяконфліктна стадія. На цій стадії треба остаточно усунути протиріччя інтересів, цілей, установок, ліквідувати соціально-психологічна напруженість і припинити будь-яку боротьбу. Урегульований конфлікт сприяє поліпшенню соціально-психологічних характеристик як окремих груп, так і міжгрупової взаємодії. Він сприяє згуртованості груп, підвищує рівень ідентифікації їхніх членів із загальними цілями й відчуттю задоволеності в групі. Разом з тим, він розвиває поважне ставлення до колишніх опонентів, дозволяє краще зрозуміти їхні інтереси, цілі та мотивації (спонукання).

6.6.3. Види й форми протікання конфліктів на підприємстві

У конфлітології сформульовано безліч типологій конфліктів.

Існують типології, що ґрунтуються на інших структурних елементах конфлікту. Так, існує типологія рольових конфліктів у соціально-психологічних дослідженнях, заснованих на критерії *причина конфлікту*. В інших же типологічних системах робиться

акцент на елементі *наслідку конфлікту* і виділяються *інтегративний* і *руйнівний* (конструктивний, деструктивний).

Національні й національно-етнічні конфлікти — конфлікти на основі боротьби за права й інтереси етнічних і національних груп. Найчастіше — це конфлікти, пов'язані зі статусними або територіальними претензіями. У нашій країні домінуючою ідеєю таких конфліктів є ідея суверенітету території, народу або етнічної групи. Спочатку цей конфлікт мав характер боротьби за перерозподіл влади між центральними органами державної законодавчої й виконавчої влади (центром) і регіонами. Значну роль у цьому конфлікті відіграє проблема культурного самовизначення тих або інших національних едностей. Однак у національно-етнічних конфліктах має місце багато інших нашарувань.

У сучасній Україні національно-етнічні конфлікти найчастіше мають політичний характер. У період перебудови в різних республіках і регіонах колишнього СРСР на хвилі демократизації й формування ринкових відносин вирости нові елітарні соціальні групи. Місцева етнократія, підтримувана центром, не підпускала до процесу ухвалення рішення представників нової еліти. Тому остання була змушена проявляти свої домагання на владу у формі національно-етнічних або національно-історичних гасел і вимог. Стара правляча еліта, щоб утриматися при у владі й одержати більшу свободу дій від центра, нерідко підтримувала ці вимоги. У результаті виникла свого роду «епідемія суверенітетів». У міру того, як зміцнюються позиції центру й відбувається проникнення нових еліт до владних структур, національно-етнічні конфлікти в такій формі слабшають. Однак залишається актуальною боротьба за посідання влади, матеріальні й духовні цінності між корінним населенням і мігрантами, між етнічною більшістю й меншостями. Таким чином, національно-етнічні конфлікти варто віднести до ширшого різновиду — політичних конфліктів.

Політичний конфлікт — це конфлікт з приводу розподілу влади: домінування, впливу, авторитету. У великої спільності (національно-державній, міжнародній тощо) цей конфлікт може бути прихованим або відкритим.

В організації значно поширені також соціально-психологічні, національно-етнічні й навіть політичні конфлікти. Соціологія організації, конфліктологія, що займається проблемами підприємств, не може їх залишити без уваги. Але все ж таки основний

вплив на життєдіяльність підприємств роблять організаційні конфлікти, тому необхідно виявити, які з них викликані специфічними властивостями організації, її особливостями й організаційною динамікою.

Згадаємо основні характеристики підприємства як організації.

Підприємство — це функціонально-цільова спільність, створювана індивідами або широкими спільнотами (надорганізаціями) для задоволення соціальних потреб особистостей і суспільства. Із цього погляду, підприємство являє собою внутрішньо суперечливу систему. З одного боку, воно є інструментом досягнення цілей іншої організації або особистості. В умовах ринкових відносин суб'єктом цілепокладання (цілевстановлення) може бути власник підприємства, група володарів основного пакета акцій, державна організація, міністерство, відомство тощо. Але, з іншого боку, для успішного функціонування воно хоча б частково повинне бути суб'єктом власної діяльності, тобто мати можливість цілевстановлення, свободи, автономії та мати інші характеристики суб'єкта. Організації, цілі й функції яких переважно задаються ззовні, називаються інструментальними. Інструментальність організації детермінує цілий клас конфліктів. Найважливішим з них є конфлікт цілеполагання. Цей конфлікт виникає тоді, коли перед організацією виникають суперечливі й навіть несумісні цілі. Наприклад, перед підприємством поставлена мета випуску високоточних машин і приладів, що перебувають на передньому краї науково-технічного прогресу, але при цьому сформульовано також завдання забезпечення високої норми прибутку, істотної економії матеріальних і фінансових ресурсів, скорочення інвестицій у розробку нових технологій тощо. За наявності резервів протягом деякого часу вдається рухатися вбік цих цілей одночасно. Але як тільки ці резерви будуть вичерпані, просування в кожному з напрямів виявиться можливим тільки при втратах, оскільки управління організоване так, що за кожний із цих напрямів відповідають різні люди й підрозділи, тому суперечливість цілей виллється в конфліктні взаємовідносини спеціалізованих груп працівників. Цей конфлікт носить позаорганізаційний характер, тому що його суб'єктом є «надорганізація» — засновник даного підприємства й дане підприємство.

Із ціледосягненням органічно пов'язані типові для інструментальних організацій внутрішньорганізаційні конфлікти, що мають дисфункціональний характер. Основний елемент усякої організації — люди: індивіди, групи й інші спільності.

Інструментальна організація — це найчастіше бюрократична організація, яка будує свою діяльність на суворому дотриманні правил, інструкцій, норм. Її головна вимога — дисципліна й порядок. Дисципліна необхідна для того, щоб агенти досягали стандартизованого поведіння, незалежно від досягнення цілей. Вони приймають правила поведінки не як засіб, а як ціль. У результаті відбувається підміна головної цілі. Метою діяльності людей на підприємстві стає не досягнення цілей, поставлених суб'єктом-засновником організації, — виробництво певних матеріальних цінностей, послуг, одержання прибутку, — а виконання правил та інструкцій, підтримка дисципліни й порядку. Поряд з інструментальними організаціями в сучасних умовах значне поширення одержали **суб'єктні** організації, тобто такі організації, які самі собі задають цілі діяльності, вони є суб'єктами встановлення цілей.

Як відзначають дослідники організацій, підприємства, що роблять ставку на власну суб'єктність і суб'єктність своїх підрозділів, що заперечують необхідність загальної регламентації й здатні визначати те, як їм виконати роботу, як при заданих обмеженнях досягти зовні фіксованих цілей, відносно молоді. Вони виникли у зв'язку із запровадженням в організаціях доктрини «людських відносин» для того, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок використання так званого «людського фактору».

Головна причина підвищеної внутрішньої конфліктності організацій цього типу полягає в тому, що вони принципово спираються на здатність людей до самодіяльності, на суб'єктивний початок як окремих індивідів, так і груп. Саме на такого типу підприємствах панує неформальна організація, відцентровані процеси, які є джерелом конфліктів. Неформальні групи на такому підприємстві можуть сформулювати свої власні цілі, що істотно відрізняються від цілей організації. І це вже є причиною організаційного конфлікту. А в умовах, коли членами такої групи стають формальні лідери організації, вони цілком здатні цілі своєї групи протиставити цілям усього підприємства. Так, якщо метою того чи іншого підприємства є виробництво того або іншого типу машин, а на основі реалізації цієї продукції працівники цих підприємств задовольняють свою потребу в забезпеченні матеріальними благами, забезпечують себе засобами існування, то певній групі керівників на даному етапі може здатися більш вигідним довести підприємство до стану повного розвалу, підвести до межі банкрутства й на тлі загальної паніки й внутрішньої дезор-

ганізації колективу скупити контрольний пакет акцій. Ситуації, що виникають в умовах приватизації й акціонування, бувають у край складними.

Організація виникає на основі суспільного поділу праці й спеціалізації. Тому на підприємствах створюються різні горизонтальні структури.

Будь-яке підприємство має в своєму розпорядженні такі підрозділи, взаємодія між якими є потенційно конфліктною. У цьому випадку можливі як горизонтальні, так і вертикальні конфлікти. Горизонтальні конфлікти найчастіше виникають тоді, коли різні підрозділи підприємства черпають засоби свого функціонування з одного обмеженого джерела за умови, що вільні резерви коштів уже виснажені. Але конфлікт між структурними підрозділами підприємства може виникнути не тільки через дефіцит коштів, а й набути позиційного характеру.

Позиційність — це відношення, що проявляється в розходженні інтересів, цілей людей, взаємодіючих один з одним у рішенні загальної спрямованості ціледосягнення.

Організаційні конфлікти виникають внаслідок внутрішньої суперечливості соціальної структури підприємств, побудови їх за вертикальним ієрархічним принципом.

Основним конфліктогенним фактором є боротьба різних індивідів, груп, структур із проблем влади. Ця боротьба найрізноманітніша. У будь-якій організації, на будь-якому підприємстві за самою природою функціонування організації закладено два типи влади: влада на основі статусу в ієрархії й влада на основі професійного знання. Ці два типи влади певною мірою суперечать одна одній. Влада адміністратора, бюрократа випливає з його соціального статусу керівника, ґрунтується на праві наказу, і тому підпорядкування йому не добровільне. Адміністратор у принципі не зобов'язаний переконувати своїх підлеглих в обґрунтованості свого розпорядження (хоча певний тип адміністратора й може це робити). Влада технічного фахівця-професіонала пов'язана з визнанням його соціального статусу з цих позицій, і тому підпорядкування компетентному фахівцеві добровільне. Головною практичною проблемою сучасних організацій є визначення ступеня самостійності фахівців у сфері оперативного формулювання цілей діяльності, типу розв'язуваних завдань, способу використання знань та контролю виконання.

Велике місце в соціології організацій приділяється дослідженню протиріччя між бюрократичною організацією управління й творчою діяльністю, сприйнятливістю організацій до нововведень.

Сама логіка діяльності бюрократичних організацій, характер сформованих у них взаємозв'язків і залежностей перешкоджають інноваційній діяльності: бюрократія координує діяльність нижчих ланок з опорою на сформовану ієрархію службових залежностей. Дії підлеглих тлумачаться як правильні, якщо вони відповідають статутам і наказам начальства.

Однак знання й здатність до творчості не можуть надаватися в наказному порядку. Система заохочення в бюрократичних організаціях також сприяє конформізму поведінки й мислення, а не самостійності й творчості.

Висновок тут однозначний: бюрократія не в змозі управляти творчим процесом.

Гальмуючий вплив бюрократії на нововведення проявляється й у протиріччі між централізованим керуванням і професіоналізмом. Бюрократія прагне до однорідності в організаційних системах. Надмірна різноманітність завдань, функцій і ланок організації утруднює керівництво, хоча й створює більші можливості для нововведень. Американські соціологи Блау та Скотт на основі емпіричних досліджень показали, що групи, що виконували прості завдання, вирішують їх краще, якщо існує ієрархічна структура управління. А групи, що вирішують складні, комплексні й невизначені проблеми, дають кращі результати, якщо організаційні відносини виключають ієрархічну систему влади.

Боротьба між носіями різного типу влади — адміністративної й професійного знання — це тільки один з розповсюджених видів міжгрупового конфлікту. Міжгрупові вертикальні конфлікти в найрізноманітніших формах є найпоширенішою формою організаційного конфлікту. У самій основі ієрархічної структури організації, де мають місце відносини «керівник — підлеглий», у якій керівник наділений функціями управління та контролю й має у своєму розпорядженні важелі примусу, потенційно закладена можливість конфліктної ситуації. Уже сам факт наявності потенційного примушення вказує на можливу несумісність цілей діяльності керівників і підлеглих, і це породжує конфліктні ситуації.

Розбіжність із метою й протиріччям між керівниками й підлеглими можуть проявлятися в різних формах, але все ж таки ви-

значальним фактором є соціально-класове протиріччя між роботодавцями та їхніми менеджерами, з одного боку, і найманими робітниками та їхніми організаціями, з іншого (з питань рівня експлуатації, поліпшення умов праці, соціального забезпечення, безпеки у виробничому процесі й сфері зайнятості тощо).

Це протиріччя породжує цілу серію організаційних соціально-економічних конфліктів, які можуть протікати як у схованій (латентній) формі, так і в формі гострого, відкритого конфлікту — *страйку*.

6.7. ШЛЯХИ Й СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

У загальному вигляді функції організаційних конфліктів не відрізняються від функцій соціальних конфліктів іншого роду.

ПОЗИТИВНІ ФУНКЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ

1. Інформативна функція. Ця важлива функція має дві сторони: сигнальну і комунікативну. Сигнальна сторона полягає в тому, що адміністрація починає звертати увагу на нетерпимі умови праці, сваволя, різного роду зловживання. Прагнучи не допустити ескалації конфлікту, вона вживає заходів для зм'якшення ситуації, що створилася. Комунікативна сторона визначає, що обидві конфліктуючі сторони повинні мати інформацію, за якою можна зробити висновки про стратегію й тактику свого супротивника, ресурси, якими він володіє. Розширюючи свій інформаційний потенціал, сторони підсилюють комунікативний обмін один з одним, пізнаючи набагато більший обсяг інформації про фактори і причини, інтереси і цілі, позиції й програми виходу з конфлікту

2. Інтегративна функція. Виробничий конфлікт впливає на співвідношення індивідуальних, групових, колективних інтересів, сприяє створенню груп, встановленню й підтримці нормативних і фізичних меж групи. Ця функція пов'язана із процесами всередині конфліктуючих сторін і взаємодіями між ними. У соціальній психології це явище називається ефектом групового фаворитизму

Цей ефект може діяти в найрізноманітніших ситуаціях соціальної взаємодії, ніби встановлюючи в кожному разі «демаркаційну» лінію між тими людьми, які за якими-небудь критеріями інтерпретуються як «свої» або «чужі»

3. Інноваційна функція. За допомогою конфлікту можна перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу

Під впливом протиборства або внаслідок його припинення відбувається відома трансформація стану міжособистісних відносин. Правильно врегульований конфлікт поліпшує психологічні характеристики колективу й викликає посилення соціальної активності за рахунок зміни всіх найважливіших характеристик:

- згуртованості;
- авторитету;
- рівня ідентифікації із загальними цілями й задоволеності членством в організації;
- взаємної довіри й поваги.

Під час оцінювання наслідків конфлікту треба уникати полярних думок типу «негативний» або «позитивний». Конфлікт за час свого існування проходить безліч етапів і як складне соціальне явище має безліч реакцій на нього. Ситуативний підхід кращий, але не треба абсолютизувати і його. Істина, скоріше усього, перебуває десь посередині.

Треба враховувати, що суспільна доцільність — зовсім не інтегративна оцінка, що привласнює суб'єкт керування або страйковий комітет. Він виходить з того, що конфлікт — це соціальна дія, за своїм характером раціональна, а тому протікає в рамках певних норм і цінностей, які панують у суспільстві.

ОСНОВНІ ПОГЛЯДИ ВЧЕНИХ НА КОНФЛІКТ ЯК НА СОЦІАЛЬНУ ДІЮ

1. Наявність об'єктивно існуючого протиріччя інтересів, цілей, установок, що дозволяє окреслити «ділову зону» проблеми
2. Взаємна зацікавленість у подоланні цих протиріч на основі взаємоповаги інтересів кожної зі сторін
3. Сторони ведуть боротьбу мирними цивілізованими способами в рамках моральних норм культурного поведіння
4. Відносна нетривалість конфлікту, що не дозволяє сторонам нанести надмірного матеріального, морального або психологічного збитку один одному
5. Сторони, по можливості, не повинні завдавати шкоди іншим суб'єктам, які не втягнуті до конфлікту

Принципова установка на те, що організаційні конфлікти здатні виконувати позитивні функції на підприємстві, дозволяє дійти до висновку, що в інтересах колективу й керівництва, хазяїв цього підприємства найкращим може бути не придушення конфліктів, що формуються, а їхнє регулювання. Успішне регулювання

конфліктів припускає ряд умов. Для цього потрібно, щоб конфлікти взагалі, а також окремі протиріччя визнавалися всіма учасниками як неминучі й більше того — як виправдані й доцільні. Тому хто не допускає конфліктів, розглядає їх як патологічне відхилення від уявного нормального стану, не хоче опанувати ними. Однак пасивна позиція визнання неминучості конфлікту сама по собі ще не забезпечує його регулювання. Це лише передумова регулювання.

Важливо вибрати стратегію й тактику поведінки. Насамперед, необхідно створити можливості відкритого прояву конфліктів, не «заганяти їх усередину». Індикатором появи конфліктів на підприємстві є формування конфліктних груп.

За наявності цієї передумови наступний план полягає в тому, щоб створити такі умови, за яких учасники конфлікту погодилися б на певні «правила гри», відповідно до яких вони бажають вирішити свій конфлікт. Це — вирішальний крок будь-якого регулювання соціальних конфліктів. Але ці «правила гри» можуть бути ефективні тільки в тому випадку, якщо вони з самого початку не віддають переваги жодному з учасників конфлікту на шкоду іншому й обмежуються формальними аспектами ведення переговорів.

Основними формами регулювання є: переговори, посередництво, арбітраж.

Переговори припускають створення такого органу, в якому конфліктуючі сторони регулярно зустрічаються з метою проведення переговорів з усіх гострих тем, пов'язаних з конфліктом, і приймають рішення: голосуванням — ухваленням рішення більшістю голосів, кваліфікованою більшістю, на основі консенсусу. Однак переговори можуть не дати результату. Тоді потрібно залучити третю сторону, тобто осіб або інстанцій, що не беруть участі в конфлікті.

Найм'якшої формою участі третьої сторони є **посередництво**. Посередництво припускає згоду сторін періодично вислухувати думки третьої сторони й розглядати її пропозиції.

Більш тверда форма посередництва — **арбітраж**, коли рішення третьої сторони обов'язкова. Але обов'язковість рішень арбітражу виводять регулювання конфлікту на рівень можливості його придушення, і тому варто вдаватися до цієї форми в крайніх випадках.

Придушений конфлікт — це конфлікт, що прийняв приховану форму, ще більш небезпечну.

**ПОМИЛКИ, ЯКІ Є РЕЗУЛЬТАТОМ НЕДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ТА КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА:**

• недоліки в розподілі робіт між виконавцями (одні завантажені надто великим обсягом роботи, інші не знають, чим заповнити час)
• помилки при встановленні окладу (невідповідного до витрат праці). Наслідками можуть бути образи, плітки, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
• запрошення працівників зі сторони на посаду за присутності високопрофесійних кандидатів у колективі
• нечітке формування завдань — у цьому разі, якщо підлеглий не може виконувати доручення, то це помилки не його, а менеджера
• неконкретна, узагальнена критика групи працівників, типу «всі ви тут нічого не робите», — у цьому випадку ніхто не сприймає критику конкретно до себе. Вона протиставляє керівника групі підлеглих, вони згуртовуються проти нього
• надмірна обережність, боязливість, невміння приймати неординарні рішення, впроваджувати нові методи роботи
• недооцінювання важливості проведення кадрової політики, підбору персоналу
• «страусова» політика, небажання помічати очевидних недоліків
До числа причин, які найчастіше приводять до деструктивних конфліктів в організаціях слід віднести, також конфліктні риси характеру працівників:
• заздрість
• дратівливість
• зарозумілість
• демонстративність (бажання в усьому привертати до себе увагу будь-яким способом)
• замкнутість
• істеричність (небажання стримуватися у вияві найбурхливіших емоцій)
• нестриманість

Крім того, менеджер повинен стежити, щоб високий професійний рівень співробітників і його особистий не знижувався, постійно створюючи можливість підвищити свою кваліфікацію на відповідних курсах. Крім причин виникнення конфліктів, треба ще знати механізм його розвитку.

Тема

7 МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

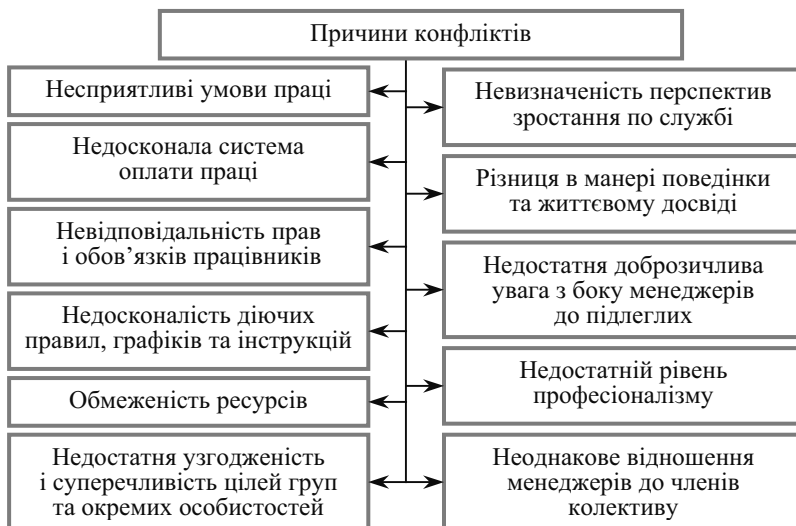
ПЛАН

- 7.1. Оволодіння конфліктною ситуацією.
- 7.2. Стратегії і технології управління конфліктами.
- 7.3. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
- 7.4. Формування оптимального соціально-психологічного клімату в колективі.
- 7.5. Вдосконалення організаційного клімату запровадженням психотехнологій.

Література: 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 14, 19, 30, 40, 41.

Базові поняття: методи подолання конфліктів; раціонально-інтуїтивний метод; джерела конфліктів; структурні методи; міжособистісні стилі; соціально-психологічний клімат; фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату; згуртованість колективу; соціометрія; соціограма; плінність кадрів; мотивація в конфлікті.

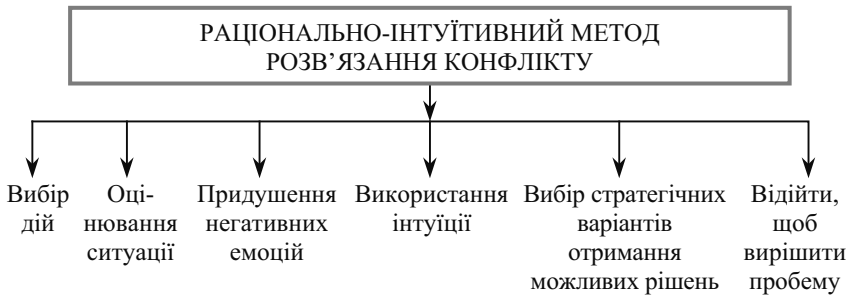
7.1. Оволодіння КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ



Основні причини конфліктів в організаціях

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ
МЕТОДІВ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ**

№ з/п	Завдання	Метод
1	Для аналізу причин конфлікту	Метод творчої візуалізації
2	Для пошуку альтернатив	Метод мозкового штурму
3	Для з'ясування особистих реакцій на ті чи інші можливості	Метод автоматичного запису
4	Для того щоб запитати самого себе і одержати пораду внутрішнього голосу відносно вибору	Метод мисленої уяви
5	Для створення достатньої внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень	Метод контролю мислення, або техніка «вольового мислення»
6	Для контролю	Раціонально-інтуїтивний метод



Раціонально-інтуїтивний метод розв'язання конфлікту

Для оволодіння конфліктною ситуацією і конфліктуючим сторонам, і посередникам чи керівникам необхідно подолати два види емоцій, які є основними джерелами конфліктів: роздратування та недовіру.



Джерела конфліктів



Типи виробничих конфліктів

Керівникові не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просту відмінність у в характерах. Дійсно, ці розбіжності можуть стати причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вони — лише один з факторів, які можуть спричинити конфлікт. Керівник повинен почати з аналізу фактичних причин, а потім використовувати відповідну методіку.

ДО ЧИСЛА ПРИЧИН, ЯКІ НАЙЧАСТІШЕ ПРИВОДЯТЬ ДО ДЕСТРУКТИВНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, СЛІД ВІДНЕСТИ ТАКОЖ КОНФЛІКТНІ РИСИ ХАРАКТЕРУ ПРАЦІВНИКІВ:

√ заздрість
√ дратівливість
√ зарозумілість
√ демонстративність (бажання в усьому привертати до себе увагу будь-яким способом)
√ замкнутість
√ істеричність (небажання стримуватися у вияві найбурхливіших емоцій)
√ нестриманість

Тому у спілкуванні з людьми, які мають вищезазнані риси, менеджеру потрібні звичайна витримка, толерантність і гнучкість.

Крім того, менеджер повинен стежити, щоб високий професійний рівень співробітників і його особистий не знижувався, постійно створюючи можливість підвищити свою кваліфікацію на відповідних курсах. Крім причин виникнення конфліктів, треба ще знати механізм його розвитку.

Конфлікт розвивається в такій послідовності: спочатку поступово утворюється суперечність, яка може існувати дуже довго і

навіть не перерости в конфлікт, якщо не виникає конфліктна ситуація, не з'явиться поштовх, інцидент і рушійна сила (ініціатор конфлікту). Це прихована фаза конфлікту. Вона ще називається фазою потенційного конфлікту.

Але раніше чи пізніше конфлікт дійде до наступної фази: суперечність загостриться до тієї стадії, коли його існування в прихованому вигляді стає неможливим, і настає фаза гострого, відкритого конфлікту. Тепер конфлікт виходить назовні, виникає інцидент і рушійна сила.

На цій фазі конфлікт усвідомлюється, визначаються опоненти, пред'являються претензії, конфлікт набуває гласності. Тут проявляються моральні, розумові, вольові, особисті риси учасників.

Ця фаза найскладніша, тому що викликає великі енергетичні витрати, негативні емоції, стресові фактори. Вона великою мірою визначає результативність розв'язання конфлікту (його конструктивність або деструктивність). Адже саме на цій фазі сторони застосовують свої найрізноманітніші методи впливу, щоб заблокувати суперника. І від того, наскільки вони вміють собою володіти, залежить ефективність розв'язання складної ситуації.

Деструктивний конфлікт на цій фазі заходить у безвихідь.

Наступна фаза — пошук шляхів подолання конфлікту. За умови, якщо хоча б одна сторона прагне дійти згоди, конструктивності, конфліктна ситуація починає аналізуватися. Визначаються причини конфлікту, мета обох сторін. Найважливіше — шукати не винуватого, а саме причину. Дуже часто її не знає одна із сторін, а іноді й обидві. Знайти реальну причину конфлікту, якою може бути одна або декілька із вищеназваних — це вже половина справи. Друга половина — її подолати.

Конфлікти бувають предметними, коли існує реальна їх причина, а бувають безпредметними, коли причина виявляється вигаданою.

Вигадана причина може бути наслідком помилкового сприйняття ситуації партнерами або навмисно спровокованою для створення конфлікту. Наприклад, якщо роздратована людина хоче звільнитися від свого нервового напруження тоді вона «зриває зло» на тому, хто в цей час опинився поруч.

До того ж конфлікт може бути **адекватно сприйнятим** (коли причина реальна, і сторони її правильно розуміють) або **неадекватно сприйнятим** (коли причину неправильно зрозуміли). На

всьому етапі розвитку конфлікту емоції поступаються місцем логіці і здоровому глузду. Сторони обирають стратегію поведінки та методи розв'язання конфліктної ситуації.

Якщо знайдена правильна лінія поведінки і застосовані прийоми ефективного подолання конфлікту, настає фаза в розв'язанні конфлікту.

У результаті деструктивного характеру конфлікту руйнуються відносини, утискаються інтереси однієї або обох сторін.

У результаті конструктивного характеру конфлікту відносини зберігаються, розвиваються, суперечність переростає в творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів. У такому випадку конфлікт вважається вичерпаним.

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну приходить нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації обидва варіанти будуть конструктивними. Для конкретного менеджера другий варіант — деструктивний.

ВМІННЯ АНАЛІЗУВАТИ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНФЛІКТУ ПОЛЯГАЄ В ТОМУ, ЩОБ:

<i>по-перше</i> , побачити всі причини конфлікту в їх системному зв'язку
<i>по-друге</i> , зрозуміти основну тенденцію, яка й визначає суть, природу даного конкретного випадку

У ранніх працях з управління, як правило, підкреслюється важливість гармонічного функціонування організації. Як вважають їх автори, якщо знайти правильну формулу, організація діятиме як добре змащений механізм. Конфлікти, які виникають всередині організації, розглядалися як дуже негативні явища. Насправді, однією з найперших цілей «Веберовської бюрократії» та адміністративної школи теорії управління було усунення умов, які провокували виникнення конфлікту. Сучасні теоретики управління визнають, що повна відсутність конфлікту всередині організації — умова не тільки неможлива, а й небажана.

Більше того, хоча організації й потрібна гармонічна інтеграція усіх видів діяльності, вона не може залишатися статичною й задоволеною існуючим станом. Навпаки, керівництво повинно виявляти активність, планувати нововведення й певним чином реагувати на зміни зовнішнього середовища.

7.2. СТРАТЕГІЇ І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Зменшити можливість конфлікту можна, якщо використовувати відповідні методики вирішення конфлікту.

Існують декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: *структурні* та *міжособистісні*.

Спосіб вирішення конфліктної ситуації часто залежить від типу виробничого конфлікту.

Застосування конкретного методу або їх сукупності потребує з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту.



Основні причини деструктивних конфліктів в організаціях

КЛАСИФІКАЦІЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА СТРУКТУРНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ

1. Роз'яснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника підрозділу. Тут повинні бути згадані такі приклади як рівень/якість результатів, які повинні бути досягнуті, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури та правила. Керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого очікують від них у кожній ситуації

2. Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією — це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів — ланцюг команд. Як вважав Вебер та представники адміністративної школи управління, встановлення ієрархічних повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають різну думку з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього спільного керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиного керівництва полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий добре знає, чому рішення він повинен підкоритися

3. Загальноорганізаційні комплексні цілі. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей — ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка покладена в ці вищі цілі, — направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети

4. Структура системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб запобігти дисфункціональним наслідкам. Люди, які роблять свій внесок у досягнення загально-організаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та старанно підходять до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватись подякою, заохоченням, визнанням або підвищенням. Не менш важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або групи. Систематично скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало вимогам керівництва

П'ЯТЬ ОСНОВНИХ МІЖСОБИСТІСНИХ СТИЛІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1. Ухилення. Цей стиль передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Як вважають Роберт Блейк та Джейн Моутон, один із способів вирішення конфлікту — це «не опинятися у ситуаціях, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які таять у собі розбрат. Тоді не прийдеться збуджуватися, вирішуючи проблему»

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитись, тому що «ми всі — одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» старанно не випускає ознаки конфлікту та ожорсточення, апелюючи до потреби в солідарності, до жалості, зовсім забуває про проблему, яка полягає в основі конфлікту. В результаті може настати мир, гармонія та тепло, але проблема залишиться

3. Примушення. У рамках цього стилю приваблюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Тому тих, хто намагається це зробити, не цікавить думка інших. Особа, яка використовує цей стиль, часто веде себе агресивно, а для впливу на інших використовує владу шляхом примушення. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки представлена лише одна точка зору

4. Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише деякою мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт для задоволення обох сторін. Використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який виник з важливого рішення, може завадити діагнозу проблеми та скоротити час на пошук альтернатив

5. Вирішення проблеми. Цей стиль характеризується визначенням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї цілі за рахунок інших, а шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації

Таким чином, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є умовами для прийняття рішення, появу конфліктуючих думок потрібно заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі також можуть з успіхом запобігти конфліктним ситуаціям, але вони не призведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково старанно.

Методика вирішення конфлікту через розв'язання проблем включає деякі пропозиції з використання цього стилю для ліквідації конфлікту, висунуті.

**МЕТОДИКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ
ЧЕРЕЗ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ (за Аланом Філі)**

- | |
|---|
| 1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень |
| 2. Після того як проблема визначена, визначте рішення, яке задовольнить обидві сторони |
| 3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони |
| 4. Створіть атмосферу довіри, збільшіть взаємний вплив та обмін інформацією |
| 5. Під час спілкування створіть позитивне відношення одне до одного, виявляючи симпатію до іншої сторони, а також зводячи до мінімуму виявлення гніву та погроз |



Основні помилки менеджерів, які можуть провокувати конфліктні ситуації в колективі

Усі названі помилки — це результат низької психологічної культури менеджера.

**ДОПУСКАЮТЬСЯ ПОМИЛКИ,
ЯКІ Є РЕЗУЛЬТАТОМ НЕДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ:**

√ недоліки в розподілі робіт між виконавцями (одні завантажені надто великим обсягом роботи, інші не знають, чим заповнити час)
√ помилки при встановленні окладу (невідповідного до витрат праці). Наслідками можуть бути образи, плітки, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
√ запрошення працівників зі сторони на посаду за наявності високопрофесійних кандидатів у колективі
√ нечітке формування завдань — у цьому разі, якщо підлеглий не може виконувати доручення, то це помилки не його, а менеджера
√ неконкретна, узагальнена критика групи працівників, типу «всі ви тут нічого не робите», — у цьому випадку ніхто не сприймає критику конкретно до себе. Вона протиставляє керівника групі підлеглих, вони згуртовуються проти нього
√ надмірна обережність, боязливість, невміння приймати неординарні рішення, впроваджувати нові методи роботи
√ недооцінювання важливості проведення кадрової політики, підбору персоналу
√ «страусова» політика, небажання помічати очевидних недоліків

***Вибір менеджером стратегії поведінки
при вирішенні конфліктних ситуацій
в організації***

Існує декілька стратегій вирішення конфліктних ситуацій. Кожна з цих стратегій є найбільш ефективною в певних умовах. Тут важливо правильно оцінити свої можливості, особисті властивості (свої сильні і слабкі сторони, стан і настрій), а також правильно оцінити можливі реакції, стан і особливості всіх учасників конфлікту.

1. **Перебудова** власної поведінки менеджерів із врахуванням позицій підлеглих.

**ТАКА СТРАТЕГІЯ НАЙБІЛЬШ ЕФЕКТИВНА
ЗА ТАКИХ ОБСТАВИН:**

√ коли найголовнішою є проблема не вирішення конфлікту по суті, а збереження або встановлення спокою і стабільності в колективі
√ коли предмет і наслідки конфлікту більш важливі для підлеглих, ніж для менеджера і потрібно задовольнити їхні вимоги задля поліпшення психологічного клімату співробітництва і взаєморозуміння
√ коли психологічний клімат у колективі не дуже сприятливий і існує можливість виникнення більш складних проблемних ситуацій порівняно з тією, яка розглядається в даний момент, доцільно зміцнити на даному етапі взаємну довіру і бажання прислухатись один до одного
√ коли доречно надати можливість підлеглим діяти на власний розсуд із тим, щоб вони набули вміння і навичок і винести уроки з власних помилок
√ коли необхідно визнати власні помилки або за якихось причин важко відстоювати свою точку зору
√ коли є необхідність формувати особливі умови для того, щоб думка керівника була сприйнята колективом з особливою глибиною і розумінням, а також для того, щоб у менеджера була можливість глибше вивчити конфліктну ситуацію

2. **Автократизм**, утвердження дії менеджера в розв'язанні конфлікту.

ЦЮ СТРАТЕГІЮ МОЖНА ВИКОРИСТОВУВАТИ:

√ коли ситуація потребує швидких і рішучих дій для упередження непередбачених ситуацій
√ якщо потрібно вирішення глобальні проблеми, пов'язані з поліпшенням ефективності діяльності; коли менеджер цілком впевнений у своїй правоті і прогнозує наслідки своїх дій
√ якщо за складом характеру співробітники віддають перевагу авторитетному стилю керівництва. Наприклад, якщо вони нерішучі, безініціативні, безвідповідальні тощо

Іноді якщо менеджер впевнений в доречності своїх дій і добре прогнозує ситуацію, він може застосовувати цю стратегію поведінки. Але тут треба діяти обережно і тактовно, не підвищуючи голосу твердо наполягати на своїх переконаннях.

3. *Ігнорування або відкладення вирішення конфлікту.*

ЦЕ ДОЦІЛЬНО ЗА ТАКИХ ОБСТАВИН:

√ якщо причина непорозуміння незначна, тривіальна і не має значення порівняно з більш важливими завданнями
√ коли необхідно знайти зв'язки між працівниками і створенням умов для об'єктивного оцінювання ситуації
√ якщо предмет конфлікту не має відношення до справи, відволікає від загальних завдань і при цьому є симптомом інших, складніших проблем
√ коли склалася ситуація, за якої підлеглим краще самим урегулювати конфлікт
√ коли замість негативного прийняття рішення необхідно серйозніше вивчення ситуації на здобуття додаткової інформації про наявний конфлікт
√ коли в менеджера виникає сумнів щодо необхідності розглядання проблеми в даний момент у зв'язку з можливістю загострення несприятливої обстановки в колективі (розлад, відчуженість, непримиренність між співробітниками)

Наприклад, якщо на нараді вирішується якесь складне виробниче питання і раптом між двома колегами виникає непорозуміння, суперечка, тоді їм треба порадити вирішувати свої проблеми після наради.

4. *Стратегія компромісу.* Найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, особливо тих, які затягнулися, застосовується «стратегія компромісу».

СТРАТЕГІЯ КОМПРОМІСУ ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ КОЛИ:

√ аргументи «за» і «проти» позицій опонентів однаково переконливі (або непереконливі)
√ необхідно терміново вирішити проблему при дефіциті часу
√ виникає необхідність тимчасово врегулювати складну проблему
√ якщо співробітництво неможливе, а вольове проведення в життя своєї точки зору не приведе до бажаного результату

5. Співробітництво.

СПІВРОБІТНИЦТВО У РОЗВ'ЯЗАННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ БАЖАНО ЗАСТОСОВУВАТИ ЗА УМОВ:

√ якщо основною метою обговорення двох сторін є придбання спільного досвіду роботи, взаємне отримання і забезпечення інформацією. <i>Наприклад, між двома структурними підрозділами фірми виникла суперечка з приводу, кому проводити нараду з питань реорганізації та впровадження нових технологій у діяльності фірми. Тоді краще доручити тому підрозділу, де більше є досвіду у кваліфікованих працівників. Інша сторона теж буде брати участь, але вже в іншому, наприклад у вирішенні організаційних питань, підготовці матеріалів, виступів тощо</i>
√ коли при пошуку загального рішення підхід до проблеми обох сторін надто важливий для кожного, щоб їм пожертвувати заради досягнення компромісу
√ якщо треба залучити особисто співробітників до роботи, ділового спілкування і згуртувати групу
√ якщо необхідно поєднати точки зору і зблизити позиції співробітників, які мають різні підходи до вирішення проблеми, для вироблення оптимального рішення
√ коли треба подолати негативні емоції та установки, що існують у колективі і заважають спільній діяльності. <i>В такому випадку можна провести збори і запропонувати співробітникам висловлювати всі свої претензії до менеджера</i>

Відомо, що більшість керівників та їх підлеглих не люблять критики, навіть конструктивної. В багатьох випадках критика є суттєвим джерелом породження конфліктів в організаціях.

Критика — це вказівки щодо недоліків у роботі або поведінці, які містять позитивні пропозиції і розкриває їх переваги.

ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЇ КРИТИКИ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТИ МІЖ МЕНЕДЖЕРАМИ ТА ЇХНІМ ПІДЛЕГЛИМИ

√ звертатися ввічливо, з повагою до підлеглого, до його особистої думки, навіть якщо вона неправильна
√ зауваження краще робити в приватній бесіді, щоб не зачепити самолюбства працівника
√ слід намагатися висловити і зрозуміти думку до кінця, не перебиваючи, проявляючи співчуття до бажань і проблем підлеглого
√ не слід з'ясувати відносини з підлеглими та їх постійно звинувачувати. Це заведе бесіду до хронічного конфлікту
√ бесіду з підлеглими слід вести в дружньому, спокійному тоні

√ якщо виникла проблема вказати підлеглому на помилку, слід почати з визнання його досягнень і гідності, похвали. Можна привести в приклад свої власні помилки
√ звертаючи увагу підлеглих на їхні помилки, слід робити це в непрямій формі, наприклад, згадати схожий випадок
√ слід, по можливості, використовувати критику вчинків абстрактної особи
√ не слід підвищувати голос і не використовувати аргументів типу: «Скільки разів я Вам казав?», «Ви не розумієте...»
√ не слід вимагати від підлеглого випадкового прийняття Вашої точки зору, дайте йому час зосередитись, поміркувати, звернутися за порадою
√ доцільно відкрито і відверто визнавати свої помилки
√ вказуючи на недоліки, слід говорити про справу, не узагальнювати, критикувати треба не особистісні якості людини, а її роботу, дії
√ критикуючи підлеглого, слід підбадьорювати його словами: «Нічого, Ви ще трохи попрацюєте і у Вас вийде як треба». Особливо цього слід дотримуватися, коли йдеться про молодих спеціалістів

Дотримання цих та інших правил сприятиме запобіганню конфліктів між менеджерами та їхнім підлеглими.

Проаналізувавши причину конфлікту та оцінивши ситуацію, можна переходити до його розв'язання. Умовно процес розв'язання конфліктної ситуації можна розділити на три основні етапи.

1. Підготовка включає такі моменти: спочатку треба підготувати і створити сприятливу обстановку, вибрати зручне місце і час зустрічі. Наприклад, якщо це розмова з підлеглим з приводу його особистих справ, краще не викликати його до свого кабінету, а почати розмову десь у неформальній обстановці, коли можна поговорити наодинці. Коли менеджер викликає працівника до себе, той підсвідомо чекає будь-яких неприємностей і психологічно настроюється «до захисту». А от критику краще «наводити» в кабінеті, але теж наодинці, щоб прилюдні вказівки на помилки не травмували самолюбства підлеглого. У випадку якщо в менеджера немає власного кабінету, а він працює у од-

ній кімнаті зі своїми підлеглими, тоді доведеться шукати вихід, наприклад, залишившись після роботи з працівником. Якщо такий спосіб здається не дуже зрозумілим, то для себе треба зробити вибір: або турбуватися про гарне самопочуття підлеглих і тим самим заохочувати їх до праці з ентузіазмом, або потурати власним інтересам.

Вирішення складних питань краще не відкладати на кінець робочого дня, коли люди втомилися і думають про домашні справи. Але й із самого ранку вони не увійшли в робочий ритм. Досвід показує, що найкращий час для вирішення складних питань — з 10 до 15 години.

Також треба потурбуватися про те, щоб усім присутнім вистачало місця, було зручно. Працівники повинні бачити, що їх поважають. Ще один момент — це самопідготовка до бесіди, «настроювання» на ситуацію. Особливо важливо настроїти себе певним чином, на спокій, миролюбний лад, на конструктивну роботу. Якщо ситуація викликає напруженість і нервовість, треба їх зняти, заспокоїтися. Зробити це можна скориставшись методами, наведеними нижче. Але стан повинен бути не пасивний, і не агресивний, а активний, творчий, впевнений. Відчуття сили і впевненості — запорука успіху. Крім того, треба підготувати розмову: зібрати необхідну інформацію, продумати запитання, складні моменти, що можуть виникнути, усунути всі двозначні неточності, підготувати прості і ясні висловлювання, запастися терпінням і почуттям гумору. Якщо на нараді чи зборах створюється запальна обстановка, треба на цей випадок підготувати якийсь доречний жарт, щоб її розрядити.

Треба також підготувати всі сторони конфлікту до розмови. Можливо, перед важливою зустріччю, на якій буде прийматись остаточне рішення, треба провести декілька попередніх, підготовчих розмов. Якщо ви маєте вирішувати суперечку між співробітниками, треба спершу поговорити з кожним, щоб дізнатись їхню точку зору їх на причину конфлікту. Тоді легше буде шукати спільну думку. При зустрічі з самого початку треба запевнити, що ви готові шукати взаємовигідні шляхи подолання конфлікту і очікуєте того ж від інших.

2. Вирішення проблеми. Розв'язання конфлікту можливе як шляхом перетворення конфліктної ситуації на конструктивну, так і шляхом зміни відношення до неї учасниками. Нижче наведені деякі поради, які допоможуть менеджерам більш ефективно та з меншими витратами вийти зі складної ситуації. Дуже важливо встановити контакт.

ДЛЯ ЦЬОГО ПОТРІБНО:

√ визнати наявність конфлікту. На жаль, це іноді буває важко зробити — в людській психології часто виявляється риса: терпіти нестерпне і не визнавати очевидного. Відвертість і відкритість відразу полегшать бесіду
√ обидві сторони повинні окреслити конфліктну ситуацію, висловити, в чому її вбачають, природу її виникнення. З'ясувати, чого кожна сторона не визнає і чого прагне. Дуже важливо знати цілі один одного і відверто запитувати про те, що хоче опонент
√ запропонуйте провести спільний пошук ідей: нехай обидві сторони висловлюють всі ідеї, які можливі. Жодна ідея не критикується і не відкидається — вона якщо й не підійде, то може згуртувати обидві сторони
√ якщо конфлікт не вирішується одразу, треба домовитись про процедуру його подальшого подолання, визначити більш-менш конкретно час і місце нової зустрічі
√ досягніть хоча б маленької угоди, наприклад у тому, що обидва погарячкували і були нестримані, висловіть з цього приводу жаль. <i>Наприклад: «Мені жаль, що наша бесіда почалась у неконструктивному ключі. Давайте спробуємо це раз, але вже без негативних емоцій», або «Мені дуже прикро, що ми не зрозуміли один одного, адже ми з Вами не хотіли сперечатися». Оцініть висунуті ідеї і виберіть найбільш підходящу, яка враховує інтереси обох сторін. Іноді на це потрібно кілька зустрічей</i>
√ бажано встановити крайній термін розв'язання конфлікту, щоб не затягувати його (іноді це буває вигідно комусь із учасників)

Окрім всього сказаного, треба враховувати: на людей впливає не стільки те, що ми говоримо, скільки те, як ми це робимо. На підсвідомому та свідомому рівнях обидва співрозмовниками збирається інформація про міміку, жести, тон розмови, вираз очей, настрої один до одного. У розмові треба зібрати щонайбільше інформації про свого партнера або опонента, виявити, чи правдива він людина, які риси особистості йому притаманні. Якщо його поза напружена, він не посміхається, очі гостро дивляться поверх Вашої голови, вимова чітка, розмірена — в усьому проявляється сила і впевненість — цій людині притаманний домінуючий тип контакту, нав'язування своєї точки зору. В такому випадку краще обрати тип контакту «спокійного врівноваження» не звертаючи увагу на можливі «провокуючі» слова і дії співрозмовника, спокійним рівним голосом, але впевнено почати розмову приблизно так: «Давайте разом подумаємо над Вашими словами», або «Давайте з іншого боку...».

Ваше завдання — «не запалитися» від слів співрозмовника, а м'яко перевести його на свою «хвилю» виваженості і співробіт-

ництва, дати зрозуміти йому, що Ви аж ніяк не хочете конфліктувати, а збираєтесь вирішувати проблему.

3. Вихід із ситуації. Тут треба враховувати такі моменти:

√ оцінити укладене рішення — чи не залишилось непорозумінь або незадоволених. Бажано обмінятися репліками: «Чи не відчули Ви, що на Вас «написнули»?», або «Чи є у Вас додаткові пропозиції?», «Що б Ви хотіли додати?». Конфлікт вважається вирішеним, якщо обидві сторони повністю або частково досягли своїх інтересів і відновили взаємовідносини
√ важливо зробити аналіз конфліктної ситуації та висновки на майбутнє
√ обов'язково треба психологічно «зняти» з себе ситуацію, вийти з неї, не переносити її на інші справи. Адже після конфлікту можуть виникнути ще декілька подібних і потрібно, щоб на все вистачило сил та енергії

7.3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Психологічний клімат — це емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його членами.

ДЛЯ ТОГО ЩОБ НЕ БУЛО УМОВ ДЛЯ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ І СТВОРЕННЯ НАПРУЖЕНОСТІ В КОЛЕКТИВІ, МЕНЕДЖЕРИ ВСІХ РІВНІВ ПОВИННІ:

1. Намагатись постійно поліпшувати умови праці. Працівники повинні весь час відчувати, що адміністрація підприємства дбає про них
2. Працівники повинні відчувати свою значущість
3. Результати праці, успіхи в роботі необхідно своєчасно доводити до працівників
4. Пам'ятати, що працівник завжди чекає оцінки від керівника. І якщо керівник помічає тільки недоліки, у підлеглих зникає ентузіазм та бажання проявляти активність. Але якщо працівник відчуває, що його цінують і поважають, то його активність і творче натхнення зростають у декілька разів
5. Розробляти і впроваджувати заходи, які піднімають творчу активність персоналу

НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН МОЖНА ПІДНІМАТИ ТВОРЧУ АКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ШЛЯХОМ:

√ проведення конкурсів на кращого фахівця підприємства
√ створення резерву на зміщення посад, які звільняються в результаті плінності кадрів
√ надання самостійності та можливості проявити ініціативу і впроваджувати нові ідеї, технології тощо
√ прилюдно, на нарадах та зборах колективу згадувати досягнення та успіхи окремих працівників та підрозділів
√ систематично проводити зустрічі і бесіди з колективами, пояснювати заходи адміністрації, надавати людям вичерпну інформацію з різних питань діяльності підприємства
√ дотримуватися етики ділового спілкування: поважати гідність кожного члену колективу; ввічливо ставитися і звертатися до співробітників; дотримуватися культури і конкретності при здійсненні критики працівників; вивчати особистісні особливості підлеглих, їхні риси характеру та інтереси
√ враховувати очікування підлеглих. Працівники очікують від керівників вміння організувати роботу, вміння вирішувати проблеми, знання справи, вміння побачити перспективи, підняти заробіток, людського, поважливого ставлення до себе
√ бачити всіх співробітників і взагалі всіх людей у всій різноманітності їхніх особистісних проявів, бажань, достоїнств та недоліків і визнавати їхнє право бути не такими, як Ви, мати свою точку зору
√ уважно слухати людей, з якими спілкуєтесь

Дотримання цих та інших порад сприяє зниженню напруженості в колективі та запобігає виникненню конфліктних ситуацій.

Завершення конфлікту іноді досягається просто тому, що опоненти втомлюються ворогувати й пристосовуються до співіснування. Виявивши достатню терпимість, вони, якщо контакти неминучі, поступово привчаються жити в світі, не вимагаючи одне від одного повної згоди поглядів і звичок.

Однак набагато частіше завершення конфлікту можна досягти тільки за допомогою спеціальних зусиль, спрямованих на його вирішення. Такі зусилля можуть зажадати чималого мистецтва й великої винахідливості.

Вирішити міжособистісний конфлікт досить складно, тому що звичайно обидва опонента вважають себе правими. Раціональна, об'єктивна оцінка конфліктної ситуації кожним опонентом сильно ускладнюється через негативні емоції конфлікуючих.

Розглянемо сімнадцятикрокову послідовність дій одного (уявного) з опонентів, що вирішив узяти ініціативу вирішення конфлікту на себе.

ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ, СПРЯМОВАНИХ НА ВИРІШЕННЯ МІЖСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ

<p>1-й крок. Припинити боротьбу з опонентом. Зрозуміти, що шляхом конфлікту мені не вдасться захистити свої інтереси. Оцінити можливі безпосередні й перспективні наслідки конфлікту для мене</p>
<p>2-й крок. Внутрішньо погодитися, що коли два чоловіки конфліктують, то не правий той з них, хто розумніший. Важко чекати ініціативи від цього впертого опонента. Набагато реальніше мені самому змінити своє поведіння в конфлікті. Я від цього тільки виграю або, принаймні, не програю</p>
<p>3-й крок. Мінімізувати мої негативні емоції стосовно опонента. Постаратися знайти можливість зменшити його негативні емоції стосовно мене</p>
<p>4-й крок. Настроїтися на те, що будуть потрібні певні зусилля для вирішення проблеми шляхом співробітництва або компромісу</p>
<p>5-й крок. Спробувати зрозуміти й погодитися з тим, що опонент, як і я, дбає лише про свої інтереси в конфлікті. Те, що він їх відстоює, так само природно, як і захист власних інтересів</p>
<p>6-й крок. Оцінити сутність конфлікту як би з боку, представивши на моєму місці й місці опонента наших двійників. Для цього необхідно подумки вийти з конфліктної ситуації й представити, що точно такий самий конфлікт відбувається в іншому колективі. У ньому бере участь мій двійник і двійник опонента. Важливо побачити сильні сторони, часткову правоту в позиції двійника опонента й слабкі сторони (часткову неправоту) в позиції мого двійника</p>
<p>7-й крок. Виявити, які ширі інтереси мого опонента в цьому конфлікті. Чого він, в остаточному підсумку, хоче домогтися. Побачити за приводом і зовнішньою картиною конфлікту його приховану сутність</p>
<p>8-й крок. Зрозуміти основні побоювання опонента. Визначити, що він боїться втратити. Виявити, який можливий збиток для себе опонент намагається запобігти</p>
<p>9-й крок. Відокремити проблему конфлікту від людей. Зрозуміти, в чому головна причина конфлікту, якщо не враховувати індивідуальні особливості його учасників</p>
<p>10-й крок. Продумати й розробити програму-максимум, націлену на оптимальне вирішення проблеми з урахуванням інтересів не тільки моїх, але й опонента. Ігнорування інтересів опонента зробить програму вирішення конфлікту тільки благим побажанням. Підготувати 3—4 варіанти вирішення проблеми</p>
<p>11-й крок. Продумати й розробити програму-мінімум, націлену на те, щоб максимально пом'якшити конфлікт. Практика показує, що зм'якшення конфлікту, зниження його гостроти створюють гарну основу для наступного вирішення протиріччя. Підготувати 3—4 варіанти часткового рішення проблеми або зм'якшення конфлікту</p>

<p>12-й крок. Визначити по можливості об'єктивні критерії вирішення конфлікту</p>
<p>13-й крок. Спрогнозувати можливі відповідні дії опонента й свою реакцію на них у міру розвитку конфлікту: якщо правильний мій прогноз розвитку конфлікту, це зробить моє поведження більш конструктивним. Чим кращий прогноз розвитку ситуації, тим менші втрати обох сторін у конфлікті</p>
<p>14-й крок. Провести відкриту розмову з опонентом з метою вирішення конфлікту. Логіка розмови може бути такою:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конфлікт нам не вигідний: працювати й жити прийдеться разом, тому краще допомагати, а не шкодити один одному; • пропоную боротьбу припинити й обговорити, як мирно вирішити проблему; • визнати свої помилки, що призвели до конфлікту; • зробити поступки опонентові в частині того, що для мене в даній ситуації не є головним; • у м'якій формі висловити побажання про поступки з боку опонента й аргументувати свою пропозицію; • обговорити взаємні поступки; • повністю або частково розв'язати конфлікт; • якщо розмова не вдалася, не загострювати ситуацію, а запропонувати повернутися до обговорення проблеми ще раз через 2—3 дні
<p><i>Природно, що в основу техніки відкритої розмови найчастіше буває покладена ідея досягнення компромісу, в якому ми йдемо по шляху поступового зближення. Рішення, прийняте на основі запропонованої техніки, у більшості випадків несе в собі конструктивну складову, а головне — дозволяє піти від протидії й вирішити протиріччя, просуваючись до обопільної згоди</i></p>
<p>15-й крок. Спробувати розв'язати конфлікт, постійно коригуючи не тільки тактику, а й стратегію свого поведження відповідно до конкретної ситуації</p>
<p>16-й крок. Ще раз оцінити свої дії на етапах виникнення, розвитку й завершення конфлікту. Визначити, що було зроблено правильно, а де були зроблені помилки</p>
<p>17-й крок. Оцінити поведження інших учасників конфлікту, тих, хто підтримував мене або опонента. Конфлікт сам по собі тестує людей і виявляє ті їх особливості, які до цього були приховані</p>

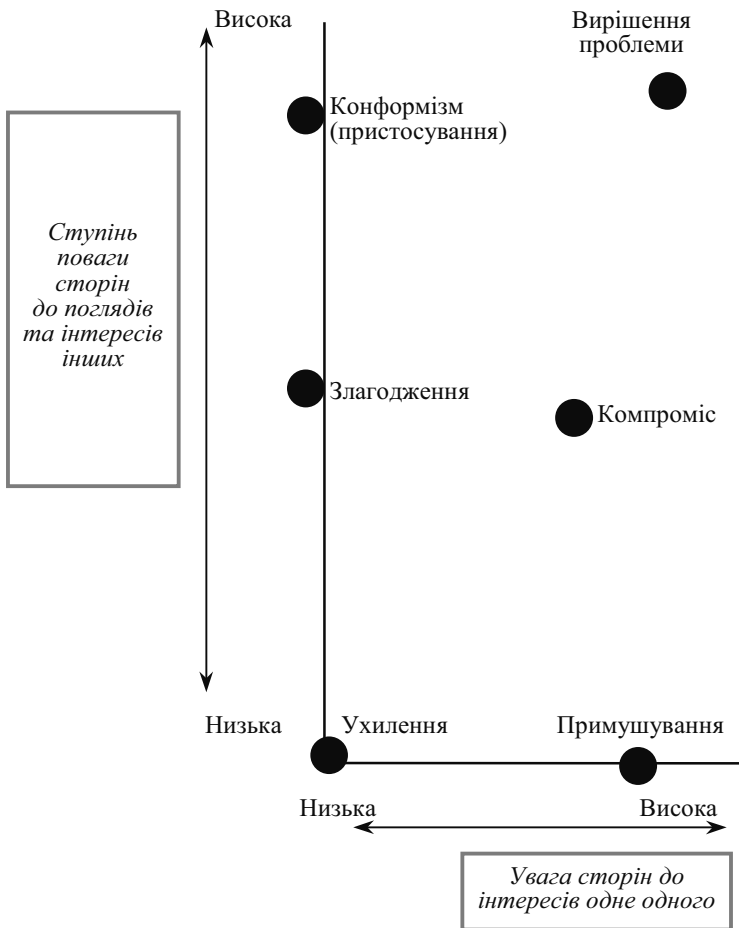
Кожна із стратегій вирішення конфліктних ситуацій найбільш ефективна в певних умовах. Тут важливо правильно оцінити свої можливості, особисті властивості (свої сильні і слабкі сторони, стан і настрій), а також правильно оцінити можливі реакції, стан і особливості всіх учасників конфлікту.

**ПЕРЕБУДОВА ВЛАСНОЇ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ
ІЗ ВРАХУВАННЯМ ПОЗИЦІЙ ПІДЛЕГЛИХ, ЦЕ СТРАТЕГІЯ,
ЯКА НАЙБІЛЬШ ЕФЕКТИВНА ЗА ТАКИХ ОБСТАВИН:**

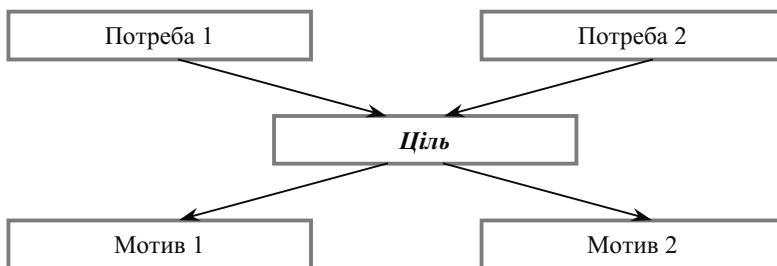
• коли найголовнішою є проблема не вирішення конфлікту по суті, а збереження або встановлення спокою і стабільності в колективі
• коли предмет і наслідки конфлікту більше важливі для підлеглих, ніж для менеджера, і потрібно задовольнити їхні вимоги задля поліпшення психологічного клімату співробітництва і взаєморозуміння
• коли психологічний клімат у колективі не дуже сприятливий і існує можливість виникнення більш складних проблемних ситуацій порівняно з тією, яка розглядається в даний момент, доцільно зміцнити на даному етапі взаємну довіру і бажання прислухатись один до одного
• коли доречно надати можливість підлеглим діяти на власний розсуд з тим, щоб вони набули вміння і навичок, і винести уроки з власних помилок
• коли необхідно визнати власні помилки, або за якихось причин важко відстоювати точку зору
• коли є необхідність формувати особливі умови для того, щоб думка керівника була сприйнята колективом з особливою глибиною і розумінням, а також для того, щоб у менеджера була можливість глибше вивчити конфліктну ситуацію

**ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ
НА ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ**

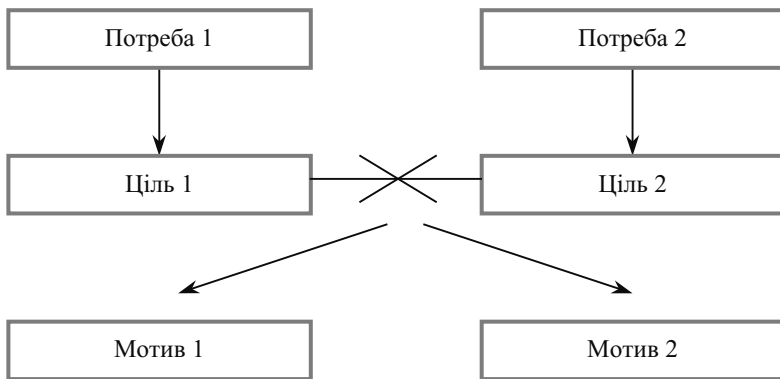
Фактори	Характеристика факторів
1. Фактори макросередовища	Це суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому і функціонування виробничих та інших державних структур
2. Фактори мікросередовища	До них відносяться матеріальне і моральне оточення особистості як члена первинного трудового колективу. Це поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного цілого
3. Фактор впливу індивідуальних особливостей членів колективу	Відношення людини до даного впливу знаходить відображення в її особистій думці, поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг членів групи
4. Характер керівництва колективом	Це відображається в певному стилі взаємовідносин між офіційним керівником та підлеглими



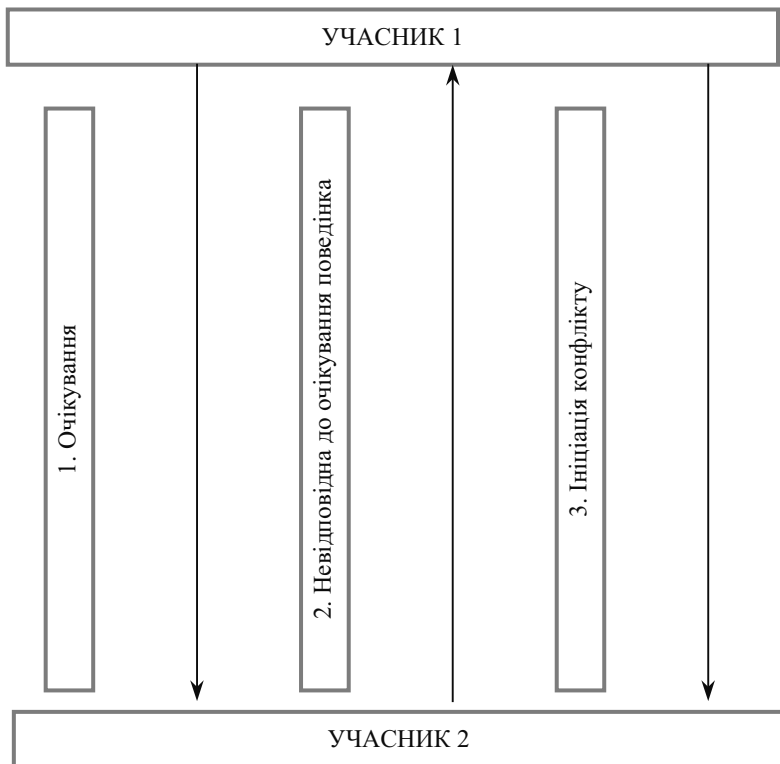
Міжособистісні стилі вирішення конфлікту



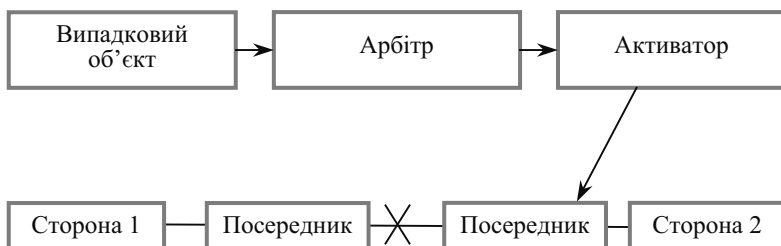
Формування мотивації учасників у конфлікті «суперництва»



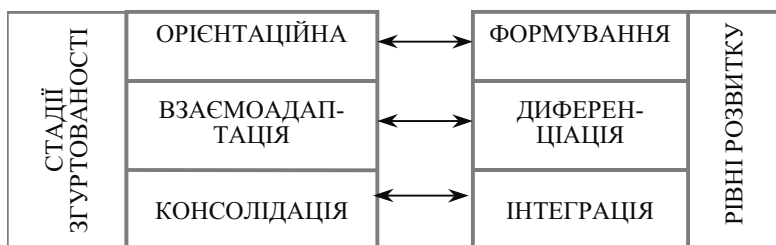
**Формування мотивації учасників
у конфлікті «взаємовиключних цілей»**



Формування мотивації учасників конфлікту «ворожнечі»



Формування мотивації «учасників» у конфлікті



Стадії згуртованості колективу відповідно до рівнів його розвитку

ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ (групи)

Фактори	ГРУПА ФАКТОРІВ	ПЕРЕЛІК ФАКТОРІВ
1. ЗАГАЛЬНІ (універсальні)	Соціально-економічна політика держави	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	1.2. Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	1.3. Соціокультурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
2. ЛОКАЛЬНІ (специфічні)	2.1. Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи. Форми організації процесу праці Організаційний порядок
	2.2. Економічні	Система стимулювання, нормування та оплати праці
	2.3. Соціальні	Інформування працівників Соціально-психологічний клімат Стиль керівництва
	2.4. Психологічні	Особисті якості керівника

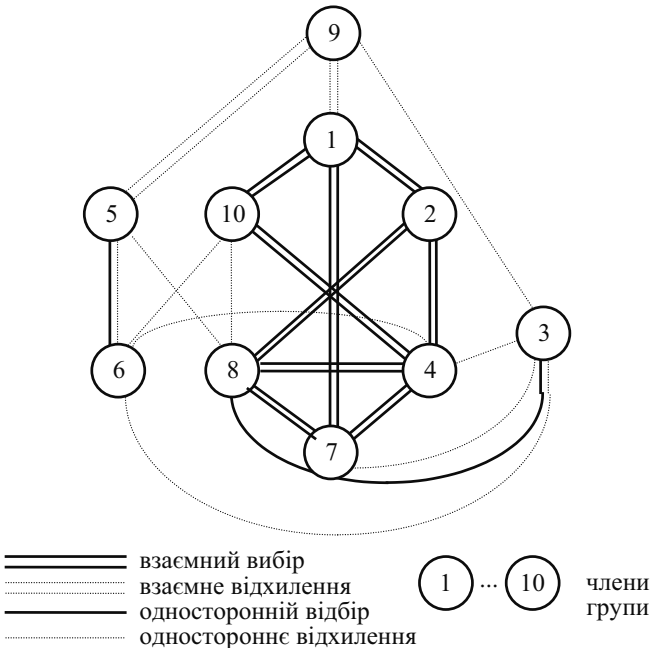
Взаємодія людини з групою може мати характер або злиття, або конфлікту.

ВПЛИВ ГРУПИ НА ЛЮДИНУ

1	У групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важлива за її формальну позицію (статус)
2	Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у самосприйнятті і в усвідомленні свого місця в світі та свого призначення
3	Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції в людини під впливом «мозкового штурму» (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самостійній роботі
4	У групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною



Метод психологічного дослідження міжособистісних стосунків у групі з метою визначення структури взаємовідносин і психологічної сумісності.



Соціограма групи

7.4. ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

Все наше свідоме життя так чи інакше проходить у стосунках з іншими людьми. Давно помічено, що людина в групі поводить себе не так, як на самоті. Група впливає на особу в більшості випадків позитивно. Відбувається це тому, що об'єднання людей — не проста сума індивідуальностей, а психологія групи — це не середньоарифметичне індивідуальних свідомостей.

В умовах групи підвищується витривалість до больових відчуттів, знижується чутливість до шумів приблизно на 30 %. У групі виявляються такі соціально-психологічні явища, як наслідування, навіювання, «психологічне зараження», спільні групові емоції.

Кожна людина на виробництві входить до складу того чи іншого первинного колективу (бригади, відділу). Первинний колектив, це такий, у якому, як вважав А. С. Макаренко, окремі його члени перебувають у постійному діловому контакті. Люди в первинних колективах добре знають один одного і, як правило, працюють у спільному приміщенні, або на одному об'єкті.

У первинному колективі колектив і особа роблять безпосередній взаємний вплив. Тут відбуваються ті соціально-психологічні явища, від яких залежить емоційне самопочуття та емоційний клімат усього колективу.

Під *психологічним кліматом* розуміють ту емоційно-психологічну атмосферу, яка створюється внаслідок ставлення людей до виробничого середовища (до умов праці, знарядь виробництва та ін.).

У житті кожного виробничого (трудоного) колективу виникає незліченна кількість ситуацій, які можуть потягти за собою певне зрушення в психологічній атмосфері. Наприклад, небажано мати «незамінних» працівників, які були б на особливому становищі в колективі, на відміну від його інших членів.

Такі ситуації ускладнюють керівництво підлеглими, бо протиставляють «незамінних» осіб іншим членам колективу. Якщо такий «незамінний» працівник йде у відпустку або звільняється, це може викликати погіршення взаємовідносин у колективі.

Ніхто не стане заперечувати, що на результати виробничої діяльності в колективі впливають не тільки рівень організації праці, її фондо- та енергоозброєність, а й стан психологічного клімату.

Соціально-психологічний клімат колективу в кінцевому рахунку — продукт усієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища тієї чи іншої конкретної організації, підприємства або установи. Природно, що глибокі соціальні та соціально-психологічні корені клімату колективу полягають у багатогранній життєдіяльності всього суспільства і є суттєвою передумовою розвитку й формування здорової духовної атмосфери.

Разом з тим соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не витікає стихійно, сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва.

ЦЕ ПОЯСНЮЄТЬСЯ РЯДОМ ОБСТАВИН:

По-перше, тим, що зв'язок соціально-психологічного клімату колективу з усіма формами прогресу має не безпосередній, а досить складний, опосередкований, у тому числі і структурою внутрішньо-колективних відносин, характер

По-друге тим, що соціальний і науково-технічний прогрес супроводжується досить багатогранними і достатньо протилежними за своїм характером соціально-психологічними наслідками. Останнє пов'язане зі зростанням складності, темпів та ритмів, а відповідно — і психологічної напруженості праці та й усієї життєдіяльності людей. Постійно зростає рівень вимог до соціально-психологічної культури міжособистісних відносин, до яких людина може опинитися з тих чи інших причин психологічно не достатньо підготовленою

Не можна при цьому не врахувати реальність існування і визначеної категорії осіб, не тільки не зацікавлених у сумлінній праці, а й здатних здійснювати негативний вплив на оточуючих.

З усього сказаного впливає необхідність усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та регулювання сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УСВІДОМЛЕНОЇ АКТИВНОСТІ

— підвищення активності самих членів колективу в створенні найбільш сприятливої соціально-психологічної атмосфери сумісної діяльності

— цілеспрямованої роботи керівництва й організації первинного колективу в цілому, спрямованої на оптимізацію клімату

— поєднання практичного досвіду із сучасними досягненнями науки, в даному випадку — соціальної психології. По суті, це передбачає введення соціально-психологічних розробок, зокрема методів діагностики і регуляції соціально-психологічного клімату колективу, в практику виробництва

Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу.

Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація людей у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів. Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграють величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто цій важливій обставині не надають серйозного значення.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Особливу роль серед усіх інших факторів формування соціально-психологічного клімату первинного трудового колективу відіграють відношення керівництва і підлеглих, весь комплекс функцій, які виконує керівник.

Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один з суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

Як визначити оптимальність того чи іншого соціально-психологічного клімату?

ВИЗНАЧАЛЬНІ ПАРАМЕТРИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

— чіткість, ефективність організації і адміністрування — відповідальність, дієвість, своєчасність рішень, продуктивність
— труднощі: рівень перешкод у роботі в наслідок адміністративної косності і бюрократизму, що перешкоджає успішному виконанню завдань
— заохочення: справедливість у розподіленні винагород, можливість професійного зростання і підвищення по службі
— піднесення: бадьорий життєвий настрій, прояви товаришування та кмітливості у взаємовідносинах; почуття гордості за свою організацію
— довіра і співробітництво: віра в здібності та високі індивідуальні можливості колег; надання достатньої самостійності в роботі; заохочення новаторства, перетворень, розвитку, ініціативи
— змагальність: стимулювання високого рівня досягнень у роботі, допущення певного рівня ризику при виконанні завдань

СУКУПНІСТЬ НОРМ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

• комфортність
• раціональність
• передбачуваність поведінки та реакції на поведінку
• формальність
• лояльність
• включення членів організації в комунікативні процеси
• спрямованість на вузькі локальні внутрішньоорганізаційні інтереси або ширша соціокультурна спрямованість
• структурованість або неструктурованість підходів під час вирішення виробничих проблем

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ З ОПТИМІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

1. Формування однодумності і узгодженості у відношенні до норм, прийнятих в організації
2. Створення таких умов у рамках організації, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи
3. Зростання почуття впевненості членів організації у власних силах і здібностях, формування впевненості, що причетність до організації дають змогу краще контролювати як свою долю, так і загальне майбутнє членів усієї організації
4. Розвиток умінь цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих, з тим щоб, не притискаючи первинних спрямувань, сформувати альтернативні цілі, більш доступні та приємні
5. Проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу нагороджень, створення обстановки, що стимулює дискусію, обмін знаннями, досвідом
6. Гнучкість у здійсненні контролю. Надання певної автономності в процесі рішення виробничих завдань. Намагання уникнути надто ретельного і безперервного контролю, що може негативно вплинути не тільки на ефективність діяльності, а й на моральному настрої
7. Використання процесів наслідування, імітація, моделювання. Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаємовідносинах з підлеглими. Керівники середньої ланки, обмежені адміністрацією у здійсненні своїх повноважень, частіше вдаються до критики або осудження підлеглих

ОСНОВНІ УМОВИ, НЕОБХІДНІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ УСПІШНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

1. Організація спілкування: колективні відвідування місць відпочинку та культурно-масових установ (у межах первинного колективу), повноцінне використання обідньої перерви
2. Організація потоку інформації: про підсумки виконання плану соціального розвитку колективу; про виробничі успіхи на своїй і сусідніх підрозділах колективу; про зміни в методах управління та структурні зміни в управлінні колективом; про всі інші зміни, що відбуваються в житті колективу
3. Організація системи самоуправління: передання керівником деяких питань на розгляд колективу; громадський відділ кадрів: організація громадських доручень з урахуванням віку, статі, інтересів і т. ін.

Участь у самоуправлінні, а також проведення вищезгаданих заходів зближує людей, допомагає виявити спільні інтереси, поліпшує стосунки і має позитивний вплив на рівень їх громадської активності.

Не дивлячись на велику кількість досліджень соціальної психології, присвячених урегулюванню та оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях, їх можна класифікувати на *п'ять загальноприйнятих*:

- 1) психологічні вправи для вивчення самоаналізу
- 2) гра спілкування
- 3) дискусія
- 4) невербальні контакти
- 5) зміна обстановки в приміщенні

Ці види регуляції поведінки людини широко застосовуються на практиці в інших розвинутих країнах і прямо або частково впливають на соціально-психологічний клімат малих груп. Спілкування, гра та дискусія, безумовно, являють собою найбільший інтерес, оскільки з їх допомогою можна прямо впливати на соціально-психологічний клімат трудового колективу.

1. Психологічні вправи (часто називають грою). Насамперед їх застосовують для розвитку здібностей усвідомлювати свої почуття, свою підсвідомість, своє сприйняття світу та реакції ін-

ших людей, аналізувати та розуміти їх. Така психологічна підготовка вважається важливою для актуалізації свого потенціалу, поліпшення контактів у групі, а отже й її соціально-психологічного клімату. Самоактуалізація передбачає «включеність» у внутрішній світ співбесідника, творчі прояви особи, що їх можна тренувати.

Більшість людей страждають від того, що не можуть актуалізувати себе в житті повністю, використовуючи лише частину своєї потенційної здатності відчувати і сприймати.

Соціально-психологічні вправи в групах трансформують не тільки самоконтроль і здатність сприймати індивіда, а й сприяє його самовираженню і творчості, розвитку здібностей працювати разом з іншими; змінює відносини до інших. В групах звичайно складається клімат довіри і щирості, відвертості й поваги до співбесідника.

Психологічні вправи для вивчення самоаналізу включають тренування спостережливості, вміння концентрувати увагу на окремих моментах сприйняття, відчуттів, або образів, причому пропонується тренувати кожне з п'яти відчуттів (зір, слух, відчуття, нюх, смак) окремо.

До вправ входять дихальна гімнастика, пози йогів, техніка релаксації. До методів розвитку потенціалу англійські, американські, французькі автори відносять і медитацію і вільні ланцюги асоціацій. Техніка саморозвитку йде поряд з тренуванням пристосування до навколишньої дійсності. Так, для адаптації в неприємній ситуації, в якій людина знаходиться в даний час, їй пропонують уявити себе у сприятливій ситуації. Усі подібні вправи, підвищуючи психологічну культуру особистості, не прямо, в комплексі з іншими засобами, сприяють більш адекватному сприйняттю і сприятливому клімату в колективі.

Подолання конфліктів, краще самопочуття особи в суспільстві залежить, на думку соціальних психологів, від усвідомлення особою своєї ролі, свого підсвідомого «Я».

Щоб зрозуміти свою маску-роль, психологи організацій пропонують, наприклад, таку гру-вправу, як «Марсіанський словник», коли учасники гри пишуть своє ім'я справа-наліво і уявляють собі, що це «нове» слово — із марсіанської мови, надають йому своє тлумачення. Так вводиться в свідомість сприйняття себе, неусвідомлюваний раніше образ «Я». Концепція особи як набору соціальних ролей знаходить своє відображення у вправі «Хто Я?» На 9 аркушах паперу кожний спочатку визначає 9 своїх життєвих ролей (це може бути стать, професія, вік, образ, будь-

що), далі проставляють ролі за значенням її для себе: № 1 — найважливіша роль; № 9 — найменш важлива. Потім аркуші потрібно викласти лицем до низу і по чергово піднімати їх, починаючи з № 9, обмірковуючи кожен роль і можливість життя без неї. До психологічних вправ для розвитку самоаналізу слід включити також техніку рисунку та колажу. Ці прийоми самовираження використовують і для самоаналізу свого сприйняття, і як метод збору інформації про реакції досліджуваних. При цьому доручається, наприклад, відобразити самопочуття серед своїх співробітників, уявити відділ або підприємство, де працюємо, тобто визначаються завдання, спрямовані на усвідомлення та аналіз взагалі прихованих емоцій і підсвідомих реакцій. Також, вважається, що це дозволяє «перенести приховані почуття на папір» і таким чином визволитися від них.

Такі види самовираження, як малюнок, музика, танок, дія, не тільки дають можливість висловитися, а й потребують творчості і тому дозволяють яскравіше проявитися індивідуальності з її емоційним настроєм та здібностями, приносять особисту задоволеність.

Настанова на імпровізацію будь-якого роду, без сумніву, добре впливає на клімат в колективі, так як імпровізація сама по собі передбачає внутрішню розкутість, волю індивіда, і вже одне тільки завдання такого роду забезпечує емоційно-сприятливий і творчий настрій особи, що разом зі щирістю висловлення думок і почуттів та увагою до думок і почуттів інших створює передумови сприятливого соціально-психологічного клімату спілкування.

Інша вправа — моделювання слугує засобом відчужуваності особи від небажаної поведінки, роблячи її більш придатною для спілкування, і таким чином впливає на соціально-психологічний клімат колективу. Моделювання як один з варіантів своєрідної ролевої гри (в якій особистість грає себе, іншу особу або предмет), орієнтується на поліпшення клімату за рахунок здолання психологічних бар'єрів та полегшення самовираження.

Психологічні вправи самоаналізу потребують активної участі одного індивідуума, але вони досить часто проводяться в групах, де спосіб їх виконання стає предметом обговорення в групі або в парі. Інші форми впливу на соціально-психологічний клімат — гра спілкування, різні дискусії і невербальні контакти — передбачають активну участь у них і спілкування між собою пари, декількох пар, або всієї групи.

2. Гра спілкування. Використовується для аналізу взаємовідносин в організації, що являє собою щось схоже на самосоціометрію. Досліджувані особи малюють взаємовідношення в організації, в групі, позначаючи кожного її члена кружечком, при чому величина кружечка залежить від впливу цієї особи на групу (на думку автора рисунка), а відстань між окремими кружечками залежить від того, наскільки близькі повинні бути один до одного ці особи для швидшого досягнення поставленої мети.

Кружки об'єднують червоними або синіми лініями, залежно від характеру відношень між цими людьми (дружні стосунки або напружені). Результатом такої самосоціометрії є фізичне відображення відносин у колективі. Членів гри просять стати ближче до тих осіб, кому вони віддали перевагу, і далі від тих, відношення до яких найбільш прохолодне. Або: стати ближче до керівника або далі від нього, залежно від впливу, який вони мають. Конкретна інструкція до дії залежить від ситуації, від проблем, які необхідно вирішити колективу.

В результаті таких ігор виникає дискусія, що аналізує виявлені взаємовідносини і що сприяє змінам соціально-психологічного клімату в групі.

Для розвитку довіри в групі американські психологи пропонують гру «розмова тарабарською мовою». Вимовляються нічого не значущі сполучення складів, при чому партнери намагаються інтонацією виразити різні емоційні реакції та вчаться розуміти емоційний підтекст спілкування.

Одночасно підвищуючи психологічну культуру особи та розвиваючи емоційне сприйняття, оформлення спілкування як гри прискорює перехід відносин у неформальні та полегшує контакт.

3. Дискусія (метод ролевих ігор) застосовують для поліпшення взаємовідносин і соціально-психологічного клімату як спосіб уникнення психологічних бар'єрів, що стримують спілкування та самовираження.

Для регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві розігруються «сцени з життя» при чому підлеглий грає роль свого керівника, а керівник — навпаки, а з двох конфліктуючих партнерів по роботі кожний спочатку виступає в образі себе, а потім — в образі свого опонента.

Присутні при ролевій грі звичайно поділяються на «акторів» та «глядачів». Завдання глядачів: активно обговорюючи дії акто-

рів або навіть розігруючи сцену, по-своєму допомогти вирішити конфлікт або проблему.

Ролеві ігри, що застосовуються як метод соціально-психологічної регуляції соціально-психологічного клімату в первинних колективах, нерозривно пов'язані з дискусією.

Дискусії, вербальні контакти або зустрічі-обговорення — основний метод роботи по регуляції соціально-психологічного клімату, а також рішення проблем менеджменту. Незмінно супроводжуючи будь-яку вправу, колективний аналіз-обговорення сприяє усвідомленню особистих прихованих реакцій та відчуттів, взаєморозумінні в спілкуванні. Обговорення виступає в багатьох випадках і як самостійний метод.

По-різному організовані вербальні контакти рекомендуються для розв'язання виробничих проблем, до обговорення зводяться і обговорюванням закінчуються будь-які спроби регуляції та оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.

Основний метод регуляції соціально-психологічного клімату в сфері управління — це спеціально організовані збори-дискусії працівників підприємства або відділу з висвітленням їхніх думок з певної проблеми.

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБОРІВ-ДИСКУСІЙ

— на зустрічі присутній психолог-консультант — так звана «нейтральна третя особа»
— обговорення проходить у демократичній атмосфері з обов'язковим зворотним зв'язком, коли вислуховують кожного і опитують усіх присутніх
— думки та пропозиції, що надходять, необхідно робити доступними для всіх працівників
— обговорення проходить за схемою: а) дискусія двох у присутності консультанта; б) обговорення в малій групі; в) велика група розподіляється на малі, кожна з яких розробляє свою спільну думку

СПОСОБИ ОРГАНІЗАЦІ ОБГОВОРЕНЬ, ВИСЛОВЛЮВАННЯ ТА ВИСЛУХОВУВАННЯ

— Висловлюється тільки підтримка та ухвалення співбесіднику для полегшення подальшої комунікації та досягнення згоди
— Висловлюється тільки негативне: вискажіть усе, за що ви ненавидите цю людину. Вважається, що такий спосіб сприяє вступу взаємовідносин у більш сприятливу фазу
— Чергове висловлювання двома партнерами всього доброго та всього поганого, що кожен з них думає про свого опонента, а також своїх передбачень щодо думки свого партнера. Досягнувши взаєморозуміння обговоренням, вони планують зміну своїх взаємовідносин у майбутньому
— Обговорення позитивного й негативного в групі. В групі з чотирьох осіб кожний розповідає, що він сам робить добре, що погано; які види роботи приносять йому більше задоволення, які найменше, тощо. Ці висловлювання обговорюються групою, потім кожний намічає собі мету та завдання, які необхідно вирішити для поліпшення свого життя (кар'єри)
— Вислуховування партнера з повтором його висловлювань. Висловлювання необхідно повторити так, щоб опонент погодився з інтерпретацією своїх слів

ПРИЙОМИ ОРГАНІЗАЦІ ВЕРБАЛЬНИХ КОНТАКТІВ

Взаємне інтерв'ю. Особливу увагу приділяють установленню сприятливого соціально-психологічного клімату з першої зустрічі незнайомих або мало-знайомих між собою людей. Присутні розбиваються на пари і за певний час знайомляться один з одним так, щоб партнер зміг представити свого партнера по парі. Інтерв'ю беруть один в одного по чергову. Інший варіант першого знайомства — повідомлення кожного з присутніх, що він зараз відчуває і чого очікує від зустрічі
Акваріум. Присутні поділяються на учасників та спостерігачів. Учасники створюють внутрішнє коло, спостерігаючи зовнішнє. Учасники ведуть дискусію, кожні 20 хвилин припиняючи обговорення. В паузи спостерігачі оцінюють ефективність допомоги учасників один одному і висловлюють власні пропозиції
Аналіз силового поля. Учасники мозкової атаки, аналізуючи сили, що протистоять вирішенню питання, відображають їх у вигляді стрілок на папері, причому довжина стрілок повинна бути пропорційна величині цих сил. Вони також обмірковують і малюють на діаграмі сили, які повинні сприяти рішенню

4. Ще один з прийомів регуляції соціально-психологічного клімату — це **невербальні контакти**, що використовуються для м'язової розрядки, усунення напруженості. Це і релаксація за допомогою автогенного тренування, і дихальна гімнастика, і кулачний бій двох осіб.

5. Робляться, нарешті, спроби вплинути на клімат підприємства, **змінюючи обстановку в приміщенні**. Так, столи в офісі краще ставити не впорядковано, рядками, а хаотично, за принципом взаємних симпатій або сумісної роботи. При такій розстановці робочих столів їх можна міняти місцями при зміні потреб комунікацій. Досліджено, що такі заходи знизять плинність кадрів на 25 %, а ефективність праці зросте на 35 %.

7.5. Вдосконалення організаційного клімату запровадженням психотехнологій

Для вдосконалення організаційного клімату на підприємстві пропонується запровадити програму управління конфліктними ситуаціями. Першим етапом могло б стати запровадження дослідження рівня конфліктності персоналу, яке й було здійснене: тестування, що дозволяє оцінити ступінь конфліктності особистості.

ТЕСТ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ КОНФЛІКТНОСТІ

1. Прагне сперечатися	Ухиляється від суперечок
2. Свої висновки супроводжує тоном, що не терпить заперечень	Свої висновки супроводжує тоном вибачення
3. Вважає, що програє, якщо буде завзято заперечувати	Вважає, що якщо буде заперечувати, досягне свого
4. Не звертає уваги на те, що інші не приймають доводів	Шкодує, якщо бачить, що інші не приймають доводів
5. Спірні питання обговорює в присутності опонента	Розмірковує по спірних проблемах за відсутності опонента
6. Не бентежить, якщо потрапляє в напружену обстановку	У напруженій обстановці почуває себе незручно
7. Вважає, що в спорі потрібно проявляти свій характер	Вважає, що в спорі не потрібно демонструвати свій характер
8. Не поступається в суперечці	Поступається в суперечці
9. Вважає, що люди легко виходять з конфлікту	Вважає, що люди важко виходять з конфлікту
10. Якщо вибухає, то вважає, що без цього не можна	Якщо вибухає, то скоро відчуває почуття провини

У тесті міститься шкала, яка використовується для самооцінювання за допомогою пар тверджень. Виконання його зводиться до такого. Досліджуваній оцінює кожне твердження лівого і правого стовпчиків. При цьому відзначає, на скільки балів у досліджуваного виявляється властивість, представлена в лівому стовпчику. Оцінка здійснюється за 7-бальною шкалою. 7 балів означає, що оцінювана властивість виявляється завжди; один бал указує на те, що ця властивість не виявляється зовсім.

Оцінка результатів

На кожному рядку з'єднують оцінки по балах (відзначаються кружечками) і будують графік. Відхилення від середини (цифра 4) означає схильність до конфліктності, а відхилення вправо вказуватиме на схильність до запобігання конфліктами.

Сума загальної кількості балів рівна, 70, вказує на дуже високий ступінь конфліктності; 60 балів — на високу, 50 балів — на виражену конфліктність. Число балів 11—15 указує на схильність уникати конфліктних ситуацій.

На наступному етапі дослідження рівня конфліктності проводилася діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки за методикою К. Томаса.

Суть методики полягає ось у чому. У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас наголошував на зміні традиційного ставлення до конфліктів. Вказуючи, що на ранніх етапах їхнього вивчення широко використовувався термін «вирішення конфліктів», він підкреслював, що термін має на увазі, що конфлікт можна і необхідно вирішувати чи елімінувати. Метою вирішення конфліктів, таким чином, був деякий ідеальний безконфліктний стан, де люди працюють у повній гармонії. Однак останнім часом відбулася істотна зміна у відношенні фахівців до цього аспекту дослідження конфліктів. Вона була викликана, на думку К. Томаса, щонайменше двома обставинами: усвідомленням даремності зусиль по повній елімінації конфліктів, збільшенням кількості досліджень, що вказують на позитивні функції конфліктів. Звідси, на думку автора, наголос повинен бути перенесений з елімінування конфліктів на управління ними.

АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ (ЗА К. ТОМАСОМ)

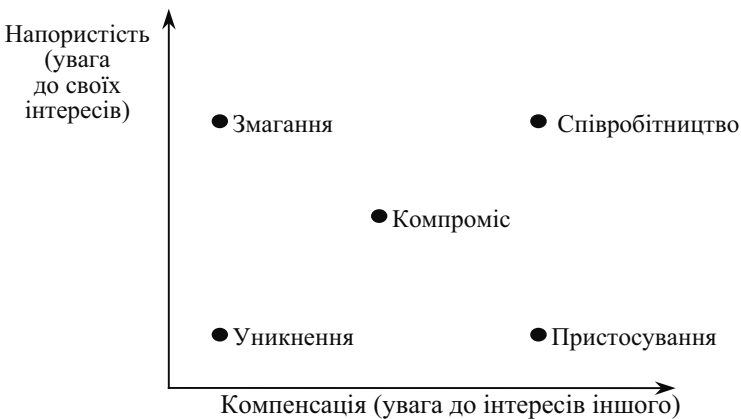
- | |
|--|
| • Які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей |
| • Які з них більш продуктивні чи деструктивні |
| • Як саме можна стимулювати продуктивну поведінку |

Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях К. Томас пропонує застосовувати двомірну модель регулювання конфліктів. Основні виміри: кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, втягнутих у конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів.

ВІДПОВІДНО ДО ЦИХ ДВОХ ОСНОВНИХ ВИМІРІВ К. ТОМАС ВИДІЛЯЄ ТАКІ СПОСОБИ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ:

1) змагання (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому
2) пристосування, що означає, на противагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого
3) компроміс
4) уникнення, для якого характерні як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей
5) співробітництво, коли учасники ситуації доходять альтернативи, яка цілком задовольняє інтереси обох сторін

При уникненні конфлікту жодна із сторін не досягає успіху; при таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування і компроміс, або один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або обоє програють, тому що йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співробітництва обидві сторони виявляються у виграші.



П'ять способів регулювання конфліктів за К. Томасом

У своєму Опитувальнику з виявлення типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12-ма судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, що є найбільш типовим для характеристики його поведінки.

Кількість балів, набраних індивідом по кожній шкалі, дає уявлення про виразність у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

ОПИТУВАЛЬНИК К. ТОМАСА (на умовному прикладі віртуального респондента)

№ п/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
	1	2	3	4	5
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

ВИСНОВКИ

<p>1. Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від ефективних і дієздатних трудових колективів, які в змозі оптимально поєднати всі системи підприємства для досягнення поставленої мети</p>
<p>2. Персонал підприємства всі особи, які своєю працею беруть участь у його діяльності. Персонал підприємства — це не статичне утворення, він знаходиться в постійному русі. Процес зміни його кількості і якості в основному відбувається за рахунок мобільності персоналу</p>
<p>3. Мобільність персоналу можна охарактеризувати як процес руху персоналу як в середині організації, так і за її межі. В процесі мобільності персоналу сучасні науковці та практики виділяють три основні аспекти (елементи): плинність кадрів, вивільнення кадрів і внутрішньоорганізаційне переміщення, пов'язане з внутрішньоорганізаційним рухом персоналу та кар'єрними процесами (як зростання в посаді, так і пониження)</p>
<p>4. Кожна із складових мобільності має різні наслідки для діяльності підприємства. Так, плинність у більшості випадків вважається явищем негативним і дестабілізуючим, якщо вона перевищує рекомендовані межі 3—5 % на рік. Плинність зумовлена власними прагненнями працівників до «кращого життя», порушеннями трудової дисципліни. Вивільнення персоналу — це крайній засіб забезпечення ефективної діяльності підприємства шляхом звільнення працівників у зв'язку з виробничою необхідністю, скороченням робочого часу, переведенням на інші напрями діяльності. Внутрішньоорганізаційне переміщення і кар'єра в більшості випадків сприймаються як явище позитивне як з боку працівників, так і роботодавців</p>
<p>5. З метою стабілізації кадрового складу доцільно виконати ряд рекомендацій, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ удосконалення системи стимулювання працівників;▪ оптимізація процесу планування кар'єри працівників;▪ впровадження психотехнологій у системі управління персоналом підприємства;▪ запропоновано методику виявлення конфліктності в колективі;▪ обґрунтовано напрямки удосконалення організаційної культури підприємства;▪ тощо
<p>6. Запропоновані заходи мають в основному організаційний характер і не потребують додаткових витрат коштів</p>

Тема

8

ЮРИДИЧНІ ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ

План

- 8.1. Проблема регулювання соціальних конфліктів. Загальні положення.
- 8.2. Роль інформації в керуванні конфліктом.
- 8.3. Конфліктна аналітика.
- 8.4. Загальні положення конституційних процедур.
- 8.5. Конфлікти й поділ влади.
- 8.6. Конфлікти в парламентській діяльності.
- 8.7. Загальні положення судового розгляду справ.
- 8.8. Суб'єкти конфліктного посередництва. Поняття про консенсус.

Література: 1, 4, 2, 24.

Базові поняття: соціальні конфлікти; конституційні процедури; конституційне правосуддя; цивільне судочинство; арбітражний процес; карне судочинство; адміністративне виробництво; конфліктний медіаторинг; посередництво; консенсус.

8.1. ПРОБЛЕМА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Визнаючи загальність і сталість конфліктів у житті суспільства, не можна вважати, що будь-який конфлікт неминучий у тій формі, у тих масштабах і такій напруженості, в яких саме він виступає. І хоча неможливо уникнути всіх конфліктів, з цього не виходить, що не можна уникнути жодного з них. Проблема регулювання соціальних конфліктів виходить із можливості впливати на причини конфліктної ситуації, певним чином направляти плин самого конфлікту для того, щоб використати його результати або перебороти негативні наслідки.

Питання про регулювання конфлікту — самостійна проблема. Її дослідники вважають, що регуляція конфлікту є найбільш раціональним до нього підходом. Не завжди можна уникнути відкритого зіткнення, але завжди варто спробувати уникнути надмірних втрат, занадто великої плати за неконтрольований розвиток конфліктних подій.

ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ, ЗАСТОСУВАННЯ ЯКИХ У СПРОМОЖНЕ ЗАБЕЗПЕЧИТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

1. Керування розвитком конфліктних ситуацій є по своїй суті керуванням людьми. Тут набагато доцільніше говорити про найбільш імовірну тенденцію розвитку конфлікту, ніж про Закон
2. Керування конфліктом — це керування рівними, тому що серед учасників конфлікту, як правило, не буває абсолютно неправої сторони. Зовсім безперспективне відсікання якоїсь зі сторін конфлікту, цілковите ігнорування прихvatних позицій окремих суб'єктів конфліктної ситуації
3. З політико-правової точки зору керування конфліктом виявляє собою на-самперед керування великими групами, масами людей. Велике значення тут мають організації, що представляють інтереси маси, ступінь свідомості самих мас, загальний напрям об'єктивного розвитку подій, що відбуваються
4. Керування конфліктом є керування на базі інтересів. Правильно зрозумілий інтерес учасників конфлікту являє собою ключ успішного вирішення конфліктної ситуації, неодмінна умова угоди, що має під собою досить міцний фундамент

Завбачення й регулювання соціальних конфліктів багато в чому залежить від загального стану того економічного, соціального й політичного середовища, в якому вони відбуваються.

8.2. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ В КЕРУВАННІ КОНФЛІКТОМ

Вихідним пунктом будь-яких спроб протидіяти конфліктам є швидке їхнє виявлення зацікавленими сторонами, коли вони, конфлікти, перебувають ще в стадії свого зародження або на самому початку поширення в соціальному середовищі. Тому саме на виявлення конфліктів варто звернути особливу увагу. Ідеально, коли вдається виявити конфлікт у прихованому стані, коли вдається виявити потенційно конфліктну ситуацію, що складається в рамках певної соціальної системи взаємин.

Крім *суб'єктивних труднощів* запобігання конфліктами (небажання запобігати назріваючим проблемам і називати речі своїми іменами, відсутність у людей відповідних знань і досвіду, інших причин), існують труднощі й об'єктивні.

Об'єктивне сприйняття можливого конфлікту більш доступне тим, хто знаходиться найближче до середовища його за-

родження. Чим нижчий статус людини в певній соціальній ієрархії, тим кращі об'єктивні можливості виявлення конкретних причин соціальної напруженості або прихованого конфлікту. У той же час на горі соціальної піраміди виявляється ширший обрій сприйняття соціальної дійсності, а виходить, і можливість об'єктивно оцінити соціальну значимість окремих сторін громадського життя. Із цього погляду чим вище положення людини в певній соціальній структурі, тим більша відповідальність лежить на ній за своєчасне виявлення конфлікту, тим більшу чуйність вона повинна проявляти на всякі тривожні сигнали, які прямо або опосередковано вказують на небезпеку конфліктної ситуації. Важлива роль належить у цьому випадку відповідному функціонуванню систем комунікації та інформації на всіх рівнях, об'єктивному положенню справ із проходженням інформації з усіх кліток соціального організму. Визнання права кожної людини одержувати, створювати, поширювати інформацію без будь-яких попередніх умов і обмежень є найважливішим кроком на шляху до соціального прогресу. Інформаційна політика являє собою вирішальну умову для пошуку способів і прийомів, за допомогою яких можна опанувати конфліктною ситуацією й домогтися прийнятного протікання самого конфлікту.

8.3. КОНФЛІКТНА АНАЛІТИКА

Крім своєчасного виявлення виникаючого конфлікту, важливу роль відіграє також відповідне сприйняття інформації про стан конфліктності. Це сприйняття повинно бути позбавлене суб'єктивізму, спрощень і деформацій, які могли б призвести до недооцінки або переоцінки політичного значення соціального конфлікту. Ідеальним є сприйняття конфлікту таким, який він є насправді.

Недооцінювання конфлікту може призвести до того, що його аналіз буде проведений поверхово й висловлені на основі такого аналізу пропозиції виявляться малопридатними. Такий аналіз не тільки не сприяє подоланню конфлікту, а може й підсилити його.

Переоцінювання існуючого конфлікту не менше шкідлива, тому що в цьому випадку додаються зусилля набагато більші, ніж це дійсно необхідно. Перестраховання може призвести до виявлення конфлікту там, де його в дійсності немає, що породжує непотрібні дії, взаємну недовіру, підозрілість тощо.

НАЙВАЖЛИВШИМИ ДЛЯ ОПТИМАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ВИНИКАЮЧОГО КОНФЛІКТУ Є:

<i>По-перше</i> , наявність максимально вичерпної й об'єктивної інформації про події, що відбуваються
<i>По-друге</i> , подібна інформація повинна максимально швидко досягти зацікавлених і відповідальних осіб
<i>По-третє</i> , у процесі проходження інформації не можна допускати її суб'єктивної інтерпретації, найбільше значення варто надавати інформації незацікавлених осіб і інформації з перших рук
<i>По-четверте</i> , об'єктивному оцінюванню конфлікту, що зароджується, сприяє облік імовірності суб'єктивних устремлень його безпосередніх учасників

Якщо конфлікт уже стає реальністю, його необхідно уважно й неупереджено проаналізувати. У цьому випадку доцільно сконцентрувати увагу на основних параметрах конфліктного процесу, до яких можна віднести характеристику учасників, особливості предмета, розміри й причини конфлікту, характер протиріч, що лежать у його основі, а також ступінь гостроти.

Характеристика суб'єктів конфлікту вкрай необхідна для того, щоб зрозуміти внутрішні пружини конфліктної ситуації, можливий розвиток майбутніх подій. Відповідь на питання «кому це потрібно?» дозволяє зрозуміти, кому той або інший конфлікт вигідний, які він бачить у ньому для себе резони, до яких цілей буде прагнути.

Для подолання конфлікту велике значення має визначення його предметності, тобто тих матеріальних або духовних цінностей або обставин, через які розгорівся конфлікт. Конкретне знання про предмет конфлікту становить важливу умову координації зусиль, спрямованих на подолання останнього.

Велике значення має встановлення масштабу конфлікту, тобто встановлення його дійсних меж, найближчої локалізації в суспільстві, визначення зв'язку з іншими соціальними явищами. Це важливо також з позицій визначення пропорційності зусиль, необхідних для запобігання йому.

8.4. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР

Вирішення юридичних конфліктів відбувається в різних формах: шляхом парламентських та інших конституційних процедур, за допомогою розгляду карних, цивільних та інших

справ у суді й арбітражі, прийняття рішень в адміністративних комісіях, податковій інспекції, міліції, ДАІ і багатьох інших установах, які застосовують право.

**ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ЮРИДИЧНИМ
ШЛЯХОМ МАЄ ЧОТИРИ ЗАГАЛЬНІ ОЗНАКИ:**

1) конфлікт розглядається й вирішується органом, уповноваженим на це державою
2) орган, що вирішує конфлікт, діє на основі виконання норм права
3) конфліктуючі сторони в період розгляду суперечки наділяються певними передбаченими законодавством правами й обов'язками
4) рішення, прийняте по конфлікту, обов'язкове для сторін і, як правило, для інших організацій і громадян

Таким чином, конфлікт набуває чітких обрисів, він формалізується, як формалізується й сама процедура його розгляду й вирішення. Таким чином, суб'єктивізм при ухваленні рішення зведений до мінімуму; далі можливі при цьому помилки можуть бути в більшості випадків виправлені наступною юридичною процедурою (затвердження рішення вищим органом, оскарження, перегляд рішення тощо). Нарешті, юридичні процедури розгляду конфліктів забезпечують необхідну гласність і тим самим — суспільний контроль над рухом справи, отже, підвищують авторитет вжитих заходів.

ЮРИДИЧНІ ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ:

1) конституційні процедури, які застосовуються головним чином в разі виникнення конфліктів у політичній сфері
2) судовий і арбітражний розгляд справ
3) адміністративні процедури, що практикуються в різних правоохоронних органах

8.5. Конфлікти й поділ влади

Принцип поділу влади є однією з конституційних основ нашої держави. Законодавча, виконавча й судова влада має кожна свою компетенцію, самостійну систему органів і керується відповідним законодавством.

Однак у реальному житті функції трьох гілок влади часом перехрещуються або вступають у взаємні протиріччя.

ОСНОВНІ П'ЯТЬ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗГЛЯДУ І ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ПОДІЛУ ВЛАДИ

<p>1. Конфлікти між галузями влади повинні завжди вирішуватися легітимними, конституційними засобами. Порушення Конституції саме й породжує конфлікт між владою</p>
<p>2. Навіть якщо конфлікт між гілками влади розв'язано неконституційним шляхом, все-таки його завершення набуває юридичної форми. Приймається нова Конституція, призначаються нові парламентські вибори, змінюється Президент або Уряд — усе це закріплюється в офіційних рішеннях, що мають юридичну чинність</p>
<p>3. Над трьома гілками влади немає вищого арбітра, чим сам суверенний народ. Тому конфлікт у сфері поділу влади може бути розглянутий і вирішений або самою цією ж владою, або народом — шляхом референдуму або такого безпосереднього волевиявлення, що характерне для революційних ситуацій</p>
<p>4. Тривалий конфлікт між владою створює політична й соціальна криза в суспільстві, що болісно позначається на різних сторонах життя. Тому й вирішення такого конфлікту припускає досить широке залучення різних політичних сил до участі в сформованій ситуації</p>
<p>5. Конфлікти між гілками влади треба не тільки вчасно вирішувати, а й вчасно попереджати, тому що безконфліктна діяльність влади, безсумнівно, краще, ніж суперечки й розбіжності між ними. На вищому державному рівні це функція Президента як гаранта дотримання Конституції, на нижчестоящих рівнях таку стримуючу роль можуть і повинні відігравати глави адміністрацій, представницькі й судові органи та інші установи</p>

Що стосується техніки попередження й вирішення конфліктів між владою, то вона включає систематичні переговори між главами й представниками відповідних органів і відомств, обмін документами, роботу погоджувальних комісій тощо.

8.6. КОНФЛІКТИ В ПАРЛАМЕНТСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Парламент (Верховна Рада) покликаний виробляти й формулювати загальну волю народу на основі аналізу й обліку різних соціальних інтересів і прийняття єдиних, обов'язкових для всіх рішень у формі законів. При цьому досить часто виникають розбіжності й конфлікти між політичними партіями, фракціями, групами, окремими депутатами.

ТРИ ОСНОВНІ СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ В ПАРЛАМЕНТІ

Перший спосіб — нав'язування волі однієї або декількох груп депутатів іншим учасникам, що відбувається головним чином у підсумку голосування, при якому рішення приймається більшістю. Конфлікт тимчасово буде вирішений, але, як правило, він цим актом не вичерпаний до кінця й може відновитися з новою силою надалі

Другий спосіб — компроміс, для досягнення якого використовуються різні процедури

Третій спосіб — консенсус, що здебільшого являє собою різновид компромісу

8.6.1. Конституційне правосуддя

Конфлікт, що вирішується Конституційним Судом, досить специфічний і відрізняється від тих конфліктів, які розглядають звичайні й арбітражні суди; мова тут іде, як правило, про конфлікт політичних інститутів, пов'язаний з порушенням Конституції. Та й порядок діяльності Конституційного Суду визначений Конституцією України.

Конституційне судочинство, поряд з парламентськими процедурами — одна з форм вирішення розбіжностей між гілками влади й усунення конфліктів, що виникають у законодавчій і виконавчій діяльності.

КОНСТИТУЦІЙНИЙ СУД ВИРІШУЄ КОНФЛІКТИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ:

А) між законодавчими й виконавчими органами

Б) між державними органами України та її суб'єктами

В) між державними органами й громадянами

Загальна підстава для розгляду цих конфліктів полягає в тому, що в усіх випадках вони пов'язані з дійсним або передбачуваним порушенням норм і принципів Конституції України. Існування Конституційного Суду відіграє важливу попереджувальну, стримуючу роль уже при зародженні політичних конфліктів. Якщо конфлікт все-таки відбувся, Конституційний Суд вирішує його, спираючись на досить чіткі юридичні норми Закону про Конституційний Суд.

8.6.2. Узгодження правових актів

Нормативно-правові акти — закони, укази Президента, постанови Уряду — не завжди відповідають один одному і вирішують всі питання однаково. Це трапляється з різних причин: розбіжність поглядів авторів проектів законодавчих актів, помилки при складанні проектів, зміна ситуації, регульованою даною нормою права тощо. Непогодженість актів породжує конфлікти при застосуванні права, коли сторони посилаються на різні правові акти, і притім кожна з них виявляється формально правою. Вирішення конфліктів такого роду вимагає як необхідної умови узгодження самих актів, приведення їх до єдиного змісту.

Узгодження правових актів можливе в різних формах, основними з яких є скасування одного або обох конкуруючих актів, визнання акту недійсним, внесення в нього виправлень або доповнень, видання нового акту. Всі ці дії можуть бути зроблені лише відповідними законодавчими, виконавчими або судовими органами, що видали акти, або вищестоящими для них інстанціями.

Для усунення протиріч між актами на державному рівні використовуються парламентські слухання, зустрічі й листування між представниками законодавчої й виконавчої влади, досягнення компромісів між точками зору державних установ (це робота урядових комітетів).

8.7. Загальні положення судового розгляду справ

Судочинство, включаючи арбітражний процес, — специфічна форма вирішення спорів й конфліктів, вироблена багатовіковою людською практикою.

ПЕРЕВАГИ СУДОВОГО РОЗГЛЯДУ ПОРІВНЯНО З КОНСТИТУЦІЙНИМИ ПРОЦЕДУРАМИ

А) розгляд конфлікту незалежним від іншої влади органом, що по своєму призначенню й положенню повинен бути не зацікавлений у результаті розгляду й вирішення справи
Б) чітко розроблена процедура встановлення й перевірки фактичних обставин і ухвалення рішення
В) нормативна основа всієї діяльності суду, що керується законом і своїм внутрішнім переконанням
Г) обов'язковість ухвалених рішень для виконання як сторонами конфлікту, так і іншими юридичними й фізичними особами

У нашій країні існує чотири види судочинства (без Конституційного Суду): *цивільне, карне, адміністративне, а також арбітражний процес.*

**ВОНИ РОЗРІЗНЯЮТЬСЯ ПРЕДМЕТОМ СУДОВОГО РОЗГЛЯДУ,
А У ЗВ'ЯЗКУ З ЦИМ — ПРОЦЕДУРОЮ РОЗГЛЯДУ СПРАВИ
Й ХАРАКТЕРОМ ПРИЙНЯТИХ РІШЕНЬ:**

<p><i>Цивільне судочинство</i></p>
<p>Цивільне судочинство функціонує при розгляді майнових суперечок, трудових конфліктів, земельних відносин, сімейних і спадкоємних справ. Цивільний процес створює досить сприятливі можливості для мирного вирішення конфліктів. Сторони наділені однаковими процесуальними правами: вони можуть збирати й представляти докази в справі, заявляти клопотання й відводи, заперечувати доводи іншої сторони, оскаржити судові рішення тощо. Суд покликаний винести законне й обгрунтоване рішення на основі всіх представлених сторонами й розглянутих ним матеріалів справи й тим самим розв'язати конфлікт відповідно до закону. Істотною нормою цивільного процесуального кодексу є можливість закінчити справу мировою угодою, що не є всього лише приватною згодою сторін, а являє собою в цьому випадку акт судової влади: він перевіряється й затверджується судом, повинен відповідати закону й не може порушувати права й законні інтереси</p>
<p><i>Витравлення судових помилок можливе шляхом касаційного оскарження судового рішення, а також перегляду його в порядку нагляду. Все це дає можливість привести конфлікт між позивачем і відповідачем до остаточного й притому справедливого рішення. Звичайно, ці форми не є гарантією проти поновлення конфлікту, якщо залишається не усунутою його основна причина</i></p>
<p><i>Арбітражний процес</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Цивільне судочинство має справу, як правило, з фізичними особами (громадянами). В арбітражному процесі беруть участь в основному організації (установи, підприємства, фірми, акціонерні товариства, товариства тощо). Арбітражні суди вирішують переважно конфлікти, що виникають при здійсненні підприємницької діяльності
<ul style="list-style-type: none"> • Конфліктуючі сторони звертаються в арбітражний суд остільки, оскільки не можуть перебороти спірну ситуацію самотужки. Ця ситуація має два різновиди: а) економічні суперечки між підприємцями; б) спори між підприємцями й органами державної влади й управління. Підприємець, у тому числі й громадянин, вправі звернутися в арбітражний суд зі скаргою на акти й дії державних органів, які суперечать закону й порушують його права
<ul style="list-style-type: none"> • Арбітражний порядок розгляду економічних конфліктів не є єдино можливим: сторони вправі провести між собою прямі переговори, укласти компромісну угоду, звернутися до консультантів, посередників, третейських судів, комерційного арбітражу тощо. Підприємець вправі, таким чином, вибирати між державним і недержавним порядком вирішення конфлікту
<ul style="list-style-type: none"> • Процедура розгляду справи арбітражним судом близька до цивільного процесу. Разом з тим є й відмінності, з числа яких наступні: а) в арбітражі часто застосовується процедура досудового врегулювання конфлікту; б) сторони, що сперечаються, можуть передавати до арбітражу будь-яку суперечку (крім суперечки з державними органами) у третейський суд за їхнім розсудом; в) арбітражний суд зобов'язаний при розгляді справи допомогти сторонам знайти компромісне рішення

<p>Карне судочинство</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Судовому виробництву з кримінальних справ передують кримінальні конфлікти, що являють собою злочин, скоєний одним або декількома особами. В одних випадках це конфлікт між злочинцем і потерпілим громадянином (наприклад, при крадіжці), в інших — між злочинцем і державою (при дачі або одержанні хабара), але у всіх випадках — конфлікт із законом, а отже, і із правоохоронними органами. У суді цей конфлікт перетворюється, як правило, на конфлікт учасників процесу: звинувачуваного і його захисника, з одного боку, і обвинувача (прокурора) — з іншого. Досить рідкісні винятки, при яких процесуальний конфлікт не приймає відкритої форми, — це явка з повинною й щире розкаяння. Але й при цьому кримінальний конфлікт — злочин не можна зробити неіснуючим
<ul style="list-style-type: none"> • На відміну від цивільного судочинства, в ході якого вирішується майнова або інша суперечка, кримінальний конфлікт звичайно так чи інакше вже закінчений до початку карного процесу (річ украдена, потерпілий лежить у лікарні або в труні тощо). Завдання карного суду полягає в тому, щоб установити, чи був насправді той кримінальний конфлікт, що послужив підставою для судового розгляду, і чи винний у ньому підсудний. Мирний результат тут є винятком: по справах приватного обвинувачення (побої, образи й наклеп) до й у ході судового розгляду допускається примирення обвинувачуваного з потерпілим. В інших випадках скоєний злочин не може розглядатися як приватна справа потерпілого, і конфлікт злочинця із законом підлягає примусовому завершенню
<ul style="list-style-type: none"> • Карний процес є конфлікт, у якому кожна сторона прагне до істини, але своїм шляхом. Обвинувач доводить обставини скоєного злочину, захисник їх спростовує; все це елементи єдиного цілого, з якого складається істина. Але конфліктність процесу заперечувати неможливо, саме вона й є основою принципу змагальності сторін
<ul style="list-style-type: none"> • Важливий елемент забезпечення змагальності — надання необхідного набору прав учасникам процесу, а також існування процесуальних заходів, що забезпечують об'єктивність розслідування й судового розгляду справи (у тому числі заходів припинення). Таким чином, уже в ході карного процесу здійснюється державний примус, спрямований на те, щоб перешкодити протидії з боку ймовірного злочинця встановленню істини, а з іншого боку, виключити незаконний тиск правоохоронних органів на підозрюваного (звинувачуваного, підсудного)
<p>Адміністративне виробництво</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Багато юридичних конфліктів вирішуються державними органами, як колегіальними (наприклад, адміністративною інспекцією), так і одноособовими (наприклад, інспектором ДАІ). Такого роду порядок розгляду не є найкращим. Адже в цих випадках державний орган, що належить до виконавчої влади, розглядає конфлікт громадянина із цією ж владою. Але ще стародавні римляни вважали, що ніхто не може бути суддею у власній справі. А в наведених прикладах функції судді бере на себе виконавча влада
<ul style="list-style-type: none"> • З урахуванням цієї обставини останніми роками став усе більше застосовуватися не тільки цивільно-правовий, а й адміністративний судовий порядок вирішення спорів. Особливо важлива роль належить передбаченому Конституцією України праву громадян оскаржити в суді рішення й дії будь-якого органа державної влади, органів місцевого самоврядування, суспільних об'єднань і посадових осіб. Конфлікт громадянина з названими органами або особами розглядається й вирішується судовою владою, що незалежна від іншої влади, а це гарантує законність і обґрунтованість рішення
<ul style="list-style-type: none"> • Істотним є й інше положення Конституції: <i>кожний вправі, відповідно до міжнародних договорів України, звертатися в міждержавні органи по захисту прав і свобод людини, якщо вичерпані всі наявні внутрішньодержавні засоби правового захисту</i>. Ця норма Конституції сприяє включенню нашої країни в міжнародну юридичну систему, входженню в єдиний правовий простір світового співтовариства

8.8. СУБ'ЄКТИ КОНФЛІКТНОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА. ПОНЯТТЯ ПРО КОНСЕНСУС

8.8.1. Суб'єкти конфліктного медіаторингу (посередництва)

Самостійним напрямом регуляції конфліктів може бути посередництво третьої сторони. У західній теорії цей напрям зветься конфліктним медіаторингом. У його рамках розглядаються різноманітні теоретичні й практичні питання від застосування інституту посередництва до вимог, що висувуються до особистості самого посередника.

У соціальних конфліктах великого масштабу, що мають велике політичне звучання, третейським суддею можуть грати держава або кожна з її урядових організацій.

СТОРОНИ, ЩО БЕРУТЬ УЧАСТЬ У КОНФЛІКТІ, ЯК ПРАВИЛО, ОХОЧЕ ЙДУТЬ НАЗУСТРІЧ ПОДІБНИМ ОРГАНІЗАЦІЯМ З ЦІЛОГО РЯДУ ПРИЧИН:

<p>По-перше, урядові заклади мають у своєму розпорядженні матеріальні блага, що мають велике значення в житті людей, і цільове використання цих благ може істотно впливати на плин конфлікту аж до його істотного обмеження або повного припинення</p>
<p>По-друге, державні організації мають законні можливості застосовувати насильство: економічні санкції, політичне переслідування, адміністративний вплив або навіть збройну силу, чи смертну кару</p>
<p>По-третє, уряд концентрує в своїх руках переважну частку соціальної інформації. Об'єктивно він виявляється набагато краще інформованим про фактичний стан справ, що стали причиною соціального конфлікту, і може ефективно розпорядитися цією інформацією, призиваючи сторони конфлікту до мирного обговорення хвилюючих їх проблем, тим більше що засоби масової інформації переважно теж державні</p>
<p>По-четверте, крім компетентності, третейські можливості уряду спираються на міцні традиції авторитету законної влади, традиції слухняності й громадської покорності</p>
<p>По-п'яте, уряд скрізь визнається необхідним інститутом, підпорядкування якому розглядається як цілком нормальне явище й не викликає потасних почуттів помсти й реваншу, як це буває у випадку змушеної покорності переможцеві, що виявився більш сильним і щасливим у даному протистоянні</p>

Посередницькі функції в конфлікті можуть виконувати не тільки урядові, а й будь-які інші установи, організації або окремі особи. Досвід підказує, що вдало обраний посередник може

швидко врегулювати конфлікт там, де без його зусиль згода між сторонами була б взагалі неможливою.

Посередник може виступати як неофіційний учасник процесу, рекомендації й рішення якого не носять обов'язкового характеру для сторін, що беруть участь у конфлікті. Але й у цьому випадку посередницькі зусилля можуть допомогти досягти угоди. Статус третьої сторони може мати й інший, наприклад офіційний, характер. У цьому випадку доречно говорити про арбітраж, причому мова може йти про два його різновиди: коли запрошення його необхідне, а виконання його рішень не обов'язкове або, навпаки, коли звертатися до нього не обов'язкове, але у випадку запрошення, підпорядкування йому необхідне.

Певний інтерес являє досвід США, де посередницька діяльність у вирішенні конфліктів давно стала однією з найважливіших функцій державної влади. З першої половини минулого сторіччя в ролі регуляторів соціальних конфліктів тут виступали державні відомства — Національне управління із трудових відносин і Федеральна служба посередництва й примирення. За 50 років роботи на рахунку ФСПП більше 511 тис. вирішених конфліктів.

8.8.2. Поняття про консенсус

Конфлікт і консенсус — дві важливі характеристики будь-якої правової системи. По суті, юридична політика починається там, де є конфлікти.

Одне з найважливіших завдань правознавства — вивчення інститутів і процедур як засобів вирішення конфліктів, так і методів збереження й реформування політичної й правової систем.

Теоретична думка й практика виявилися непідготовленими до розгляду цих питань, до пошуку механізмів прийняття суспільно значимих рішень із позицій консенсусу, тобто такого підходу, що ґрунтувався б на стабільній згоді, досягнутій усіма сторонами, зацікавленими у вирішенні конфліктів.

Консенсус — принцип колегіального рішення, принцип зворотний праву вето. Вето означає право одного з учасників обговорення законодавчого або іншого акту заборонити ухвалення рішення. Консенсус, навпаки, вимагає позитивного рішення на основі узгодження позицій, компромісу, співробітництва. Відповідно до цього підходу право й закон можна розглядати з позицій досягнення юридичного консенсусу в суспільстві. Саме узгодження інтересів становить базову основу для верховенства за-

кону в ієрархії правової системи й сприятливі умови для всієї наступної правової діяльності держави.

Тривале трактування права й закону тільки як вираження волі панівного класу призводило до ігнорування всього спектра інтересів націй, класів, різних соціальних прошарків і груп, різного роду меншостей і, нарешті, особистості. Придушення цих інтересів і глибинних соціальних потреб формувало конформізм і роздвоєння правової свідомості. Підривався принцип легітимності влади, її добровільна й вільна, а не примусова основа. Блокувала ефективність усієї законодавчої сфери цивільного суспільства, оскільки ігнорувалися важливість узгодження й відповідності прийняття закону консенсусу його виконання.

У цих умовах підривався й принцип верховенства закону, оскільки його дотримання припускає визнання закону первинним, загальнозначущим способом регулювання суспільних відносин, вираженням демократичного змісту правового статусу особистості, умов її соціального захисту.

Розуміння закону як юридичного консенсусу інтересів відкриває шляхи стабілізації й розвитку соціальних відносин.

Зміцнення принципів правової держави відбувається при безумовному верховенстві демократично прийнятого закону й рівності всіх перед законом. Раз він прийнятий, отже, визнані пріоритети, цінності, режими діяльності, які встановлюються законом. Це можна розглядати і як свого роду самозоб'язання всіх учасників правових відносин додержуватися духу й змісту закону. Тим самим забезпечується соціальна солідарність і соціальне співробітництво на всіх рівнях суспільної структури.

8.8.3. Значення консенсусу

У літературі термін «консенсус» уживається щонайменше в трьох значеннях: соціологічному, політичному і юридичному.

Соціальні групи, які виникли й діють у країні сьогодні, реалізують свої інтереси у відкритому й схованому протиборстві з іншими групами суспільства. Говорити про соціальну злагоду, не зачіпаючи соціальної структури нинішнього суспільства, не можна. Тому що згода можлива за умови, якщо ворогуючі одна з одною соціальні групи будуть здатні корегувати свої інтереси й позиції заради підтримки соціального миру.

У політичній сфері консенсус розглядається як наявність деяких базисних цінностей і норм, які розділяють всі основні соціальні групи. Це означає, насамперед, загальну згоду щодо процесу

прийняття рішень, із чого виходить, що меншість заздалегідь готова підкоритися рішенням перемажшої у відкритому політичному суперництві більшості, бо остання готова забезпечити права меншостей на протест, критику й опозицію, і тим самим консенсус трансформує владу в авторитет.

Загальновизнано, що метод консенсусу є в сучасних умовах єдино розумним способом досягнення рішення найбільш складних проблем і політичних конфліктів. Визнання загальної згоди одним з основних принципів громадського життя формує нову сучасну свідомість громадян, якій далека упередженість і непримирненність. Цивільна згода на основі консенсусу підсилює легітимний характер політичної системи, робить її більш стабільною, зміцнює взаємозв'язок із громадянським суспільством. Отже, консенсус як політичний термін означає спільність поглядів різних соціально-політичних груп на політичну ситуацію в країні й підходи до вирішення перспективних проблем.

У юридичному змісті консенсус — це метод опрацювання та прийняття рішень, актів, що спирається на два важливих принципи: підтримку рішення більшістю тих, хто бере участь у його прийнятті, й відсутність заперечень проти прийняття рішень з боку хоча б одного з учасників.

Отже, **консенсус** — це не односторонність, тому що повного збігу позицій всіх учасників процесу ухвалення рішення тут не потрібно. Він припускає тільки відсутність прямих заперечень і цілком допускає нейтральну позицію (утримання від голосування) і навіть окремі застереження до рішення (якщо, звичайно, вони не підривають основу досягнутої угоди). Разом з тим **консенсус** — не рішення більшості, тому що він несумісний з негативною позицією хоча б одного з учасників.

Консенсус не тільки сприяє прямому впливу суспільної думки на політико-юридичні процеси, а й формує саму суспільну думку. Оскільки для сучасного суспільства характерні, з одного боку, диференціація, а з іншого — переплетення інтересів різних соціальних груп, обидва зазначених фактори при системі прийняття рішень на основі диктату більшості діють дестабілізуюче, викликають у суспільстві глибокі конфлікти, ведуть до формування крайніх думок і створення протидіючих блоків.

8.8.4. Консенсус і конфлікт

Важливість консенсусу визначається й тим, що в його умовах, як правило, відбувається процес опрацювання механізмів улагоджування протидіючих як через систему звичайної представни-

цької демократії, заснованої на пріоритеті цивільних осіб, так і на основі демократії згоди, тобто принципів справедливого врахування колективних інтересів, особливо інтересів малих груп, що зберігають і відстоюють свою специфіку й відмітність. При цьому в основі завжди лежать загальнодемократичні принципи й права людини, які досягаються системою особливих заходів, соціальних програм, інакше кажучи, політикою плюралізму й культурної автономії, а в ряді випадків — поданням регіонального або общинного самоврядування.

У принципі консенсусу, безсумнівно, лежить найкращий спосіб прийняття рішень — хоча б тому, що тільки так проблема може бути вирішена остаточно. Якщо ж рішення відбиває тільки позицію більшості, надалі воно або зажадає примусового вирішення (що припускає постійну небезпеку його перегляду), або поступово одержить загальне схвалення («прихований консенсус»).

Перевага консенсуальних методів благотворно впливає на психологічний клімат у конкретній організації й суспільстві в цілому, тому що орієнтує не на конфронтацію й виявлення незгодних, а на врахування інтересів усіх членів. Так запобігається розкол суспільства, знімаються підстави для звертання до силових методів, адже насильство звичайно буває викликане страхом залишитися в меншості й бути знищеним. В остаточному підсумку консенсус формує нову свідомість суспільства, коли визнання чужих інтересів є умовою здійснення своїх власних.

ВАДИ КОНСЕНСУАЛЬНОГО МЕТОДУ, ПОВ'ЯЗАНІ З РІВНЕМ ПОЛІТИЧНОЇ Й ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ

По-перше, необхідність багаторазових погоджень позицій використовується для затягування ухвалення рішення

По-друге, виникає небезпека прийняття неконкретних, розпливчастих рішень — по них простіше досягти консенсусу. Таким чином, підвищення ступеня погодженості рішення може іноді йти на шкоду його якості

Будь-яка консенсуальна процедура повинна виключати абсолютне домінування однієї зі сторін і забезпечувати використання об'єктивних критеріїв оцінки ситуації. Звичайно для цього звертаються до послуг незацікавлених осіб — посередника, арбітра, судді. Однак треба мати на увазі, що суворо консенсуальною процедура може вважатися тільки в тому випадку, якщо рекомендації «третіх осіб» не носять обов'язкового характеру, а лише допомагають учасникам конфлікту прийти до згоди. Найбільше ж розповсюджений спосіб вирішення юридичних конфліктів — судовий — не є консенсуальним.

Тема

9

ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ПРОЦЕСІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

План

- 9.1. Особливості праці у невиробничій сфері. Спілкування в торгівлі та обслуговуванні.
- 9.2. Психологічні типи покупців (замовників).
- 9.3. Перепони у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
- 9.4. Стратегія і тактика проведення ділових переговорів.

Література: 5, 6, 7, 12, 13, 25, 28.

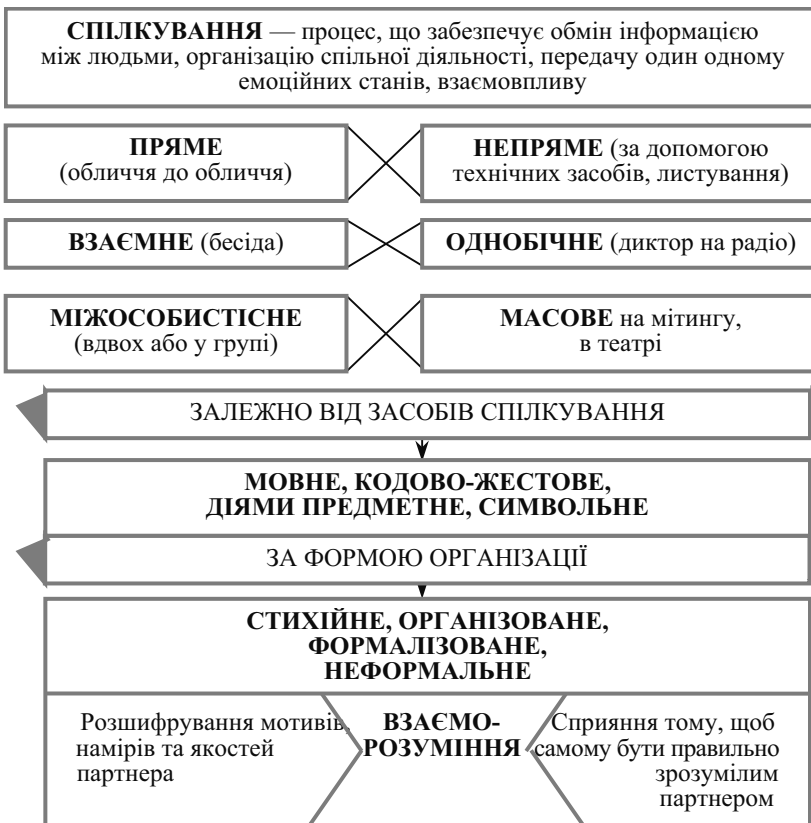
Базові поняття: особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи покупців; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів.

9.1. ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ У НЕВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ. СПІЛКУВАННЯ В ТОРГІВЛІ ТА ОБСЛУГОВУВАННІ

ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ У НЕВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ

ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ	① Двоїстий характер праці — сукупність продуктивних (транспортання, фасування) та непродуктивних (зміна форм вартості «товар—гроші») функцій
	② Результат праці не продукт, а послуга
	③ Відчутний вплив ймовірних факторів (великий ступінь невизначеності, пов'язаний з попитом споживачів)
	④ Вплив спілкування як форми існування товарно-грошового обміну
	⑤ Матеріальна відповідальність за грошово-товарні цінності

Проблеми управління невід'ємні від спілкування людей, оскільки саме вони складають його глибинну сутність. Кожна людина, так чи інакше, належить до певних великих чи малих соціальних груп, людських об'єднань, етносу.



Основні характеристики спілкування

ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ В ТОРГІВЛІ	
Епізодичність	Вимушеність
Позасобленість	
Протилежна спрямованість інтересів	
Низький рівень взаємної значимості	
Суб'єктивна неоднорідність (професіонал — непрофесіонал)	
Взаємна недовіра	
Продавець — єдиний живий представник ланцюга «виробництво — розподіл — торгівля»	

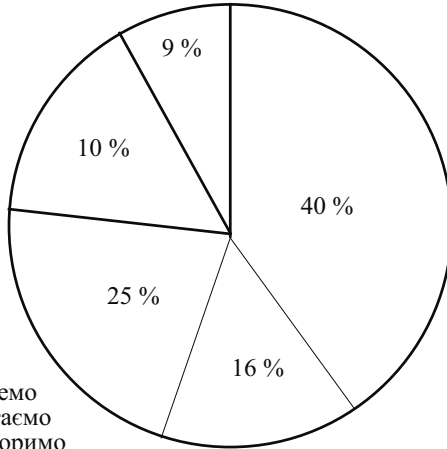
9.2. ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ ПОКУПЦІВ (ЗАМОВНИКІВ)

ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ ПОКУПЦІВ

ЧИННИКИ ОСОБИСТОСТІ	Тип темпераменту	Холерики
		Сангвініки
		Флегматики
		Меланхоліки
		Чоловіки
		Жінки
	Стать, вік	Люди середнього віку
		Молоді люди
		Люди похилого віку
		Люди з фізичними вадами
		Діти
		Спеціалісти в певній галузі
		Рішучі — нерішучі
	Інші ознаки	Люди, які піддаються впливу — Не піддаються
		Вимогливі — Люди, які легко знаходять задоволеність

9.3. ПЕРЕПОНИ У СПІЛКУВАННІ. РІВНІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

У процесі обслуговування при особистому контакті на шляху до людей, до їх розуміння, ми стикаємося зі своєрідними перешкодам, що призводять до непорозумінь і конфліктів. Треба розглянути заходи вирішення конфліктів та проаналізувати перепони на шляху їх ефективного розв'язання.



9 % — пишемо
 16 % — читаємо
 25 % — говоримо
 40 % — слухаємо
 10 % — конфліктуємо

Час, що витрачається на конфлікти з оточуючими на роботі та вдома

КОНФЛІКТУВАТИ — ТАК ЧЕСНО !

Деякі заходи вирішення конфліктів

- Чи хочу я вирішити цей конфлікт?
- Чи бачу я всю картину?
- Які потреби та побоювання інших?
- Яким може бути слушне рішення?
- Варіанти рішення.....
- Чи можемо ми вирішити це разом?
- Що я відчуваю?
- Що я хочу змінити?
- Як би я почував себе в їхній шкірі?
- Чи потрібен нам нейтральний посередник?
- Як ми разом можемо виграти?

Існує три перепони у спілкуванні: *зовнішність, вираз очей і обличчя, інтелект.*

1. Зовнішність людини (її естетичні якості). Переваги красивої зовнішності проявляються ще в ранньому дитинстві, коли

симпатичним дівчаткам чи хлопчикам дорослі приділяють більше уваги, ніж іншим. У школі вчителі оцінюють таких дітей як більш здібних, а однокласники намагаються завести з ними дружбу. Гарні жінки частіше вдало виходять заміж. Гарні чоловіки часто займають вище соціальне становище в суспільстві.

Люди менш вродливі відчувають дискримінацію, починаючи з раннього дитинства (це менша увага від виховательки в дитячому садочку, суворіше ставлення вчителів, іноді упереджене ставлення викладачів у вузі). Їх оцінюють більш вимогливо при прийнятті на роботу, встановленні заробітної платі, наданні пільг тощо.

З одного боку:

«Фізична врода може підняти самооцінку, рівень вимог і взагалі дати людині позитивне бачення світу, що сприяє успіху в найрізноманітніших галузях».

(С. Рей, відомий психолог США)

З іншого боку:

«Особистість є завжди продуктом біосоціальних умов, яка завдячує своїм виникненням, з одного боку, біологічному впливу, отриманому від батьків, а з іншого — соціальним умовам навколишнього середовища».

(В. М. Бехтерєв)

Тобто вродлива зовнішність може бути ознакою здоров'я, стійкості до захворювань, але вона мало що скаже про розум, талант, порядність людини. Але для позитивного чи негативного першого враження про людину зовнішності замало. Чому одні люди подобаються з першого погляду, а інші сприймаються відразливо?

2. Вираз очей і обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо).

«Уста висловлюють думку людини, а обличчя — думку природи».

(А. Шопенгауер)

«Очі — дзеркало душі»

(Народна мудрість)

У виразі очей віддзеркалюється розум, набутий людський досвід. Не випадково ми говоримо: «мудрий погляд», «сумні очі», «сяйво очей», «пустий погляд», «мертвий погляд» тощо.

Більшість людей створюють почуттєві фантазії, розглядаючи обличчя, але тільки деякі з них можуть визначити психофізіоло-

гічні особливості конкретної людини. Існує спеціальна наука — візуальна психодіагностика — пізнання людей за їхньою зовнішністю та поведінкою, тобто через невербальне спілкування.

У другій половині свого життя людина сама є відповідальною за красу та виразність свого обличчя. Отже, краса — це не панацея.

3. Інтелект. Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею, навчанням, життєвим досвідом і набувається та розвивається протягом усього життя людини. В деяких ситуаціях легше спілкуватися з людиною, яка має розвинутий інтелект, в окремих випадках простіше контактувати з обмеженою розумом людиною.

На перешкоді при спілкуванні, крім названих перепон, існують *мотиваційний, моральний та емоційний бар'єри*, вони ускладнюють соціальне управління.

Мотиваційний бар'єр характеризується тим, що висловлювана мотивація має бути прийнятною і переконливою для інших. При негативному її розумінні мотивація може втратити мобілізуюче значення та сприйматися як кон'юнктурні декларації

Моральний бар'єр зумовлюється тим, що при спілкуванні в дію вступають життєво-побутові чинники (відмінності статі, віку, соціального походження, та економічного становища, належність до службової та державно-посадової ієрархії тощо). Можуть спрацювати психологічні якості та властивості людини (сором'язливість, скромність, психічний склад, психологічний стан тощо)

Емоційний бар'єр пов'язаний з концепціями тих чи інших «малих» або «великих» соціальних груп, до яких належить людина. Разом з тим, людина змінюється протягом життя в своїх знаннях, досвіді, поглядах, життєвих установках, а отже, і в діях, вчинках, поведінці

«Не змінюються лише наймудріші та найдурніші» (Конфуцій)

Для спілкування, управління, співпраці з тими людьми, яких життя, виховання, навчання змінюють у часі треба знати і врахувати **концепції людської особистості**.

Психологія виділяє три концепції: *психологічну, соціально-супільну, фізіологічну*.

Психологічна концепція людини відома ще із стародавніх часів, коли було відкрито чотири психічні типи особистості: сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик. На цих психотипах формується характер, темперамент, здібності, мотиви діяльності, особливості психологічних реакцій

Соціально-суспільна концепція визначає два типи людей:

- **інтроверт** (замкнений, спрямований на себе, що спостерігає себе) — максимально розвинений індивідуаліст;
- **екстраверт** (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) — яскраво виражений колективіст

Фізіологічна концепція пов'язана з теорією І. Павлова щодо двох нервових процесів у людини — збудження і гальмування. На цій підставі вчений вивів такі антиподи проявів людської особистості

- сила — слабкість;
- урівноваженість — неурівноваженість;
- швидкість, рухливість — інертність, повільність, загальмованість

У розвиток теорії І. Павлова психолог Б. Теплов запропонував такі характеристики людини як особистості:

• сила (витривалість)

• динамічність (легкість інерції нервових процесів)

• рухливість (швидкість зміни причин, зміни місця подразнення)

• лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу)

У діловому спілкуванні розрізняють 7 можливих його рівнів, знання яких дає можливість розібратися в ситуації потенційного конфлікту, зробивши певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів.

РІВНІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ (за О. Б. Добровичем)

1. Примітивний
2. Маніпулятивний
3. Стандартизований
4. Конвенціональний (погоджувальний)
5. Ігровий
6. Діловий
7. Духовний

Найбільш дієвими і плідними є діловий, конвенціональний та духовний рівні спілкування.

9.4. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ



являють собою широкий аспект *спілкування*, яке охоплює багато сфер діяльності індивіда.

НЕОБХІДНІ УМОВИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ:

• існування взаємозалежності сторін, які беруть участь у конфлікті
• відсутність значної відмінності в можливостях (силі) суб'єктів конфлікту
• відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів
• участь у переговорах сторін, які дійсно можуть приймати рішення в ситуації, що склалася

Стилі поведінки партнерів на переговорах визначаються залежно від двох основних факторів:

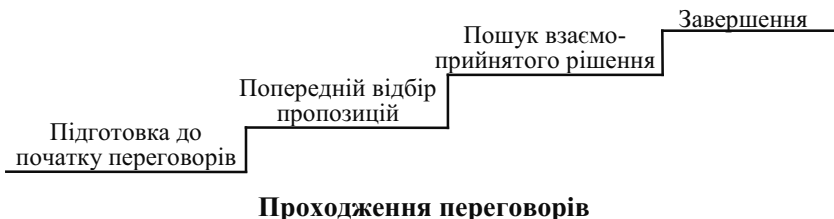
- який кінцевий результат передбачає досягти кожна сторона. Тут можливі два стилі проведення переговорів: 1) оснований «на положенні» і 2) оснований «на інтересі»;

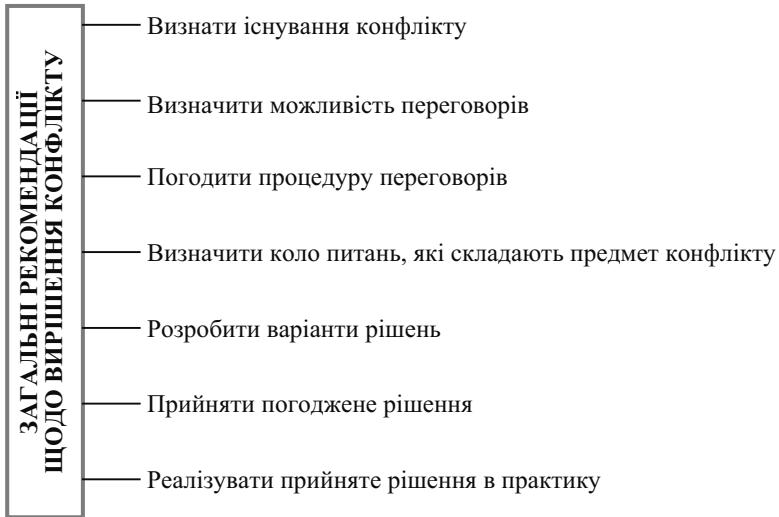
- як поведуть себе партнери при обговоренні питань. Тут також можливі два стилі проведення: 1) оснований «на глибокому змісті» і 2) оснований «на глибокому контексті».

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Основа «на положенні»	Основа «на інтересі»	Основа «на глибокому змісті»	Основа «на глибокому контексті»
Турбота про особисті інтереси, захист свого «основного напрямку»	Прагнення до співробітництва, відкритість для обміну інформацією	Ясність, чіткість і дослідна інтерпретація наведених доказів	Достеменно вивчення партнера, психодіагностика його поведінки
Компенсація поступок за рахунок одержання іншого зиску	Повага до партнера, прагнення йому допомогти	Вирішення проблем логічним шляхом	Наголос на внутрішньому значенні спілкування
Напад, тиск на партнера, використання драматичних прийомів, затягування переговорів, виведення партнера з рівноваги	Порозуміння між партнерами, встановлення об'єктивних норм чесності, демонстрування довіри	Використання незаперечних фактів, схем, документів, письмових угод, прискіпливе визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру
Чіткість контракту, його деталізація	Гнучкість контракту, його пристосованість до змін, інтуїтивність	Лівостороннє мозкове вирішення проблем	Правостороннє мозкове вирішення проблем
Одна конкретна угода. Гасло «виграш — програш». Чим більшого домагається одна сторона, тим більше повинна поступитися інша. Обидві сторони намагаються збільшити свої переваги	Довгострокове договірне співробітництво. Гасло «виграш — програш». Під час переговорів створюється сприятлива атмосфера для обміну технічними і технологічними інноваціями в певній галузі, економічною інформацією	Символ «сфокусована світлова пляма». Спілкування характеризується відносно незначним наголосом на слова та на зовнішній, формальний бік. Основний наголос переноситься на зміст спілкування	Символ — «широкий промінь прожектора». Мета спілкування полягає в тому, щоб співчутливо і точно «читати» свого партнера й візуально діагностувати його поведінку та емоції
<p><i>Шляхом комбінування зазначених стилів можна встановити чотири квадранти переговорів:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. З основою на контексті та інтересі. 2. З основою на змісті й положенні. 3. З основою на контексті та положенні. 4. З основою на змісті та інтересі. <p><i>Протиріччя і конфлікти можуть, як правило, з'являтися між партнерами, стилі спілкування яких відносяться до протилежних квадрантів (1—3; 2—4).</i></p>			

Етапи проходження переговорів





Вирішення конфлікту при переговорах

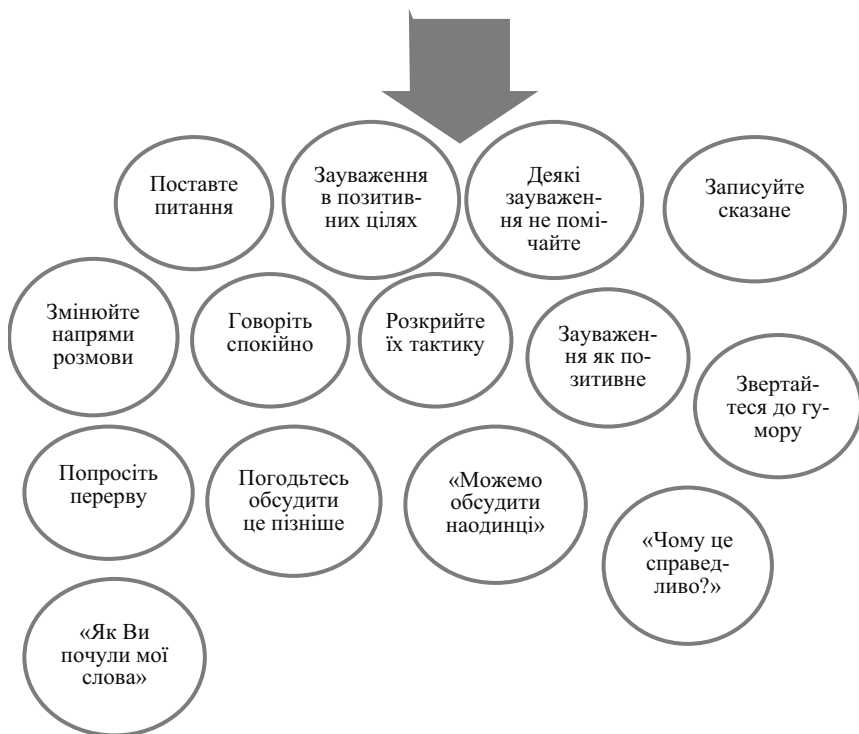
МОЖЛИВІСТЬ ПЕРЕГОВОРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ЕТАПУ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруження Незгода	Переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначилися
Суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насилля Воєнні дії	Переговори неможливі, доцільні відповідні агресивні дії

МОЖЛИВІ ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ УЧАСТІ В ПЕРЕГОВОРАХ

Формулювання цілей	Можливі результати
Відображають в максимально нашій інте- ресі	Найбільш бажані для нас резуль- тати
Враховують наші інтереси	Припустимі результати
Практично не враховують наших інтересів	Мало прийнятні результати
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

Контрзаходи проти недобросовісних прийомів під час переговорів



Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює багато сфер діяльності індивіда. Як метод рішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфлікуючих сторін.

УМОВИ, ЩО УМОЖЛИВЛЮЮТЬ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

• існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті
• відсутність значного розходження в можливостях осіб (суб'єктів) конфлікту
• відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів
• участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в сформованій ситуації

**МОЖЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ ЗАЛЕЖНО
ВІД ЕТАПУ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ**

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруженість, незгода	Переговори проводити зарано, ще не всі складові конфлікту визначилися
Суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насильство, воєнні дії	Переговори неможливі агресивні дії

На деяких із цих етапів переговори можуть бути не прийняті, оскільки ще рано, а на інших буде вже пізно їх починати, й тоді можливі тільки відповідні агресивні дії.

Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими особами, які мають владу в сформованій ситуації й можуть вплинути на результат події.

ГРУПИ, ЧІЙ ІНТЕРЕСИ ЗАЧИТАЮТЬСЯ У КОНФЛІКТІ

<i>Первинні групи</i> — порушені їхні особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів
<i>Вторинні групи</i> — порушені їхні інтереси, але ці особи не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їхні дії приховані до певного часу
Можуть існувати <i>терті особи</i> , також зацікавлені в конфлікті, але ще більш приховані за зовнішнім проявом одного конфлікту

СТАДІЇ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів)
2. Попередній відбір позиції (первісні заяви учасників про їхні позиції в даних переговорах)
3. Пошук взаємоприйнятної рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів)
4. Завершення (вихід з кризи або переговорного тупика)

Перша стадія — **підготовка до початку переговорів**. Перед початком будь-яких переговорів надто важливо добре до них підготуватися — продіагностувати стан справ, визначити сильні й слабкі сторони учасників конфлікту, спрогнозувати розміщення

чинностей, з'ясувати, хто вестиме переговори й інтереси якої з груп вони представляють.

Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свою мету участі в переговорах.

ПРОЦЕДУРНІ ПИТАННЯ, ЯКІ ПРОРОБЛЯЮТЬСЯ НА ЦІЙ СТАДІЇ

• Де краще проводити переговори?
• Яка атмосфера очікується на переговорах?
• Чи важливі в майбутньому гарні відносини з опонентами?

ПИТАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ УЧАСТІ У ПЕРЕГОВОРАХ

• У чому полягає основна мета проведення переговорів?
• Які є в розпорядженні альтернативи? Реально переговори проводяться для досягнення результатів, які були б найбільш бажаними й припустимими
• Якщо угоди не буде досягнуто, як це відіб'ється на інтересах обох сторін?
• У чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виражається зовні?

Досвідчені учасники переговорів вважають, що від даної стадії, якщо вона правильно організована, на 50 % залежить успіх усієї подальшої діяльності.

МОЖЛИВІ ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ УЧАСТІ В ПЕРЕГОВОРАХ

Формулювання цілей	Можливі результати
Відображають у максимальному ступені наші інтереси	Найбільш бажані для нас результати
Враховують наші інтереси	Припустимі результати
Практично не враховують наші інтереси	Неприпустимі результати
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

Друга стадія переговорів — попередній відбір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). На цій стадії можна реалізувати дві мети учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх урахуєте; визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються із заяв обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять за участю посередника (провідного переговорника), то він повинен кожній стороні дати можливість висловитися й зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебували один одного.

ФУНКЦІ ПРОВІДНОГО ПЕРЕГОВІРНИКА (ВЕДУЧОГО)

• Визначає фактори стримування сторін та управляє ними
• Визначає припустимий час на обговорювані питання
• Визначає наслідки від неможливості дійти компромісу
• Пропонує способи прийняття рішень: простої більшості, консенсусу
• Визначає процедурні питання

Третя стадія переговорів полягає в пошуку взаємоприйнятого рішення, психологічній боротьбі. На цьому етапі сторони визначають можливості один одного, наскільки реальні вимоги кожної зі сторін та як їхнє виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні та кількісним, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Тут же можливі різні маніпуляції й психологічний тиск на ведучого, намагання захопити ініціативу всіма можливими способами. Ціль кожного з учасників — домогтися рівноваги або невеликого домінування.

Завдання посередника на цьому етапі — побачити й пустити в хід можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, спрямувати переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У випадку, якщо переговори починають здобувати різкий характер, що зачіпає одну зі сторін, ведучий повинен знайти вихід з положення, що створилося.

Четверта стадія — **завершення переговорів**, або **вихід з тупика**. До цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угоди по них ще не досягнуто. Час не терпить, збільшується напруженість, потрібно прийняти якесь рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть чітко пам'ятати, як саме поступки не впливають на досягнення їхньої основної мети (див. попередню таблицю), а які зводять нанівець усю попередню роботу.

Головуючий, використовуючи дану йому владу, регулює останні розбіжності й приводить сторони до компромісу.

**ФУНКЦІ ПРОВІДНОГО
ПЕРЕГОВІРНИКА (ВЕДУЧОГО)**

<p>1. <i>Визначити факт існування конфлікту</i>, тобто визначити наявність протилежних цілей, методів в опонентів, визначити самих цих учасників</p>
<p>2. <i>Визначити можливість переговорів</i>. Після визнання наявності конфлікту й неможливості його вирішити «з ходу» доцільно домовитися про можливість проведення переговорів і уточнити, яких саме переговорів: з посередником або без нього й хто може бути посередником, який однаково влаштує обидві сторони</p>
<p>3. <i>Погодити процедуру переговорів</i>. Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обмовити строки, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільної діяльності</p>
<p>4. <i>Виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту</i>. Основна проблема полягає в тому, щоб, застосовуючи однакові терміни, визначити, що є предметом конфлікту, а що — ні</p>
<p>5. <i>Розробити варіанти рішень</i>. Сторони при спільній роботі пропонують кілька варіантів рішень із розрахунком витрат по кожному з них, з урахуванням можливих наслідків</p>
<p>6. <i>Прийняти погодження рішення</i>. Після розгляду ряду можливих варіантів, при взаємному обговоренні й за умови, що сторони доходять до згоди, доцільно це загальне рішення представити в письмовому вигляді: комюніке, резолюції, договір про співробітництво тощо. В особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів</p>
<p>7. <i>Реалізувати ухвалені рішення на практиці</i>. Якщо процес спільних дій закінчується тільки прийняттям опрацьованого й погодженого рішення, а далі нічого не відбувається й не змінюється, то такий стан може стати детонатором інших, сильніших і триваліших конфліктів. Причини, що спровокували перший конфлікт, не зникли, а тільки підсилюються невиконаними обіцянками. Повторні переговори буде набагато складніше.</p>

10 КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

- 10.1. Поняття про комунікації.
- 10.2. Комунікаційний процес та його види.
- 10.3. Макробар'єри на шляху ефективних комунікацій у системі управління підприємством.
- 10.4. Шляхи удосконалення міжособових та організаційних комунікацій.

Література: 16, 26,36.

Базові поняття: комунікація; форми комунікацій; елементи комунікаційного процесу; маршрути комунікацій; роль чуток і пліток; комунікаційний процес; елементи комунікаційного процесу; поняття про шум в комунікаціях; міжособові комунікаційні бар'єри; мікробар'єри у комунікаціях; інформаційні технології; напрями впровадження інформаційних технологій; цілі впровадження комунікаційного програмного забезпечення.

10.1. ПОНЯТТЯ ПРО КОМУНІКАЦІЇ

Комунікації — це спілкування, передача інформації від однієї людини до іншої в процесі діяльності.

Ефективний менеджмент є ключовою передумовою успішного функціонування організацій і в сфері бізнесу, і в торгівлі, і в суспільному житті. Особливість сучасного українського бізнесу полягає в тому, що колишні управлінські схеми вже не функціонують, а сучасні західні підходи й методи ще неможливо повністю використовувати в перехідних економічних і політичних умовах. Тому кожний керівник обирає ті елементи управління, які, на його погляд, найкраще підходять до конкретної ситуації і вважаються йому найбільш корисливими для успішної роботи. Одним із складових елементів менеджменту є комунікації. Вони виступають інтегруючим механізмом, який органічно поєднує функції та методи управління, сприяє розробці і прийняттю управлінських рішень, забезпечує ефективність керівництва.

Для того щоб комунікація була ефективною, повідомлення має бути закодоване таким чином, щоб одержувач міг його розшифрувати. Тільки в такому разі забезпечується гарантія того, що одержувач сприймає адекватно тому змісту, який вкладає в нього відправник. Фактори, які заважають ефективній комунікації, називаються комунікаційними бар'єрами. На сучасному етапі в управлінні підприємством зростає значення бар'єрів макрорівня, які пов'язані з комунікаційним середовищем і навколишнім світом (законодавчі структури, постачальники, споживачі, закордонні партнери та ін.).

Комунікація в управлінні — це обмін інформацією, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить їх до співробітників.

Якщо комунікації налагоджені погано, вирішення конфліктів можуть виявитися помилковими, а працівники неправильно зрозуміють, чого від них хоче керівник, можуть погіршитись стосунки між людьми.

**МІЖ ЛЮДЬМИ ІСНУЮТЬ ДВІ ПЛОЩИНИ, АБО ДВА РІВНІ КОМУНІКАЦІЙ:
ПЛОЩИНА ЗМІСТУ І ПЛОЩИНА ЗВ'ЯЗКІВ (стосунків)**

Площина змісту — послання, що надає відомості про становище речей чи про дії.

«Метакомунікація» — це той підтекст, що ми читаємо між рядками і що є істинним змістом послання

Площина зв'язків (стосунків) — охоплює звертання, сприйняття чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов

Комунікації передбачають обмін інформацією між носіями управлінських відносин на всіх етапах управлінського циклу. Кожний суб'єкт управління являє собою вузол комунікаційної мережі, в якій проходить обмін різноманітною інформацією, що надходить з різних джерел і направляється за різними адресами отримувачам.

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій тощо.

Комунікації належать до сполучних процесів управління, оскільки пов'язують функції планування, організації, мотивації та контролю.

Керівники витрачають на комунікації 50—90 % усього робочого часу. Керівник, щоб реалізувати функції управління і застосовувати методи управління, бере участь в інформаційному обміні і прийнятті управлінських рішень. Обмін інформацією

вбудовано в усі види управлінської діяльності; це називається сполучним процесом.

При обміні інформацією відправник і отримувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів. Їх завдання — скласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили вихідну ідею. Це дуже складно, адже на кожному етапі інформація може втрачатися, або викривлятися з об'єктивних та суб'єктивних причин, у т. ч. через шуми.

ЕТАПИ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ

1) зародження ідеї
2) кодування і вибір каналу
3) передача
4) декодування

Звідси виникають і форми комунікацій.

ФОРМИ КОМУНІКАЦІЙ

<i>Дигітальна</i> — відомості закодовані за допомогою символів (абеткових, цифрових). За допомогою символів інформація може кодуватись точно, але можуть виникати помилки при її сприйнятті через неправильне кодування та інтерпретацію, а також через неточний переклад з однією мовою на іншу
<i>Аналогова</i> — має наочний або зворотний характер. До цього виду комунікацій належить уся невербальна візуально-сенсорна комунікація (жести, поза, дотик, запах тощо)
<i>Зворотний зв'язок</i> — це реакція отримувача на те, що почуто, прочитано або побачено: інформація відсилається назад відправникові і проходить через усі вище зазначені етапи, засвідчуючи міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння і погодження із повідомленням. Зворотний зв'язок сприяє значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією

Основна мета комунікаційного процесу — забезпечити розуміння інформації, що є предметом обміну.

ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

1. Відправник — особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її
2. Повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів
3. Канал — засіб передачі інформації. Канали — це мова, письмові матеріали при листуванні, електронна пошта, комп'ютерна мережа, засоби зв'язку. Канал повинен відповідати ідеї. Може бути декілька каналів передачі інформації
4. Одержувач — особа, якій призначена інформація, що її цікавить

Відправнику необхідно усвідомити, які ідеї призначені до передачі, ще до того, як він відправить повідомлення, і мати впевненість у доречності його ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети.

КОМУНІКАЦІЇ, ЩО ВИНИКАЮТЬ У СИСТЕМАХ ВИРОБНИЧОЇ І НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

1. *Між організацією і зовнішнім середовищем.* Організації користуються різноманітними засобами для комунікацій зі складовими елементами зовнішнього середовища. З наявними і потенційними споживачами вони спілкуються за допомогою реклами; у відносинах із громадськістю — значення приділяється створенню іміджу. У стосунках з державою комунікації здійснюються через подання звітності (статистичної, бухгалтерської та ін.) Здійснюються також комунікації з виробниками товарів, банками, страховими, транспортними організаціями тощо

2. *Комунікації між рівнями, підрозділами та працівниками організації*

Обмін інформацією ефективний у тому разі, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, зробивши дії, яких очікував від нього відправник.

МАРШРУТИ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ РІВНЯМИ, ПІДРОЗДІЛАМИ ТА ПРАЦІВНИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

— *з рівня на рівень* (вертикальні комунікації) інформація може передаватися по спаданню тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання та інші, завдання, плани, норми, правила, стандарти, технічні умови тощо

— *від нижчих рівнів до вищих* (у формі звітів, пропозицій, рапортів, доповідних і пояснювальних записок, скарг, заяв, клопотань тощо). Найчастіше так надходить інформація про відхилення фактичних параметрів функціонування системи від нормативних (порушення правил продажу товарів та обслуговування споживачів, про виконання планових завдань з виробництва товарів чи послуг, щодо товарообігу, про товари, на які знизився попит тощо)

— *між різними підрозділами* (відділами, цехами). Горизонтальні комунікації потрібні для координації завдань і дій. Відділи повинні координувати дії і працювати спільно для досягнення мети

— *між менеджером* (керівником) *і його робочою групою* (апаратом, командою). Пояснення завдань, залучення до вирішення завдань підприємства (підрозділу), обговорення проблем ефективності, визнання і винагорода з метою мотивації, збирання інформації про назриваючу або реальну проблему, одержання зведень про ідеї, удосконалення, пропозиції

— *через неформальні комунікації*. Канали неформальних комунікацій часто називають каналами чуток, пліток, оскільки джерело інформації часто невідоме. Оскільки по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по формальних, керівники часто користуються ними для запланованого витоку і поширення визначеної інформації або для дезінформації при маніпулюванні працівниками. Дослідження показують, що інформація, передана неформально, тобто чуток, частіше виявляється точною, а не перекрученою

ТИПОВА ІНФОРМАЦІЯ, ЯКА ПЕРЕДАЄТЬСЯ ПО КАНАЛАХ ЧУТОК

1. Майбутні скорочення працівників (преміальних доплат)
2. Нові заходи щодо покарань за запізнення
3. Зміни в структурі організації
4. Майбутні переміщення і підвищення
5. Докладний виклад суперечки 2-х керівників на останній нараді
6. Хто кому призначає побачення після роботи
7. Хто є потайним алкоголіком

Чутки, як правило, стосуються важливих для певної соціальної групи чи людини явищ, торкаються актуальних для них потреб та інтересів.

Досить часто дезінформацію, або правдиві «чутки» розповсюджує саме керівництво для маніпулювання працівниками. Наприклад, керівник дає спеціально витік інформації про майбутнє рішення, і дізнається про реакцію. Якщо вона позитивна, то він приймає це рішення.

Як показує досвід, неформальні комунікації часто негативно впливають на соціально-психологічний клімат колективу, тому керівник сам повинен систематично інформувати працівників по каналах формальних комунікацій про проблеми, які їх цікавлять.

10.2. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ЙОГО ВИДИ

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією між двома і декількома людьми (працівниками), з метою використання її в управлінській діяльності.

Комунікаційний процес не можна зводити тільки до обміну інформацією. У комунікації передбачається не тільки раціональний, а й емоціональний зміст, проявляються тією чи іншою мірою особистісні якості, ціннісні орієнтири всіх учасників комунікаційного процесу, сприйняття ними одне одного.

Основною метою здійснення комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну між організацією і зовнішнім середовищем, між рівнями, підрозділами та працівниками, між різними підрозділами, а також менеджером та його робочою групою.

ЕЛЕМЕНТИ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙ

— формування, або вибір ідеї (зародження ідей)
— кодування і вибір каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слід, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо)
— передача ідеї
— декодування (переклад символів відправника в думки отримувача)
— здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються)

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми.

Шуми — це те, що деформує зміст інформації (відхилення, помилки, перекручення, спотворення тощо). Шуми виникають при передаванні і декодуванні повідомлень. Тому реальний комунікаційний процес — це процес із зворотним зв'язком і шумом.

Низький рівень комунікацій на підприємстві може зумовлюватися в основному міжособовими і організаційними бар'єрами.

Міжособові бар'єри виникають між конкретними особами (працівниками); організаційні бар'єри викликані характером діяльності, побудовою та можливостями організації (підприємства).

10.3. МАКРОБАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Однією з найважливіших професійних характеристик менеджерів стає їх здатність ефективно працювати з інформаційними ресурсами, правильно налагоджувати комунікаційні зв'язки, а також бути самим готовим до ділової та міжособистої комунікації.

Знання менеджерами макробар'єрів, їх врахування при здійсненні основних функцій управління забезпечуватиме конкурентоспроможність підприємств на ринку.

БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ НА МАКРОРІВНІ

1. **Усе більше зростаюча потреба в інформації.** Через постійні економічні зміни, які відбуваються в Україні, керівники потребують інформації. В результаті збільшення її об'єму перевантажуються інформаційні мережі й, відповідно, перекручується зміст повідомлень. Для того щоб мінімізувати наслідки цього бар'єра, менеджери повинні виключити перевантаження членів організаційної системи надмірною інформацією і обмежити їх лише тими об'ємами інформації, які вкрай необхідні для виконання доручених їм функцій

2. **Зростаюча потреба в складній інформації.** Зі швидким прогресом у технології переважна більшість управлінців, менеджерів у повсякденній роботі зустрічаються зі складностями спілкування. Вплив цього макробар'єра можна довести до мінімуму, якщо керівники зроблять кроки до спрощення комунікацій

3. **Необхідність і можливість використання іноземних мов.** Із розширенням масштабів бізнесу за національні кордони і ділових контактів (зв'язків) збільшується необхідність у знанні інших мов, оскільки їх незнання є додатковим бар'єром у комунікації

Перехід до нової інформаційної технології всередині підприємства — це процес складний не тільки з фінансової точки зору, а й через працівників організації, які можуть чинити опір проти нових упроваджень; він передбачає вирішення **двох проблем:**

По-перше, впровадження нових інформаційних технологій в управлінську діяльність передбачає не тільки автоматизацію рутинних методів оброблення інформації, а й організацію комунікаційних процесів на якісно новому рівні

По-друге, комунікаційна технологія спроможна служити в якості основного інструменту за допомогою якого підприємство може добиватись та зберігати конкурентне положення на ринку. Якщо керівники організацій не зацікавлені в необхідності зміни інформаційної технології, то це може призвести до великих втрат підприємства в позиціях на ринку або припинити свою діяльність у сфері бізнесу, яка раніше була прибутковою. Адже процес прийняття рішень використовує важливий вид ресурсу — інформацію, її спосіб переробки

ПРИНЦИПОВІ НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

1. Закуповуються комп'ютери, а потім вирішується, що з ними робити. І тут же виявляється, що самі по собі комп'ютери не працюють — до них потрібні програми

2. Низький рівень кваліфікації працівників, та й просто небажання працювати значно гальмує процеси впровадження

Рутинна робота поглинає керівника в поточних справах і впровадження нової інформаційної технології віддаляється на невизначений час.

Однією з умов підвищення ефективності системи управління та вирішення фінансово-економічних проблем є використання комунікаційної технології, яка дозволяє організувати децентралізоване оброблення отриманої інформації, підвищити відповідальність працівників.

СУЧАСНУ ТЕХНОЛОГІЮ КОМУНІКАЦІЙ МОЖНА ВПРОВАДЖУВАТИ ДВОМА ШЛЯХАМИ:

1) Адаптувати її до діючої організаційної структури

2) Рационалізувати організаційну структуру

Перший напрям передбачає пристосування засобів до існуючої організаційної структури за рахунок радикальної модернізації стилю та методів роботи, причому комунікації розвинуті недостатньо, рационалізуються лише робочі місця. Проходить перерозподіл функцій між технічними працівниками і спеціалістами: злиття функцій збирання та оброблення інформації (фізичний потік документів) з функціями прийняття рішень (інформаційний потік).

Другий напрям потребує рационалізації організаційної структури: остання модернізується таким чином, щоб інформаційна технологія давала найбільший ефект. Основною стратегією є максимальний розвиток комунікацій і розробка нових організаційних взаємозв'язків, які раніше вважалися економічно недоцільними. При цьому ефективність організаційної структури зростає, тому що розподіляються архіви даних, знижується обсяг циркулюючої по системних каналах інформації і досягається таким чином збалансованість кожного управлінського рівня щодо обсягу розв'язуваних завдань.

Для об'єктивного оцінювання даних функціональним підрозділам необхідно скерувати свою діяльність на задоволення потреб саме внутрішнього управління підприємства.

ЗАВДАННЯ ВНУТРІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

• отримання, оброблення та своєчасна передача системі управління потрібної інформації
• порівняльний аналіз інформації різних рівнів управління як для «горизонтальних», так і для «вертикальних» її споживачів
• визначення прогнозу доходів та витрат підприємства, окремих його підрозділів
• формування показників ефективності як підприємства в цілому, так і його окремих ділянок
• безпосередня участь у розробці та удосконаленні форм внутрішньогосподарської звітності у залежності від потреб відділів та служб управління

Для того щоб процес комунікацій в управлінні підприємством був ефективним, повинні бути обґрунтовані обсяг, зміст та періодичність надходження інформації, яка необхідна керівникам та функціональним працівникам на кожному рівні управління. Добре налагоджені (завдяки використанню новітніх комп'ютерних систем і сучасних засобів телекомунікацій) інформаційні потоки створюють комфортний соціально-психологічний клімат підприємств.

Так, система електронної пошти Microsoft Exchange для Windows 2000 (та вище) надає працівникам підприємств можливість обмінюватись між собою короткими повідомленнями та службовими записками, текстами програм. Як правило, після завершення роботи над документом необхідно направити його в різні підрозділи для внесення змін, зауважень та узгодження різними особами.

Для великих підприємств, особливо які мають філії, мережу магазинів чи організація розташована в багатопверхневому будинку, система електронної пошти значно підвищить ефективність обміну інформацією. Оперативна розсилка документа мережею може здійснюватися за допомогою будь-якого сумісного пакету програм електронної пошти.

Перспективним напрямом отримання інформації з різних країн світу та її розповсюдження — це підключення до мережі «Інтернет». Для комерційних підприємств, особливо для опто-

во-роздрібних це можливість мати свою web-сторінку, яка дозволяє презентувати реалізацію нових товарів та послуг, брати участь у програмах, виставках, конференціях, конкурсах, тендерних торгах.

Забезпеченню високої якості торгового обслуговування покупців у магазині та підвищенню ефективності комунікацій «продавець—покупець» сприяє впровадження систем розрахунку з використанням контрольно-касових апаратів зі скануючими пристроями та кодування товарів.

Використання штрих-кодування забезпечує можливість створення систем автоматизованого управління на базі автоматизації ідентифікації товарів та підвищує сучасний рівень управління.

НАПЯМИ ВИКОРИСТАННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ

• автоматизація обліку й контролю руху товарів та процесу їхньої інвентаризації
• скорочення часу оброблення інформації
• скорочення часу обслуговування покупців (касові апарати зі сканерами) та підвищення культури обслуговування в магазині
• вивільнення людських ресурсів

УМОВНИЙ ПОДІЛ КОМУНІКАЦІЙ У ПІДПРИЄМСТВІ НА ДВІ ГРУПИ ЗАЛЕЖНО ВІД ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

• До першої входять комунікації, які економлять час працівників, створюють для них додатковий комфорт, дозволяють значно підвищити рівень інформаційного забезпечення, задовольнити рівень надання необхідної документації, послуг стороннім клієнтам, але не сприяють отриманню прямого економічного ефекту
• До другої — комунікації, які дають прямий економічний ефект та сприяють зростанню товарообігу, прибутку тощо

Для реального оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій, вияву їх недоліків, потенційних можливостей і подальшого розвитку необхідно провести відповідний аналіз, предметом якого є відповідна документація (методики, положення, інструкції) по організації управлінських взаємозв'язків та економічних відносин, у яких знаходяться різні підрозділи, в процесі виробничо-комерційної діяльності.

На підприємстві ці відносини можуть проявлятися у певній мірі самостійності підрозділів, взаємних фінансових розрахунках, нарікань та претензій до організації та умов праці. Це передбача-

ється в роботі з підлеглими. Менеджери повинні акцентувати увагу та контролювати виконання ними поставлених завдань або робочих індивідуальних планів, щоб досягати максимального господарського ефекту.

10.4. Шляхи удосконалення міжособових ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Формування ринкових відносин, поява справжнього власника у підприємницькій діяльності докорінно змінює форми і зміст управління підприємствами, змінює комунікації, які забезпечують управління необхідною корисною інформацією. Актуальна інформація необхідна для врахування нових тенденцій і об'єктивних вимог науково-технічного прогресу, своєчасного реагування на несприятливі процеси, які спостерігаються в економічному, політичному та соціальному житті суспільства.

Основною стратегією є максимальний розвиток комунікацій і розробка нових організаційних взаємозв'язків, які раніше вважалися економічно недоцільними. При цьому ефективність організаційної структури зростає, оскільки розподіляються архіви даних, знижується обсяг циркулюючої по системних каналах інформації і досягається збалансованість кожного управлінського рівня щодо обсягу розв'язуваних завдань.

Наразі існує ціла низка комп'ютерних програм для управління бізнесом.

П'ЯТЬ ОСНОВНИХ ЦІЛЕЙ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Робота з текстом (редагування)
2. Маніпуляції з цифрами (табличні процесори)
3. Створення баз даних
4. Забезпечення прямого і зворотного зв'язку
5. Надання візуальної інформації (графіки)

Комунікаційне програмне забезпечення дозволяє комп'ютеру обмінюватися файлами з іншими комп'ютерами, отримувати інформацію з баз даних (найбільш поширені програмні пакети: Q&A, Rapidfile, PFS: Professional File, PC-File, dBase 111 Plus, Rbase.), відправляти і приймати електронну пошту (це пакети:

Crosstalk MKU, Smartcom 111, ProComm Micro, Phonell). Найпоширенішим інтегрованим програмним забезпеченням є Microsoft Office.

СКЛАДОВІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

• електронна дошка об'яв
• модемний зв'язок
• електронна пошта
• стільниковий зв'язок
• факс
• телеміст
• відеотекст
• комп'ютерні мережі

БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ МІЖСОБОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

1. Неповне сприйняття працівниками інформації
2. Не сприйняття інформації
3. Семантичні бар'єри, тобто перепони, спричинені нерозумінням способів використання слів і знаків
4. Невербальні бар'єри, тобто перепони, які виникли при використанні невербальних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.
5. Поганий зворотний зв'язок

ШЛЯХИ УСУНЕННЯ БАР'ЄРІВ У СПІЛКУВАННІ

— бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем
— бути уважним до почуттів інших працівників
— враховувати соціально-психологічний клімат у колективі
— налагоджувати якісний зворотний зв'язок
— допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

— деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій
— громіздка структура комунікаційного процесу
— незадовільна організаційна структура управління організації
— інформаційні перевантаження в системі комунікацій та ін.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЛІКВІДАЦІЯ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

— застосування сучасних інформаційних технологій (персональних комп'ютерів, електронної пошти, відеоконференцій, радіо, телебачення)
— введення системи збору пропозицій від працівників організації
— поліпшення зворотного зв'язку
— поліпшення виконання функцій менеджменту
— ефективне застосування графічних засобів
— удосконалення змісту та структури документальної інформації
— регулювання інформаційних процесів та маршрутів
— раціоналізація структури комунікаційного процесу тощо

Залежно від економічної ефективності всі види комунікацій на підприємстві умовно можна поділити на дві групи.

До першої групи входять комунікації, які економлять час працівників, створюють для них додатковий комфорт, дозволяють значно підвищити рівень інформаційного забезпечення, задовольнити своєчасне надання необхідної документації, послуг стороннім клієнтам, але не сприяють отриманню прямого економічного ефекту;

До другої — комунікації, які дають прямий економічний та соціальний ефект та сприяють зростанню. Для реального оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій, виявлення їх недоліків, потенційних можливостей і напрямів подальшого розвитку необхідно провести відповідний аналіз, предметом якого є відповідна документація (методики, положення, інструкції) з організації управлінських взаємозв'язків та економічних відносин для різних підрозділів у процесі виробничо-комерційної діяльності.

На підприємстві ці відносини можуть проявлятися у певній мірі самостійності підрозділів, взаємних фінансових розрахунках, нарікань та претензій до умов праці. Це передбачає, що в роботі з підлеглими менеджери повинні акцентувати увагу та контролювати виконання поставлених завдань або робочих індивідуальних планів для досягнення максимального господарського ефекту.

Менеджер не повинен виконувати роботу підлеглих, але він може направляти її, забезпечувати всі передумови для її виконання. Головне в цій діяльності — індивідуальний підхід до кожного працівника.

Вплив системи комунікацій проявляється насамперед за відсутності збитків з вини структурних підрозділів підприємства (в ідеальному випадку внутрішні комунікації вважаються ефективними при відсутності взаємних нарікань, невиконання договірних обов'язків, плану товарообороту, втрати товарів та ін.). Таким чином, оцінку впливу системи внутрішніх комунікацій економічних відносин на рівні підприємства визначаються за формулою

$$E_k = \frac{\sum V_i}{P},$$

де E_k — коефіцієнт впливу на рівні підприємства;

$\sum V_i$ — сумарні економічні збитки, які нанесені всіма підрозділами підприємству;

P — чистий прибуток на рівні підприємства.

якщо коефіцієнт впливу дорівнює нулю, та це свідчить про відсутність економічних збитків та певного ступеня впливу системи внутрішніх комунікацій на економічні відносини між працівниками. Якщо коефіцієнт різниться від нуля, то це говорить про те, що існують певні внутрішні резерви для вдосконалення кінцевих результатів роботи підприємства, підвищення його прибутку.

Тема

11

КЕРІВНИЦТВО, СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВО У ПОДОЛАННІ КОНФЛІКТІВ

План

11.1. Поняття та загальна характеристика керівництва (психологія стосунків керівника і підлеглих).

11.2. Теорії лідерства.

11.3. Стили управління та їхня характеристика.

Література: 11, 13, 14, 16, 34, 50.

Базові поняття: керівництво; вплив; лідерство; влада; форми влади; вплив через переконання; вплив через участь; стилі управління; психологічний клімат; способи оптимізації соціально-психологічного клімату; соціометрія; соціограма групи.

11.1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИЦТВА (ПСИХОЛОГІЯ СТОСУНКІВ КЕРІВНИКА І ПІДЛЕГЛИХ)

Керівництво — це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право впливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації.

Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник-єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні

бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

**ЕЛЕМЕНТИ, ВРАХУВАННЯ ЯКИХ СПРИЯЄ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА**

— ініціативність
— інформованість
— захист своєї думки
— прийняття рішень
— розв'язання конфліктних ситуацій
— критичний аналіз своїх дій

При колегіальному управлінні спостерігається поділ керівних обов'язків, наприклад, між правлінням акціонерного товариства і особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найбільш важливі проблеми діяльності організації і делегує керівникові функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Керівництво в менеджменті — це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Для того щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших.

Крім того, він справляє вплив на підлеглих. Поняття «влада» і «вплив» не ідентичні.

Вплив — це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза та ін. Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективної, продуктивної праці. Щоб вплив був результативним, керівник має використовувати владу.

Владу можна визначити як можливість впливати на поведінку інших людей.

Влада невід'ємна від управління, вона надає можливості керівникові виконувати свої функції. Наприклад, директор торговельного підприємства під час здійснення своєї діяльності зале-

жить від засновників (власників), підлеглих. Для забезпечення ефективного керівництва він потребує сприяння цих людей. Якщо керівник не має достатньої влади, він не зможе впливати на підлеглих, щоб спонукати їх до діяльності для досягнення цілей підприємства. Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Усі керівники мають владу, однак і підлегли мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

Влада звернена на потреби виконання. Люди будують припущення стосовно того, що може статися, якщо вони проводитимуться певним чином, які їх потреби будуть або не будуть задоволені.

Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває, та від якостей керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно і поводить себе.

Так, менеджер підприємства, який має великий досвід керування людьми, має дещо вищу реальну владу, ніж керівник, який не має такого досвіду.

Реальна влада залежить від ієрархії взаємовідносин керівника і підлеглих, методами впливу на підлеглих (знання їхньої психології та мотивації).

Менеджер повинен розуміти, що кількість влади визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього.

Менеджер має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, видачі завдань, просування по службі, задоволення соціальних потреб, видачі матеріальної допомоги тощо.

В організаціях часто бувають випадки, коли підлегли отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них у питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань тощо.

Щоб керувати, треба мати владу.

ВЛАДА ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ЗВЕРНЕННІ ДО АКТИВНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКА

• фізіологічних потреб
• потреб у захисті
• соціальних потреби
• потреб у повазі та самовираженні

Менеджмент виділяє такі форми влади: *владу, яка ґрунтується на засадах примушення; владу, яка базується на засадах винагороди; експертну владу; еталонну владу; законну владу; владу прикладу.*

Влада, яка ґрунтується на примушенні застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими. Це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, захищеність тощо).

Як відомо, більшість потреб людина задовольняє на робочому місці. Тут вона одержує кошти на життя, суспільне визнання результатів своєї праці. Підлеглий знає, що керівник має владу покарати його, а це заважає задоволенню потреб. Зрештою в підлеглих виникає страх втратити роботу, певні повноваження, позбавитися матеріальної винагороди і т. д. У принципі керівник завжди має широкі можливості впливати на підлеглих, використовуючи примушення і страх. При цьому зовсім не обов'язково вдаються до прямих загроз. Для виникнення страху може бути достатньо мимохідь кинутого нятяку, нехтувального жесту тощо.

Використання влади, заснованої на примушенні — найлегший, але найменш ефективний спосіб дії керівника.

НЕДОЛІКИ ВЛАДИ, ЗАСНОВАНОЇ НА ПРИМУШЕННІ

• знижується рівень трудової дисципліни
• зростає плинність кадрів
• погіршується психологічний клімат у колективі
• вона часто призводить до великих витрат на управління
• вона призводить до відсутності довіри до керівництва
• виникає незадоволеність роботою та пасивне відношення до використання своїх функцій тощо

Влада, заснована на винагороді передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу).

Функціонування підприємства повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Підлеглий при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації, швидкість та передбаченість управлінського впливу.

НЕДОЛІКИ ВЛАДИ, ЗАСНОВАНОЇ НА ВИНАГОРОДІ

• традиції можуть бути спрямовані проти змін
• може недостатньо використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить до формальної групи
• немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням свої власних потреб — з іншого

Вибір і застосування ефективної форми впливу на об'єкт управління сприяє досягненню цілей організації.

У такому випадку влада заснована на позитивному підкріпленні керівником підлеглого з метою домогтися від нього певних вчинків. З позицій мотиваційної теорії очікування виконавець знає, що у відповідь на виконання вимог керівника він отримає певну винагороду. Тому виконавець не чинить опору впливу керівника, більше того, свідомо виконує ті дії, які на нього покладено. У цьому перевага влади, заснованої на винагороді, над владою, що ґрунтується на примушуванні і страху.

Менеджеру слід пам'ятати, що винагороди обмежуються законодавчими актами, положеннями, політикою організації (підприємства).

Експертна влада ґрунтується на впевненості (вірі) підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

У цьому випадку виконавець вірить, що керівник краще від нього обізнаний стосовно певної проблеми. Тому вплив здійснюється через віру — підлеглий свідомо виконує вказівки керівника.

НЕДОЛІКИ ЕКСПЕРТНОЇ ВЛАДИ

- | |
|--|
| • розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості |
| • у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це часто призводить до виникнення виробничих конфліктів |

Еталонна влада формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ХАРИЗМАТИЧНИХ ОСОБИСТОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ (менеджерів):

• впливова зовнішність
• незалежність характеру
• енергійність
• добрі риторичні (ораторські) здібності
• сприйняття похвал своєї особи без сомолюбства, зарозумілості
• гідні та впевнені манери поведінки

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади.

Законна влада ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрархічної побудови структури управління організацією.

Кожен керівник володіє законною владою у зв'язку з повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління. Виконавець знає, що керівникові делеговані повноваження управління колективом, він має право давати вказівки, обов'язкові для виконання. Це найпоширеніший метод впливу. Однак використання законної влади ефективне лише за умови, що виконавець засвоїв цінності підприємства, розуміє те, що підпорядкування є найкращою лінією поведінки. Коли людина визнає вплив законної влади, вона одержує взамін почуття належності до певної соціальної групи (колективу). Це почуття дає можливість задовольнити соціальну потребу в належності, причетності, захищеності.

Влада прикладу. Вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, поширений у практиці управління. Харизма — це влада, заснована на силі особистих якостей або здібностей лідера. У

цьому випадку якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад.

ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ВЛАДИ ПРИКЛАДУ КЕРІВНИК МАЄ БУТИ ХАРИЗМАТИЧНОЮ ОСОБОЮ, ТОБТО МАТИ ТАКІ ХАРАКТЕРИСТИКИ:

➤ обмін енергією; у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію
➤ поважна зовнішність, обов'язкова привабливість, уміння триматися
➤ незалежність характеру
➤ гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми
➤ адекватне сприйняття захоплення своєю особою; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами
➤ упевнена манера триматися в різних ситуаціях

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе одним-єдиним виступом. Цим влада, заснована на силі прикладу, відрізняється від **експертної влади**. В останньому випадку, якщо керівник помилився, зменшиться віра в його знання, а зрештою — і сила впливу. Крім того, формування розумової влади потребує багато часу.

У принципі, керівник може використати будь-який з розглянутих видів влади, хоч кожен з них має певні недоліки. Так, влада, заснована на примушенні, приводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки — як скованість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком використання влади, заснованої на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих. Обмеженість законної влади як влади, що ґрунтується на традиції, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиція виплати винагород залежно від стажу праці може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу і експертної влади, то їхня реалізація потребує наявності в керівника певних якостей.

У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, що ґрун-

тується на співробітництві. Такий вплив може здійснюватися у формі *переконання і участі*.

Переконання — це такий спосіб впливу керівника на підлеглого, за якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. Тобто в даному випадку керівник не говорить підлеглому, що і як потрібно зробити, а цілеспрямовано звертаючись до його потреб, інтересів, спонукає працівника самостійно приймати рішення про потрібні дії.

Використовуючи переконання, керівник допускає, що в підлеглого є певна частина влади, котра може зменшити спроможність керівника до дій. Наприклад, директор торговельного підприємства має повноваження для самостійного прийняття рішень про впровадження нової форми обслуговування покупців.

Однак реалізація цього рішення може наштовхнутися на протидію торговельного персоналу. Щоб домогтися ефективних дій працівників в упровадженні запланованих заходів, керівник повинен переконати їх у необхідності цього, залучити до процесу прийняття рішення. При цьому керівник справляє вплив на потребу виконавців у повазі й самоповазі. Якщо виконавець відчуває потребу в авторитеті, то сила впливу через переконання зростає.

Це відбувається тому, що керівник визнає авторитет виконавця, тобто неначе передає йому частину своєї влади.

Здатність впливати шляхом переконання залежить від низки факторів. Керівник має користуватися довірою підлеглих. Йому слід знати потреби підлеглих і апелювати до них. Важливо правильно побудувати бесіду, метою якої є переконання.

Перевага впливу шляхом переконання полягає в тому, що воно потребує мінімуму контролю, тому що виконавець свідомо виконує потрібні дії. До недоліків слід віднести повільний вплив, невизначеність, одноразову дію. Повільний вплив зумовлений необхідністю витратити час на процедуру переконання. Видати наказ, користуючись владою керівника, можна значно швидше. Звертаючись до потреб виконавця, керівник не може бути впевненим, що той буде належно реагувати. Звідси виникає невизначеність впливу через переконання. Нарешті, за допомогою переконання можна впливати на виконавця за даної конкретної ситуації, тобто одноразово. При зміні обстановки потрібен новий вплив на виконавця.

Вплив через участь полягає в залученні персоналу до управління. Такий вплив ефективніший, ніж переконання. До-

ведено, що люди працюють продуктивніше в тих випадках, коли рішення приймалися ними самостійно або за їх участю. Тому вплив через участь справляє мотивуючу дію на працівників. Разом з тим, завдяки дослідженням було визначено, що залучення персоналу до управління далеко не завжди виправдане. Умовами ефективного впливу через участь є рівень розвитку трудового колективу, розуміння працівником цілей підприємства та ін.

11.2. Теорії лідерства

Люди — найбільша цінність у будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачувані для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, а й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відноситься до виробництва чи до роботи в уряді. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції.

У світі неодноразово одержувалися неймовірні воєнні перемоги, створювалися могутні корпорації та міцні професійні об'єднання, і все це завдяки далекоглядності та керівництву небагатьох осіб — лідерів. Хоча й справедлива думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, все ж важко уявити успішного менеджера, що не був би лідером. Таке складне та різноманітне поле діяльності, як лідерство, являє собою особливий виклик для людини, що прагне знайти його витоки та стимули. Безумовно, їх можна знайти або навіть уявити, якщо простежити за минулим досить уважно.

Лідерство — це один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства.

Лідерство — це виникнення особливого статусу в менеджера або іншого члена групи.

Цей статус характеризується відношеннями, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися і переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися різною мірою, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, відношення до справи і до людей. Людина, яка має такий статус у групі, зветься лідером.

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку ХХ ст. почали вперше вивчати управління. Однак лише в період 1930—1950 рр. вперше вивченим лідерство у великих масштабах та на систематичній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити якості та особисті характеристики ефективних керівників.

У 40-х роках вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиного висновку про набір якостей, які вирізняють великого лідера. В 1948 р. Стогдилл зробив комплексний огляд досліджень у сфері лідерства, де відмітив, що лідери, як правило, відзначаються інтелектом, прагненнями до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом.

З часом з'являлося все більше теорій на цю тему. Вони формували системи поглядів та різноманітні школи. Існує багато думок про сутність поняття лідерства, про його значення для розвитку суспільства. Усе це свідчить про великий інтерес до ефективного керівництва будь-якою організацією, адже керівник, який є дійсно лідером, може досягти великих результатів.

Сутність лідерства та його значення в управлінні підприємством

Лідери формулюють та визначають те, що до цього було не висловлено та приховано, після цього вони видумують метафори, малюнки та моделі, що дозволяють сконцентрувати увагу на новому об'єкті. Так поводяться, вони зміцнюють переважаючу точку зору або, навпаки, кидають їй виклик. Короче кажучи, основним фактором лідерства є спроможність організувати та здійснювати вплив на сенс життя членів організації.

/Уоррен Бенніс та Берт Нанус/

11.2.1. Природа та визначення поняття лідерства

Питання лідерства викликали цікавість людей з давніх часів. Однак систематичне, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства почалося тільки з часів Ф. Тейлора. Було проведено багато досліджень. Проте ще не є повної згоди з приводу того, що таке лідерство та як його потрібно вивчатися.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти його з власне управлінням. Бути менеджером та бути лідером в організації — не одне й те саме. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих та побудову відносин з ними насамперед використовує посадову основу влади та її джерела. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується на процесі соціального впливу, взаємодії в організації. Цей процес складніший, він потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини «начальник — підлеглий», що властиві традиційному погляду на управління, заміщуються відносинами «лідер — послідовник».

Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значною мірою властива неформальна основа. Процес впливу через якості та вміння називається неформальним лідерством. Неформальний характер лідерської позиції здебільшого зумовлений використанням особистісної основи влади та її джерел. Ідеальним для лідерства вважається використання ефективного співіснування обох основ влади.

В ході вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. Згідно Дж. Террі, лідерство — це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарік визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнення цілей організації. Г. Кунц та С. О. Доннелл вважають, що лідерство пов'язане з впливом на людей, які прагнуть досягнення спільної мети.

Отже, лідерство — це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей

організації. Лідерство, як і влада, — це потенціал, який притаманний людині. Сила та примушення при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

Невдачі лідерів відбуваються з різних причин, але успіх до лідерів приходиться у багатьох випадках за наявності в них достатньо однакових якостей та вмінь. Вивчення досвіду праці багатьох лідерів-практиків свідчить, що для успіху їм необхідно мати спроможність створювати образ майбутнього стану організації та доведення його до послідовників. Успішного лідера характеризує також те, що він наділяє послідовників відповідними правами та можливостями по здійсненню поставленої мети, може визнати свої слабкі сторони та виправити їх.

Лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що в кінці решті решт досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників. Однак це не будь-яка мета або будь-який стан організації в майбутньому. Здебільшого це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета стає привабливішою, якщо вона більша або краща, ніж існуюча реальність, тобто деякою мірою допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити в успіх справи.

11.2.2. Традиційні концепції лідерства

Незважаючи на те, що лідери та лідерство завжди здійснювали значний вплив на курс розвитку світової історії, ґрунтовне їх вивчення почалося лише століття тому. Перші дослідники вважали, що в будь-якій ситуації лідер повинен мати певні якості. Дещо пізніше в дослідженнях відбулося зрушення в бік виявлення прикладів поведінки лідера.

Теорія лідерських якостей — найбільш ранній підхід до вивчення та пояснення лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких та постійних якостей, яких не було в інших. Виходячи з цього, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід ґрунтувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Ральф Стогдил у 1948 р. та Ричард Манн у 1959 р. намагалися згрупувати всі виявлені раніше лідерські якості. Стогдил дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера:

розум та інтелектуальні можливості, впевненість у собі, активність та енергійність, знання справи та вище положення над іншими. Однак ці якості не пояснювали появи лідера. Погляди Манна також не були правильними.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Найцікавішим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, довірою та собою. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значимість та важливість того, що вони роблять. Наступні дослідження привели до виділення чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних та особистісних ділових.

Успіху ця теорія не мала через безмежну кількість виявлених якостей, якими повинен володіти лідер, та через відмінність їх набору для кожної окремої ситуації та організації.

Однак теорія лідерських якостей стала поштовхом до появи та розвитку інших концепцій лідерства.

Вивчення прикладів *поведінки лідерів* почалося незадовго до Другої світової війни й тривало до 60-х років. Загальним з розглянутою концепцією лідерських якостей було те, що знов розпочався пошук одного єдиного правильного шляху: лідерська поведінка. Важливою відмінною рисою від теорії лідерських якостей є те, що ця концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціальними програмами.

Найвідоміші концепції цього типу: три стилі керівництва, дослідження Університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету, системи управління (Лайкерт), управлінська сітка (Блейк та Моутон), концепція винагородження та покарання, заміщувачі лідерства.

Поведінський підхід створив основу для класифікації стилів керівництва (демократичне, авторитарне, ліберальне) та стилів поведінки.

Розчарування в підході до лідерства з позицій особистих якостей підсилювалося в той період, коли в теорії управління почала набирати силу біхевіористська школа. Таким чином, немає нічого незвичайного в тому, що другий підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на поведінці керівника. Згідно з поведінським підходом до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки по відношенню до підлеглих.

Незважаючи на те, що поведінський підхід просунув вивчення лідерства, коли привернув увагу до фактичної поведінки керівника, його основний недолік полягав у тенденції виходити з думки, що існує один якийсь оптимальний стиль керівництва. Більш ранні автори біхевіористської школи, як правило, розглядали лідерів, які поводитися демократично, як найефективніших у сучасних організаціях. Однак, згруповуючи результати досліджень, що використовували такий підхід, група авторів стверджує, що «не існує одного «оптимального» стилю керівництва». Дуже вірогідно, що ефективність його залежить від конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Більш пізні автори та вчені біхевіористської школи визнають, що потрібен ситуаційний підхід до керівництва. «Оптимальний» стиль лідерства змінюється залежно від ситуації.

11.2.3. Концепції ситуаційного лідерства

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінський підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями керівника, з одного боку, та ефективністю — з іншого. Це не означає, що особисті якості та поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є значними компонентами успіху. Однак пізніші дослідження показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти й додаткові фактори. Ці ситуаційні фактори включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив зовнішнього середовища, а також інформацію, якою володіє керівник. Існують основні концепції ситуаційного лідерства: континіум лідерської поведінки Танненбаума—Шмідта, модель ситуаційного лідерства Фідлера, модель «шлях—мета» Хауза—Мітчела, модель Стінсона—Джонсона, ситуаційна модель прийняття рішення Врума—Йеттона—Яго.

Есі ці моделі ситуаційного лідерства, надаючи головну увагу впливу зовнішніх факторів, доповнюють одна одну в розумінні феномена лідерства. В моделях робиться спроба визначити різноманітні лідерські стилі та обґрунтувати за допомогою ситуаційних змінних ефективність їх застосування. Разом з тим моделі мають значні відмінності щодо набору лідерських стилей, ситуаційних факторів та шляхів виявлення зв'язку між ними.

По-різному в моделях визначається ефективність лідерства. Так, у Фідлера — це рівень виконання роботи, у Херсея та Блан-

шарда до цього ще додається задоволеність працівника, а Врум та Яго розглядають ефективність рішення та загальну ефективність. На думку спеціалістів, модель Врума—Яго в основну пристосована для вибору на практиці відповідного стилю керівництва групою. Моделі Фідлера, Херсея та Бланшарда, Хауза та Мітчела більш корисні для підвищення індивідуального рівня виконання роботи.

ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Змінні	Моделі ситуаційного лідерства		Хауз та Мітчел	Врум—Йстон—Яго
	Фідлер	Херсей та Бланшард		
Ситуаційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Відносини «лідер—послідовник» • Структурованість праці • Власна позиція лідера в організації 	Ступінь зрілості послідовників: <ul style="list-style-type: none"> • зрілість у роботі • психологічна зрілість 	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристика послідовників • Організаційні фактори 	<ul style="list-style-type: none"> • Якість рішення • Обов'язки послідовників • Час • Вартість • Розвиток
Лідерські стилі	<ul style="list-style-type: none"> • Лідер орієнтований на відносини • Лідер орієнтований на роботу 	<ul style="list-style-type: none"> • Вказуючий стиль • Переконуючий стиль • Стиль делегування • Стиль участі 	<ul style="list-style-type: none"> • Директивний стиль • Підтримуючий стиль • Стиль, орієнтований на досягнення • Стиль участі 	<ul style="list-style-type: none"> • Автократичний • Консультаційний • Груповий
Дії ефективного лідера	Прагне побудувати роботу або відносини під власний стиль	Послідовно переходить від одного стилю до іншого	Використовує відповідний стиль і техніку мотивування, «розчищає» шлях послідовників до найбільшої ефективності	Визначає критичні ситуаційні фактори та адаптує до них свій стиль керівництва

11.2.4. Нове в теоріях лідерства

В основі розглянутих традиційних та ситуаційних концепцій лідерства лежить передбачення про те, що лідерство та його управлінський ефект можуть бути виміряні та легко визначені. На жаль, на практиці це не завжди так. Потреба в розробці нових підходів до вивчення лідерства були викликана й тим, що

традиційні та ситуаційні підходи робили односторонній опір або на риси та поведінку лідера, або на ситуацію, в якій він вибирав потрібний йому стиль. Тому концепції лідерства, що з'явилися останнім часом, намагаються об'єднати ці дві добре вивчені сторони, провести ситуаційний аналіз ефективного лідерства як сукупності лідерських рис та їх проявлення в поведінці.

Тут можна виділити три основні підходи: концепцію атрибутивного лідерства, концепцію харизматичного лідерства, концепцію перетворюючого лідерства.

Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід) спирається на теорію атрибуції, що пояснює причинно-наслідковий зв'язок між тим, що відбулося, та тим, що люди вважають причиною того, що відбулося. Такий підхід передбачає, що знання причин, які створили ситуацію, підсилює лідерське розуміння та спроможність передбачити реакцію людей на ситуацію. Концепції та моделі, що були розроблені на цій основі, намагаються відповісти на питання, чому люди поведуться так чи інакше. При цьому враховується й те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо контролювати роботу підлеглого.

Концепція харизматичного лідерства передбачає наявність у лідера харизми. Харизма є формою впливу на інших шляхом особистісної привабливості, що зумовлює підтримку та визнання лідерства. Отже, харизматичним вважається той лідер, який внаслідок своїх особистісних якостей спроможний глибоко впливати на послідовників. Лідери цього типу відчувають сильну потребу у владі та переконані в моральній правоті того, в що вони вірять. Дослідники засвідчують, що в харизми є й негативна сторона: вона пов'язана з узурпацією власної влади та повним фокусом лідера на самого себе, а позитивна пов'язана з опором на владу, що розділяється за тенденцією до делегування частини її послідовникам.

Концепція перетворюючого лідерства або лідерство для змін, схожа з концепцією харизматичного лідерства, але трактується дещо інакше. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом підвищення рівня їх свідомості важливості та цінності поставленої мети, створення атмосфери довіреності. Модель перетворюючого, або реформаторського, лідерства передбачає наявність у лідера та послідовників певної поведінки, що придатна до творчого рішення проблеми в кризовій ситуації. Від послідовників не вимагається сліпе слідування за лідером, а критична оцінка тих можливостей, що постають, та свідомий підхід до своїх дій.

Однак, оскільки атмосфера довір'я розвиває сильну взаємозалежність між лідером та послідовниками, то виникає серйозна небезпека того, що керівник підпорядковується підлеглим або створить біля себе коло згодних.

Отже, кожна концепція має в собі правильні припущення та положення. Це свідчить, що однобічно жодне поняття трактувати не можна. Тому всі підходи та концепції лідерства є важливими в вивченні поняття та значення лідерства як окремого феномену.

Лідеру, щоб діяти ефективно, потрібно цій справі вчитися, а організації, щоб вижити, потрібні ефективні лідери.

Лідерство — це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство — на тому, щоб люди робили правильні справи.

Відмінність між лідером та менеджером проводиться за багатьма позиціями.

ВІДМІННІСТЬ МІЖ МЕНЕДЖЕРОМ ТА ЛІДЕРОМ

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Іноватор
Доручає	Запалює
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План — основа дій	Бачення — основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Менеджер — це людина, яка направляє роботу інших та несе особисту відповідальність за її результати. Свою взаємодію з підлеглим він будує більше на фактах та в рамках встановлених цілей. Лідер запалює людей та вселяє в них ентузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі та використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Менеджери схильні розроблювати свої дії в деталях та в часі, планувати потребу в необхідних ресурсах. Лідери досягають цього ж шляхом розробки бачення майбутнього та шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі.

Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку та реагуючи на відхилення плану. Лідери строять свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи та запалюючи їх.

Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля в області прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Лідери намагаються знайти більш нових та неоднозначних рішень.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального додержання даних двох типів відносин управління. Звичайно, що в кожній групі рис менеджерів та лідерів існують свої переваги та недоліки. Тому важливим є оптимальне поєднання в керівниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показують, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання навчання та стимулювання в менеджерах лідерських рис.

Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає як, впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відповідності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів вже готувлять й середні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявленню та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією.

Однак, щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають у сфері його діяльності, потрібно людей формувати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього — це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточування, має здібності до попередження конфліктів, що можуть виникнути.

Руйнування старих стереотипів — одна з найбільш відповідальних завдань підготовки менеджерів нового типу, яка однак, найменше розроблена як у науковому, так і в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. Виходячи з цього, нам потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можливість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього буде доцільним розробити програми по послідовному розвитку позитивних управлінських якостей в них. Адже лідерські якості включають в себе повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в нагоді й просто для будь-якої людини.

Виявлення цих рис характеру може відбуватися за допомогою тестувань, рольових ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

Розвиток лідерських якостей може відбуватися й шляхом введення курсу лідерства як окремого предмета в ВУЗах. Це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком даного напрямку науки, з досвідом його застосування в зарубіжних країнах, з методами, принципами ефективного управління. Не менш важливу роль при цьому відіграють такі науки як психологія та педагогіка. Знання їх законів поряд з високими професійними знаннями та навичками є запорукою успішної управлінської діяльності. Це відноситься до будь-якої сфери діяльності та підприємств різних форм власності.

Отже, на зміну адміністративно-командній системі приходять відносини ринкової економіки. Змінилися ролі — роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. До сих пір вони відповідали тільки за задовільне виконання невеликого завдання, тепер їх функції багатогранні та рухливі. Й тепер вони повинні впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради досягнення загальних для всієї організації цілей.

Добре керівництво залежить від добрих послідовників. Лідер вказує шлях, тоді коли його послідовники повинні вирішувати, чи є цей шлях правильним.

Починаючи вже з дитячих років, прямування за лідером сприймається всіма нами досить природно. Це батьки в сім'ї, вчителі в школі, це герої, з якими молоді люди себе асоціюють. Присутність в індивідуальному мікрокосмосі людей іміджу лідера настільки ж давня, як і сама людина.

Лідерство — досягнення цілей через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників та груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом.

Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і можуть змусити людей добровільно їх вирішувати.

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру в керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великій Британії визначили перелік характеристик (по зменшуваній значимості) що впливають на успіх справи.

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані — лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють.

Лідерство — в основному якість набута. Насамперед, лідер повинен мати інтелект, позитивне відношення та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані з набуванням ними досвіду.

РАНЖУВАННЯ ЯКОСТЕЙ УСПІШНОГО ЛІДЕРА ЗА ЗНАЧИМІСТЮ

Якості	Бали
1. Здатність працювати з людьми	78
2. Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3. Потреба в досягненні результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Великий досвід у різних сферах діяльності	68
6. Здатність вести справи та переговори	66
7. Готовність ризикувати	63
8. Здатність генерувати нові ідеї	62
9. Обдарованість	60
10. Здатність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації	58

Відношення лідера можуть збігатися з формальними повноваженнями менеджера.

У такому випадку менеджер поєднує в собі і посаду, і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не збігатися і навіть вступати в протиріччя одне одному. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко приходиться спостерігати в практиці управління колективами. У зв'язку з цим у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути в своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще — щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

Прояви і характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини і не тільки менеджера, а й кожного з членів групи. В лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість та ін. Але було б неправильним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності і прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен вести себе керівник підприємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найефективніші для спрямування зусиль колективу на досягнення цілей організації.

Відповіді на ці питання дає теорія лідерства, яку розробили американські вчені-біхевіористи. Її доповнили й розвинули науковці інших країн.

Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: з позицій особистих якостей, поведінський та ситуаційний.

Підхід з позицій особистих якостей. Згідно з цією теорією (теорія великих людей), найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей, які є спільними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості в собі, здоровий глузд, мудрість).

Разом з тим, немає певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Тому й ефективність керівництва ситуаційна, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією позицією, ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину. Розробники підходу (група американських вчених-біхевіористів) шукали найоптимальніший стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократичний. Але виявилось, що такого оптимального стилю не існує: стиль керівництва змінюється залежно від ситуації. Звідси й назва — **ситуаційний підхід** до стилю управління.

11.3. Стилi управління та їхня характеристика

Стиль керівництва — це стійкий образ дій, прийомів керівника в процесі управління. Стиль керівництва характеризує те, як робить свою справу менеджер. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення завдань, манері спілкування з людьми й такті, у впливі на почуття, думки і поведінку підлеглих.

Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи менеджера, а й стиль роботи всього апарату управління.

Стиль керівництва має об'єктивний і суб'єктивний бік. Стиль роботи окремо взятого менеджера завжди індивідуальний, тому що він являє собою форму самовираження його особистості.

Суб'єктивний бік стилю зумовлений індивідуальними якостями менеджера і головним чином його психічним складом.

Об'єктивний бік стилю керівництва визначається принципами управління.

Авторитарний стиль ґрунтується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю підлеглим. Автократ як найповніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи в прийнятті рішень. Для того щоб забезпечити виконання роботи, він може вдаватися навіть до погрози. Якщо автократ уникає негативного примусу, а замість цього застосовує винагороду, та його називають «доброзичливим авто-

кратом». Залишаючись авторитарним керівником, «доброзичливий автократ» виявляє активну турботу про настрої підлеглих. Він дає можливість підлеглим брати участь у плануванні завдань, але зберігає за собою право приймати остаточні рішення.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінювання роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Керівник демократичного стилю замість жорстокого контролю підлеглих у процесі їх роботи, як правило, чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її. Демократичний стиль керівництва має підкріплюватися високоефективною системою контролю. Тому цей керівник витрачає порівняно більше часу на організацію і контроль.

Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання і задоволення потреб підлеглих. При цьому критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві).

Діяльність такого керівника характеризується пасивністю і бюрократичністю. Дослідники констатують, що часто авторитарне керівництво дає змогу виконати більший обсяг роботи, ніж демократичний.

Порівняно з демократичним стилем керівництва, при ліберальному обсяг роботи зменшується, якість робіт знижується.

Керівник, зосереджений на роботі (орієнтований на завдання) насамперед турбується про виконання завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Для керівника, зосередженого на людині, основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на взаємодопомогу, максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного зростання підлеглих тощо.

Проте буває, що стиль керівництва одночасно орієнтується і на роботу і на людину.

Стиль управління та його формування залежать насамперед від особистих якостей керівника, ступеня зрілості трудового колективу в цілому і окремих його членів, особливостей ситуації.

Формування стилю — це тривалий, безперервний і складний процес. У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна ви-

явити небажані риси, такі наприклад, як намагання без потреби залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності в підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику, намагання ухилитися від вирішення нових складних завдань. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

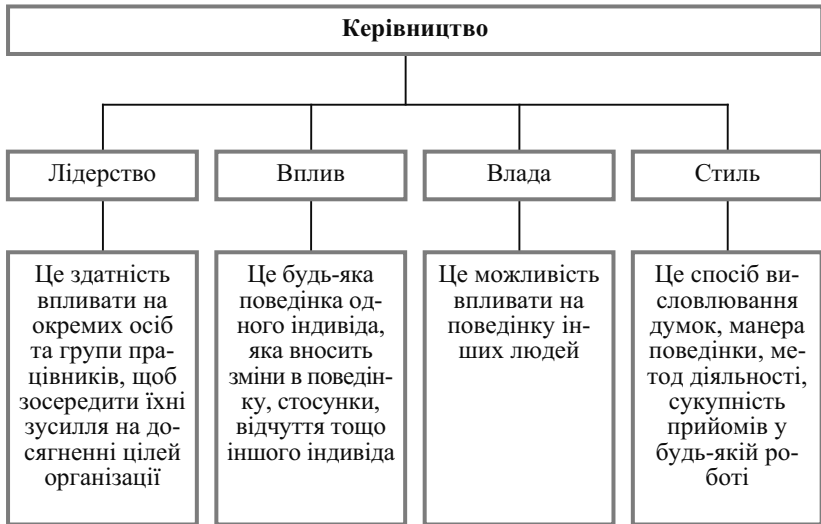
Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу в пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого — відкривають ширші можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще недавно в аналогічній, здавалося б, ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними. Усе це зумовлює потребу в творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики.

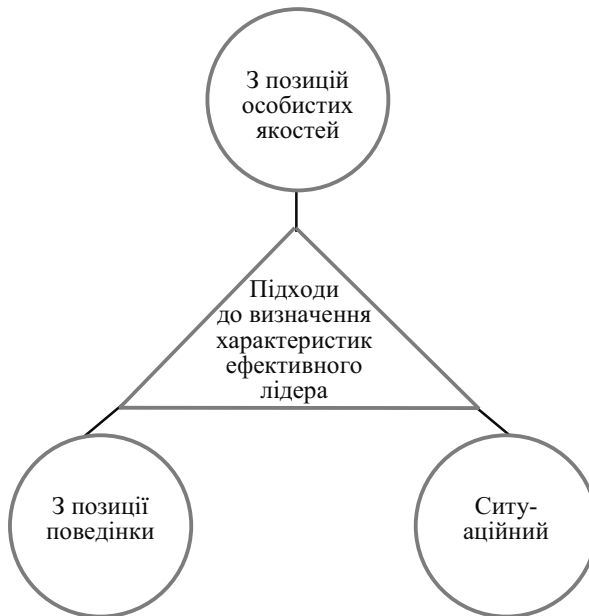
Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежить від досвіду його практичної діяльності.

Лідери формулюють та визначають те, що до цього було не висловлено та приховано. Після цього вони видумують метафори, малюнки та моделі, що дозволяють сконцентрувати увагу на новому об'єкті. Так поводяться, вони зміцнюють переважаючу точку зору або, навпаки, кидають їй виклик. Коротше кажучи, основним фактором лідерства є спроможність організовувати та здійснювати вплив на сенс життя членів організації.

/Уоррен Бенніс та Берт Нанус/



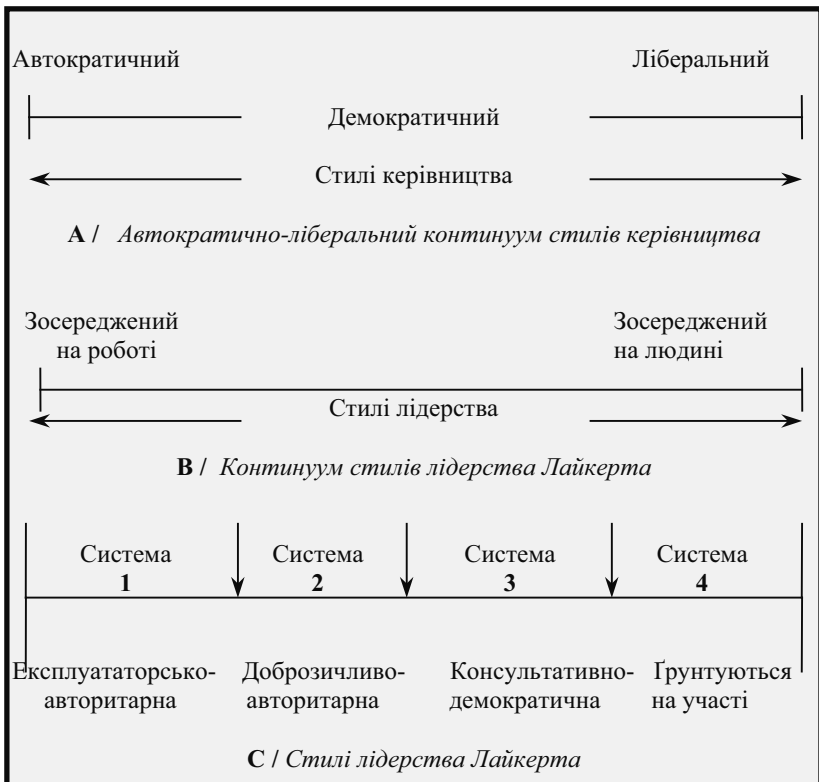
Категорії менеджменту в керівництві та їх визначення



Теорії лідерства



Класифікація стилів керівництва



Лідерство і стиль керівництва

ЧОТИРИ БАЗОВИХ СИСТЕМИ (СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА) ЛАЙКЕРТА

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Ґрунтується на засадах участі

ТЕОРІЯ Д. Мак-Ґрегора ПРО АВТОКРАТИЧНЕ ТА ДЕМОКРАТИЧНЕ КЕРІВНИЦТВО

Теорія Х	Автократичний лідер вважає	<ul style="list-style-type: none"> • людина не бажає працювати і за будь-якої можливості уникає роботи; • у людей немає чистолюбства, вони намагаються позбавитися відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували; • найбільше люди потребують захищеності; • Щоб примусити людей працювати, необхідно використовувати примушування, контроль і покарання
Теорія Y	Демократичний лідер вважає	<ul style="list-style-type: none"> • праця — природний стан людини і за сприятливих умов люди прагнуть покласти на себе відповідальність за результати праці; • якщо люди залучені до цілей підприємства, підтримують їх, вони використовуватимуть самоврядування і самоконтроль; • залучення, рівень підтримки працівниками цілей підприємства залежать від винагороди, пов'язаної з досягненням цілей; • більшість людей здатні творчо вирішувати проблеми, разом з тим на практиці інтелектуальний потенціал працівників використовується слабо

СИТУАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА

№ з/п	Назва ситуаційних моделей (підходів)	Сутність ситуаційних моделей (підходів)
1	Модель Фідлера	Ґрунтується на дослідженні факторів, що визначають стиль керівництва, а саме: <ul style="list-style-type: none"> • стосунки між керівником і членами колективу; • структура завдання; • посадові повноваження
2	Підхід «шлях—мета» Т. Мітчела — Р. Хауса	Стиль керівництва вибирати залежно від ситуації: <ul style="list-style-type: none"> • роз'яснення підлеглим їхніх завдань; • підтримка підлеглих у їхній роботі, усунення перешкод; • спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети; • формування в підлеглих потреб, задоволення яких є компетенцією керівника; • задоволення потреб підлеглих після досягнення мети
3	Теорія життєвого циклу П. Херсі — К. Бланшара	Ефективні стилі керівництва залежать від рівня «зрілості» виконавців. Зрілість — це не постійна якість особи або групи, а скоріше вона характеризує конкретну ситуацію. Керівник визначає рівень зрілості своїх підлеглих і відповідно до цього змінює свою поведінку
4	Модель прийняття рішень керівником Врума—Йстона	Спрямована на процес прийняття рішень. Відповідно до моделі, керівник може вибрати один із п'яти стилів керівництва залежно від того, наскільки підлегли беруть участь у процесі прийняття рішень



Класифікація стилів керівництва у рамках підходу «шлях—мета»



Класифікація стилів за «теорією життєвого циклу»

СТИЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (ЗА ВРУМОМ—ЙЄТОНОМ)

Стиль	Характеристика
АІ	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації
АІІ	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему
СІ	Керівник викладає проблему тим підлеглим, кого вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення
СІІ	Керівник ознайомлює з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення
ГІІ	Керівник ознайомлює з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняти його пропозиції

АІ-АІІ — Авторитарний

СІ-СІІ — Консультативний

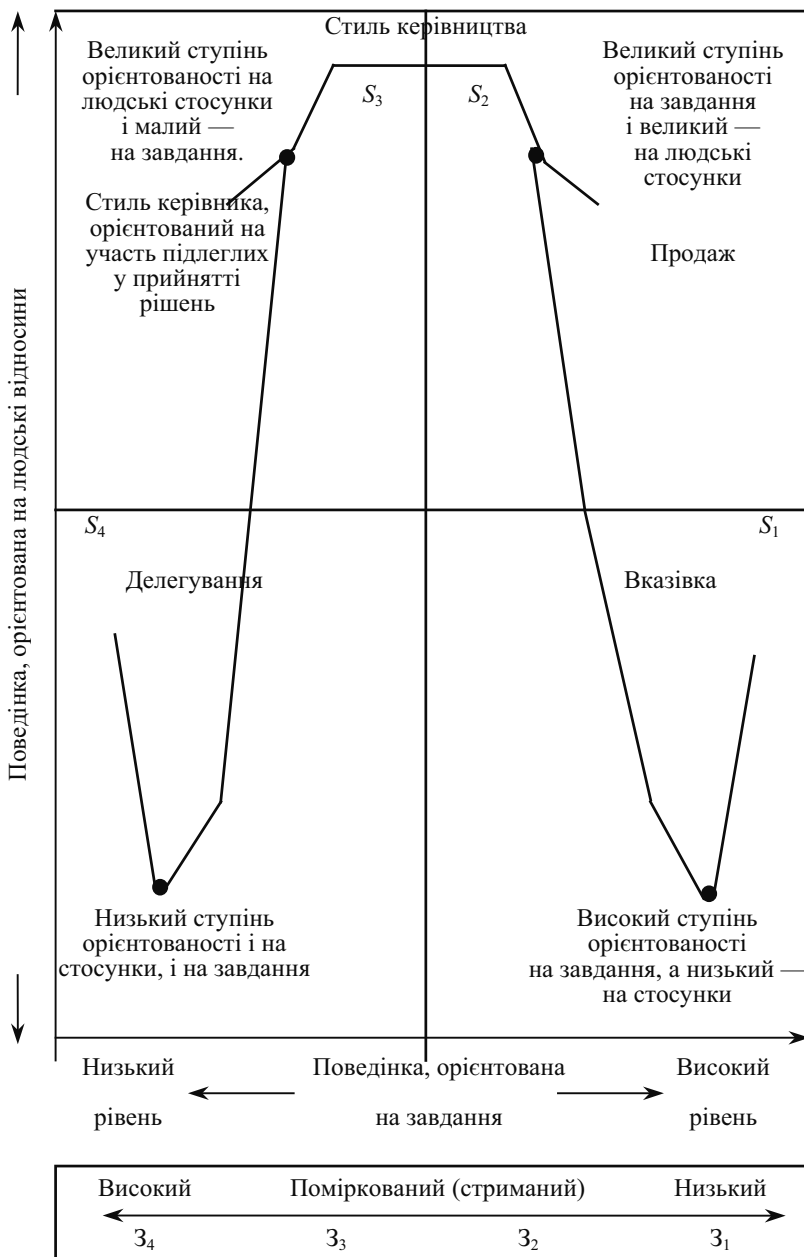
ГІІ — Повної участі

Фактори якості рішень			Фактори, які обмежують згоду підлеглих			
Чи є вимоги до якості рішень, які дають змогу визначати перевагу одного рішення над іншим?	Чи керівник володіє достатньою інформацією для прийняття якісного рішення?	Чи структурована проблема (задача)?	Чи згода підлеглих з рішенням має суттєве значення для його ефективного виконання?	Чи є впевненість у тому, що рішення керівника знайде підтримку в підлеглих	Чи згодні підлегли з цілями організації, досягнення яких вони сприймуть у процесі розв'язання проблеми?	Чи не призведе вибране рішення до конфлікту між підлеглими?

Модель використання стилів прийняття рішень (за Врумом—Йетоном)



Управлінська ґратка Блейка—Моутона



Ситуаційна модель керівництва Хорсі—Бланшара

Високий рейтинг	Найефективніше працюють керівники, орієнтовані на людські стосунки	Найефективніше працюють керівники, орієнтовані на задачу		4	5	6	7	8
				Гарні	Гарні	Погані	Погані	Погані
Найменш бажаний колега	Взаємовідносини між керівником і підлеглими	Не структурована	Не структурована	Структурована	Структурована	Не структурована	Не структурована	Не структурована
Низький рейтинг	Посадові повноваження керівника	Сильні	Сильні	Сильні	Сильні	Сильні	Сильні	Сильні
Ситуації	1	2	3	4	5	6	7	8
Фактори поведінки менеджера	Структура завдання	Сильні	Сильні	Слабкі	Слабкі	Слабкі	Слабкі	Слабкі

Зміна стилю ефективного керівництва залежно від ситуації (модель Фідлера)

У В А Г А	Висока	Низький ступінь структурування	Високий ступінь структурування
		Високий ступінь уваги до підлеглих	Високий ступінь уваги до підлеглих
		Низька ступінь структурування	Високий ступінь структурування
	Низька	Низький ступінь уваги до підлеглих	Низький ступінь уваги до підлеглих
	Низьке	Структурування	Високе

**Стилі керівництва (за класифікацією
університету штату Огайо, США)**

Тема

12 СТРЕС ЯК ПРИЧИНА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ

План

- 12.1. Поняття про стрес.
- 12.2. Стрес як причина виникнення конфлікту.
- 12.3. Співробітництво людини зі стресом.
- 12.4. Управління стресами.

Література: 1, 5, 8, 10, 17, 21, 29, 30.

Базові поняття: стрес; джерела стресу; дистрес; модель стресової реакції; фізіологічна реакція; психологічна реакція; методи управління стресами.

12.1. ПОНЯТТЯ ПРО СТРЕС

Стрес (від англ. «stress» — «напруження»), термін, який використовується для визначення широкого кола станів людини, які виникають у відповідь на різні екстремальні впливи (стресори). Залежно від виду стресора і характеру його впливу виділяють фізіологічний і психологічний (емоційний) стреси. Емоційний стрес з'являється в ситуаціях загрози, небезпеки, скридження та ін.

Стрес — це ситуація в управлінні, яка характеризується підвищенням психологічним або фізіологічним напруженням. Це звичайне явище, яке зустрічається часто. Незначні стреси неминучі і безпечні. Надмірний стрес дуже небезпечний і створює проблеми індивідів та організацій. Надмірний стрес може бути спричинений дуже великим або дуже малим об'ємом роботи, конфліктом ролей і їх невизначеністю, нудьгою, фізичними факторами та різними подіями особистого характеру. Той тип стресу, який має відношення до менеджерів, характеризується надмірним фізіологічним і психологічним навантаженням

Стрес — це стан напруження, яке виникає в людини під впливом сильної дії. Виділяють дві групи факторів, які зумовлюють стрес: *організаційні* — відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою; *персональні* — смерть близької людини, шлюб, погані стосунки з рідними, зміна квартири тощо

Стрес — природна загальна реакція організму на сильний негативний (або позитивний) вплив. Стрессова реакція мобілізує внутрішні фізіологічні або психологічні ресурси, дозволяючи організму пристосуватися до мінливої реальності. На перевірку виходить, що ціль у стресу цілком гуманна — зробити наш організм стійкішим

Проблема стресу гостро заявила про себе в ХХ ст. Це було викликано тим, що в сучасному світі (і на сучасному виробництві) часто виникають ситуації, коли людина, натрапляючи на якийсь складність, не може повноцінно реалізувати енергію, що нагромадилася (викликана фізіологічним механізмом стресу), і тоді ця енергія починає руйнувати саму людину. І тоді замість цілком нормальних стресових реакцій людину починають розривати на частини механізми дистресу, коли енергія не може реалізуватися в якихось конструктивних діях. Наприклад, дистрес проявляється тоді, коли працівник не може відповісти на несправедливі претензії начальника (багато хто виправдовується тим, що простіше зберегти образ в собі, ніж обуритися й створити для себе ще більші проблеми з цим начальником). В іншому типовому прикладі людина не може повноцінно реалізувати своє прагнення до творчості або прагнення до повноцінного спілкування з колегами в умовах кар'єрної конкуренції тощо.

У всіх цих і подібних випадках фактично йдеться про обмеження людської гідності в умовах сучасного виробництва. Але особливу проблему становлять випадки, коли людина ущемлюється в найголовнішому — у справедливій оплаті її праці. Суспільство, таким чином, відмовляє в праві людині почувати себе не тільки повноцінним фахівцем, що приносить користь даному виробництву, а й почувати себе повноцінним громадянином і особистістю. Усе це створює базу і для стресу, і для фрустрації, і для найглибшої внутрішньої кризи працівника.

Це знижує не тільки якість життя даного співробітника, а й якість виконуваної їм роботи, наносючи збиток організації в цілому. І неспроста сучасні роботодавці все більше уваги приділяють психологічному забезпеченню працівників, розуміючи, що це не останній фактор оптимізації трудових процесів. Тому зараз заходи щодо запобігання й подолання виробничого стресу виступають і як технології ресурсозбереження.

Ганс Сель'є, який розробив концепцію стресу, указував, що стрес — це «те, що прискорює процес старіння, проводячи нас через колотнечі життя». Колотнечі (події) — діють на кожную людину по-різному. Та сама подія для однієї людини — найсильніший стрес, для іншої — лише прикре непорозуміння, для третьої — звичайна, стандартна ситуація. Безліч причин визначають сприйняття людиною тих або інших життєвих подій і реакції на їх.

У СТРЕСА Є ТРИ СКЛАДОВІ:

• сама подія
• сприйняття події
• реакції тіла на сприйняття події

До фізіологічних ознак стресу належать виразки, мігрень, гіпертонія, біль у спині, артрит, астма і біль в серці, а до психологічних — роздратування, втрата апетиту, депресія і знижений інтерес до міжособистих та сексуальних стосунків та ін.

ВИДИ СТРЕСУ

<i>Фізіологічний</i> — зумовлений надмірними фізичними навантаженнями
<i>Психологічний</i> — зумовлений складними стосунками з іншими людьми
<i>Інформаційний</i> — зумовлений надлишком, недостатністю чи безсистемністю (неупорядкованістю) життєво важливої інформації
<i>Управлінський</i> — зумовлений високою відповідальністю за рішення, що приймаються, особливо в умовах дефіциту часу
<i>Емоційний</i> — проявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, неочікуваної радості тощо

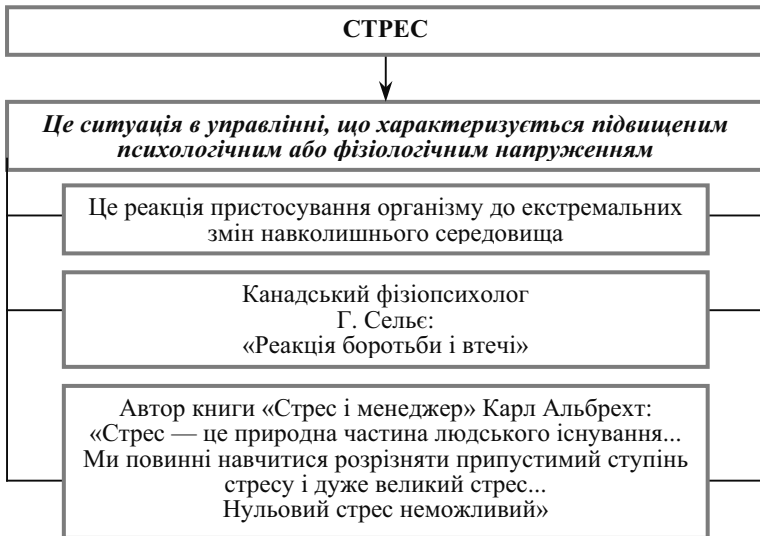
ВИНИКНЕННЯ СТРЕСУ ОХОПЛЮЄ ТРИ ЕТАПИ:

√ появу початкової реакції подиву, тривоги, невміння розібратися із ситуацією
√ виникнення суперечок, непорозумінь
√ настання фази виснаження, втоми

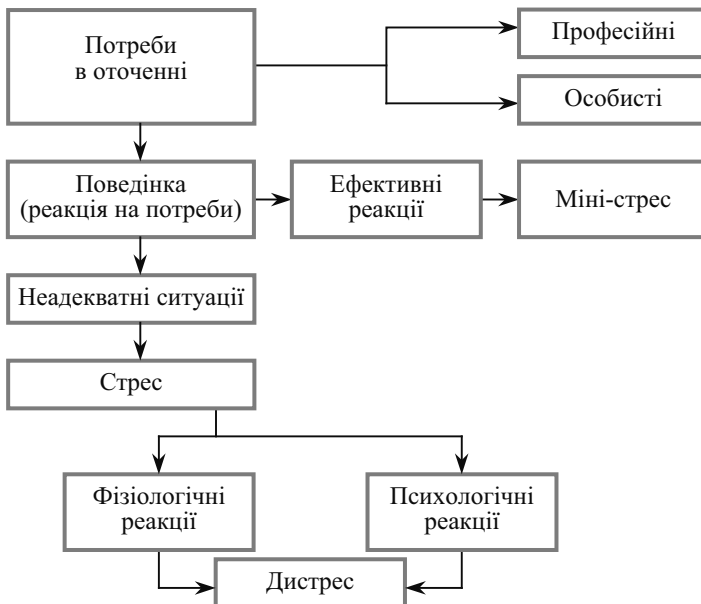
ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ

• Труднощі узгодження сімейних стосунків
• Особливості трудового процесу
• Становище індивіда в організації
• Службові конфлікти
• Труднощі узгодження службових стосунків

12.2. СТРЕС ЯК ПРИЧИНА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ



Стрес як причина виникнення конфлікту



Модель стресової реакції

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ, ЯКІ ЗУМОВЛЯЮТЬ СТРЕС

• відсутність важливої справи
• безцільність існування
• конфлікт ролей
• нецікава робота
• незадовільні фізичні умови праці
• перенавантаження чи недозавантаженість роботою тощо

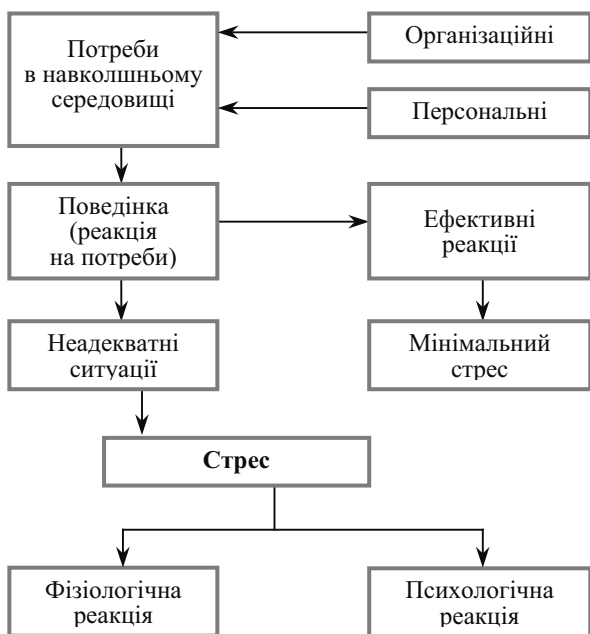
ОСОБИСТІ ФАКТОРИ, ЯКІ ЗУМОВЛЯЮТЬ СТРЕС

• смерть близької людини
• погані стосунки з рідними
• зміна місця проживання
• вагітність
• сексуальні проблеми
• перехід на іншу роботу
• притягнення до суду
• вихід на пенсію
• весілля тощо

Позитивні життєві події, наприклад підвищення по службі або значне збільшення прибутку, також можуть викликати такий самий або навіть більший стрес, як і негативний.

Слід відрізнити стрес як напруження, що мобілізує зусилля по досягненню важливих для людини життєвих цілей, від «дистресу», який являє собою перенапруження, знижує життєву активність і дезорганізує поведінку. Тому стрес необхідний, і, як показують чисельні дослідження, він пов'язаний з будь-якою діяльністю. Уникнути його може тільки той, хто нічого не робить. Завдання полягає в тому, щоб уникнути дистресів.

Стрес можна розглядати як психологічний процес в організмі, що спрямований на його самозбереження.



Модель стресової реакції

Той тип стресу, який має відношення до менеджерів, характеризується надмірним фізіологічним і психологічним навантаженням. У стресовому стані людина допускає помилки в розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів, розладнується координація рухів, неадекватними стають емоційні реакції, дезорганізується і гальмується вся діяльність. Незмінними залишаються тільки міцно сформовані навички і сталі звички.

ТРИ ЕТАПИ ВИНИКНЕННЯ СТРЕСУ

1) поява початкової реакції подиву, тривоги, невміння розібратися із ситуацією
2) виникнення суперечок, непорозумінь
3) настання фази виснаження, втоми

До фізіологічних ознак стресу відносяться виразки, мігрень, гіпертонія, біль у спині, артрит, астма і біль у серці, а до психологічних — роздратування, втрата апетиту, депресія і знижений інтерес до міжособистих та сексуальних відносин та ін.

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СТРЕСІВ

• позитивні почуття (вдячність, повага, довіра, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо)
• негативні почуття (ненависть, недовіра, презирство, ворожість, ревності, прагнення помсти, відчуття загрози безпеці тощо)
• почуття байдужості, фрустрації

Особливе місце займає біологічно зумовлена підструктура особистості: темперамент, сила, рухомість, врівноваженість.

Емоційна врівноваженість — це контроль менеджером своїх емоційних проявів. У цьому зв'язку емоційна врівноваженість є умовою підвищення працездатності менеджера, його ділової активності. Не менш важливо для менеджера опанувати засобами емоційного розвантаження: прийомами м'язової релаксації, ауто-тренінгом та ін.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін «**стресовитривалість**». Навіть у добре керованих системах повсякденно виникають ситуації, які викликають стрес. Керівник відчуває стрес через те, що йому не вистачає часу для виконання всього обсягу запланованої роботи; коли ситуація стає неконтрольованою, коли необхідно терміново обрати одну з кількох не кращих альтернатив, коли виникає конфлікт ролей або їхня невизначеність.

Крім того, життєдіяльність людини не обмежується тільки працею, і причини багатьох стресових ситуацій — поза роботою. Вміння впоратися з власною напруженістю, максимально зменшити прояви стресових симптомів, уникнути дистреса є професійно необхідним.

Низька власна стресовитривалість керівника породжує ланцюг стресів у колективі.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СТРЕСОВИТРИВАЛОСТІ

• необхідно вести розмірене життя
• вести здоровий спосіб життя
• вміти відключатися від службових проблем
• мати почуття гумору

12.3. СПІВРОБІТНИЦТВО ЛЮДИНИ ЗІ СТРЕСОМ

*Вони думають, що бояться літати...
Насправді вони бояться падати.
/Монолог старого льотчика
про пасажирів/*

Організм людини реагує на отриманий у результаті стресу біохімічним гормональним «коктейлем», ним же самим (тілом) і створений. Якщо загрозна небезпека реальна, то порушення, що виникає від дії цього «коктейлю», допомагає вийти за межі звичайних обмежень і гнучко відреагувати на ситуацію. Для деяких людей таке постійне порушення стає нормою. У них з'являється тяга до стресу, як до наркотику: поступово звичайне життя стає нудним, прісним і з'являється банальна залежність від постійного «підбадьорення». Небезпека звикання до стресу тим вища, чим більша «стресогенна» сфера занять людини.

Існує своєрідний «класифікатор» професій, що призводять до стресу, в якому зазначено ймовірність стресу для того або іншого роду занять за шкалою від 0 до 10. Такої екзотичної професії, як бізнесмен, у цьому класифікаторі немає, але можна дуже умовно прирівняти її до менеджера в комерції, що за даним рейтингом набирає 6 балів.

Якщо врахувати не дуже сприятливі умови для ведення бізнесу в Україні, то, очевидно, можна говорити про вищі бали. Отже, професія бізнесмена небезпечна для здоров'я. Така небезпека пов'язана зі звиканням до стресів і потраплянням у порочне коло: стрес — адреналін — «підбадьорення» — спад (а він невідворотний) — стрес як засіб від спаду. Безумовно, людські ресурси величезні, але й вони потребують відновлення, поповнення. І якщо стрес виникає не занадто часто — це своєрідне тренування, а якщо це Ваш перманентний стан, то організм не встигає відпрацьовувати реакції, опиняється «за межею» і починає «гальмувати». Це призводить до різних захворювань (найчастіше — серцево-судинних), людина стає дратівливою, нервовою або, навпаки, до всього байдужою, апатичною. Ефективність роботи такого працівника знижується. Справа зовсім не в тому, щоб уникати стресових ситуацій, а в нашій гнучкості, здатності з ними справлятися.

Розглянемо, чому ця сама здатність так важлива для організму людини

Крок перший: людина зі стресом або бореться, або співробітничас.

У *першому випадку* ви намагаєтеся перемкнутися на інший вид діяльності, відволіктися в роботі або в чомусь іншому (у чому саме — неважливо, тому що механізм один), роблячи вигляд, що ігноруєте стресор. І тоді успіх якщо й буде, то короткочасний, що називається, від стресу до стресу

У *другому випадку* — Ви намагаєтеся витягти максимум користі з нестандартної для себе ситуації. Якщо ваш вибір припав на співробітництво — ми працюємо далі

Крок другий: у кожної людини є своє коло інтересів. Незалежно від ситуації на щось ви можете впливати, а на щось — ні.

Якщо ви впевнені, що можете впливати на все, що вас цікавить, ви приречені на хвороби, пов'язані зі зверхконтролем (серцево-судинні, шлункові)

Якщо не впевнені, що можете щось змінити навіть у зоні свого впливу, Вам загрожує депресія, відчуття безпорадності й, знов-таки, досить серйозні захворювання

Якщо ж усвідомлюєте, де пролягають межі сфери власного впливу й вірите у свої здібності, то ви на шляху до перемоги

Отже, як визначити зону свого впливу на події, що відбуваються з вами, і що значить «співробітничати зі стресом»? Основна зона вашого впливу — це ви самі, ваш організм, ваше тіло, ваш розум. Тільки ви можете ухвалити рішення щодо того, що стрес — це всього лише ситуація, з якою можна успішно працювати й з якої навіть можна витягти якусь вигоду для себе. **Співробітничати** — це разом трудитися над чимсь, маючи загальні цілі. **Ціль стресу** — донести до вас інформацію про те, що ви щось робите не зовсім правильно, не в те русло направляєте енергію. Тіло реагує на цю інформацію автоматично, посилаючи вам відчуття. При співробітництві зі стресом важливо, щоб ваша свідомість мала ту саму мету, що й стрес: *одержати інформацію про те, що ви робите неправильно, і направити вашу енергію в потрібне русло.*

Загальні підходи і стратегія роботи зі стресом

Починати переборювати стрес найкраще із вправи на розслаблення. Наприклад, «політати», тобто уявити собі, що ви повільно злітаєте й бачите приміщення, у якому перебуваєте, зверху. Подумки піднімаючись вище, ви можете подивитися на будівлю, район, місто, країну зверху, уявити собі міста, поля, лісу, дороги... Потім повільно й плавно потрібно повернутися до того місця, звідки ви почали свій політ. Це дуже корисна й до того ж приємна вправа, яку варто застосувати при будь-якому підході до роботи зі стресом. Приділіть собі 10 хвилин, які, повірте, багато чого варті.

ПОДАЛЬШІ КРОКИ

<ul style="list-style-type: none">• Якщо ви згодні з тим, що ваше тіло в зоні вашого контролю, — довіртеся йому, дозвольте собі відчутти всю гаму відчуттів, викликаних стресовою ситуацією. Повірте тому, що ваше тіло саме прагне надати вам повну й надзвичайно корисну інформацію. Постарайтеся поставитися до цих відчуттів з довірою й любов'ю, навіть якщо це важко й здається, що так бути не повинне
<ul style="list-style-type: none">• Подумайте про епізод, який викликав стрес (хто або що послужило стресором). Зосередьтеся на ньому. Запитаєте себе: «Яке значення має це переживання для мене?». Почекайте, дайте собі можливість одержати відповідь. Навіть якщо відповіддю буде ваша ненависть до цього переживання, дозвольте собі так думати. Тільки поточніть: «А може бути щось ще, крім ненависті?»
<ul style="list-style-type: none">• Коли відповідь отримана, подумайте про головне: «Що мені необхідно зрозуміти? Який зміст несе ця подія?». Важливо визначити, що саме у вашому поведженні й вчинках варто змінити
<ul style="list-style-type: none">• Тепер, коли ви одержали відповіді на настільки важливі питання, необхідно перейти до планування подальших дій. Запитайте себе: «Що я можу зробити з цим? Що саме перебуває в зоні мого впливу?». Визначивши те, на що ви можете вплинути, проаналізуйте, які ресурси для цього потрібні
<ul style="list-style-type: none">• І, нарешті, найважливіше — чітко визначте для себе, що потрібно робити, щоб у майбутньому уникнути подібних ситуацій

Сама стресова ситуація може відбуватися з вами багато разів — доти, поки ви не засвоїте урок і не почнете реагувати на неї по-новому.

Стресовитривалість людини — це вміння переборювати труднощі, придушувати свої емоції, проявляючи витримку й такт. Стресовитривалість визначається сукупністю особистісних якостей, що дозволяють людині переносити значні інтелектуальні, вольові й емоційні навантаження, зумовлені особливостями

професійної діяльності, без особливих шкідливих наслідків для діяльності, оточуюючих і свого здоров'я.

Ефекти стресу залежать від індивідуальних особливостей людини. Деякі люди можуть протистояти руйнівній дії стресу набагато краще, ніж інші. Чому?

ФАКТОРИ, ЩО ПОМ'ЯКШУЮТЬ ВПЛИВ СТРЕСУ НА ПСИХІЧНЕ Й ФІЗИЧНЕ ЗДОРОВ'Я

Соціальна підтримка — включає всі види допомоги, надаваної людині людьми, з якими вона зв'язана якими-небудь соціальними зв'язками.

Оцінюючи ступінь соціальної підтримки, встановлено, що в тих людей, яким виявлялася відносно більша соціальна підтримка з боку друзів і родичів, виявилися:

- 1) менш виражена емоційна реакція на фрустрацію;
- 2) менше симптомів тілесного нездоров'я.

Соціальна підтримка ділиться на чотири види:

- Емоційна підтримка — прояви участі й зацікавленості, які показують нам, що ми небайдужі людям. Прикладом такого поводження може служити уважне, співчутливе вислуховування розповіді про проблеми. Можливо, це підвищує нашу самоповагу.

- Оціночна підтримка — допомога людині в оцінюванні й осмисленні її проблем. Цей вид підтримки полягає в спробах прояснення суті проблеми та її значимостей.
- Інформаційна підтримка — порада про те, як упоратися із проблемою. Вона може полягати в обговоренні можливих рішень проблеми або в розгляді переваг різних стратегій її подолання.

- Інструментальна підтримка — матеріальна допомога або допомога конкретними діями. Сюди входить широкий спектр можливих дій, таких, як надання тимчасового житла, позичання грошей, перепроводження в центр соціальної допомоги, пошук роботи й багато чого іншого

Стійкість — це сукупність певних особистісних рис, а саме: відповідальності, прагнення до подолання труднощів і внутрішнього контролю, які сприяють високому опору до стресу. Стійкість пом'якшує ефекти стресу, змінюючи його оцінку. Стійкі люди частіше оцінюють потенційно стресові події як менш загрозливі й менш небажані

Оптимізм — як загальна тенденція до очікування вдалих наслідків. Учені виявили кореляцію між оптимізмом і гарним фізичним здоров'ям. У ході наступних досліджень вони знайшли, що оптимісти й песимісти по-різному справляються зі стресом. У стресовій ситуації оптимісти більше орієнтовані на дії й аналіз проблеми. Вони з більшим бажанням, ніж песимісти, шукають соціальної підтримки й у своїх оцінках стресової ситуації більше схильні підкреслювати позитивні аспекти. Песимістам же більше властиво концентруватися на негативних аспектах стресу. Відповідно до цього, оптимізм сприяє більш адаптивним способам боротьби зі стресом, а песимізм веде до пасивних стратегій подолання стресу й безтурботності стосовно свого здоров'я

Реактивність вегетативної нервової системи (ВНС)

Зважаючи на те, що у відповідь на стрес завжди відбувається фізіологічна реакція, розумно припустити, що фізіологічні особливості будуть впливати на стійкість до стресу. Міркуючи таким чином, можна висновок, що на людей з відносно менш збудливою ВНС стрес впливає слабкіше, ніж на тих, чия ВНС має високу реактивність

ВИДИ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ

<p>◆ Емоційний стрес виникає при реальній або передбачуваній небезпеці (почуття провини за невиконану роботу, відносини з колегами й ін.). Нерідко руйнуються глибинні установки й цінності працівника, пов'язані з його професією</p>
<p>◆ Інформаційний стрес виникає в умовах жорсткого ліміту часу й збільшується в умовах високої відповідальності завдання. Часто інформаційний стрес супроводжується невизначеністю ситуації (або недостовірною інформацією про ситуації) і швидкою зміною інформаційних параметрів</p>
<p>◆ Комунікативний стрес пов'язаний з реальними проблемами ділового спілкування. Він проявляється в підвищеній конфліктності, нездатності контролювати себе, невмінні тактовно відмовити в чому-небудь, незнанні засобів захисту від маніпулятивного впливу тощо</p>
<p>◆ Професійний стрес досягнення. Головна проблема тут — невідповідність рівня очікувань реальним можливостям людини</p>
<p>◆ Страх помилки пов'язаний з двома моментами: 1) занадто сильна внутрішня установка тільки на успіх; 2) заборони або каральні санкції у випадку помилки. Страх помилки часто «блокує» творчі здібності людини. Людина поступово починає відмовлятися від усього нового й ризикованого. Врештешт людина поступово починає взагалі «боятися жити»</p>
<p>◆ Професійний стрес конкуренції. Часто в навколишньому (у колегах) людина бачить своїх «конкурентів». «Людина, що віддає себе конкурентній гонці», починає жити «не своїм життям»: вона вибирає роботу не по схильності, а відповідно до престижу, її оточують тільки «потрібні» люди, а на друзів не вистачає ні часу, ні сил, поруч із нею часто перебуває топ-модель, зовнішність якої відповідає європейським стандартам, а не улюблена жінка...». Проблема таких людей у тому, що вони мають тільки одну мету — кар'єру, успіх у конкуренції. «Пастка конкуренції» виражається в тому, що багато хто не віддає собі звіту, заради чого взагалі ця конкуренція, що їх чекає там, на «вершині» (часто це розчарування, заздрість і самотність)</p>
<p>◆ Професійний стрес успіху. Як не дивно, інтенсивний стрес працівник може отримати й тоді, коли досягає великого успіху. Нерідко після великого досягнення настає втрата сенсу того, що здійснилося</p>
<p>◆ Проблема заробляння грошей. Помічено, що дуже часто великий виграш або несподівана спадщина приносять не радість, а ще більші проблеми. Формула «Все зло від великих грошей» дійсно спрацьовує, якщо вони приходять зненацька й, головне, незаслужено. Люди, що звикли до великих грошей, поступово звикають і до того, що «все продається й купується», але це основа особистісної деградації. Проблеми для багатьох починаються тоді, коли виявляється, що не все можна купити за гроші (наприклад, не можна купити любов, якщо це дійсно любов). І тоді багата людина, побоюючись невдач із такими «покупками», сама прагне відгородити себе від дійсних почуттів і справжніх людських відносин, що збільшує її особистісну деградацію</p>

Купер і Маршалл досліджували джерела стресу «бідних комірців» і виявили джерела професійного стресу.

ФАКТОРИ, ЯКІ МОЖУТЬ ВИКЛИКАТИ ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС

1. Фактори професійного стресу, пов'язані із трудовою діяльністю:
1.1. Перевантаження або недовантаження роботою. Перевантаження роботою ставить людину перед проблемою, чи може вона впоратися із завданням. У цьому випадку звичайно виникає занепокоєння, фрустрація (почуття катастрофи), а також почуття безнадійності й матеріальних втрат. Однак недовантаження може викликати точно такі самі почуття. Працівник, що не одержує роботи, яка відповідає його можливостям, звичайно відчуває фрустрацію, занепокоєння щодо своєї цінності й положення в соціальній структурі організації й відчуває себе явно ненагородженим
1.2. Незадовільні фізичні умови праці, наприклад, відхилення в температурі приміщення, погане освітлення або надмірний шум
1.3. Дефіцит часу (коли весь час чогось не встигаєш зробити)
1.4. Необхідність самостійно ухвалити рішення
2. Фактори стресу, пов'язані з роллю працівника в організації:
2.1. Рольова невизначеність, наприклад недостатня поінформованість про професійні обов'язки й відповідні очікування з боку колег і начальства. Люди повинні мати правильне уявлення про очікування керівництва — що вони мають робити, як вони повинні робити і як їх після цього будуть оцінювати
2.2. Рольовий конфлікт, коли суб'єкт вважає, що він робить те, чого не повинен або чого не бажає робити. Конфлікт ролей може також відбутися в результаті порушення принципу єдиноначальності. Два керівники в ієрархії можуть дати працівникові суперечливі вказівки
2.3. Відповідальність за інших людей і за якісь речі (за устаткування, за бюджет тощо). При цьому, відповідальність за людей більше стресогенна
2.4. Занадто низька відповідальність, що боляче б'є по самолюбству й дуже розхолоджує в роботі
2.5. Малий ступінь участі в прийнятті рішень в організації
3. Фактори стресу, пов'язані із взаєминами на роботі:
3.1. Взаємини з керівництвом, підлеглими, колегами. Цікаво, що для керівників з науковою й технічною орієнтацією відносини з іншими людьми менш значимі, ніж для керівників, орієнтованих на людські контакти
3.2. Труднощі в делегуванні повноважень (наприклад, відмова підлеглих виконувати розпорядження керівника)
4. Фактори, пов'язані з діловою кар'єрою:
4.1. Два основних стресогенних фактори — професійна «неуспішність» і острах ранньої відставки
4.2. Статус невідповідності, повільне або занадто швидке просування, фрустрація через досягнення «межі» своєї кар'єри

4.3. Відсутність гарантованої роботи (постійне очікування якихось змін, нестабільність)
4.4. Невідповідність рівня домагань певному професійному статусу
5. Фактори, пов'язані з організаційною структурою й психологічним кліматом:
5.1. Неefективне консультування (неможливість одержати своєчасну кваліфіковану допомогу з ряду важливих питань)
5.2. Обмеження свободи поведження, інтриги тощо
6. Позаорганізаційні джерела стресів:
6.1. Основні проблеми працівника, що виникають у сімейному житті: розподіл часу (працівник розривається між родиною й роботою; таким чином, сам він «потребує соціальної підтримки для боротьби з «підводними каменями» сімейного життя»); перенесення криз із однієї ситуації в іншу
6.2. Мобільність працівника веде до загострення конфліктів у родині, коли необхідно міняти місце проживання тощо (основний тягар переїздів звичайно приймає на себе дружина). За даними спеціальних досліджень, успіх чоловіка-менеджера часто пов'язаний з тим, як успішно дружина включається в нове (особливо іноземне) середовище спілкування, тобто як швидко дружина знаходить сенс у нових відносинах і як наслідок, менше докоряє свого чоловіка
6.3. Розходження за психометричними даними: екстернали більш адаптивні до різних ситуацій, ніж інтернали; «ригідні» більше реагують на несподіванки, що йдуть «зверху», від начальства; «рухливі» частіше виявляються переважаними роботою, орієнтовані на досягнення показують більшу незалежність і включеність у роботу, ніж орієнтовані на безпеку й спокій

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ПО УПРАВЛІННЮ ВИРОБНИЧИМ СТРЕСОМ (за Купером і Маршалом)

➤ Зміна соціального, психологічного й організаційного оточення на робочому місці
➤ Забезпечення більшої автономії працівника
➤ Побудова «мостів» між роботою та домом (родиною), створення можливостей для дружин керівників краще зрозуміти роботу свого чоловіка й навіть можливостей для включення в процес прийняття рішень, що стосуються життя родини (наприклад, пов'язаних з переїздом тощо)
➤ Підвищення кваліфікації (у плані усвідомлення своїх рольових позицій і поліпшення міжособистісних відносин)
➤ Створення в організації сприятливого соціально-психологічного клімату

**УМОВИ ПРАЦІ, ЩО СПРИЯЮТЬ
ЗНИЖЕННЮ РІВНЯ СТРЕСОРІВ (за Каслом)**

➤ Робота повинна відповідати «інтелектуальному запиту» працівника, це підвищує його особисту зацікавленість
➤ Робота повинна бути не занадто стомлюючою
➤ Винагорода за працю повинна бути справедливою, інформативною і відповідати устремлінням (установкам) працівника
➤ «Умови праці повинні бути сумісні з фізичними потребами й сприяти досягненню трудових цілей
➤ Робота повинна сприяти зростанню самооцінюванню працівника
➤ Фактори, що діють на робочому місці, повинні допомагати підвищенню значимості праці

Проблема контролю й запобігання стресу (дистресу) в роботі пов'язана не стільки з тим, щоб неодмінно «боротися» зі стресом, скільки в грамотному й відповідальному управлінні стресами й зниженні ймовірності переростання стресу в дистрес. У цьому змісті проблема стресу в роботі близька до проблеми конфліктів у трудовій діяльності, адже відомо, що так само, як і стрес, конфлікт може бути корисний і навіть необхідний для розвитку організації й конкретних співробітників цієї організації. А щодо конфлікту в організації, то проблема також полягає в тому, щоб спрямувати енергію цього конфлікту в позитивне русло розвитку самої організації й особистості працівників.

Існує безліч способів подолання стресу і його наслідків, однак одноразова «перемога над ситуацією» не гарантована. Тому навички антистресового поведіння бажано розвивати, виробляючи чирперманентну стійкість до впливу стресорів.

***Ауторегуляція** — свідома регуляція людиною свого стану.*

НАЙПОШИРЕНІШІ Й ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИКИ АУТОРЕГУЛЬОВАНОГО АНТИСТРЕСОВОГО ПОВОДЖЕННЯ

1. Релаксація
<i>Релаксація</i> — це метод, за допомогою якого можна частково або повністю позбутися фізичного або психічного напруження. Релаксація — дуже корисний метод, оскільки опанувати нею досить легко. Для цього не потрібно фахової освіти й навіть природного дару. Але є одна неодмінна умова — мотивація, тобто кожному необхідно знати, для чого він хоче освоїти релаксацію
2. Концентрація
<i>Невміння зосередитися</i> — фактор, тісно пов'язаний зі стресом. Як правило сучасна людина щодня зіштовхується з необхідністю виконувати велику кількість різнорідних завдань в один відрізок часу й у швидкому темпі. Таке розривання на частини день у день призводить зрештою до виснаження, головним чином психічного. У такому випадку концентраційні вправи просто незамінні
3. Ауторегуляція подиху
За допомогою глибокого й спокійного ауторегульованого подиху можна уникнути перепадів настрою. При сміху, зітханні, кашлі, розмові, співі або декламації відбуваються певні зміни ритму дихання порівняно з нормальним автоматичним диханням. З цього виходить, що спосіб і ритм дихання можна цілеспрямовано регулювати за допомогою свідомого сповільнення й поглиблення. Збільшення тривалості видиху сприяє заспокоєнню й повній релаксації. Дихання спокійної й урівноваженої людини істотно відрізняється від подиху людини в стані стресу. <i>Таким чином, за ритмом дихання можна визначити психічний стан людини.</i> Ритмічне дихання заспокоює нерви й психіку; тривалість окремих фаз дихання не має значення — важливий ритм
4. Самопрограмування на витривалість до стресу
Самопрограмування — один з основних методів саморегуляції, за якого людина сама задає своєму організму програму дій. При самопрограмуванні практично немає опору, легко скоригувати формулу, якщо вона викликає дискомфорт. Хто краще самої людини знає, що йому потрібно? Таким чином, зрозуміло що, навчитися легкому подоланню будь-якої стресової ситуації не тільки можливо, а й необхідно

Ауторегульований методичний підхід забезпечує гармонічну єдність взаємозалежних способів боротьби з негативними наслідками стресу.

Організація праці фахівців різних професійних груп, пов'язаних з інтенсивним і нерідко напруженим міжособистісним спілкуванням, стає останніми роками об'єктом усе активнішої уваги психології й медицини. Це стосується менеджерів, правоохорон-

ців, працівників сфери послуг, медичних працівників, педагогів, психологів. Особливе місце в питанні ефективної організації праці таких фахівців займає проблема професійного стресу, або синдрому «вигоряння». Його розглядають як багатомірний феномен, що виражається в психічних і фізіологічних реакціях на широке коло ситуацій у трудовій діяльності людини. При цьому негативні наслідки професійного стресу розглядають у декількох площинах: вплив на результати праці, психічне й фізичне здоров'я самих працівників. Порівняння особливостей формування й протікання «вигоряння» в різних видах професійної діяльності (коли об'єктом праці є люди, матеріальні об'єкти або інформаційні потоки; комбінація перших двох) показує, що у фахівців, які працюють із людьми, професійний стрес трапляється найчастіше.

ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОФЕСІЙ, ЩО ІСТОТНО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК СТРЕСУ

• Обмеження можливості використання наявного особистісного потенціалу
• Монотонність роботи
• Висока міра невизначеності в оцінці виконуваної роботи
• Незадоволеність соціальним статусом

І тільки після цього як стресогенні фактори розглядають низький рівень оплати й незадовільні умови праці, вважаючи їх важливими, але не провідними, як це часто здається, джерелами професійного стресу працівників.

У фокусі проблеми професійного стресу перебуває відповідність/невідповідність потенційних можливостей професіонала й соціальних умов його діяльності. Тому ця проблема розглядається в комплексі «фахівець комунікативної професії — його соціальне оточення». Дуже важливий аспект емоційної заразливості синдрому «вигоряння», що також підкреслює його соціальну природу.

ЯК ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИНДРОМУ «ВИГОРЯННЯ» ВІДЗНАЧАЮТЬСЯ:

• емоційне виснаження, що приводить до зниження професійної продуктивності
• деперсоналізація (знеособленість і прагнення формалізувати роботу)
• зниження професійної самооцінки

Самі симптоми не відзначаються строгою специфічністю й можуть варіювати в широкому діапазоні — від легких реакцій типу дратівливості, підвищеної стомлюваності й т.д. до невротичних і навіть психосоматичних розладів. Дуже важлива й вихідна особистісна структура: наприклад, у людини із психостенічними рисами набагато більше шансів засмучуватися й занепокоюватися з приводу роботи, а в людини з ригідною особистісною структурою більше ймовірності стати агресивнішою в спілкуванні з клієнтами.

Можна стверджувати, що професійний стрес — це насамперед наслідок зниження професійної мотивації й що «вигоряння» і збереження захопленості роботою — це два полюси взаємин людини й професії. Цілим рядом досліджень показано, що професійна деформація, яка поступово розвивається, в таких працівників досить часто призводить до того, що при високому ступені «вигоряння» наростає тенденція до негативного, нерідко навіть приховано-агресивного ставлення до клієнтів, спілкування з ними в односторонній комунікації шляхом критики, оцінок, тиску, від чого, природно, страждають обидві сторони. Але питання про те, що тут первинне, а що є наслідком, поки що відкрите.

Абсолютний рівень вимог не є визначальним для виникнення професійного стресу. Найважливіше — неузгодженість між ними й суб'єктивною оцінкою особистісних ресурсів, необхідних для задоволення цих вимог, які до того ж нерідко сприймаються досить ірраціонально й некритично.

Професійний стрес — це проблема не стільки «важких» людей, скільки «важких» (невирішуваних) ситуацій у взаєминах і в структурі міжособистісної взаємодії, нечіткого визначення соціальних ролей і функцій, недостатньої емоційної підтримки з боку колег і керівництва.

Чим раніше й більше довідаються лікарі про те, як виникає і якими ознаками характеризується цей синдром, тим більше в них можливостей уникнути його або знизити виразність.

Людина може переносити значний стрес без підвищеного ризику зниження професійної продуктивності, розвитку психічного або навіть соматичного захворювання, якщо вона одержує адекватну соціальну підтримку.

Люди, що страждають від надмірного стресу на роботі, можуть спробувати застосувати методи регулювання стресів за Альбрехтом.

МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ СТРЕСІВ (за Альбрехтом)

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі. Оцініть свою роботу в такий спосіб: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше на цьому тижні» і «зробити, коли буде час»
2. Навчітьтеся говорити «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи. Поясніть своєму начальникові, що розумієте важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими в цей час працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви повинні відкласти до завершення нового завдання
3. Налагодьте особливо ефективні й надійні відносини з вашим начальником. Зрозумійте його проблеми й допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого начальника поважати ваші пріоритети, ваше робоче навантаження й давати обґрунтовані доручення
4. Не погоджуйтеся з вашим керівником або ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги тягнуть вас у протилежних напрямках. Попросіть влаштувати нараду з усіма зацікавленими сторонами, щоб з'ясувати питання
5. Повідомте своєму керівникові або співробітниками, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінки вашого завдання не ясні (невизначеність ролей). Скажіть їм, що ви трохи невпевнені щодо ряду конкретних, пов'язаних із завданням питань і хотіли б мати можливість обговорити ці питання з ними
6. Обговоріть почуття нудьги або відсутності інтересу до роботи зі своїм керівником. Поясніть, що ви прихильник потребуючої віддачі сил роботи й хотіли б мати можливість взяти участь в інших видах діяльності
7. Знайдіть щодня час для відключення й відпочинку. Виходьте час від часу з офісу, щоб перемінити обстановку або хід думок. Не обійдайте там і не затримуйтеся подовгу після того, як вам варто було б уже йти додому або зайнятися іншою роботою
<i>До інших факторів, пов'язаних зі зниженням імовірності стресу, відносяться дотримання належного харчування, підтримка себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги в житті</i>

МЕТОДИ ДОСЯГНЕННЯ ВИСОКОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ Й НИЗЬКОГО РІВНЯ СТРЕСУ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДЛЕГЛИМИ (за Альбрехтом)

1. Оцініть здатність, потреби й схильність ваших працівників і спробуйте вибрати обсяг і тип роботи для них, що відповідають цим факторам. Як тільки вони продемонструють успішні результати при виконанні цих завдань, підвищте їм робоче навантаження, якщо вони того бажають. У підходящих випадках делегуйте повноваження й відповідальність
2. Дозволяйте вашим працівникам відмовлятися від виконання якого-небудь завдання, якщо в них є для цього достатні підстави. Якщо необхідно, щоб вони виконали це завдання, поясніть, чому це потрібно, і встановіть пріоритети в їхній роботі, щоб дати необхідний час і ресурси для виконання додаткового завдання
3. Чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальності й виробничих очікувань. Використайте двосторонню комунікацію й інформацію своїх підлеглих
4. Використайте стиль лідерства, що відповідає вимогам даної ситуації
5. Забезпечте належну винагороду за ефективну роботу
6. Виступайте в ролі наставника стосовно ваших підлеглих, розвиваючи їхню здатність й обговорюючи з ними складні питання

Оптимальний спосіб рятунку від тривалого стресу — повністю розв'язати конфлікт, усунути розбіжності, помиритися.

Якщо зробити це неможливо, варто логічно переоцінити значимість конфлікту. Можна виділити різні способи його зниження.

Перший з них можна охарактеризувати словом «проте». *Суть його — зуміти витягти користь, щось позитивне навіть із невдачі.*

Другий прийом заспокоєння — *довести собі, що «могло бути й гірше»*. Порівняння власних невдач із чужим ще більшим горем дасть вам можливість непохитно й спокійно відреагувати на невдачу.

12.4. УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ

Дуже часто перед менеджерами різних рівнів виникає питання: як управляти, щоб підвищити продуктивність праці й знизити рівень стресу? Ідеальним буде такий стан, коли продуктивність праці знаходиться на високому рівні, а стрес на максимально низькому.

Багато керівників не вміють знайти в своєму житті чіткий баланс між роботою й іншими радощами життя, не володіють мистецтвом відключатись від службових проблем.

Останніми десятиліттями серед керівних працівників поширилися симптоми «роботоголізму». Тому стреси, від яких страждають менеджери, спричиняють агресивність і спустошують, роблять рутинним особисте й сімейне життя.

ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ СПОСОБИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ

• Вольовий контроль за станом свого організму на основі опанування методів аутотренінгу, послідовної м'язової релаксації (розслаблення і напруження м'язів)

• Свідома зміна процесів сприйняття й оцінки ситуації (*заперечення* — ухилення від сприйняття негативної інформації; *витіснення* — забування чи переключення на інше; прийняття обставин такими, які вони є; заміщення недосяжної мети реальною; *раціоналізація* — навіювання думок про мало-значущість проблеми)

• Емоційно-психологічна розрядка за допомогою сну, сліз, розмови з іншими людьми, обмеженого прийому алкоголю, розваг, фізичних вправ тощо

• Зміна позиції щодо проблеми (зниження вимог і претензій до себе та до інших, передовірення вирішення проблеми іншим; ігнорування проблеми)

**ЛЮДИ, ЯКІ СТРАЖДАЮТЬ ВІД НАДМІРНОГО СТРЕСУ НА РОБОТІ,
МОЖУТЬ ЗАСТОСУВАТИ ТАКІ МЕТОДИ:**

• розробити систему пріоритетів у своїй роботі: «маю зробити сьогодні», «зробити пізніше, на тому тижні» і т. д.
• навчитися говорити «ні», коли досягнуто рубіж, після якого вже неможливо взяти на себе більше роботи
• налагодити особливо ефективні і надійні відносини з менеджером: зрозуміти його проблеми і допомогти йому зрозуміти Ваші
• не погоджуватися з менеджером або будь-ким, хто починає встановлювати суперечливі вимоги
• обговорити причини почуття нудьги або відсутності інтересу до роботи зі своїм менеджером

ЧИННИКИ ЗНИЖЕННЯ ВІРОГІДНОСТІ СТРЕСУ

• Дотримання належного режиму харчування
• Дотримання здорового способу життя, підтримка фізичної форми підтримка фізіологічної норми
• Досягнення загальної рівноваги (духовної гармонії) в житті

Негативний вплив стресу можна ліквідувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

ПРАВИЛА УСУНЕННЯ СТРЕСУ В ПРОЦЕСІ САМОУПРАВЛІННЯ

• Оцінити свій власний стан та результати своєї діяльності
• Конкретизувати систему своєї роботи
• Не погоджуватися із суперечливими вимогами до себе та до своєї роботи
• Не погоджуватись на виконання нової роботи (завдання), якщо не завершена попередня
• Підтримувати доброзичливі стосунки з керівником
• Інформувати керівника про нечітко сформульоване ним завдання
• Поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами
• Не скаржитися
• Обмірковувати кожен свій крок
• Вміло організувати свій відпочинок
• Вивчати психологічну літературу та застосовувати отримані знання на практиці

Академік І. П. Павлов установив, що для значного зниження стресу необхідно враховувати біологічно зумовлену структуру людини, яка визначається різним співвідношенням двох основних нервових процесів — збудженням і гальмуванням, які можуть бути сильними або слабкими, рухомими або інертними, врівноваженими або неуврівноваженими.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІНШИМИ ЛЮДЬМИ

• Оцініть здібності, діапазон знань своїх підлеглих, їх ставлення до роботи
• Визначте потреби і схильності ваших працівників
• Вибирайте обсяг і тип робіт відповідно до здібностей, потреб і навичок працівників
• Дозволяйте вашим працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, якщо в них є для цього обґрунтовані підстави
• Чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальності і виробничих завдань
• Надавайте підлеглим повну характеристику майбутньої роботи та пояснюйте необхідність її виконання
• Удосконалюйте комунікації
• Сприяйте підвищенню кваліфікації підлеглих та розвитку їхніх здібностей
• Використовуйте стиль лідерства, який відповідає вимогам конкретної ситуації
• Не приховуйте виробничо-господарської інформації
• Забезпечте належну винагороду за ефективну роботу
• При необхідності сприяйте працівникам у зміні робочих місць
• Виступайте в ролі наставника по відношенню до ваших підлеглих, розвиваючи їхні здібності, і обговорюйте з ними складні питання

Надмірний стрес може бути викликаний дуже великим або дуже малим обсягом роботи, конфліктом ролей та їхньою невідповідністю, нудьгою, фізичними факторами і різними подіями особистого характеру.

Особливе місце займає біологічно зумовлена підструктура особистості: темперамент, сила, рухомість, врівноваженість.

Емоційна врівноваженість — це контроль менеджером своїх емоційних проявів. У цьому зв'язку емоційна врівноваженість є умовою підвищення працездатності менеджера, його ділової ак-

тивності. Не менш важливо для менеджера опанувати засобами емоційного розвантаження: прийомами м'язової релаксації, ауто-тренингом та ін.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін **«стресовитривалість»**. Навіть у добре керованих системах повсякденно виникають ситуації, які викликають стрес. Керівник відчуває стрес внаслідок того, що йому не вистачає часу для виконання всього обсягу запланованої роботи; коли ситуація стає неконтрольованою, коли необхідно терміново обрати одну з кількох не кращих альтернатив, коли виникає конфлікт ролей або їх невизначеність. Крім того, життєдіяльність людини не обмежується тільки працею, і причини багатьох стресових ситуацій — поза роботою. Вміння впоратися з власною напруженістю, максимально зменшити прояви стресових симптомів, уникнути дистресу є професійно необхідним. Низька власна стресовитривалість керівника породжує ланцюг стресів у колективі.

Серед численних рекомендацій щодо підвищення рівня стресовитривалості спеціалісти рекомендують такі, як необхідність вести розмірене життя, вміти відключатися від службових проблем, мати почуття гумору та ін.

Негативний вплив стресу можна ліквідувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень. Для усунення стресу в процесі самоуправління працівник повинен: оцінити свій власний стан та результати діяльності; конкретизувати систему своєї роботи; не погоджуватися із суперечливими вимогами до нього та до своєї роботи.

Стрес стає звичною справою

Вчені (фахівці Компанії Ipsos-Reid) з'ясували, як часто й з яких причин жителі десяти країн світу зіштовхуються зі стресом, повідомляє Washington ProFile.

Як виявилось, найбільш напружене життя в Німеччині. 51 % німців кожний день по декілька разів переживають сильний стрес. В Австралії таких 41, в Італії — 40 %.

Більшість жителів інших країн хвилюються приблизно також часто — на щоденні стреси скаржаться 39 % американців, по 38 — британців, канадців і французів, 35 % — південнокорейців.

Найменш травмуючий вплив будні роблять на іспанців (29 %) і особливо на мексиканців (15 %). Через стрес найчастіше життя виходить з-під контролю в жителів Великої Британії (51 % британців заявили, що подібне відбувається «часто» або «постійно»).

У Франції аналогічні проблеми переживають 45 %, в Іспанії й Південній Кореї — 39 у США й Австралії — 28 у Мексиці — 34 в Італії — 31 у Німеччині — лише 28 %.

Опитаним також було запропоновано назвати головні причини стресу. Як виявилось, для німців такими є **робота** (37 %). В Австралії цю причину назвали 35 %, в Іспанії — 34 в Італії й Південній Кореї — 33 в Канаді — 32 у Франції — 30 у США й Великій Британії — 26 у Мексиці — 20 %. Мексиканців (38 %) найбільше хвилює **стан особистих фінансів**. У США це головний подразник для 34 %, у Великобританії — для 32, у Франції — для 30, у Канаді й Південній Кореї — для 28, в Австралії — для 27, в Італії — для 19, у Німеччині — для 18, в Іспанії — для 15 %.

Жителі Німеччини — на першому місці за ступенем **занепокоєння за своє здоров'я** (25 %). В Італії аналогічні проблеми провокують стрес у 23 %, у Франції й Іспанії — в 20, у Канаді — в 19, у США й Мексиці — в 15, в Австралії — в 14, у Південній Кореї — в 13 %. Найбільші проблеми в сімейному житті — в австралійців. 24 % з них скаржаться на стреси, що виникають через **сімейні безладдя**. У Великій Британії та Італії на подібну причину стресу скаржаться 19 %, у Південній Кореї — 17, в США — 16, у Німеччині — 15, у Канаді й Італії — 13, у Мексиці — 12 %.

13 СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ

План

- 13.1. Взаємодія людини та організації.
- 13.2. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні.
- 13.3. Стратегія управління персоналом.
- 13.4. Кадрова та соціальна політика фірми.

Література: 1, 2, 11, 18, 20, 33, 37, 50.

Базові поняття: організаційне оточення; прихильність; стимулюючий вплив; вірування; дисципліна; самодисципліна; норми та цінності організації; мімікрія; стратегічне управління персоналом; конформізм; компетенція персоналу; управління людськими ресурсами; управління компетенцією; управління персоналом; організаційна культура.

13.1. ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Основою будь-якої організації та її головним ресурсом є людський потенціал.

Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є найважливішим чинником створення конкурентних переваг. У зв'язку з цим йде орієнтація на висококваліфіковану й ініціативну робочу силу, безперервність процесу збагачення знань і кваліфікації, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху вниз, партнерські відносини між учасниками діяльності.

Одним з найважливіших завдань стратегічного управління є гармонізація ефективного відношення співробітника до життєдіяльності організації

ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ З ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ОТОЧЕННЯМ

1	Людина, що вступає у взаємодію з організаційним оточенням, отримує від нього стимулюючі впливи
2	Людина під впливом цих стимулюючих впливів здійснює певні дії
3	Дії, що здійснює людина, призводять до виконання нею певних робіт і одночасно впливають на організаційне оточення

Під організаційним оточенням розуміють ту частину організації, з якою людина стикається під час роботи. Це робоче місце та безпосереднє оточення, а також виробничий профіль фірми, її становище в галузі, положення на ринку, розмір організації, місце розташування, керівництво, організаційна структура, правила поведінки та внутрішній розпорядок, умови праці, система оплати праці, система соціальних гарантій, філософія фірми, норми спілкування, трудові стосунки, колеги тощо.

ПРОБЛЕМИ ВХОДЖЕННЯ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЮ

1	Проблема адаптації людини до нового оточення, що потребує взаємодії обох сторін: і людини і організаційного оточення
2	Проблема концепції або зміни поведінки людини
3	Проблема змін та модифікацій в організації у зв'язку з кадровим «поповненням»

Входження людини в організацію — це особливий, дуже складний і надзвичайно важливий процес, який завжди супроводжується вирішенням декількох проблем

ТРИ ЗАВДАННЯ, ЯКІ ВИРІШИТИ ОРГАНІЗАЦІЯ ПРИ ВХОДЖЕННІ ДО НЕЇ НОВОГО ЧЛЕНА

1	Руйнування старих поведінських норм людини, що входить в організацію
2	Зацікавлення її в роботі та досягненні цілей організації
3	Закріплення в людини нових норм поведінки

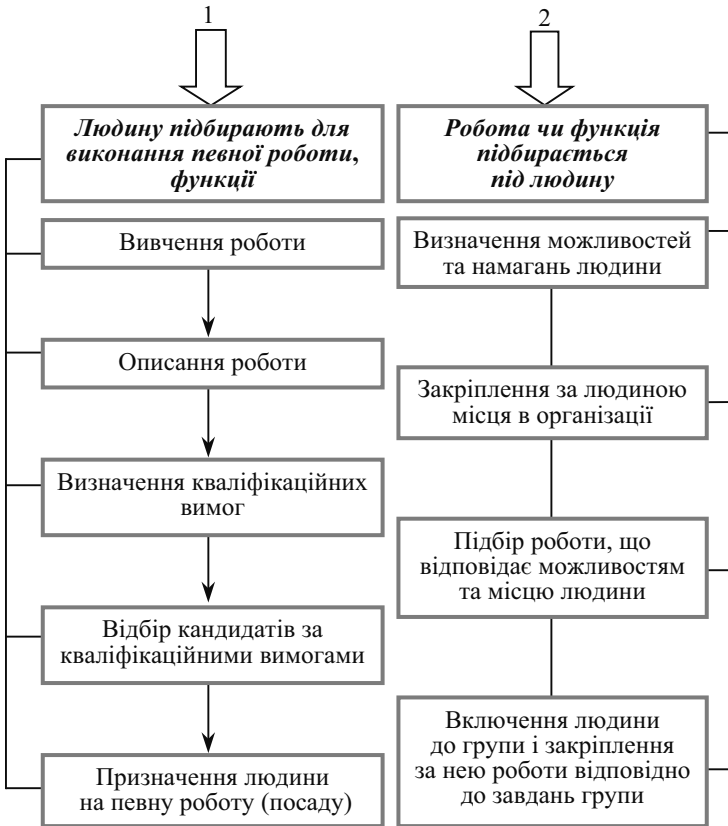
Реакція на стимулюючі впливи охоплює сприйняття цих впливів людиною, їх оцінку і свідоме чи підсвідоме прийняття рішення щодо зворотних дій.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ЛЮДИНОЮ, ЩО ВХОДИТЬ ДО НЕЇ

1	Місія та основні цілі організації	2	Припустимі та переважні засоби, що можуть використовуватися для досягнення цілей організації
3	Імідж, який має і намагається створити організація	4	Принципи, правила та норми, що діють в організації
5	Обов'язки, які бере на себе людина, вступивши в певну роль в організації	6	Поведінські стандарти, яких має дотримуватися людина, яка виконує певну роль

**ЧОТИРИ ТИПИ АДАПТАЦІЇ ПРИ ЗАСВОЄННІ
СПІВРОБІТНИКОМ НОРМ ТА ЦІННОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1	Спростування (не приймаються ніякі норми та цінності)	2	Конформізм (приймаються всі норми та цінності)
3	Мімікрія (основні норми та цінності не прийнято, але дотримуються необов'язкові норми та цінності, що маскує неприйняття основних норм та цінностей)	4	Адаптивний індивідуалізм (обов'язкові норми та цінності прийнято, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю)



**Два підходи до встановлення
взаємодії людини та організації**

13.2. ОСОБИСТІСНІ ОСНОВИ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ОТОЧЕННІ

Для стратегічного управління немає кадрів узагалі, а є дуже різні конкретні люди.



Основа конфлікту полягає у взаємодії індивіда та організації.

ДВА ФАКТОРИ ПРОТИДІЙ ТА КОНФЛІКТІВ ЛЮДИНИ З ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ОТОЧЕННЯМ

<p>1. <i>Очікування і уявлення індивіда щодо організаційного оточення та його ролі в ньому:</i> індивід вступає у взаємодію з організацією, сподіваючись зайняти в ній повне місце, виконувати певну роботу і отримувати за це певну винагороду</p>	<p>2. <i>Очікування організації щодо індивіда, його ролі та місця в ній:</i> організація передбачає найняти працівника відповідної кваліфікації та особистісних характеристик, щоб він виконував певну роботу, яка приносила б необхідний результат, і за цю роботу отримував певну платню</p>
---	--

ГРУПА ОСНОВНИХ ОЧІКУВАНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЩОДО ПРАЦІВНИКА

1	Це спеціаліст у певній галузі, що володіє певними знаннями та кваліфікацією	2	Це член організації, що сприяє її успішному функціонуванню та розвитку
3	Це людина, що володіє певними особистісними та моральними якостями	4	Це член колективу, здатний підтримувати добрі стосунки з колегами під час комунікації
5	Це працівник, що намагається якнайліпше виконувати її належним чином з належною якістю	6	Це людина, віддана (лояльна) організації, що відстоює її інтереси
7	Це виконавець певної роботи, готовий виконувати її належним чином з належною якістю	8	Це член організації, що усвідомлює та поділяє її цінності
9	Це член організації, здатний поєднати певне місце в ній та готовий взяти на себе відповідні обов'язки та відповідальність	10	Це співробітник, що дотримується прийнятих в організації норм поведінки, розпорядку і виконує вказівки керівництва

ГРУПА ОСНОВНИХ ОЧІКУВАНЬ ІНДИВІДА ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ

1	Склад, зміст та значущість роботи
2	Оригінальність та творчий характер роботи
3	Захоплення та ініціативність під час виконання роботи
4	Ступінь незалежності, прав та влади на даній посаді
5	Ступінь відповідальності та ризику
6	Статус та престижність роботи
7	Ступінь включення роботи в ширший трудовий процес
8	Безпека та комфортність умов на роботі
9	Визначення та заохочення доброї роботи
10	Заробітна плата та премії
11	Соціальна захищеність та інші соціальні блага
12	Гарантія зростання, просування та розвитку
13	Дисципліна та нормативні аспекти, що регламентують поведінку на роботі
14	Стосунки між членами організації, психологічний клімат
15	Стосунки з конкретними особами, що працюють в організації

Конфлікт між очікуваннями індивіда та організації має стратегічний характер. Це зумовлено тим, що стратегія виживання фірми безпосередньо залежить від того, чи буде цей конфлікт вирішуватись і яким способом організація має намір його вирішити.

13.3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегія управління персоналом — це сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність уцілому.



**Характеристика двох підходів
до управління персоналом фірми, що викликали
необхідність появи стратегічного управління ним**

У більшості вітчизняних підприємств у працівників немає фундаментальної мотивації для ефективної діяльності, вони не беруть на себе всю повноту відповідальності за прийняття і реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе з кампанією і саме це зумовлює необхідність розробки стратегії управління персоналом і використання людського потенціалу.

**НА ВИБІР ПЕРСПЕКТИВНИХ ЦІЛЕЙ (СТРАТЕГІЇ)
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВПЛИВАЮТЬ:**

• стратегія розвитку фірми
• зовнішнє середовище
• внутрішнє середовище
• організаційне оточення (в т. ч. конкуренти)

ВИДИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
1. Стратегія підприємництва	Прийняття на роботу	Характерна для організації, які розвивають нові напрями діяльності, вкладають кошти з високою часткою фінансових ризиків. Для реалізації цієї стратегії необхідний новаторський персонал з гнучким мисленням, який бажає брати на себе відповідальність за управлінські ризики, згодний працювати і в позаурочний час і що вміє працювати в групах. Набирається переважно з числа молодих людей, новаторів, що володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінювання здійснюється переважно за індивідуальними результатами і слабоформалізована (або зовсім неформалізована)
	Винагорода	Здійснюється у вигляді залучення працівників до участі в реалізації стратегії та розробки управлінських рішень. Створюється високий рівень мотивації праці в реалізації стратегії
2. Стратегія динамічного зростання	Можливості зростання та індивідуального розвитку	Стратегія ґрунтується на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується різними способами
	Розвиток компетенції	Передбачаються зміни цілей і структури організації. Завдання полягає в тому, щоб знайти баланс між необхідними змінами і стабільністю. Кваліфікація та відданість фірми є факторами успіху фірми. Працівники повинні вміти адаптуватися до змін, швидко набувати необхідну компетенції для вирішення відповідних завдань
	Прийняття на роботу	Спеціалісти приймаються на роботу з числа найбільш здібних працівників. Головне — залучити висококомпетентних спеціалістів, які фірмі дійсно необхідні
	Винагорода	ґрунтується на оцінці індивідуальної праці і на ефективній роботі в групі, аналізі групової поведінки. Оцінювання працівників більш формалізоване, але фактор відданості фірми має важливе значення

	Розвиток компетенції	<p>Компетенція працівників забезпечується за рахунок постійного підвищення кваліфікації.</p> <p>Здійснюється реальна можливість професійного просування спеціалістів.</p> <p>Розвиток персоналу повинен відповідати цілям розвитку фірми</p>
3. Стратегія прибутку		<p>Організація знаходиться на стадії зрілості і розраховує одержувати постійний прибуток за рахунок нових товарів, освоєння технологій при налагодженому виробництві.</p> <p>Основне завдання — виробляти більше продукції та мінімізувати втрати. Ціль управління — жорсткий контроль, усунення непевності та невизначеності</p>
	Прийняття на роботу	<p>Здійснюється з використанням стандартних процедур та правил. Відбираються тільки ті спеціалісти, в компетенції яких зацікавлена фірма — вузько направлений відбір. Набирається персонал уже готовий до виконання своїх обов'язків. Участь в управлінні не є необхідністю і не заохочується, але якщо знижуються прибутки або погіршується якість продукції, то застосовуються інші форми залучення працівників до вирішення проблеми</p>
4. Стратегія ліквідації		<p>Вибирають організації, в яких основні напрями діяльності в занепаді з точки зору одержання прибутку, положення на ринку, якості продукції. Персонал негативно відноситься до впровадження такої стратегії через майбутнє скорочення штату. Велике значення мають заходи соціального захисту працівників у вигляді пошуку способів скорочення зайнятих (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, працевлаштування звільнених працівників на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішні переміщення)</p>

Вид стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
	Винагорода	<p>Участь персоналу в розробці й реалізації рішень не передбачається, набір спеціалістів не здійснюється.</p> <p>Здійснюються виключно у відповідності з посадовими окладами, ніяких інших форм стимулювання не передбачається.</p> <p>Оцінка спеціалістів оснований на критеріях необхідності скорочення цілих напрямів діяльності. Відбираються працівники високої кваліфікації для підтримки випуску продукції.</p> <p>Має велике значення, коли фірма зобов'язана працевлаштувати звільнених спеціалістів</p>
5. Стратегія зміни курсу	Підвищення кваліфікації	<p>Застосовується в організаціях, які ведуть боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення існуючого ринку.</p> <p>Ця стратегія передбачає зміну всієї системи управління і відносин в організації.</p> <p>Участь кожного працівника в пошуку нових рішень стає дуже важливим</p>
	Прийняття на роботу	<p>Здійснюється пошук грамотних спеціалістів на основі робочі місця.</p> <p>Організація шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їхній потенціал.</p> <p>Внутрішній підбір кадрів дає можливість бажаним взяти участь у розвитку нових напрямів діяльності</p>
	Підвищення кваліфікації	<p>Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що організація планує зміну курсу, виходячи з внутрішніх резервів.</p> <p>Свої працівники опановують нові напрями діяльності, здійснюється просування по службі і розвиток кар'єри.</p> <p>Залучається персонал до управлінської діяльності</p>
	Винагорода	Матеріальні винагорода працівникам не передбачаються

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯМ
ПЕРСОНАЛОМ СКЛАДАЄТЬСЯ З ТАКИХ ЕЛЕМЕНТІВ:**

• визначення загальної стратегії
• планування потреби організації в персоналі з урахуванням діючого кадрового складу
• залучення, відбір та оцінювання персоналу
• підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка
• система просування по службі (управління кар'єрою)
• звільнення персоналу
• побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці
• політика заробітної плати та соціальних послуг
• управління витратами на персонал

Стратегією управління персоналу є забезпечення ефективності роботи організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями:

- виконавчість;
- задоволеність працівників;
- довгострокова відсутність на робочому місці;
- прогули;
- плинність;
- кількість конфліктів;
- кількість скарг;
- кількість нещасних випадків;
- стабільність.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПЕРЕДБАЧАЄ:

• допомогу організації в досягненні її цілей
• ефективне використання майстерності і можливостей працівників
• забезпечення організації висококваліфікованими та зацікавленими працівниками
• бажання до якнайповнішого задоволення працівників своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження
• розвиток та підтримка на високому рівні якості життя, яке робить бажаною роботу в цій організації
• зв'язок управління персоналом з усіма працівниками
• допомога у формуванні та збереженні морально-психологічного клімату в колективі
• управління рухом до взаємної користі особистостей, організації та суспільства на основі економічних інтересів

13.4. КАДРОВА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ФІРМИ

Однією з основ ефективної діяльності підприємства, особливо у кризовій ситуації, є ефективна кадрова політика, яка значною мірою сприяє запобіганню конфліктам.

Для правильного розуміння особливостей сучасних ринкових відносин у сфері праці підприємство зобов'язане займати активну позицію у вивченні попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили, вести пошук нових кадрових ресурсів з підвищенням вимог до професійного, інтелектуального і творчого потенціалу, підприємницьких здібностей працівників. При проведенні політики оплати праці варто брати до уваги рівні оплати праці в інших компаніях.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБІТ ПО УПРАВЛІННЮ ПЕРСОНАЛОМ

• Визначити зміст робіт на кожному робочому місці
• Прагнути до створення кращих умов праці
• Визначити принципи та розробити чітку систему оплати праці
• Проводити оперативний контроль за роботою персоналу
• Здійснювати короткострокове планування професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу

Для того щоб забезпечити стабільність фірми на ринку, менеджер повинен мати в своєму розпорядженні таких працівників, які здатні підходити до роботи творчо, прагнути до нововведень, домогтися оптимального кінцевого результату. Але потрібна не просто група фахівців, а дружний, творчий, самоналаштований колектив. Якими б не були прекрасними ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ПЕРЕПІДГОТОВКА

• планування заходів по забезпеченню рівня кваліфікації працівників відповідно до їхніх особистих можливостей та виробничої необхідності
• вибір форми навчання працівників при підвищенні кваліфікації (в організації, в навчальному закладі з відривом і без відриву від виробництва)
• організація роботи по підвищенню кваліфікації та перепідготовки працівників в організації
• планування кар'єри та інших форм розвитку та реалізації здібностей працівників
• визначення принципів, форм та строків атестації кадрів

**УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ
ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

• планування витрат на персонал
• розробка та впровадження систем заробітної плати в організації
• визначення особливостей оплати праці окремих категорій працівників

У даний час значно ускладнюється система мотивації і стимулювання працівників, насамперед у зв'язку з прийомом на роботу за короткостроковими контрактами, висуванням різних попередніх умов (у т. ч. випробувального терміну), твердим ув'язуванням матеріального заохочення з одержуванним прибутком та іншими факторами.

Загальні елементи мотивації застосовуються до всіх категорій працюючих (наприклад, виплата заробітної плати).

Спеціальні елементи мотивації відносяться до окремих груп і категорій працюючих. Наприклад, при оплаті праці враховується стаж роботи, умови праці, змінність роботи, рівень освіти і кваліфікація — у вигляді доплат до основної заробітної плати.

Вихідною точкою побудови механізму мотивації керівництва підприємства є те, що воно повинно бути орієнтовано, насамперед, на рішення стратегічних завдань підприємства й ефективну роботу підприємства в цілому.

**ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ, ПОВ'ЯЗАНИХ
З ВИВІЛЬНЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ**

• аналіз причин вивільнення персоналу
• вибір варіантів вивільнення персоналу
• забезпечення соціальних гарантій працівникам організацій, яких звільняють

При реформуванні організації необхідно визначити максимально допустиму чисельність працівників, при якій може бути забезпечено виконання прийнятої стратегії розвитку, і фактичну (надлишок, дефіцит) чисельність працівників до моменту початку реалізації даної стратегії.

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДАЄ ЕФЕКТ,
ЯКЩО В ОРГАНІЗАЦІЇ ДОТРИМУЮТЬСЯ ТАКИХ УМОВ:**

• здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовки та перепідготовки персоналу, стимулювання професійного зростання та ротації кадрів
• використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи
• коли система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників
• використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень
• здійснюється практика делегування повноважень підлеглих

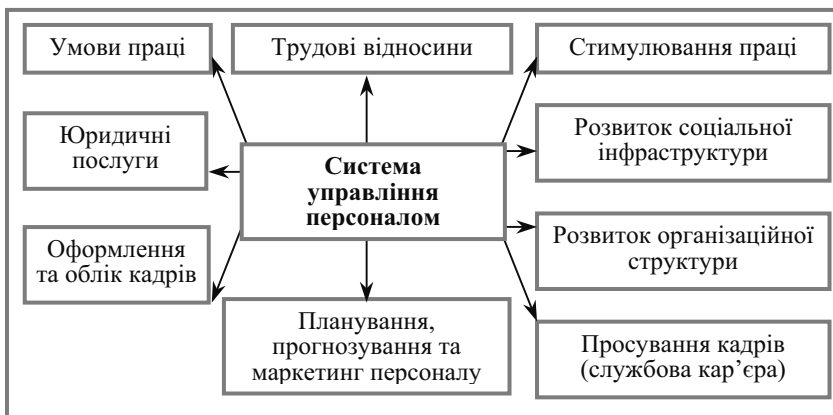
**ВІДМІННОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ВІД УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1. Зорієнтоване на потреби персоналу	1. Зорієнтоване на потреби самої організації в робочій силі
2. Розглядає діючий кадровий потенціал організації	2. Розглядає персонал з точки зору наявних та проектних робочих місць в організації
3. Пасивна стратегічна кадрова політика основана на традиційних моделях управління персоналу	3. Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
4. Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	4. Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту
5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
6. Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість на довгострокові інвестиції в людський капітал	6. Спрямоване на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійне професійне зростання кадрів, поліпшення умов праці
7. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	7. Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентність менеджерів та спеціалістів
8. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконання роботи	8. Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентоспроможною

Організація праці колективу ґрунтується на здатності менеджера чітко розподіляти обов'язку між працівниками, визначати і ставити конкретні завдання, відбивати їх кількісними та якісними параметрами, визначати час, необхідний для практичної реалізації конкретного завдання; забезпечити інформаційну базу та необхідні технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їхньої терміновості й важливості.



Стратегія управління персоналом у загальній стратегії фірми



Стратегія управління персоналом за складовими підсистемами

СТРАТЕГІЯ ДОБОРУ ТА РОЗСТАНОВКИ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДІЛОВИМИ ТА ОСОБИСТІСНИМИ ЯКОСТЯМИ

• Добір енергійних, творчих працівників та підготовка нових кадрів
• Забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації
• Чітке визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника
• Поєднування досвідчених працівників із молодими кадрами
• Спадкоємність персоналу на підставі систематичного добору забезпечення умов для професійного та посадового просування працівників на підставі встановлених критеріїв оцінки їх діяльності та особистих властивостей
• Поєднання довіри до працівників із перевіркою виконання завдань

НАПРЯМИ ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ ЗАЛЕЖНО ВІД ОСОБИСТИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРАЦІВНИКА

1. Якщо працівник некомпетентний і не зацікавлений у результатах своєї праці, менеджеру рекомендується застосовувати директивно-спонукальний тип поведінки
2. Якщо співробітник некомпетентний, але зацікавлений у результатах праці (молодий фахівець), до нього потрібно виявляти постійну увагу і поважний стиль спілкування
3. Для фахівця високої кваліфікації, не зацікавленого у власному успіху й успіху фірми в цілому, необхідно створити систему стимулів
4. Якщо працівник володіє необхідними спеціальними знаннями і прагне домогтися найкращих результатів, йому варто надати широкі можливості для творчості в праці

Тема

14 МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ. УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СПОСІБ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

План

- 14.1. Поняття та сутність мобільності персоналу.
- 14.2. Робота з вивчення і зниження плинності кадрів в організації.
- 14.3. Соціально-психологічний клімат як засіб регулювання процесу мобільності кадрів підприємства.
- 14.4. Мотивація кадрів як засіб запобігання конфліктам.
- 14.5. Система управління кар'єрою працівників.
- 14.6. Застосування практики професійного розвитку персоналу як фактора зниження його плинності.
- 14.7. Впровадження психотехнологій в управління персоналом як засіб стабілізації кадрового складу підприємства.

Література: 4, 13, 14, 15, 21, 26, 27, 34, 46.

Базові поняття: персонал; мобільність персоналу; плинність кадрів; причини звільнення; соціально-психологічний клімат; кадрове забезпечення; якість персоналу; мотивація кадрів; службова кар'єра; кваліметрія; психотренінг.

14.1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МОБІЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Кожному підприємству яке функціонує на ринку незалежно від форми власності, галузевої приналежності, обсягів діяльності, доводиться стикатися з таким явищем, як мобільність персоналу.

Персонал — це весь особовий склад підприємства, установи, організації або частина цього складу, який являє собою групу за професійними чи іншими ознакам.

Персонал — це особовий склад організації, який включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

Персонал підприємства характеризується чисельністю, структурою, професійною придатністю, компетентністю. Персонал не є чимось постійним: він перебуває в постійному русі внаслідок

зарахування на роботу одних і звільнення інших працівників. Процес відновлення колективу в результаті вибуття частини його членів і приходу нових називається мобільністю (змінюваністю, оборотом) персоналу.

Мобільність персоналу підприємства характеризується як здатність (можливість і готовність) персоналу до зміни свого положення в системі зайнятості всередині організації.

**СТУПІНЬ МОБІЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
ЗУМОВЛЕНА ТАКИМИ ФАКТОРАМИ:**

• необхідністю зміни роботи, зумовленою, наприклад, незадоволеністю заробітною платою, умовами й режимом праці, кліматом
• прагненням нового місця роботи, що забезпечить поліпшення умов життя й праці
• легкістю адаптації в нових умовах, зумовленої пов'язаними з нею витратами, кваліфікацією, досвідом, віком
• володінням інформацією про вакансії й ступінь її вірогідності
• технічним (технологічним) переоснащенням підприємства
• вимогами чинного законодавства стосовно певних категорій громадян України

**ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ ЗМІНЮЮТЬ СВІЙ СТАН,
ПОЗИТИВНИМИ МОМЕНТАМИ Є:**

• очікуване зростання доходів на новому місці
• поліпшення перспектив кар'єри
• розширення зв'язків, отримання більш підходящої за змістом роботи
• поліпшення морально-психологічного клімату

Якщо ж переміщення відбувається поза межі організації, працівники в період працевлаштування втрачають заробітну плату, безперервний стаж роботи в організації й пов'язані з ним пільги, несуть витрати на пошук нового місця, мають труднощі адаптації й ризик втратити кваліфікацію й залишитися без роботи.

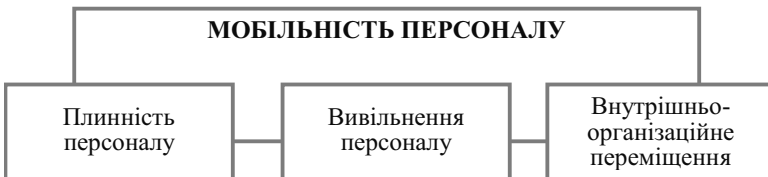
Для працівників, що залишаються в організації, з'являються нові можливості просування, додаткової роботи й заробітку, але збільшується навантаження, втрачаються звичні функціональні партнери, змінюється соціально-психологічний клімат.

Для організації мобільність персоналу полегшує рятування від аутсайдерів, дає можливість залучати людей з новими поглядами, омолоджувати склад працівників, стимулювати зміни, підвищення внутрішньої активності й гнучкості, але породжує додаткові витрати (пов'язані з набором і тимчасовою заміною кадрів, навчанням, порушенням комунікацій), більші втрати робочого часу, падіння дисципліни, збільшення браку, недовироблення продукції.

МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ МОЖЕ БУТИ ЗУМОВЛЕНА ОБ'ЄКТИВНИМИ Й СУБ'ЄКТИВНИМИ ПРИЧИНАМИ, СЕРЕД ЯКИХ:

• біологічні (погіршення здоров'я)
• виробничі (скорочення штату внаслідок комплексної механізації й автоматизації)
• соціальні (настання пенсійного віку)
• особисті (сімейні обставини)
• державні (призов на військову службу)
• особистісні (прагнення розвитку і самореалізації)
• внутрішньоорганізаційні (несприятливий морально-психологічний клімат, бюрократія тощо)

Відповідно до основних причин мобільності персоналу підприємства можна визначити дві форми здійснення цього процесу: вивільнення персоналу і плинність.



Складові мобільності персоналу підприємства

Вивільнення персоналу має багато в чому об'єктивний характер і пов'язане з орієнтацією на інтенсивний шлях розвитку підприємства: впровадженням технічних і технологічних новацій, організаційними змінами в сфері праці, економією живої праці; а також з реорганізацією чи ліквідацією нерентабельних, збиткових напрямів діяльності тощо.

Вивільнення персоналу — це вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Вивільнення персоналу — звільнення чи відсторонення від роботи на тривалий термін одного чи великої кількості працівників з причин економічного, структурного чи технологічного характеру з метою зменшення кількості зайнятих або зміни їхнього професійно-кваліфікаційного складу. Цей процес безпосередньо торкається договорів про їхнє наймання, включаючи розірвання чи припинення дії таких договорів (контрактів). Це комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Процес вивільнення значно ширший ніж, просто процес звільнення, яке являє собою припинення трудового договору між адміністрацією-роботодавцем і співробітником.

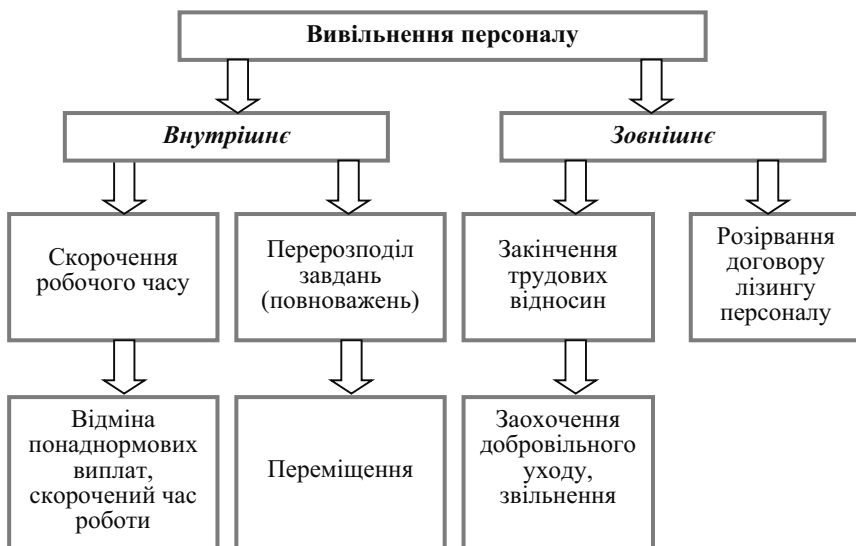
СКЛАДОВІ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

• скорочення робочого часу
• перерозподіл завдань (повноважень)
• розірвання договору лізингу персоналу

Вивільнення персоналу досягається за рахунок *абсолютного і відносного скорочення* чисельності: при **абсолютному** (зовнішньому) скороченні працівники звільняються, при **відносному** (внутрішньому) — зменшується потреба в них.

Незалежно від того, який вид вивільнення персоналу відбувається на підприємстві, це призводить до усвідомленої запланованої зміни загальної структури та складу його кадрів. Паралельно з цим протікає процес руху кадрів, який лише частково залежить від адміністрації підприємства і який у більшості наукових праць з управління персоналом отримав назву «плинність кадрів».

Досвід багатьох підприємств показує, що *плинність кадрів* негативно позначається на роботі підприємства, не дає сформуватися колективу, а відповідно — і корпоративному духу, що незмінно спричиняє зниження виробничих показників і ефективності роботи.



Види вивільнення персоналу

Плинність кадрів — сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку; під плинністю кадрів можна розуміти сукупність звільнених працівників із власного бажання, за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Плинність кадрів є важливою характеристикою стабільності трудового колективу, величина якої визначається шляхом ділення кількості звільнених (за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни) за окремий період на середнь-спискову чисельність робітників за той же період.

Плинність кадрів — це рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем чи незадоволеністю організації конкретним працівником

Плинність кадрів — показник, що фіксує рівень зміни складу працівників підприємства внаслідок звільнення і переходу на іншу роботу з особистих мотивів

Плинність кадрів — це один з негативних показників функціонування будь-якої з організацій, який свідчить про те, що на даному підприємстві несприятлива психологічна обстановка, низький рівень соціального забезпечення працюючих, це патогенна система, що свідчить про негативну психологічну обстановку в колективі, де керівництво не враховує думки працюючих, де все зводиться до методу «давай-давай», а природні потреби робітників ні керівництвом, ні адміністрацією не враховуються

Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів.

Не дивлячись на те, що плинність кадрів створює певні труднощі в роботі організації, вона стимулює працівників, що залишилися, і які можуть претендувати на вільні робочі місця та отримують можливість доступу до професійного досвіду нових співробітників. *Але в будь-якому випадку висока плинність кадрів — це сигнал керівництву про низький рівень задоволеності роботою працівниками.* Підприємство має шанс втратити найбільш висококваліфікованих і мотивованих на ефективну роботу працівників, які будуть шукати нове робоче місце з такими умовами праці та побуту, які їх задовольнятимуть.

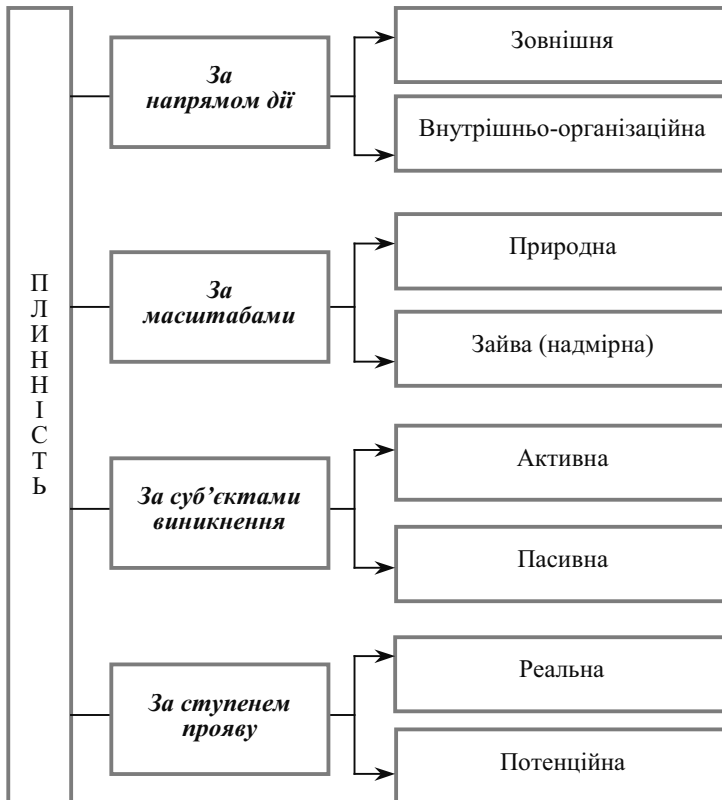
КЛАСИФІКАЦІЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

<i>За напрямом дії</i>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ внутрішньо-організаційна плинність кадрів, пов'язана з трудовими переміщеннями всередині організації; ☞ зовнішня плинність кадрів між організаціями, галузями і сферами економіки
<i>За масштабами дії</i>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ природна плинність (3—5 % за рік). Вона сприяє своєчасному відновленню колективу і не потребує особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби; ☞ зайва плинність, яка викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі
<i>За суб'єктами виникнення</i>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ активна плинність — рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем: умовами праці, побуту і т. д.; ☞ пасивна плинність — рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю підприємством-роботодавцем конкретним працівником
<i>За ступенем прояву</i>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ потенційна плинність — готовність працівників до зміни місця роботи; ☞ реальна плинність — зафіксовано дані про зміну складу та структури кадрів підприємства

14.2. РОБОТА З ВИВЧЕННЯ І ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

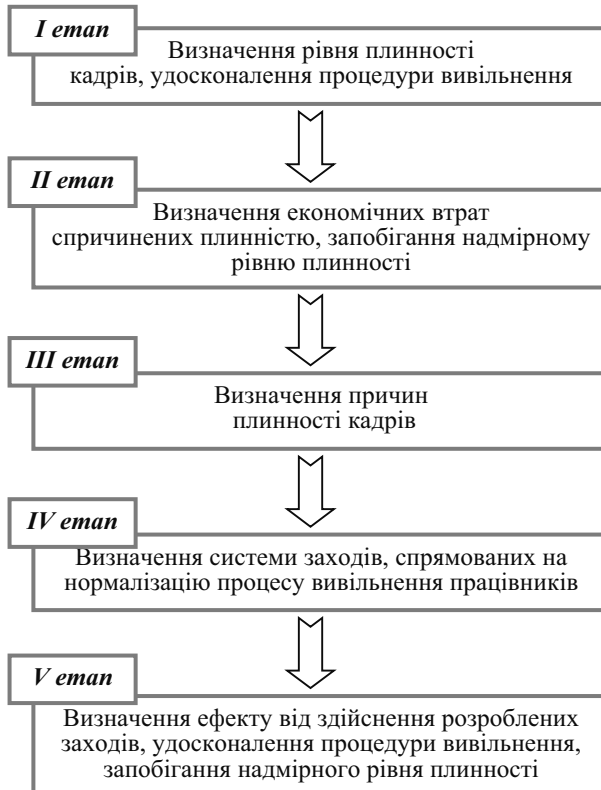
ЕТАПИ РОБОТИ З ВИВЧЕННЯ І ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

- | |
|---|
| • збирання і оброблення інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу) |
| • аналіз процесу плинності кадрів |
| • розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів |



Класифікація процесу плинності персоналу підприємства

Модель управління плинністю персоналу включає 5 послідовних етапів.



Етапи управління плинністю кадрів на підприємстві

Розглянемо докладніше названі етапи.

I ЕТАП. *Визначення рівня плинності, удосконалення процедури вивільнення*

На цій стадії необхідно відповісти на головне питання — чи є рівень плинності настільки високим, що призводить до необґрунтованих економічних втрат, недоотриманих прибутків підприємством? Визначення рівня плинності проводиться за допомогою системи показників, які всебічно оцінюють рух кадрів на підприємстві.

Можна оцінювати стан процесу плинності кадрів за допомогою коефіцієнта плинності (K_p), часткового коефіцієнта плинності ($K_{п.ч}$) і коефіцієнта інтенсивності плинності ($K_{i.п}$). *Коефіцієнт плинності* використовують для оцінювання розмірів плинності в ціло-

му по організації (підприємству) і за окремими її підрозділами. Він розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни, а також тих, які звільнилися за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників. Рівень плинності в розмірі 3—5 % («природна плинність») не повинен сприйматися як деякий індикатор, оскільки професійна мобільність на конкретному підприємстві формується під впливом сукупності факторів — галузева приналежність, технологія виробництва, трудомісткість робіт, наявність/відсутність фактора сезонності у виробничому циклі, стиль керівництва, рівень і принципи корпоративної культури.

Частковий коефіцієнт плинності використовують для оцінювання розмірів плинності за окремими статево-віковими, професійними, освітніми та іншими групами трудового колективу. Він розраховується як відношення кількості звільнених у даній групі за прогули й інші порушення трудової дисципліни, а також тих, що звільнилися за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності ($K_{i,п}$) є відношенням часткового коефіцієнта плинності ($K_{п,ч}$) по даній групі, яка виділяється в організації в цілому чи за окремими її підрозділами, до коефіцієнта плинності ($K_{п}$), обчисленому відповідно по організації в цілому чи за окремими її підрозділами:

$$K_{i,п} = \frac{K_{п,ч}}{K_{п}}.$$

Він показує, у скільки разів частковий коефіцієнт плинності по даній групі більший чи менший $K_{п}$, а саме: значення $K_{i,п} \approx 1$ свідчить про середній (щодо організації чи підрозділу) рівень плинності в даній групі; $K_{i,п} < 1$ — про те, що інтенсивність плинності нижчий від її середнього рівня, тобто про стабільність групи; $K_{i,п} > 1$ — про підвищену плинність. Значення $K_{i,п}$ дозволяють установити вплив на процес плинності таких факторів, як стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація працівників і т. д., а також слугує для контролю результативності окремих заходів щодо зниження плинності. При цьому низькі значення коефіцієнта інтенсивності плинності не завжди свідчать про нормальний розвиток соціальних процесів у колективі. Так, у ряді професійних груп значення $K_{i,п} = 0,5$ часто свідчить про старіння колективу.

Стан плинності кадрів аналізується по підприємству і його підрозділах: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності порівняно з попередніми періодами; виділяються підрозділи з найбільшим значенням $K_{п}$; виявляються умови, що визначають високий рівень плинності; визначаються професійні, статеві-вікові й інші групи працівників, піддані високій плинності, і т. д. Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, де дається оцінка стану плинності по організації (підприємству) та її динаміка; робляться висновки, в яких містяться основні напрями для розробки заходів щодо зниження плинності. Детальний аналіз рекомендується проводити один раз на рік за станом на 1 січня. За станом на початок кожного кварталу варто визначати значення коефіцієнтів плинності по організації та її підрозділах, порівнюючи їх зі значеннями $K_{п}$ у відповідний період попереднього року.

Для аналізу процесів стабілізації трудових колективів велике значення мають також розрахунки коефіцієнта змінюваності кадрів і періоду повного відновлення колективу чи окремих професійних груп. *Коефіцієнт змінюваності кадрів* визначають як відношення звільнених протягом року працівників до їхньої загальної кількості. *Повний період змінюваності кадрів* (у роках) розраховуються за формулою:

$$П = \frac{100}{K_{з.м}},$$

де $K_{з.м}$ — коефіцієнт змінюваності.

Аналогічно розраховують показники повного періоду змінюваності кадрів за окремими категоріями працівників і професійних груп. При цьому тривалий період змінюваності вважається гарним показником, а нетривалий — поганим.

II ЕТАП. *Визначення рівня економічних втрат, спричинених плинністю кадрів, запобігання надмірного рівню плинності*

З початком проведення в країні економічних реформ одним з перших управлінських аспектів, яким почали зневажати підприємства, стало нормування праці, споконвічно покликане виявляти резерви продуктивності праці. До підприємств, у яких ведеться облік витрат робочого часу, розробляють, дотримуються і регулярно переглядаються трудові норми, на сьогоднішній момент можна віднести лише одиниці.

ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ВЕЛИЧИНИ ВТРАТ

▪ Втрати, зумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників
▪ Втрати, спричинені зниженням продуктивності праці працівників перед звільненням
▪ Втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці нових прийнятих працівників
▪ Витрати, викликані проведенням процедури наймання працівників на вакантне робоче місце
▪ Витрати на навчання прийнятого на роботу співробітника
▪ Втрати від браку у новоприйнятих працівників
▪ Витрати, викликані проведенням процедури звільнення
▪ Втрати, пов'язані із судовими витратами, пов'язаними з незаконним звільненням, наступним відновленням і оплатою часу вимушеного прогулу
▪ Витрати на формування стабільних трудових колективів з нормальним соціально-психологічним кліматом

Загальна величина витрат, економічного збитку, спричиненого плинністю персоналу дорівнює сумі всіх часткових втрат. За оцінками спеціалістів, витрати на заміну робітників становлять 7—12 % їхньої річної заробітної плати; фахівців — 18—30 %; керівників — 20—100 %.

Оцінивши розмір збитків, необхідно зіставити їх з витратами на усунення причин зайвої плинності кадрів. Однак при цьому необхідно з'ясувати, які причини сформованої ситуації, чому відбувається відтік робочої сили.

III ЕТАП. *Визначення причин плинності кадрів*

Високий рівень плинності кадрів може бути спричинений специфікою виробничо-господарської діяльності підприємства або недосконалістю системи управління ним. У першому випадку проблеми як такої немає і ніяких рішень приймати не потрібно. У другому випадку — навпаки, варто докласти зусиль, щоб відшукати вузькі місця в системі управління підприємством. Причини звільнень працівників з підприємства можна аналізувати в двох аспектах.

Перший аспект буде ґрунтуватися на формальному критерії, що розділяє підстави звільнень законодавчим шляхом — підстав розірвання трудових відносин, перерахованих у КЗПП України. У даному випадку перелік підстав буде вичерпним, оскільки відповідні норми КЗПП України не передбачають принципово ін-

ших підстав для розірвання трудових відносин. Кадрова статистика підприємств з питань звільнень в основному ґрунтується на таких підставах: за власним бажанням, у зв'язку з переведенням, тимчасові працівники, прогул без поважних причин, для догляду за дитиною, за появу на роботі в нетверезому стані, скорочення чисельності працівників, у зв'язку зі смертю, вихід на пенсію тощо. Відсутність чи поява прецедентів звільнень по тій чи іншій підставі веде відповідно до звуження чи розширення цього переліку. Тому одним з напрямів досліджень може бути аналіз кадрової статистики підприємства. Очевидною можливістю такого аналізу є його порівнянність з аналогічними даними інших підприємств або галузі в цілому.

Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукають працівника прийняти рішення про звільнення з підприємства. У цьому випадку статистика служби кадрів у кращому випадку лише частково може пояснити, чому звільнився працівник.

**ПІДСТАВА ДЛЯ ЗВІЛЬНЕННЯ «ЗА ВЛАСНИМ БАЖАННЯМ»
МОЖЕ БУТИ СПРИЧИНЕНА ТАКИМИ ЧИННИКАМИ:**

☞ неконкурентоспроможні ставки оплати праці
☞ несправедлива структура оплати праці
☞ нестабільні заробітки
☞ тривалий чи незручний час роботи
☞ погані (тяжкі, небезпечні) умови праці
☞ деспотичне чи неприємне керівництво
☞ проблеми з проїздом до місця роботи
☞ відсутність можливості для службового просування, навчання чи підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного росту
☞ робота, в якій немає необхідності
☞ неефективна процедура добору й оцінювання кандидатів
☞ неадекватні заходи введення в посаду (відсутність контролю за адаптацією)
☞ імідж організації, який постійно змінюється
☞ робота з персоналом за принципом «соковижималки» (тверда структура)
☞ прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організацію (звідси нестабільність компанії)
☞ причини особистого характеру тощо

Плинність кадрів пов'язана не тільки із соціальною й побутовою неупорядкованістю, а й із складнощами самореалізації або самоствердження працівника як особистості.

Запропонований перелік підстав звільнень може бути продовженим далі. Але в усьому розмаїтті причин звільнення є ті, які в сукупності займають близько 90 % всіх можливих випадків. Розглянемо результати найпростішого дослідження мотивів вибуття працівників із підприємства. В даному дослідженні респондентам пропонувалося заповнити форму відповідей на питання «З якої причини ви змінювали місце роботи?». Пропонована форма висновку результатів опитування, як показує час, не привносить значної динаміки в уже сформовану градацію мотивів звільнення, тому може бути представлена в якості типової для всіх підприємств:



Структура «типових» причин звільнення працівників

Процес плинності кадрів з якісної сторони характеризується факторами, причинами і мотивами. Тобто він розділяє узагальнене багатьма спеціалістами поняття «причини плинності» на три взаємопов'язані складові.

Виявляти причини і фактори плинності кадрів необхідно для розробки конкретних заходів щодо її зниження. Мотиви ж є вихідним матеріалом для встановлення її причин.

Причинами плинності кадрів є найбільш розповсюджені в даній організації (на підприємстві) причини звільнення працівників.

**ПРИЧИНИ ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ УМОВНО
МОЖНА РОЗДІЛИТИ НА ТРИ ВЕЛИКІ ГРУПИ, ПОВ'ЯЗАНІ З:**

• сімейно-побутовими обставинами
• незадоволеністю працівників
• порушенням трудової дисципліни

Причини звільнення, викликані незадоволеністю працівників, звичайно пов'язані з факторами плинності кадрів, під якими розуміють умови праці і побуту (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т. д.). Фактори плинності кадрів можна згрупувати за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані, некеровані. До першої групи відносяться матеріальні фактори виробництва і побуту працівників (характер, умови й організація праці, забезпеченість різними матеріальними благами), до другого — суб'єктивні фактори виробництва (задоволеність працівників різними сторонами виробничої діяльності), а до третього — природно-кліматичні і демографічні процеси. Ці фактори виявляються при аналізі процесів плинності кадрів у підрозділах.

Мотиви звільнення є відображенням причин звільнення в свідомості працівників. Мотиви встановлюються зі слів працівників, що звільняються; при цьому необхідно прагнути виявити щирий мотив, тому що працівник може приховати його чи неправильно сформулювати, і відрізнити мотив від причини звільнення. Наприклад, одному мотиву — незадоволеність розміром заробітної плати — може відповідати безліч причин: втрати робочого часу через відсутність чи поганий стан інструментів, устаткування, через недостатнє забезпечення матеріалами, деталями; неправильна тарифікація робіт, чи відсутність або невеликий розмір премій і т. д. Мотиви плинності кадрів можна розподілити на кілька груп: професійно-кваліфікаційні, організація й умови праці, особистісні, рівень задоволення матеріальними благами, відносини в колективі тощо.

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, виконуваної службою вивчення суспільної думки чи кадровою службою організації (підприємства). Ця процедура передбачає вивчення анкетної даних, бесіди із працівниками, що звільняють-

ся, а також з його колегами, начальниками, результати яких заносяться в спеціальний журнал з обліку звільнень.

Для вивчення основних мотивів плинності кадрів на підприємстві і прогнозування її подальшої тенденції необхідно постійно мати «зворотний зв'язок», тобто знати про потреби, прагнення і бажання працівників. З цією метою доцільно впроваджувати в діяльність відділу кадрів систему регулярного опитування (анкетування) працівників, що звільняються з підприємства чи переходять у структурі підприємства на іншу роботу, прийнятих на підприємство ззовні, а також постійних працівників підприємства.

IV ЕТАП. *Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу звільнення робочої сили, удосконалювання процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності*

Управління плинністю кадрів на рівні підприємства, організації, галузі полягає насамперед у зведенні до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників та конкретними можливостями їх задоволення.

ЦЕ ДОСЯГАЄТЬСЯ ЗА ДОПОМОГОЮ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ, ЯКІ МОЖНА РОЗДІЛИТИ НА П'ЯТЬ ОСНОВНИХ ГРУП

1. <i>Техніко-економічні</i> (поліпшення умов праці, удосконалювання системи матеріального стимулювання, організації і управління виробництвом, підвищення ступеня механізації та автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці тощо)
2. <i>Організаційні</i> (удосконалювання процедур приймання і звільнення працівників, системи професійного просування працівників, робота з молоддю тощо)
3. <i>Виховні</i> (формування в працівників відповідного ставлення до праці, дисципліни, культури поведінки тощо)
4. <i>Соціально-психологічні</i> (удосконалювання стилів і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення та ін.)
5. <i>Культурно-побутові</i> (поліпшення побутового обслуговування та громадського харчування, культурно-масової та спортивної роботи, зростання рівня забезпеченості житлом, дитячими дошкільними установами, базами та будинками відпочинку тощо)

Для вирішення поставленого завдання доцільно впроваджувати принципи **аутплейсменту** в роботу кадрових служб підприємств (тобто допомоги працівникам, які звільняються — психологічної, інформаційної, консультаційної). Перевагою цього захо-

ду є те, що він не потребує значних матеріальних витрат (за винятком випадків, коли може знадобитися проведення спеціальних психологічних тренінгів із працівником, що звільняється, чи звернення за допомогою до кадрові агентства).

Так, працівника, що звільняється, можна забезпечити пакетом інформації, документів, консультацій. Працівникові можуть бути надані рекомендаційні листи; обов'язкова психологічна консультація; навчання методам пошуку роботи; навчання роботи з кадровими агентствами; консультація з особливостей звернення на біржу праці, надання відповідних документів, інформування про терміни; консультація і пам'ятка, як поводитися на співбесіді; грамотно складене резюме; список кадрових агентств; список територіальних відділень Служби зайнятості; розміщення оголошення в Інтернеті про пошук роботи для співробітників, що мають кваліфікацію; список фірм, де набирається персонал.

ВИЩЕНАВЕДЕНІ ЗАХОДИ ДОЗВОЛЯТЬ:

☞ знизити кількість претензій від звільнених, у тому числі кількість судових позовів (а відповідно і виплат по них)
☞ зменшити суму компенсаційних виплат співробітникам, що звільняються
☞ зберегти позитивний імідж компанії
☞ залишитися в гарних стосунках зі співробітником, що звільняється

V ЕТАП. Визначення ефекту від здійснення розроблених заходів, удосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності

При розробці програми усунення зайвої плинності необхідно провести порівняльний аналіз витрат на проведення зазначених вище заходів і втрат через зайвий рівень плинності. Керівництву підприємства в даному випадку варто зробити так само, як і з фінансуванням будь-якої іншої бізнес-ідеї: якщо витрати на вирішення проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності, то, можливо необхідний пошук інших, більш «дешевих» варіантів удосконалення роботи з персоналом.

Таким чином, з розвитком сегмента рекрутингових послуг на ринку праці для багатьох підприємств, особливо у великих містах України, рішення зазначених питань можна перекласти на спеціалізовані кадрові агентства. Однак пропонований порядок діяльності насамперед розрахований на власні сили кадрової служби будь-якого підприємства і при належній організації управління персоналом здатний ефективно вирішувати подібні проблеми.

14.3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ЗАСІБ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ МОБІЛЬНОСТІ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з факторів, який суттєво впливає на процес плинності персоналу підприємства, є соціально-психологічний клімат.

Соціально-психологічний клімат — це сукупність обставин, що породжують певні установки членів колективу, які проявляються в їх внутрішньому відношенні і до оточуючих, і до своєї діяльності. Ці установки піддаються цілеспрямованому впливу з боку керівника на колектив, а відтак, стан соціально-психологічного клімату колективу залежить від нього.

СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

1. Ступінь задоволеності своєю діяльністю, яка досить суб'єктивна, оскільки одні члени колективу будуть вважати задоволеністю те, що інші — незадоволеністю. На ступінь задоволеності впливає: характер і зміст діяльності, ставлення до неї (прихильність або антипатія), престижність, розмір винагороди, перспективи, супутні можливості, специфічні можливості

2. Психологічна і соціально-психологічна сумісність. В основі першої знаходиться відповідність темпераментів членів колективу, другої — відповідність професійних і морально-психологічних якостей. Соціально-психологічна сумісність членів колективу забезпечується такими умовами:

- раціональним розподілом функцій, за якого жоден із взаємодіючих суб'єктів не зможе добитися успіху за рахунок іншого, або у випадку, коли той потерпить невдачу;
- відповідністю особистих можливостей кожного структури і змісту його діяльності, завданням і, відповідно, вимогам, які до нього висуваються;
- близькістю або співпадінням моральних позицій на основі чого виникає взаємна довіра, прагнення до взаєморозуміння і бажання співпрацювати.
- однорідністю мотивів діяльності та індивідуальних прагнень членів колективу;
- можливістю взаємного доповнення і на основі цього — органічного поєднання здібностей кожного працівника в єдиному виробничому процесі

Склад компонентів соціально-психологічного клімату умовно можна представити у вигляді трьох кліматичних зон:

Кліматична зона I — це соціальний клімат, зумовлений ступенем усвідомленості кожним працівником загальних цілей і завдань організації і сформований під впливом таких факторів: особистого прикладу управлінського персоналу в захопленості справою, строгого дотримання правових і моральних норм, розвиненості демократичних початків в управлінні підприємством;



Основні складові соціально-психологічного клімату трудового колективу

Кліматична зона II — це моральний клімат, зумовлений діючими в колективі моральними цінностями. Він є за масштабами локальним, тобто характерним для первинного колективу (бригади, ділянки, відділу, цеху).

Кліматична зона III — це психологічний клімат, особливість якого полягає в тому, що він складається між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

У колективах з нездоровим морально-психологічним кліматом низька продуктивність праці і висока плинність кадрів. Особливо чуттєві до морально-психологічної атмосфери молоді працівники й жінки. За оцінками спеціалістів, гарний настрій працівників може підвищити продуктивність їхньої праці на 5—10 % від середнього рівня, а поганий настрій знижує продуктивність на таку саму величину. Отже, тільки залежно від настрою працівника продуктивність праці може коливатися в межах 10—20 %. Створенню здорового морально-психологічного клімату сприяє впровадження функціональної музики, яка забезпечує підвищення продуктивності праці на 2—5 % і зниження браку на 5—10 %, а

також сприяє підвищенню загальної культури працюючих, зниженню плинності кадрів, скороченню захворюваності тощо.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЙ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ТАКІ ЙОГО ВЛАСТИВОСТІ:

— ієрархічна і багатозначна структурованість (соціально-психологічний клімат є простором намірів і цілей, відносин і позицій, взаємозв'язків і взаємозалежностей)
— відносна статичність його соціально-психологічних параметрів (вони задаються ззовні й пов'язані з функціональними та соціотехнічними характеристиками організації)
— суб'єктивне сприймання і різний ступінь суб'єктивної актуальності його величини, форми і місця (кожна особа організації на основі своїх статусних і рольових позицій є учасником системи взаємодії; насиченість функцій і професійний досвід створюють певний комплекс установок, умов, що опосередковують відмінності у суб'єктивному сприйнятті соціально-психологічного клімату)
— різні значення його комфортності як для окремої людини, так і для структурної одиниці, групи тощо

ДЛЯ ВИМІРУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ТАКІ ПАРАМЕТРИ:

1. **Цілісність.** Вона охоплює міру рефлексивної однорідності, ізотропності (змінюваності), подібності способу життя і спрямованості на збереження організації як форми спільної діяльності і як умови життєдіяльності людей, об'єднаних єдиною структурою організаційних відносин. Властивість цілісності відтворює міру соціально-психологічної рівноваги, її засвідчують конкретні аспекти функціонування організації:

☞ загальний рівень ідентифікації співробітників із організацією (причетність до цілей і завдань, наявність єдиних і спеціалізованих норм, зв'язок життєвих стратегій співробітників із перспективами та функціями організації);

☞ наявність в організації механізмів адекватного оцінювання кожного й активізації їх участі в організаційній життєдіяльності;

☞ наявність в організації традицій, форм їх закріплення, механізму збереження і передавання іншим поколінням;

☞ розвиток традицій організації;

☞ форми закріплення і збагачення досвіду організації;

☞ координаційна цілісність, співзвучність управлінських рішень на різних рівнях;

☞ колективні форми управління;

☞ довіра до керівництва;

☞ відсутність зайвих, штучно створених підструктур;

☞ розвиток механізмів стимулювання соціальної та організаційної активності, відповідальності та ініціативи;

☞ формування механізмів соціального захисту, «патерналізм організації» стосовно своїх працівників і підструктур

2. Структурність соціально-психологічного клімату

Її характеризують об'єм, інтенсивність, складність взаємодії між елементами та їх композиціями. Рівень структурності соціально-психологічного клімату організації тим вищий, чим більша кількість зв'язків, що відтворюють функціональні, рольові, статусні відносини, чим більша кількість цінностей, норм, різних аспектів організаційного досвіду залучена до взаємодії

3. Автономія підструктур. Її визначають за рівнем (просторово-часова характеристика діяльності підрозділу з погляду його місця в системі зв'язків і відносин, взаємозв'язків і взаємозалежностей) і ступенем (кількість можливих варіантів вільного вибору, якими наділені складові організації в своїй діяльності та виборі засобів і способів досягнення мети)

У цьому контексті важливим є принцип взаємодії як обов'язкова й характерна ознака системи управління, оскільки поза взаємодією компонентів системи управління нова якість навіть неможлива, а це може спричинити руйнацію системи.

***Взаємодія** — процеси впливу об'єктів один на одного, їх взаємна зумовленість, породження одним одного і зв'язок.*

Особливістю взаємодії є причинна зумовленість: кожна із взаємодіючих сторін є причиною і наслідком одночасного зворотного впливу протилежної сторони. У процесі взаємодії реалізується не тільки соціальний, а й психологічний контакт, пов'язаний із психічним станом об'єктів. Цей контакт виражається у взаємсприйманні, взаєморозумінні або нерозумінні, несприйнятті.

В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ВЗАЄМОДІЯ ВИЯВЛЯЄТЬСЯ В ТАКИХ ВИДАХ ВІДНОСИН:

⇒ **«керівництво—підкорення».** Керівник сам приймає рішення, намагається показати свою професійну перевагу

⇒ **«керівництво—партнерство (співробітництво)».** Передбачає наявність загальних ознак спільної діяльності: єдиної цілі й загальної мотивації (спонукання працювати разом); розподіл діяльності на функціонально пов'язані складові й розподіл їх між учасниками; об'єднання індивідів та індивідуальних діяльностей тощо

Аналіз кадрового забезпечення

Кадри — найцінніший ресурс підприємства. Їхня кількість, кваліфікація, розстановка, перерозподіл та забезпечення матеріального заохочення значною мірою визначають економічні результати діяльності будь-якої організації.

Аналіз кадрового забезпечення на підприємстві є необхідною умовою для визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства як загалом, так і соціальної сфери зокрема. Крім того, порівняння його показників з показниками попередніх періодів використовується для виявлення позитивних і негативних тенденцій та вдосконалення структури персоналу.

Аналіз складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за кількістю (в статичі та динаміці), статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи та іншими ознаками.

НАЙВАЖЛИВІШІ ПОКАЗНИКИ ЯКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ

1. Укомплектованість підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації, — рівень загальної і спеціальної освіти, середній вік працівників. При цьому: <ul style="list-style-type: none">• оцінюється загальний стаж роботи, стаж роботи за даною спеціальністю на даному підприємстві;• визначається чисельність працівників, які опанували суміжні професії;• оцінюється соціальна активність працівників
2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах
3. Якість розстановки спеціалістів за посадами
4. Ступінь відповідності вимогам робочого місця
5. Тривалість використання працівника на одній посаді тощо

ДО СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ ВІДНОСИТЬСЯ:

1. Ступінь задоволеності своєю діяльністю, яка досить суб'єктивна, оскільки одні члени колективу будуть вважати задоволеністю те, що інші — незадоволеністю. На ступінь задоволеності впливають: характер і зміст діяльності, ставлення до неї (прихильність або антипатія), престижність, розмір винагороди, перспективи, супутні можливості, специфічні можливості
2. Психологічна і соціально-психологічна сумісність. В основі першої знаходиться відповідність темпераментів членів колективу, другої—відповідність професійних і морально-психологічних якостей

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СУМІСНІСТЬ
ЧЛЕНІВ КОЛЕКТИВУ ЗАБЕЗПЕЧУЄТЬСЯ ТАКИМИ УМОВАМИ:**

• раціональним розподілом функцій, за якого жоден із взаємодіючих суб'єктів не зможе добитися успіху за рахунок іншого, або у випадку, коли той потерпить невдачу
• відповідністю особистих можливостей кожного структурі і змісту його діяльності, завдань і, відповідно, вимог, які до нього висуваються
• близькістю або співпадінням моральних позицій, внаслідок чого виникає взаємна довіра, прагнення до взаєморозуміння і бажання співпрацювати
• однорідністю мотивів діяльності та індивідуальних прагнень членів колективу
• можливістю взаємодоповнення і на основі цього — органічного поєднання здібностей кожного працівника в єдиному виробничому процесі

14.4. МОТИВАЦІЯ КАДРІВ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ

Методика удосконалення процедури мотивації кадрів

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, виконують прийняті рішення. Менеджерів завжди повинні цікавити мотиви, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Актуальність цієї проблеми наростала з розширенням особистих свобод, перетворенням працівника в часткового підприємця, внаслідок чого традиційні заходи стримування і пригнічення переставали спрацьовувати. Тому в системі функцій менеджменту особливо важливим є мотивування. Цю функцію можна розглядати як загальне мотивування працівника до продуктивної праці і як мотивування в контексті реалізації різноманітних управлінських рішень.

Мотивування як функція менеджменту — це стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Свідома діяльність індивіда в процесі господарської діяльності і в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціаль-

ному оточенні: сім'ї, трудовому колективі, соціальній групі, суспільстві.

Застосування методів прямого впливу (примушування і переконання) в системі стимулювання персоналу далеко не завжди ефективне. Більше того, вони здатні навіть породити ефект діаметрально протилежний — *демотивацію*. Через це для створення стійкої мотивації менеджер з персоналу разом з керівництвом підприємства повинні подбати насамперед про формування умов, що сприяють закріпленню і розвитку мотивів конструктивної й активної діяльності в конкретних працівників.

Ця робота повинна починатися ще при бесіді по найманню, коли за допомогою відкритих питань, виявивши мотиви кандидата, роботодавець, що усвідомив можливу спільність інтересів, розкриває зміст цієї спільності для потенційного співробітника (можливості ділового і професійного зростання, вирішення життєвих проблем, можливі пільги і блага, особиста зацікавленість керівництва в можливому співробітництві тощо).

При введенні на посаду нового співробітника дуже важливо закріпити позитивну мотивацію, яка виникає. Цьому аспекту не завжди надають належної уваги. Водночас статистика показує, що основну частку в загальній плинності кадрів складають працівники, що проробили не більш півтора року. Інакше кажучи, найчастіше ідуть люди, які побачили і усвідомили різку невідповідність між обіцянками і очікуваннями при найманні і реальним станом справ, тобто люди, прийняті на роботу, залишені керівництвом наодинці з їхніми проблемами. Повноцінне введення нового працівника в колектив повинно здійснюватися планомірно, етап за етапом.

У цьому процесі необхідно інформувати колектив про нового працівника — хто прийде, звідкіля, з чийої «подачі», чому саме він, які перспективи з ним пов'язуються тощо. Зробити це необхідно, щоб припинити можливі непотрібні розмови, чутки і плітки.

До появи нового працівника варто обладнати його робоче місце, щоб він з перших хвилин відчув увагу і міг повноцінно входити в курс справ.

У перший день роботи нового співробітника обов'язково повинні представити його колективу, як мінімум — тим, з ким він буде знаходитися в контакті в робочий час, і не тільки представити його, а й у його присутності акцентувати увагу про причини його появи та планів стосовно нього. Це необхідно зробити демонстративно, щоб і новачок, і «старі» співробітники чітко і ясно зрозуміли відношення керівництва до нового співробітника.

До того як новачок приступить до безпосереднього виконання посадових обов'язків, його необхідно докладно проінструктувати, продемонструвати зразки документів, операції, які йому доведеться виконувати. І тільки після такого інструктажу дозволити приступати до роботи. Доцільно на перший час домовитися з ким-небудь із досвідчених працівників про персональне наставництво над новачком.

У перші місяць-два за діяльністю нового співробітника з боку керівництва повинен бути забезпечений пильний контроль — і не стільки за результатами роботи, скільки за процесом. Зрозуміло, мова йде не про дріб'язкову опіку, а про доброзичливу і турботливу увагу до діяльності нового працівника, яку він повинен відчувати.

До створення мотиваційних умов відносяться різні писані (позначені в контракті) і неписані домовленості керівництва з конкретним працівником (про режим дня, відпустки за свій рахунок тощо), що створюють систему довірчих відносин.

Важливою умовою створення оптимального морально-психологічного клімату є вирішення і профілактика конфліктів. Тут же відзначимо найголовніше: немає і не може бути цілком безконфліктного менеджменту. Більше того, зусилля по розвитку підприємства найчастіше припускають породження конфліктної ситуації. Проблема полягає в тому, щоб не допустити переростання виробничого конфлікту в конфлікт міжособистісний. Якщо перші конфлікти піддаються конструктивному розв'язанню, то другі нерозв'язувані в принципі.

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТУ

☞ профілактика конфлікту, тобто створення і підтримка мотивації на конструктивну спільну діяльність і т. д.
☞ виховний вплив на конфліктуючі сторони (аналіз і роз'яснення природи конфлікту, шляхів його вирішення, у тому числі разом з конфліктуючими сторонами)
☞ поділ об'єкта суперечки (створення виробничих умов, коли конкретні задачі, розв'язувані конфліктуючими сторонами, доповнюють, а не виключають одна одну)
☞ перерозподіл повноважень конфліктуючих сторін, вживання організаційних заходів по розведенню їх робочих місць по різних площадках, приміщеннях (просторове вирішення) чи по розведенню їхнього робочого часу (часове вирішення), унеможливаючи, їхні безпосередні контакти хоча б на певний час

Якщо всі попередні заходи не допомогли, а конфлікт починає негативно позначатися на діяльності компанії, необхідно прийняти (по відповідних конкретних порушеннях і недоглядах) заходи адміністративного впливу, аж до звільнення окремих персон.

Важливим моментом у роботі з персоналом є розвиток можливостей працівників, їхньої підготовки, кваліфікації, умов праці. Йдеться не стільки про очевидне прагнення менеджерів отримати кваліфіковану працю, а саме про розвиток суб'єктивного фактора — мотивації самих працівників.

Але справа не обмежується розвитком можливостей («можу — не можу»). Мотиваційний комплекс повинен містити в собі і певні можливості самостійного прийняття рішень, співвіднесення намірів і можливостей, а також здійснення цього рішення. Відсутність самостійних рішень, робота винятково за наказом і за вказівкою створює могутнє демотиваційне поле.

Принциповою обставиною є те, що всі мотиви, дії і результати діяльності піддаються оцінюванню з боку суспільства, самої особистості тому така оцінка виступає важливим компонентом мотивації.

З цього погляду до задоволеності веде результат праці, але ніяк не навпаки, як це розуміється в деяких моделях мотивації.

Зарплата може бути мотивацією тільки за певних умов: працівник повинен надавати їй особливо високе значення (зарплата як цінність, як символ) і вірити у взаємозв'язок між нею і продуктивністю праці.

**У ЦЬОМУ ВИПАДКУ ЗАРОБІТНА ПЛАТА ПРАЦІВНИКІВ
ДЛЯ ВИКОНАННЯ СТИМУЛЮЮЧОЇ ФУНКЦІЇ ПОВИННА БУТИ
РОЗБИТА НА ТРИ СКЛАДОВІ ЧАСТИНИ:**

➤ за виконання посадових обов'язків
➤ за вислугу років, індексування інфляції
➤ за результатами конкретної діяльності

Перші дві частини виплачуються гарантовано, остання — з урахуванням ситуації і кінцевих результатів.

Формування мотиваційних умов виражається й у певну морально-психологічному кліматі в колективі.

Критерії оптимального морально-психологічного клімату в колективі очевидні — іноді досить навіть простого спостереження, щоб судити про те, яка моральна атмосфера на підприємстві. Про це свідчать і відношення до відвідувачів і клієнтів, і характер спілкування співробітників один з одним (невимушений і доброзичливий чи натягнутий). Для нормального колективу характерні часті активні і зацікавлені обговорення різних господарських питань, причому критика не сприймаються як особисті образи. У такому колективі важливі рішення найчастіше приймаються в робочому порядку, без проведення спеціальних формальних нарад. Колеги поважають думку один одного, у колективі високо цінується справедливість. Цілі роботи і зміст завдань ясні і сприймаються як особисті, немає дріб'язкової опіки з боку керівництва. Більше того, навіть тимчасова відсутність керівництва не позначається на результатах роботи.

І нарешті, найоб'єктивніший критерій — відсутність провалів у роботі з провини персоналу і слабка плінність кадрів.

Формування мотиваційних умов багато в чому спрямовано на розвиток у працівників почуття причетності до компанії, почуття деякого «ми». Почуття причетності загальній справі припускає формування загального бачення фірми: її місії, стану, ідеології, перспектив. Поза таким баченням неможливе єдине, зацікавлене розуміння рішень, планів, прояв відповідальної ініціативи. При цьому важливо враховувати, що обрії такого бачення в працівників різного рівня можуть і повинні бути різними як по колу охоплених проблем, так і по глибині перспективи.

Важливу роль відіграє формування в працівника свідомості його особистої і професійної значимості для колективу і керівництва, професійної гордості за загальну справу, а також почуття впевненості (захищеності і довіри) у відносинах з колегами і керівництвом.

Формування мотиваційних неможливе без обліку такого могутнього фактора, яким є особистий приклад керівника. Саме його поведіння, його рішення виступають для підлеглих головним орієнтиром в оцінюванні підсумків роботи — своєї, колег і підприємства в цілому.

Усі фактори підтримки мотивації мають особливе значення в жіночих колективах. Саме тут введення в посаду потрібно здійснювати особливо делікатно. Усякі нововведення й особливо реорганізації повинні супроводжуватися ретельними роз'ясненнями їхніх цілей, попередженням можливих побоювань. Жінки взагалі

більше, ніж чоловіка, мають потребу в «зрозумілості керівника». Тому завдання повинні даватися максимально чіткі, супроводжуватися детальними роз'ясненнями їхнього значення, мети, намірів і планів керівництва, його особистої зацікавленості. Конфлікти в такому колективі звичайно носять більш виражений особистий характер. Більше уваги слід приділяти особистим контактам, довірчим стосункам при категоричній присутності враження переваги, сексуальної агресії. Дуже багато чого в жіночому колективі залежить від правильного тону в спілкуванні керівника з підлеглими, гнучкості трудового режиму, організації соціальної підтримки персоналу.

14.5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ

Дуже важливою в профілактиці конфліктів в організації є планування кар'єрного зростання на окремі посади підприємства. Це стосується насамперед оперативного персоналу, який здійснює безпосереднє «обслуговування» клієнтів компанії. Необхідним є створення передумов для їхнього зростання як у професійній майстерності і кваліфікації (категорії, класи), так і в поступовому просуванні ієрархічними рівнями організації.

Система управління кар'єрою працівників має ряд позитивних характеристик для працівника, а особливо для самої організації.

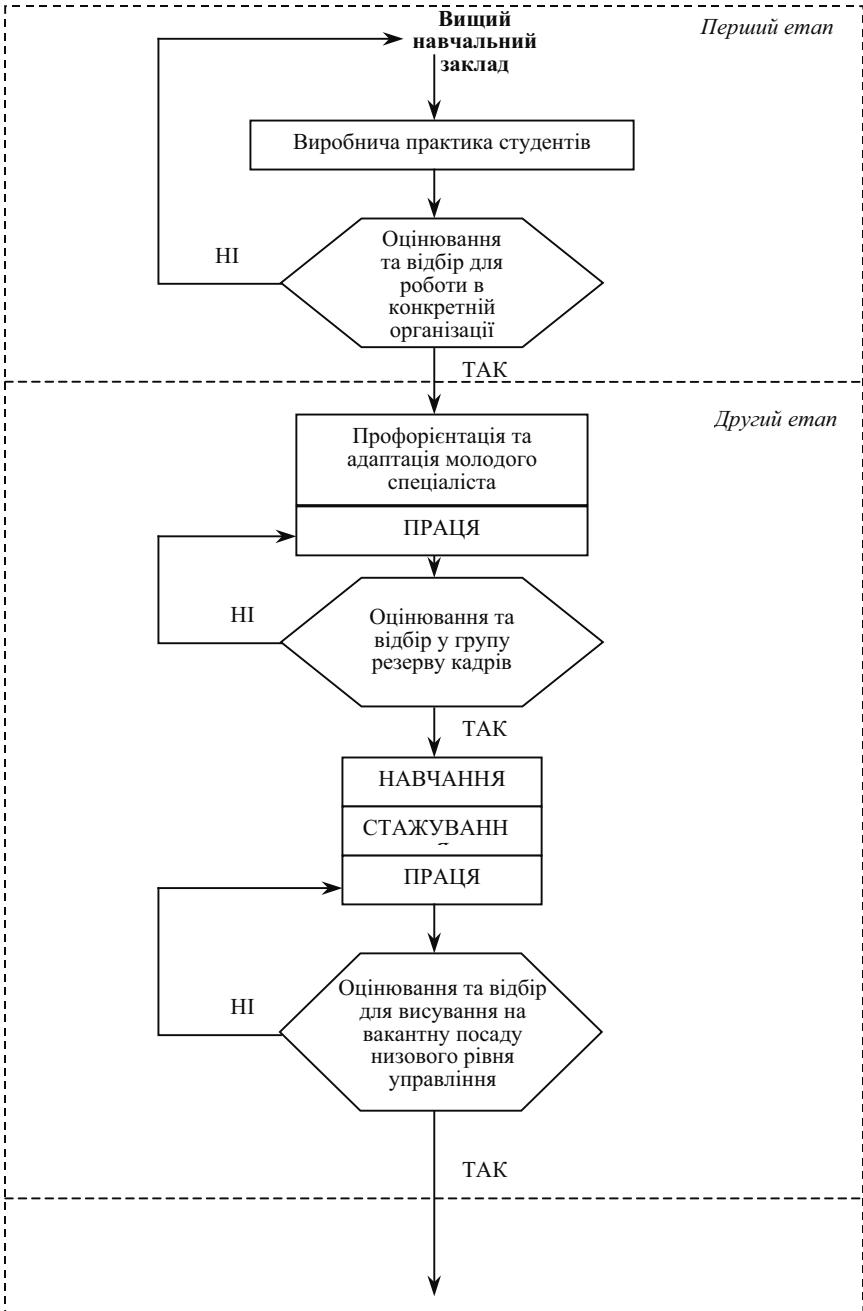
Ефективність системи управління плинністю кадрів прямо залежить від впровадження системи службово-професійного просування — серії поступових переміщень по різних посадах, яке сприятиме розвитку як організації, так і особистості. Переміщення мають бути як вертикальними, так і горизонтальними. Не варто плутати і отожднювати близькі, але не однакові поняття «кар'єра» та «службово-професійне просування», оскільки останнє є найбільш первинним для всіх.

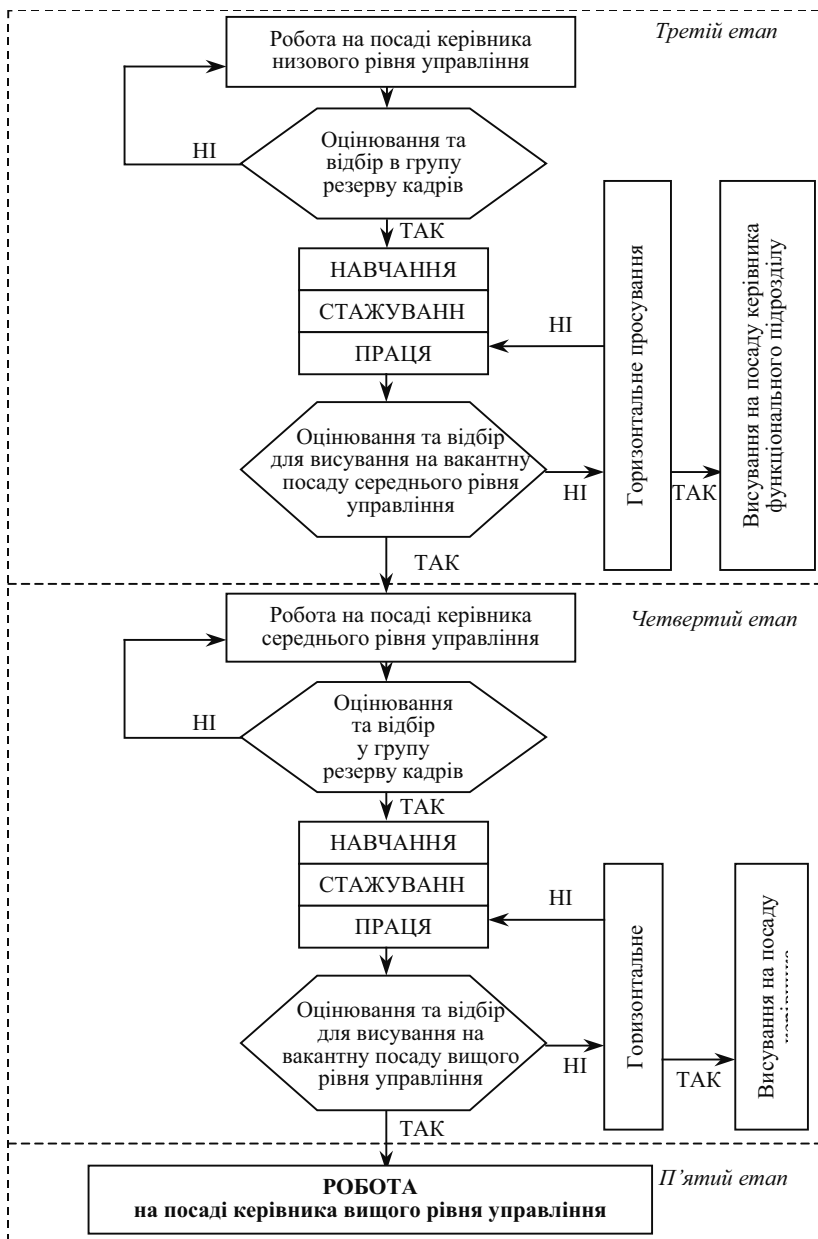
Особливу увагу слід приділяти службово-професійному просуванню керівників підприємства. Так система просування лінійних керівників має проходити через п'ять етапів.



Схема впливу удосконалення управління діловою кар'єрою працівників на результати діяльності

Перший етап — робота зі студентами старших курсів інститутів та університетів
Другий етап — робота з молодими спеціалістами, прийнятими в організацію. Молодим спеціалістам призначають випробувальний термін, упродовж якого вони повинні пройти курс початкового навчання під керівництвом наставника
Третій етап — робота з лінійними керівниками низового рівня управління
Четвертий етап — робота з лінійними керівниками середнього рівня
П'ятий етап — робота з керівниками вищого рівня управління





Логічна схема процесу управління службово-професійним просуванням лінійних керівників

14.6. ЗАСТОСУВАННЯ ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРА ЗНИЖЕННЯ ЙОГО ПЛИННОСТІ

Особистісний потенціал співробітників, розкритий відповідно до завдань бізнесу, завжди приносить успіх. Усе більше керівників розуміють, що без розвитку персоналу неможливий розвиток і самої організації. Інтелектуальні і технологічні інновації, вихід фірм на міжнародний ринок, зміна правових умов діяльності — усе це потребує постійного удосконалення співробітників. Кадровим ідеалом сучасного бізнесу стає «людина, яка розвивається» — особистість із постійно оновлюваним індивідуальним і професійним досвідом.

Цей процес має проходити під дією як мінімум трьох суб'єктів, пряме зацікавлених у високих результатах:



Вибір *правильного напрямку розвитку персоналу* — прямий шлях до зростання продуктивності праці, лідерства на ринку. Але найчастіше визначити вектори індивідуального удосконалювання для того чи іншого співробітника буває непросто. Така діагностика потребує одночасного використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію особистісних знань і можливостей.

Найбільш дієва на сьогоднішній момент система оцінювання співробітників за технологією, яка отримала назву *Assessment Center* («Центр оцінювання»). Піонерами її використання були великі американські концерни, які створили в середині минулого століття внутрішні підрозділи з однойменною назвою «центри оцінювання персоналу», метою яких було визначити шляху роз-

виту, можливості прогнозування успіху і моделі поведінки співробітників. Принципово важливо вказати на системний характер *асесменту*. Це не одинична технологія, а саме система методів, критерії об'єднання яких досить прості. Кожен метод оцінювання дає результат лише в певній сфері застосування, однак необхідність комплексного вивчення особистості привела до додавання відомих і вже апробованих практикою тестів. Дуже важливо, що одні методики дозволяють доповнювати і коригувати інформацію, отриману в рамках інших.

**НА СЬОГОДНІШНІЙ ДЕНЬ НАУКОВЦІ
І ПРАКТИКИ ВИДІЛЯЮТЬ ТАКІ НЕЗАПЕРЕЧНІ
ПЕРЕВАГИ АСЕСМЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ:**

☞ об'єктивне оцінювання індивідуального потенціалу, що не залежить від умов роботи, психологічної атмосфери, оцінок і переваг начальства
☞ висока імовірність виявлення сильних і слабких сторін за змінюваними якостями і здібностями
☞ можливість розкриття індивідуальної мотивації, очікувань і цілей діяльності
☞ досить чітке оцінювання рівня прагнень особистості
☞ оцінювання поведінки і діяльності керівника в модельованих ситуаціях, що дає змогу відкоригувати «під організацію» стиль його управління
☞ виділення співробітників чи претендентів, здатних зайняти відповідальну посаду з високою імовірністю успіху

Крім того, коли йдеться про добір співробітників для навчання за рахунок компанії, результати досліджень допоможуть звести до мінімуму необґрунтовані витрати.

У світовій практиці асесмент — серйозна і дорога процедура, яка займає кілька днів і потребує залучення професіоналів-консультантів. Сучасне поняття «асесмент-розвиток» містить у собі багатоденне тестове дослідження. Природно, що вимоги до випробуваного розрізняються. Багато чого залежить від сьогоднішніх чи майбутніх посадових обов'язків. Повинен бути чітко заданий набір знань, навичок і особистих якостей, якими повинен володіти співробітник (компетенція). Це можна також реалізувати за допомогою списку вимог до конкретних професій (професіограми).

**ДЛЯ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
СУМАРНИЙ ПЕРЕЛІК ВИМОГ МОЖЕ БУТИ ТАКИМ:**

➤ управлінська кваліфікація
➤ профільний досвід роботи
➤ системне аналітичне мислення
➤ уміння формувати команду
➤ ініціативність
➤ здатність до прийняття рішень
➤ знання світового і вітчизняного ринку охоронної техніки
➤ вичерпна інформація про фірми-виробників і технічні новинки
➤ готовність до впровадження організаційних і технічних інновацій
➤ здатність до планування і контролю
➤ навички делегування повноважень
➤ впевнене поведіння в стресових ситуаціях

Завдання дослідження — виявити наявність чи відсутність певних якостей. Список вимог визначає зміст і спрямованість різноманітних методів, на яких ми зупинимося докладніше.

У процесі реалізації асесменту в підприємстві доцільно використовувати важливу частину асесмент-системи — створення стандартних ділових ситуацій, характерних для певного виду бізнесу. Цей метод, що імітує реальну бізнес-діяльність, визначається як *рольові ігри*. При його застосуванні учасники одержують опис своїх ролей і не більше як п'ятнадцять хвилин на підготовку. Потім проводять ділову бесіду на задану тему. Ідеально, коли цей метод переходить у групові дискусії, — важливу складову частину асесменту. У центрі обговорення можуть виявитися будь-які питання, але частіше — живі, оригінально подані теми, що потребують творчого підходу і яскравих думок. Питання, поставлені на дискусію, повинні бути підказані поточною діяльністю і спрямовані на рішення насущних проблем. Тут з'явиться можливість оцінити ділову хватку, розуміння і сприйняття реальної інформації, наявність загального бізнес-мислення. Останній фактор важливий для формування взаєморозуміння і командного підходу до виникаючих проблем.

Наступною формою асесменту мають бути *високоєфективні доповіді і презентації учасників*, що припускають висвітлення певної теми (в деяких випадках її можна вибирати). Усі виступи має фіксувати відеокамера, завдяки чому можна візуально оцінити ораторське мистецтво. При цьому важливо зробити враження на слухачів, зацікавити аудиторію.

Також необхідно широко використовувати комплекси психологічних тестів. Кількість застосовуваних тестів необхідно постійно збільшувати, і кращі з них дають високу точність результату, незалежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Необхідною умовою асесмент-досліджень є залучення професійних психологів. Фахівцям з психологічної діагностики відомо чимало випадків, коли навіть найоб'єктивніший тест давав перекручені результати через некомпетентне застосування.

Інтерв'ю — ключовий метод асесменту. Практика показує, що результати особистих бесід часто є основним критерієм оцінки. Інтерв'ю персоніфікує спілкування з учасником, максимально виявляючи в усьому його коментарі, реакції і побажання. За основу співбесіди беруть актуальні питання поточної діяльності фірми. Обговорюють мотивацію, кар'єрне зростання, умови праці, взаємодію з клієнтами, співробітниками і начальством. На відміну від психологічних тестів, запрошення зовнішнього інтерв'юера не виправдане. Розмовляти повинна людина, яка добре знає внутрішні умови компанії і необхідні вимоги для тієї чи іншої посади. Простота цього методу найчастіше буває оманливою. Досвідчений інтерв'юер саме за допомогою простих питань здатний розкрити інформацію, яку не знайти ні в листку кадрів, ні в найдетальнішому резюме. Останнім часом застосовують і практику групового інтерв'ю, при якому розмовляють відразу з декількома співрозмовниками. При цьому виникає нестандартна ситуація, що зводить до мінімуму підготовку респондентів до інтерв'ю і що дозволяє оцінити поведінку кожного в міні-колективі.

Найцікавішим методом асесменту є вправа, яку іноді називають «поштова скринька». Її суть полягає ось у чому. Людина поставлена в конкретну ситуацію, що вимагає рішення безлічі проблем в обмежений термін. Учасник розкриває конверт (з «поштової скриньки»), де міститься приблизно така інформація: «Ви — менеджер із продажу певного устаткування. У понеділок вам має бути відрядження в місто *N* для підписання великого контракту. У місті *N* з вами не буде зв'язку, тому до від'їзду ви повинні вирішити такі питання...». Далі перераховані проблеми, які

так чи інакше торкаються всіх сфери життя. Термінового рішення потребують безліч особистих і неособистих проблем.

Завдання випробуваного — визначити порядок і спосіб вирішення. Після оцінювання результатів проводять бесіду, в ході якої учасник пояснює своє прийняте рішення. Це гарний спосіб діагностувати послідовність і логічність рішень, перевірити здатність до делегування повноважень і відстоювання власної думки.

Крім екзаменаторів і випробуваних, на будь-якій стадії дослідження повинні бути присутні фахівці з психологічної діагностики. Їхня думка, що ґрунтується на погляді збоку, має велике значення у фінальній оцінці учасників.

Дослідження завершується, і підходить час складання підсумкових таблиць, звітів, діагностичних висновків і рекомендацій. Керівництво фірми одержує в особисте розпорядження вичерпні дані про персонал. Випробувані незалежно від особистих результатів тепер краще усвідомлюють свої сильні і слабкі сторони, і це допоможе їм визначитися надалі і підкаже правильний шлях як особистісного, так і професійного розвитку.

Останній момент цікавий тим, що в результаті правильно організованого і проведеного асесменту в самих працівників різних професій повинна виникнути потреба в підвищенні своєї кваліфікації, в частковій чи повній професійній переорієнтації.

Слід відразу ж зазначити, що глобальне завдання щодо підвищення ефективності праці на основі реалізації продуктивного потенціалу працівників багато в чому здійснюється за допомогою поточної (систематичної) оцінки результатів і витрат праці в міжатестаційні періоди. Така оцінка, «зачепивши» могутні шари мотивації (такі, наприклад, як соціальна справедливість при розподілі приробітку, змагання, суперництво і взаємодопомога в органічній єдності), істотно активізує й орієнтує повсякденну трудову діяльність, готуючи фундамент для з'ясування «хто є хто». Крапку ж у цьому з'ясуванні повинна поставити періодична оцінка фахівців і керівників при їхній атестації, для того щоб допомогти цьому «хто» реалізувати себе щонайкраще в даній організації. Кінцевим результатом такої допомоги буде і підвищена трудова віддача працівника, і збільшення його внутрішнього задоволення роботою, яка забезпечує зростання рівня комфорту.

При атестації персоналу як оцінку ділових якостей варто приймати суму усереднених за міжатестаційний період показників результатів та інтенсивності витрат живої праці й економічності уречевленої чи минулої праці (якщо така економічність має міс-

це), які використовуються в кваліметричному оцінюванні праці фахівців на базі корисних витрат робочого часу:

$$O_d = K_{рез} + K_{ин} + K_{ек}.$$

Як оцінку професійних якостей фахівця в такому випадку варто приймати усереднену оцінку складності фактично виконаних ним робіт за міжатестаційний період, що характеризує справжню кваліфікацію працівника:

$$O_{кв} = K_{сл}.$$

Таким чином, ефективність трудової діяльності фахівця буде цілком відображена в його атестаційній оцінці на базі кваліметричних вимірів, у яких одиниця виступає як загальноприйнятий критерій ефективності (норма, стандарт, ідеал):

$$O_{ат} = O_d + O_{кв} = (K_{рез} + K_{ин} + K_{ек} + K_{сл}) / 4.$$

Ділення суми усереднених показників на 4 означає отримання середньоарифметичної величини при рівній вагомості результатів праці, інтенсивності живої праці, її економічності і складності, тобто ваговий коефіцієнт у всіх складових = 0,25).

Ця оцінка розкриває для фахівця всю картину його праці, орієнтуючи на самоаналіз своєї діяльності.

Характеризуючи кваліметричний підхід до оцінки ділових і професійних якостей фахівців, можна відзначити глибокий зміст оцінки цих якостей за результатами трудової діяльності при виконанні конкретних робіт. Йдеться про те, що така оцінка є «діловою» за найпричепливішими критеріями, тому що прямо і безпосередньо «стріляє» по кінцевих цілях усієї організації. В оцінці ж кожного працівника відбивається рівень досягнення цієї мети в персональному виконанні, що органічно погоджує індивідуальну діяльність з діяльністю всієї організації.

Неважко здогадатися, що вже в процесі систематичного оцінювання результатів і витрат праці (на її основі будується новий і досить могутній мотиваційний механізм ефективної праці) створюються умови для самореалізації працівників, їхнього самоствердження через певний соціальний статус за допомогою об'єктивної оцінки трудової діяльності. Для того, хто не може підвищити таку оцінку навіть при всьому старанні (в тому числі й після підвищення кваліфікації), стають очевидними дві обставини: чи це дійсно його «тупик» у службовій кар'єрі, чи він знаходиться на «чужому місці», звільнивши яке може ще «рости». Але найголовніше полягає в тому, що це усвідомлює сам праців-

ник (під твердим впливом кваліметричної оцінки персоналу, з об'єктивністю якої він сперечатися не може, тому що своїми руками «робить» цю оцінку).

Як відомо, потенціал трудових ресурсів визначається не тільки кваліфікацією і діловими якостями працівників, але істотно «доповнюється» їх особистісними моральними і фізичними якостями. Аморальний і фізично слабкий працівник навряд чи зможе підсилити виробничий потенціал підприємства.

Крім того, реалізувати себе в колективі як особистість працівник може не тільки шляхом досягнення високих результатів у праці, а й шляхом використання своїх моральних і фізичних якостей, щоб сприяти іншим отримати ці результати. Важливо тільки знайти те місце в колективі, де високі особистісні якості можуть дати найвищі результати.

Оптимальним варіантом є ситуація, коли працівник як головна продуктивна сила суспільства досягає значних виробничих результатів на базі достатнього рівня професійних знань, навичок, умінь і творчого розвитку (зумовлюючих його кваліфікацію), високого рівня моральних і фізичних якостей.

Тому *одне з основних завдань атестації* — викликати у фахівців потребу самоудосконалюватися в напрямку зростання рівня їхнього морального і фізичного розвитку. У цьому зв'язку оцінка особистісних якостей фахівців при атестації ($O_{ат}$) у кваліметричному вимірі як середньоарифметична величина буде така:

$$O_{ат} = (K_{пр} + K_{фз}) : 2.$$

На особливу увагу заслуговує кваліметрична оцінка здібностей фахівців до управлінської діяльності. Ні для кого вже не є секретом надзвичайна роль керівників у системі функціонування підприємств, які забезпечують кожний на своєму місці злагоджену, синхронно взаємопов'язану діяльність працівників щодо досягнення кінцевих цілей підприємств.

Керівник — це особлива професія, яку не можна опанувати повною мірою без явних генетично зумовлених здібностей до неї в того, хто хоче стати керівником.

Не можна плутати фактори, що характеризують здібності до управлінської діяльності, і фактори, що характеризують риси ідеального керівника (починаючи з уміння планувати свою діяльність, бути комунікабельним, уміти заощаджувати робочий час і створювати всюди ділову й у той же час доброзичливу обстановку тощо).

Здібності — це насамперед природні задатки, що піддаються розвитку лише тоді, коли вони вже є. Їх не можна розвинути, коли

вони відсутні. При цьому частина задатків видна з раннього дитинства, інша частина виявляється, як правило, з роками.

П'ЯТЬ ВИДІВ ЗДІБНОСТЕЙ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

☞ Лідерські якості, що виражаються в здатності вести за собою людей, брати на себе відповідальність, а також виявляються в яскраво вираженому вольовому настрої, чіткій визначеності суджень і вчинків і т. д.
☞ Якості організатора, що виражаються в умінні правильно розставляти людей, розподіляти обов'язки і стимулювати діяльність
☞ Цілеспрямованість та активність, що полягають у здатності виділяти головні цілі й активно дотримуватися їх, не втрачаючи їх з поля зору (на рівні підсвідомості) навіть у ситуаціях, які відволікають найбільше
☞ Тямуцність і кмітливність, що виявляються в здатності схоплювати все на лету без тривалих роз'яснень і знаходити швидкі рішення
☞ Самовдосконалення як прагнення систематично підвищувати свій рівень хоча б у двох-трьох з п'яти сфер розвитку особистості (освітньої, творчої, емоційної, моральної, фізичної)

Експертне «оброблення» цих видів здібностей у рамках їхньої цілісності дало можливість одержати вагомність і значимість критеріїв, а в цілому розробити макет кваліметричної моделі оцінювання здібностей працівників до управлінської діяльності.

МАКЕТ КВАЛІМЕТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЗДІБНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ (ФАХІВЦІВ) ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Фактори, які характеризують здібності	Вагомність фактора	Критерії факторів	Вагомність критеріїв
1. Якості лідера (здатність вести за собою людей і брати на себе відповідальність, яскраво виражений вольовий настрої, чітка визначеність суджень та вчинків тощо)	0,30	1. Проявляються постійно в сильній мірі.	1,0
		2. Проявляються часто, але не завжди явно.	0,8
		3. Проявляються явно, але лише в певних ситуаціях.	0,6
		4. Проявляються, але рідко і в неявному вигляді.	0,3
		5. Не проявляються	0,0
2. Якості організатора (здатність правильно розставляти людей, розподіляти обов'язки і стимулювати діяльність інших)	0,25	1. Проявляється постійно в усіх ситуаціях.	1,0
		2. Проявляється часто.	0,8
		3. Проявляється, але не часто.	0,6
		4. Проявляється рідко.	0,3
		5. Не проявляється	0,0

Продовження таблиці

Фактори, які характеризують здібності	Вагомість фактору	Критерії факторів	Вагомість критеріїв
3. Цілеспрямованість і активність (здатність виділяти головні цілі і активно рухатися до них, не гублячи їх з поля зору, навіть у найскладніших ситуаціях)	0,20	1. Проявляється постійно в усіх ситуаціях. 2. Проявляється часто. 3. Проявляється рідко. 4. Не проявляється	1,0 0,8 0,4 0,0
4. Зрозумілість і кмітливість (здатність схоплювати все на льоту і знаходити швидкі рішення)	0,15	1. Проявляється постійно в усіх ситуаціях. 2. Проявляється часто. 3. Проявляється рідко. 4. Не проявляється	1,0 0,8 0,4 0,0
5. Самоудосконалення (спроможність систематично підвищувати свій професійний рівень)	0,10	1. Проявляється постійно. 2. Проявляється часто. 3. Проявляється рідко. 4. Не проявляється	1,0 0,8 0,4 0,0
УСЬОГО	1,00		

Як фактори цієї моделі використано види здібностей, як критерії — сталість (частота) і міра прояву цих видів у практичній діяльності, що відслідковується оточуючими (керівниками, колегами, підлеглими) і обов'язково самими атестованими. Останній момент дуже важливий у зв'язку з тим, що людина нерідко відчуває в собі здатності, які виявити не може в дійсності через відсутність відповідної ситуації. Тому до самооцінки в цьому випадку потрібно відноситися дуже уважно, маючи серйозну передумову для обговорення майбутньої кар'єри із самим атестованим, надати йому можливість проявити себе в якій-небудь конкретній ситуації тощо.

Таким чином, оцінка особистісних якостей працівників (O_{oc}) доповнюється оцінкою здібностей працівника до керівного діяльності ($K_{кер}$), тобто:

$$O_{oc} = f(K_{нр}, K_{фз}, K_{кер}).$$

Комплексна кваліметрична оцінка фахівців і керівників при їхній атестації

Виходячи з викладеного, комплексна структурована оцінка ділових, професійних і особистісних якостей працівників підприємств — фахівців і керівників — повинна складатися як мінімум із трьох блоків:

$$O_{ат} = O_{д} + O_{кв} + O_{л},$$

де

$$\begin{aligned}O_d &= K_{рез} K_{ин} K_{ек}; \\O_{кв} &= K_{сл}; \\O_l &= K_{пр} K_{фз} K_{кер}.\end{aligned}$$

Кожний із блоків має самостійне значення для цілей атестації, покликаної підвищити ефективність віддачі людських ресурсів; сприяти нарощуванню потенціалу цих ресурсів і, нарешті, сприяти самореалізації працівників у трудовій діяльності на конкретному підприємстві. Останній момент багато в чому залежить від того, як саме вдасться розставити всіх працівників по «своїх місцях» у тій соціальній (соціотехнічній) системі, яким є підприємство (організація).

Дотепер малися дві корінні причини слабкої ефективності проведеної раніше і здійснюваної сьогодні атестації кадрів на підприємствах.

По-перше, це ігнорування первинності людського фактора у виробничій системі, внаслідок чого теза «кадри вирішують все» сприймається винятково саркастично.

По-друге, це явний недолік інформаційного забезпечення системи атестації, в тому числі через відсутність моделей оцінювання, що дозволяють об'єктивно (на єдиній порівнянній основі) оцінити ділові, професійні й особистісні якості фахівців і керівників.

В умовах реформування економіки і переходу її на ринкові рейки, що вимагають орієнтації на конкурентоспроможну продукцію, повинна здійснитися поступова переорієнтація мислення всіх категорій керівників на первинність людських ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг, вироблених на підприємствах. З появою комплексної, чітко структурованої кваліметричної моделі оцінювання якостей працівників з'являються передумови до усунення і другої причини.

Слід визначити особливості оцінювання ділових і професійних якостей керівників, що відрізняються від відповідного оцінювання фахівців.

Керівники — це організатори праці групи (колективу) підлеглих, які дуже часто самі працюють як виконавці-фахівці. Пов'язано це з декількома моментами, в тому числі з нечисленністю, як правило, підрозділів, якими вони керують (останнє зумовлено нашою ментальністю — характерним для нас загальним прагненням стати будь-що хоч якимось начальником).

Проте в оцінюванні їхніх професійних якостей немає рації враховувати показник складності особисто ними виконаних робіт. Зате особливого змісту набувають результати роботи керованого ними колективу, що визначають корисність праці самого керівника. За можливості оцінити нормативну трудомісткість виконуваних колективом робіт і різних видів матеріальних витрат великого значення набувають такі оцінки інтенсивності й економічності праці групи працівників, які прямо характеризують ділові якості їхнього керівника.

У цьому випадку оцінювання ділових і професійних якостей керівника зводиться до оцінювання результатів, інтенсивності й економічності праці керованого ним колективу:

$$O_{\text{д}}^{\text{кер}} = f(K_{\text{рез}}^{\text{кол}}, K_{\text{ин}}^{\text{кол}}, K_{\text{ек}}^{\text{кол}}).$$

Але частіше (і простіше всього) результати праці колективу вважаються результатами праці його керівника, достатньо характеризуючи його ділові якості.

Особливе значення в оцінювання керівника здобуває оцінювання його моральних якостей ($K_{\text{нр}}$). Низький показник цієї якості повинен взагалі закрити можливість такому «начальнику» займати керівне місце. Інша справа, що при цьому параметри моделі оцінювання якостей можуть зазнати певних змін. Зокрема, фактори «трудова етика» і «свідомість» можуть бути замінені на які-небудь інші, що підкреслюють специфіку взаємин керівника з підлеглими в моральному аспекті (наприклад, ступінь обліку думок підлеглих під час прийняття рішень, міра поваги особистості підлеглого при вказуванні йому на його помилки і т. д.).

У висновках атестаційної комісії велика увага при оцінюванні керівників порівняно зі спеціалістами повинна звертатися на показник рівня його фізичного розвитку і здоров'я.

Асесмент-технологія — це основа для оцінювання й розвитку персоналу. У повномасштабній кадровій політиці вона може бути використана як система атестації персоналу. Еластичність технології асесмент-центру і складових методів дозволяє адаптувати її до будь-якого профілю сучасного бізнесу. А постійне удосконалювання і відновлення складових методів є надійною гарантією особистого і професійного розвитку співробітників, що суттєво впливатиме на мотивацію персоналу та стабільність трудового колективу.

14.7. ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЗАСІБ СТАБІЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА

Для активізації діяльності управлінського персоналу підприємства із застосування психологічних методів доцільно проводити відповідний тренінг. У сучасній психологічній науці і практиці значна увага приділяється проблемам вдосконалення фахової підготовки і добору спеціалістів різноманітного профілю, в тому числі й професіоналів управління. Радикальні зміни в більшості сфер життя, спричинені науково-технічною революцією, призвели до ускладнення управлінської праці і жорсткості вимог до професіоналізму керівників різноманітного рівня. Значимість ефективного управління закономірно залучила в цю сферу новітні наукові дані, включаючи й результати психологічних досліджень. Тому багато фактів, пов'язаних з практичним втіленням елементів методу, що оформився згодом у тренінг, зафіксовані саме в підготовці управлінців. Тому одним із шляхів активізації психотехнологій у діяльності управлінського персоналу є тренінгові навчання.

Та обставина, що тренінг дає можливість змінювати не тільки обсяг знань, умінь і навичок менеджерів, але й установки, відносини, мотиваційні структури особистості, необхідно визнати другою, вслід за підготовкою на моделях управлінської діяльності, принциповою відмінністю тренінгу від традиційних методів підготовки, що в сукупності і визначило масштаби його використання.

Завдяки різноманітності методичних засобів у тренінгу досягається найбільше наближення до ситуації, коли розвиток професіонала детермінується системно і при цьому не ігнорується його унікальність. У сучасному вітчизняному і закордонному менеджменті тренінг зайняв важливе місце. Продовжується його організаційне оформлення. Тренінг у менеджменті відноситься до фахової сфери діяльності наукових асоціацій і спілок (Асоціація індустріальної й організаційної психології, США), спеціалізованих наукових організацій (Асоціація тренінгу і психотерапії, Інститут тренінгу, Росія), відділів тренінгу багатьох значних західноєвропейських і американських компаній.

Те, що тренінг розглядається як специфічний метод, які використовуються в менеджменті, пов'язано з його рисами, що відрізняються від традиційних методів добору й підготовки професіоналів управління.

Першою відмінністю тренінгу від традиційних методів підготовки спеціалістів підприємства, його накопичений великий досвід щодо створення середовища, яке володіє ізоморфністю стосовно істотних характеристик фахової діяльності спеціалістів. Учасники тренінгу мають можливість активної взаємодії з високо реалістичними моделями фахової діяльності, що протікає на фоні значної мотиваційного напруження, пов'язаного з груповим характером роботи. При цьому техніка створення середовища, до якої відносяться ділові й рольові ігри, психодіагностичні вправи, прийоми моделювання просторово-часових параметрів діяльності, її відповідального для учасників характеру, можуть інформаційно насичуватися як універсальним змістом, так і вузько специфічним, абсолютно реальним для спеціалістів матеріалом. Дії учасників тренінгу, спрямовані на зміну параметрів ситуації, прийняті ними рішення апробуються в безпечних умовах, що, крім очевидних економічних переваг, знижує рівень імпульсивності в реальній поведінці спеціалістів підприємства. Адекватно інформаційно насичене середовище тренінгу дає учасникам структурований запас інформації, що утримується в текстовий (знаковий) і образній формі, яка, як показують експериментальні дані, збільшує варіативність поведінки і тривкість навичок і умінь, що отримуються в реальних ситуаціях. Створення багатьох фрагментів середовища, яке впливає на тренінг, здійснюється з особистою участю тих, хто проходить програму тренінгу.

Ще одною особливістю знань, навичок і вмінь, усього досвіду в цілому варто визнати їх особистий, «прожитий», пов'язаний з емоційними переживаннями характер. Такий характер визначається активним, а не переважно реактивним, як при традиційних методах, характером взаємодії учасників із середовищем, що розвивається. Крім того, ця взаємодія відбувається в груповому контексті, що об'єктивно призводить до виникнення феноменів відносин лідерства, групових норм, що прямо стикається з мотиваційно-потребною сферою особистості. Кожне таке зіткнення, що блокує або задовольняє будь-яку з потреб, спричинює емоційні переживання.

Відзначимо, що через перераховані особливості одержувані в тренінгу продукти (установки, відносини, зміни «Я-концепції», знання, уміння, навички) мають значну витривалість і можливість застосовувати їх у широкому діапазоні ситуації. Інтегрованість одержуваних знань з уміннями, навичками, установками й особливостями протікання психічних процесів, їх репрезентативність у пам'яті визначає ступінь перенесення результатів тренінгу в ре-

льний фаховий контекст і міру опору впливу середовища, змін, які відбулися на суб'єктному і особистісному рівні професіонала.

Другою відмінністю тренінгу є його принципова спрямованість на об'єктивізацію поведінки і діяльності спеціалістів. Основним засобом об'єктивізації виступає зворотний зв'язок. Традиційне навчання дистанційоє одержання інформації про те, наскільки адекватними, ефективними будуть передані знання на практиці. Спеціалісти одержують спочатку інформацію, а через деякий час (найчастіше невизначений) — можливість переконатися в придатності отриманого знання, що на той час піддається впливу механізмів забування й інтерференції з різноманітними подіями в житті суб'єкта підготовки. У тренінгу одержувана інформація негайно співвідноситься з діяльністю й поведінкою, на основі чого усвідомлюються переваги і недоліки наявних у спеціаліста навичок і вмій, засобів рішення проблем. Принципи і прийоми організації інтенсифікованого зворотного зв'язку являють собою достатньо розроблену проблему тренінгу, не позбавлену дискусійних аспектів.

Зворотний зв'язок у тренінгу традиційно поділявся на міжособистісний та опосередкований технічними пристроями.

Міжособистісний зворотний зв'язок може бути:

1) навмисним або ненавмисним (свідомо переданим або ймовірним);

2) вербальним або невербальним (щодо засобів передачі).

Невербальний зворотний зв'язок забезпечується переважно за допомогою технічних устроїв: відеозйомки, фотографії. Причини цього полягають в обмеженості адекватного відбитка невербальних складових поведінки мовними засобами. Інформаційні ніші, що створюються при цьому, блокують можливу корекцію непродуктивних невербальних проявів. Фотографія і відеозйомка заповнюють цю прогалину, відтворюючи необхідну інформацію в образній (фотографія) і цілісній (відеозйомка зі звуковим рядом) формі.

**ПОЗИТИВНІ ЕФЕКТИ, ЯКІ МОЖУТЬ БУТИ ОТРИМАНІ В ТРЕНІНГУ
ВНАСЛІДОК КОРЕКТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ**

Об'єктивізація поведінки і діяльності учасників тренінгу
Тривке освоєння нових моделей управління поведінкою завдяки різноманітному документуванню проміжних і кінцевих результатів освоєння
Оперативність зворотного зв'язку і можливість його повторення в різноманітних варіантах (поелементне показування дії, зміна тимчасових параметрів її протікання — технічно опосередковане уповільнене або прискорене показування; встановлення і демонстрація причинно-наслідкових зв'язків між окремими фактами й подіями, створення умов для розуміння основних тенденцій у здійсненні діяльності)

Третьою відмінною рисою тренінгу, що визначає його положення серед методів підготовки спеціалістів підприємства, є можливість перенесення результатів у реальний фаховий контекст. Перенесення навичок, умінь, установок на практику знаходиться у фокусі контролю тренера, що використовує значну кількість засобів для створення умов зберігання результату в широкому діапазоні фахових ситуацій. Можливість перенесення продуктів тренінгу у фаховий контекст визначається характеристиками тренінгового середовища і якістю зворотного зв'язку. У роботах, спрямованих на вивчення проблеми перенесення в тренінгу, наводяться переліки вимог, що повинні бути дотримані в інтересах ефективного перенесення результатів підготовки на практику.

ПЕРЕЛІК УМОВ ДЛЯ УСПІШНОГО ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ
(за К. Векслі і Дж. Латамом)

1. Максимізація подоби між тренінговою ситуацією і трудовою
2. Втілення максимальної кількості наявного досвіду в контекст тренінгу
3. Забезпечення широкого ілюстрування будь-якої запропонованої ситуації й навички, що відпрацьовується, прикладами з практики
4. Виділення й акцентування найважливіших елементів завдання
5. Досягнення розуміння учасниками принципів положень, аналізованих у тренінгу
6. Навички і передані ідеї не повинні входити в принципові протиріччя з вимогами до діяльності, прийнятими в організації
7. Подавана інформація повинна формулюватися так, щоб учасники тренінгу без великих утруднень бачили її придатність

При розгляді тренінгу як багатофункціонального методу намісних змін психологічних феноменів людини, групи й організації та його концептуальних основ головна увага приділяється цілям тренінгу, засобам їх досягнення і контролю. Центральною категорією тут виступає категорія зміни. У менеджменті тренінговий вплив направляється на одержання змін в організаціях і їхньому оточенні, у характеристиках продуктів організації й у фахових та особистісних характеристиках менеджерів.

Таке групування цілей тренінгу в менеджменті відбиває його психологічну сутність. До зниження ефективності будь-яких організацій — від підприємства до державних систем управління — веде втрата конгруентності управлінського персоналу зі своєю організацією (її цілями, структурою, персоналом, ресурсами), ви-

робленими нею продуктами (матеріальними й інтелектуальними) і самим собою. Під конгруентністю розуміється ступінь особистісного прийняття спеціалістом уяви про свою організацію, відносини і цілі, що існують у ній. У кінцевому результаті перше, що повинно змінитися (або зберегтися) внаслідок тренінгового впливу — це уявлення управлінської ситуації, що визначає всі характеристики праці професіонала управління. Неприйняття цілей організації групою спеціалістів середньої ланки може блокувати і привести до нуля всі спроби удосконалення їхньої діяльності. Якщо ігнорувати цю обставину, то тренінговий вплив втрачає зміст.

Універсальною метою тренінгу є досягнення прийняття спеціалістом уявлення про підприємство.

Утилітарний характер тренінгу спеціалістів продиктований насамперед актуальним станом підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі. До конкретних причин, що спонукають до застосування тренінгу, особливо на фаховій стадії підготовки спеціаліста, відносяться організаційні кризи (конфлікти, реорганізації, злиття структурних підрозділів і т. д.), втрата або набуття підприємством монопольного становища, розширення сукупності послуг, або їхньої модифікації, зміни в політиці і правовій базі, організаційні нововведення. Залежно від конкретної причини, що спонукає підприємство до такого втручання, як тренінг, реалізуються різноманітні сукупності тренінгових програм.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ

Ознайомити учасників із сучасними концепціями формування та функціонування груп
Провести практичні заняття з формування ефективної команди з використанням лідерства
Надати учасникам навичок командної діяльності та додання конфліктів у команді з активною роллю лідера

Кожен модуль містить міні-лекцію, рольову гру, аналіз важких ситуацій, обговорення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анкудинов Ю. Л. Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы. — М.: Экономика, 1991. — 256 с.
2. Анцепов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. — К.: МАУП, 1996.
3. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. — Харьков: Ун-т внутр. дел, 1997.
4. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. — Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — Л.: Лениздат, 1998.
6. Берн Э. Транс акционный анализ и психология. — СПб.: Братство, 1992.
7. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. — К.: Наук. думка, 1992.
8. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989.
9. Будов И. Д. Руководитель как воспитатель и организатор. — К.: Вища шк., 1992.
10. Букалов А. В., Бойко А. Г. Соционика: тайна человеческих отношений и биоэнергетика. — К.: Соборна Україна, 1992.
11. Вершинин М. С. Конфликтология: Конспект лекций. — М.: Знание, 2003.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: Кондор, 2002.
13. Вокогонов А. В. Моральные конфликты и способы их разрешения. — М., 1974.
14. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. — Л.: Лениздат, 1989.
15. Волков И. П. Я говорю, мы говорим....: Очерки о человеческом общении. — М.: Знание, 1990.
16. Гаєвський В. А. Управління та самоуправління: ідеал і реальність. — К.: Либідь, 1990.
17. Генов Ф. Психологам управления. — М.: Прогресс, 1982.
18. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. — К.: Политиздат Украины, 1989.
19. Грешина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. — Л.: Лениздат, 1990.

20. *Гришина Н. И.* Психология конфликта. — М.: Знание, 2005.
21. *Гуленко В. В., Молодцов А. В.* Соционика для руководителя. — Кн. 1: Введение в соционикум: Метод. рекомендації. — К.: МЗУУП, 1993.
22. *Гуленко В. В., Молодцов А. В.* Соционика для руководителя. — Кн. 2: Основы соціоаналіза: Метод. рекомендації. — К.: МЗУУП, 1993.
23. *Дмитриев А., Кудрявцев В.* Введение в общую теорию конфликта. — М., 1993.
24. *Додонов Б. И.* В мире эмоций. — К.: Политиздат Украины, 1987.
25. *Ефимов Ю. И., Громов И. А.* Человеческий фактор и культура. — Л.: Наука, 1989.
26. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
27. *Ишмуратов А. Т.* Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфлікту. — К.: Наукова думка, 1996.
28. *Картрайт С., Купер К. Л.* Стресс на рабочем месте: пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2004.
29. *Кинан К.* Управление стрессом. — М.: Знание, 2006.
30. *Коваль А. П.* Ділове спілкування. — К.: Либідь, 1992. — 280 с.
31. *Коваль А. П.* Культура ділового мовлення. — К.: Вища шк., 1997. — 296 с.
32. *Козаков В. Г., Кондратьева Л. Л.* Психология. — М.: Высшая шк., 1989.
33. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998.
34. *Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. — М.: Стрингер, 1992
35. Краткий психологический словарь. — М., 1985.
36. Краткий словарь по социологии. — М.: Политиздат, 1988.
37. *Круететкий В. А.* Психология. — М.: Просвещение, 1990.
38. *Кузнецов О. В.* Деловое общение. — М.: Знание, 2003.
39. Курс практической психологи. Для высшего управленческого персонала. — Ижевск: изд-во Удм. Ун-та, 1995.
40. *Кучевская М. В.* Советы психолога продавцу. — М.: Экономика, 1990.
41. *Ладанов И. Д.* Управление стрессами. — М.: Профиздат, 1989.
42. *Лефевр В. А., Смоляк Г. Л.* Алгебра конфликта. — М.: Знание, 1988.
43. *Линчевский Э. Э.* Социальная психология торговли. — М.: Экономика, 1985.
44. *Лысенкова Л. Ф.* Психология торговли и профессиональная этика. — М.: Экономика, 1985.
45. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
46. Методичні рекомендації до проведення соціометричного дослідження міжособистісних стосунків у колективі з курсу «Конфліктологія» для студентів усіх спеціальностей. — КТЕІ, 1994.
47. *Мириманова М. С.* Конфликтология. — М.: Знание, 2004.
48. *Молодцов А. В.* Соционика для менеджера: Науч. пособие. — К.: ИСИОлегпром, 1993.

49. Научная организация труда в управлении трудовым коллективом. — М.: Экономика, 1988.
50. *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отношений. — К.: Лыбидь, 1990.
51. *Обозов Н. Н.* Как управлять конфликтом // Персонал. — К., 1991. — № 4.
52. *Обозов Н. Н., Щекин Г. В.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К.: Политиздат Украины, 1990.
53. *Палеха Ю. І.* Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. — К.: вид-во Європ. Ун-ту фінансів, інформ. система, менеджм. і бізнесу, 2000.
54. *Паниотто В. І.* Структура межличностных отношений. — К.: Наук. думка, 1975.
55. *Паркисон Д. Р.* Люди сделают так, как захотите Вы. — М.: Новости, 1993.
56. *Пеньков Е. М.* Социальные нормы: управление, воспитание, поведение. — М.: Высшая шк., 1992.
57. *Пиз А.* Язык телодвижений: Как читать мысли других по их жестах. — Н. Новгород: Ай Кью, 1992.
58. *Попов В. Д.* Психология и экономика: Социально-психологические очерки. — М.: Сов. Россич, 1989.
59. Продавец и покупатель: психология отношений (сборник). — М.: Знание, 1981.
60. *Регнет Э.* Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. — М.: Знание, 2005.
61. *Саксакулм Т. І.* Психолог на підприємстві. — М.: Экономика, 1982.
62. *Светлов В. А.* Конфликт: модель, решения, менеджмент. — М.: Знание, 2005.
63. *Сементовская В. К.* Человек в деловой сфере. — Л.: Лениздат, 1985.
64. *Скотт Дж. Г.* Конфликты: пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991.
65. *Слиньков В. Н.* Организация и методика проведения профессиональной подготовки на предприятии: Учеб. пособие. — К.: КНТ, 2004. — 144 с.
66. Социальная психология и этика делового общения. — М.: Культура и спорт, 1995.
67. *Стешов А. В.* Как победить в споре: О культуре полемики. — Л.: Лениздат, 1991.
68. *Тарасов Е. І.* Стресс: пособие по психологической самозащите. — М.: АО «Бизнес-школа», Интел-Синтез, 2005.
69. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
70. Шепель В. М. Управленческая психология. — М.: Экономика, 1998.
71. *Щербатых Ю. В.* Психология стресса и методы коррекции. — М.: Знание, 2006.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Конфлікт за своїм предметним змістом — це:

1. Відносини взаємної протидії особистостей.
2. Спосіб прояву протиріч.
3. Форма комунікації людини з людиною.

2. Засновники якої наукової школи управління вважали, що конфлікт — завжди небажане явище і причини виникнення конфліктів у нечіткому розподілі повноважень і відповідальності:

1. Школа наукового управління.
2. Школа «людських стосунків».
3. Школа соціальних систем?

3. Як трактується конфлікт згідно із сучасною теорією менеджменту:

1. Конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані.
2. Конфліктам можна запобігти гармонізацією людських стосунків.
3. Конфлікти можна усунути за допомогою реалізації наукових принципів управління?

4. Які існують види конфліктів:

1. Конструктивні, ділові, вертикальні, зовнішні, парні.
2. Контактні, офіційні, тимчасові, реальні.
3. Внутрішньоособисті, міжособисті, міжгрупові?

5. Що є об'єктивними передумовами конфліктних ситуацій:

1. Матеріально-технічні, господарсько-політичні, господарсько-організаційні, соціально-професійні, соціально-демографічні, соціально-психологічні фактори.
2. Неадекватне самооцінювання своїх можливостей, консерватизм мислення, надлишкова принциповість.
3. Певний набір емоційних якостей особливості?

6. Відповідно до якої моделі оптимальний стиль керівництва залежить від двох ситуаційних факторів: особистих якостей підлеглих та вимог і впливу зовнішнього середовища:

1. Модель «шлях-мета».
2. Модель Йетона-Врума
3. Позиція особистих якостей?

7. Відповідно до якої моделі оптимальний стиль лідерства залежить від зрілості виконавця:

1. Теорія «життєвого циклу».
2. Модель «шлях-мета».
3. Модель керівництва Фідлера?

8. Скільки стадій має динаміка конфлікту:

1. Три.
2. П'ять.
3. Чотири?

9. Що слід розуміти під конфліктом:

1. Суперечка між людьми, яка характеризується протиборством особистостей.
2. Розбіжність у поглядах на ті чи інші речі, процеси, обставини, ситуації.
3. Порушення спілкування між людьми?

10. Які стадії проходить конфлікт:

1. Потенційний, конфліктна поведінка, стадія розв'язання конфлікту.
2. Короткочасний, тривалий, затяжний, «глухий кут».
3. Виникнення об'єктивної ситуації, реальні дії сторін?

11. Який характер має ділова конфліктність:

1. Конструктивний, принциповий.
2. Стійкий, інерційний.
3. Деструктивний, інерційний?

12. Які функції трудового колективу вважаються найважливішими:

1. Суспільно-продуктивна та задоволення потреб працівників.
2. Управлінська, адміністраторська, продуктивна.
3. Координація, планування, організація, мотивація, контроль?

13. За якими критеріями класифікуються трудові колективи:

1. Вид діяльності, форма власності, кінцевий продукт.
2. Економічні, соціальні, технічні.
3. Основний, проміжний, первинний?

14. Які стадії розвитку колективу відповідають характеристичі: «завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групи — найбільш ініціативні, менш ініціативні, індиверентні»:

1. Диференціація.
2. Формування.
3. Згуртованість?

15. Які приклади характеризують тимчасові трудові колективи:

1. Бригада з продажу новорічних ялинок чи прикрас, «Шкільний базар» перед початком навчального року.
2. Група студентів-заочників, група викладачів кафедри.
3. Бригада продавців універмагу?

16. Яку структуру колективу ілюструє група спеціалістів, виділена за ознакою кваліфікації, стажу, спеціальної освіти:

1. Професійно-кваліфікаційна.
2. Соціально-демографічна.
3. Виробничо-функціональна?

17. Якій категорії відповідає визначення: «Кожна особа впливає на інших і одночасно знаходиться під впливом інших»:

1. Реальні групи.
2. Номінальні групи.
3. Соціальні групи?

18. Яким характеристикам відповідає група «любителі рибної ловлі серед викладачів кафедри університету»:

1. Реальна конфліктна тимчасова, неформальна.
2. Реальна, постійна формальна.
3. Умовна, неконтактна постійна формальна?

19. Якому типу конфліктів відповідає неузгодженість виробничих вимог із особистими вимогами:

1. Внутрішньоособистісний конфлікт.
2. Міжособистий конфлікт.
3. Міжгруповий конфлікт?

20. Які методи існують для розв'язання конфлікту:

1. Пояснення вимог до роботи, використання координативних механізмів, установлення комплексних цілей, використання системи винагород.
2. Економічні, психологічні, організаційні.
3. Ухилення, згладжування, примушення, компроміс, вирішення проблем?

21. Які існують основні стилі поведінки в конфліктній ситуації:

1. Пристосування, уникнення, конкуренція, співробітництво, компроміс.
2. Ухилення, згладжування, примушення, компроміс, вирішення проблем.
3. Компроміс, конкуренція, співробітництво, пристосування?

22. У якому році було розроблено метод Томаса—Кілмена:

1. 1972.
2. 1974.
3. 1975?

23. Якою є людина, яка застосує стиль конкуренції в управлінні колективом:

1. Активна, має певну владу, авторитетна.
2. Активна, поважає особисті відносини, впевнена.
3. Активна, цінує особистість, цілеспрямована?

24. Коли застосовують стиль компромісу:

1. Коли обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси.
2. При небажанні вирішити проблему швидко.
3. Коли не влаштовує тимчасове вирішення проблеми?

25. Що змінюється в середині організації під впливом зовнішнього оточення:

1. Цілі, організаційна структура, технологія і завдання, трудові ресурси.
2. Стратегія підприємства, технологічні процеси, задача.
3. Стратегія і тактика підприємства, організаційна, технологія?

26. Що є реактивною дією керівника:

1. Зміни, які вживаються до виправлення помилки, знайденої системою контролю.
2. Дії, вжиті для того, щоб прореагувати на представлену можливість, надану оточенням.
3. Дії вжиті, для виправлення поки що не існуючої фактичної проблеми?

27. Скільки існує типів «важких людей»:

1. Шість.
2. Сім.
3. П'ять?

28. Якщо працівники намагаються уникати один одного, а в разі неминучості контактів мають місце негативні емоційні стани та конфлікти, та це є:

1. Психологічна несумісність.
2. Невідповідний стиль управління.
3. Стадія диференціації у розвитку колективу.

29. Спеціалісти у сферу людського спілкування вважають, що:

1. 55 % інформації ми отримуємо при невербальному спілкуванні; 38 % дає нам голос; 7 % — зміст сказаного.
2. 50 % дає нам зміст сказаного; 50 % інформації ми отримуємо при невербальному спілкуванні.
3. 40 % інформації ми отримуємо при невербальному спілкуванні; 30 % — дає нам голос; 30 % — зміст сказаного.

30. Які дії необхідно представити в графічній формі, щоб отримати ґратку Томаса—Кілмена:

1. Дії пасивні і активні, сумісні та індивідуальні.
2. Дії, щоб задовольнити особисті інтереси, активні.
3. Дії, щоб задовольнити інтереси другої сторони, сумісні?

31. Скільки існує етапів успішного проведення організаційних змін:

1. Шість.
2. П'ять.
3. Сім?

32. Який ступінь стресу вважають неможливий:

1. Нульовий.
2. Дуже великий стрес.
3. Надмірний стрес?

33. Який стиль знаходиться всередині матриці Томаса—Кілмена:

1. Компромісу.
2. Конкуренції.
3. Співробітництва?

34. Якою може бути згуртованість колективу:

1. Тільки позитивно-спрямованою на досягнення суспільнозначущої мети.
2. Загальною та локальною.
3. За спрямованістю — як позитивною так і негативною?

35. Який із стилів реалізується тоді, коли ви не відстоюєте свої прав, не співробітничаете ні з ким для опрацювання вирішення проблеми:

1. Ухилення.
2. Співробітництва.
3. Пристосування?

36. Які два види емоцій вважаються основними джерелами конфліктів:

1. Роздратування і заздрість.
2. Заздрість і агресивність.
3. Роздратування і недовіра?

37. Які етапи характеризують успішне проведення організаційних змін:

1. Тиск, посередництво, експеримент, підкріплення і згода.
2. Розподіл повноважень, односторонні дії, делегування повноважень.
3. Створення інформації, залучення підлеглих, підтримка, переговори, кооптація?

38. Що є скільки для стилю посилення і стилю пристосування:

1. Відстрочка у вирішенні проблем.
2. Співпраця з іншою людиною.
3. Нічого не робиться для задоволення інтересів іншої сторони?

39. Якому типу «важких людей» відповідає визначення: «якщо предмет конфлікту не особливо важливий для вас, то краще ухилитися від нього або пристосуватися»:

1. Типу «шерманівський танк».
2. Типу «снайпер».
3. Типу «вибухова людина»?

40. Який стиль особливо ефективний у вирішенні конфлікту, якщо сторони мають різноманітні приховані потреби?

1. Стиль співробітництва.
2. Стиль компромісу.
3. Стиль ухилення?

41. За допомогою якого метода можна визначити неконфліктні та конфліктні напружені зони:

1. Соціометричний метод.
2. Раціонально-інтуїтивний метод.
3. Модель оволодіння конфліктною ситуацією?

42. Які можна виділити варіанти закінчення конфлікту:

1. Повне вирішення конфлікту; часткове вирішення конфлікту; повернення до початкового стану.
2. Конфлікти спонтанно припиняються; конфлікти припиняються тільки при втручанні зовнішніх сил.
3. Конфлікти спонтанно припиняються; конфлікти припиняються під впливом засобів, знайдених самими опонентами?

43. У яких ситуаціях застосовується стиль співробітництва:

1. Існують тісні, взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
2. Напруження дуже велике і є необхідність послабити її.
3. Необхідно зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми?

44. За допомогою яких методів здійснюється управління конфліктом:

1. Структурних та міжособистісних.
2. Організаційних та соціально-психологічних.
3. Ухилення, згладжування, примушення, компромісу?

45. Які організаційні чинник спричиняють стрес:

1. Навантаження, конфлікт ролей, невизначеність ролей, нецікава робота, погані фізичні умови.
2. Роздратованість, депресія, особисті проблеми?

46. Що означає термін «спеціальна соціологічна карта»:

1. Різновид анкети, в якій є питання про ставлення опитуваного до інших членів групи.
2. Різновид анкети, в якій є питання про поділ працівників за віком, статтю, сімейним станом.
3. Різновид анкети, в якій є питання про неформальні відносини в колективі?

47. До якого із стилів належить визначення «є самим важким, але допомагає виробити найбільш прийнятне для обох сторін рішення у складних і важливих конфліктних ситуаціях»:

1. Співробітництва.
2. Компромісу.
3. Пристосування.

48. Які існують психологічні типи покупців:

1. Чоловіки, жінки, люди середнього віку, молодь, діти, інваліди.
2. Сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки.
3. Покупці-спеціалісти, покупці-професіонали, покупці з фізичними вадами, звичайні покупці?

49. Що таке соціометрія:

1. Це поєднання опитувальної методики та алгоритмів для спеціального математичного оброблення первинних вимірів.
2. Це з'ясування особистих реакцій на ті чи інші можливості.
3. Це виявлення «соціометричних позицій» у формальних групах?

50. Що є спільним для стилю компромісу і стилю співробітництва:

1. Ви частково задовольняєте свої бажання і частково виконуєте бажання іншої людини.
2. Ви та інша людина хочете одного й того самого, але знаєте, що одночасно це для вас нездійсненно.
3. Ви шукаєте приховані потреби та інтереси?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Тести

Тест 1. Управління організацією

Який із зазначених заходів доцільно, на вашу думку, здійснити керуючим, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації?

А. Насамперед оцінити характер змін, потім привести відповідно до нього цілі і діяльність самої організації, а також методи управління нею.

Б. У випадку змін завжди приймаються поспішні, неузгоджені рішення, витрачаються даремні, непотрібні зусилля. Від цього організація працює нерівномірно. Тому потрібно в терміново виявити всі негативні ситуації, усунути їх і постаратися підтримувати в діяльності організації необхідну стабільність.

В. Зміни, що виникають у навколишньому оточенні, позначаються не на навичках, що вимагаються від співробітників організації. Тому необхідно докладати зусиль, щоб вони могли пристосуватися до будь-яких змін.

Тест 2. Навички керуючого I

Навички, які вимагаються від керуючого, можна в цілому розподілити на 3 види:

Технологічні — пов'язані з конкретною технічною професією;

Комунікативні — пов'язані з умінням управляти людьми;

Концептуальні — пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем.

Яке з наведених нижче суджень щодо трьох видів навичок керуючих ви вважаєте правильним?

А. Значимість технологічних навичок знижується в міру того, як підвищується ранг керуючого, і відповідно зростає значимість концептуальних навичок.

Б. Чим вищий ранг керуючого, тим більше потрібно від нього комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для будь-якого рангу.

В. У міру жорсткості навколишнього оточення підвищується значимість комунікативних навичок.

Тест 3. Навички керуючого II

Зазначте, якими з цих груп навичок повинні володіти керівники нижчої, середньої і вищої ланок:

Міра значимості	А	Б	В
1	Уміння згуртувати підлеглих	Технологічні навички	Уміння передбачати
2	Уміння планувати	Уміння згуртувати підлеглих	Уміння згуртувати підлеглих
3	Технологічні навички	Уміння проявляти ініціативу	Уміння йти на компроміс
4	Уміння йти на компроміс	Уміння йти на компроміс	Уміння приваблювати до себе людей
5	Уміння передбачати	Уміння планувати	Уміння планувати
6	Уміння творчо міркувати, мислити	Уміння виховувати підлеглих	Уміння швидко приймати рішення

Тест 4. Стиль управління

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду управління виробництвом. Однак методи ж містять у собі і ряд недоліків. У якому з наведених прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислухаються до думок підлеглих і враховують їх у своїй діяльності, між керівниками і підлеглими встановлюються тісні довірчі відношення. Однак при цьому в підлеглих розвивається сильне почуття заздрості і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівники вислуховуватимуть думку кожного підлеглого, то вони будуть витрачати багато часу на домовленості, переконання, врегулювання різних питань. У зв'язку з цим може трапитися так, що керівники будуть не в змозі вчасно проводити в життя необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо керівники будуть занадто часто приділяти час на вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово набридне і вони стануть уникати перших, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з котрими «зручніше», ніж спілкування з начальством.

Тест 5. Управлінські дії

Бувають випадки, коли з боку вищестоящих органів не надходить чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі. Як повинен діяти керівник. У таких випадках? Який із наведених варіантів дій ви вважаєте найбільш правильним?

А. Потрібно вийти з пропозицією у вищу інстанцію і попросити необхідні вказівки.

Б. Проаналізувати обстановку, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації і приступити до здійснення дій по мобілізації персоналу на рішення виявлених завдань.

В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей із боку вищої інстанції можна пояснити тим, що в цих сферах вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому починати дії потрібно тільки після того, як надійде вказівка зверху.

Тест 6. Працьовитість

Виберіть із наведених варіантів три види найбільш ефективних заходів, що спонукали б інтерес до виконуваної роботи:

А. Здійснювати таке управління, що забезпечувало б достатні відомості про характер виконуваної роботи.

Б. Час від часу змінювати роботу, щоб одна й та сама робота не набридала.

В. У випадку, коли потрібно змусити людей виконувати роботу, треба об'єднати талановитих працівників в одну групу.

Г. Докладно, в деталях пояснити людям характер роботи і в такий спосіб зробити так, щоб вона була виконана без зривів.

Ґ. Роботу, яку потрібно виконати, необхідно час від часу доповнювати новими завданнями. Непогано організувати свого роду змагання за кращий результат.

Д. Точно вказати на недоліки та позитивні моменти виконуваної роботи.

Тест 7. Ставлення до праці

У якому з наведених випадків виявляється свідомість людей стосовно праці?

А. У складних умовах життя люди працюватимуть з ентузіазмом. Однак як тільки з'являється вільний час і життєвий комфорт, виникає тяга не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає певного рівня життя, в неї з'являється вільний час, для нього робота стає не тільки джерелом прибутків, а й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Якщо в житті з'являється достаток і воно протікає з комфортом, людина шукає розваг, задоволень. У цьому випадку вона втрачає всякий інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути складностей.

Тест 8. Почуття належності до підприємства

Культивування в співробітників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» чинником, а й дуже важливим із погляду стимулювання працьовитості. Який з наведених прикладів у цьому випадку найбільш прийнятний для стимулювання працьовитості?

А. При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при упорядкуванні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі в міру можливості брали в цьому участь, висловлювали свою думку.

Б. Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу або робити їх зауваження. Треба виявляти постійну турботу про кожного підлеглого.

В. Установити суворий порядок на робочих місцях і самому як керівникові дотримуватися його, показуючи приклад іншим. Разом з тим треба змушувати підлеглих дотримуватися встановленого порядку і не допускати самовільних вчинків.

Тест 9. Визначення цілей і завдань діяльності

Виберіть із наведених нижче рекомендацій три найбільше важливих, які бажано враховувати при визначенні цих цілей.

А. Добиватися розуміння того, яке значення поставлені цілі мають для досягнення цілей організації.

Б. У міру можливості визначати цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

В. Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати в підлеглих почуття справедливості.

Г. Якщо при визначенні цілі виходити зі спроможностей підлеглих, то буде дуже важко досягти їх.

Ґ. Можна досягти будь-якої цілі, якщо враховувати можливості підлеглих.

Д. При визначенні цілей діяльності потрібно по можливості вдаватися до конкретних фактів і цифр.

Е. Домагатися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх боргом, обов'язком, справою, за яку вони відповідають.

Тест 10. Злагодженисть групи

Які, на вашу думку, із наведених заходів найбільш ефективні для формування атмосфери взаємовиручки, взаємодії серед підлеглих?

А. Незалежно від того, чи це сфера виробництва чи сфера торгівлі, на підприємстві варто створити свого роду атмосферу суперництва між робочими групами.

Б. Визначити об'єм роботи в рамках підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожний не виходив за межі своєї компетенції. Разом з цим здійснювати керівництво таким чином, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В. Провести неофіційні заходи, наприклад, приятельські зустрічі або екскурсії, в ході яких працівники могли б із задоволенням і невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд із цим треба за допомогою зборів в інших заходів сприяти тому, щоб працівники розуміли характер роботи один одного.

Тест 11. Спрацьованість групи

Чому в малій групі легше досягається єдність дій? Які з наведених факторів обґрунтовані?

А. Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої. Тому в малій групі легше знайти спільну для всіх точку дотику. У великій же групі домогтися цього значно складніше, оскільки спілкування в малій групі інтенсивніше, ніж у великій.

Б. Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дії. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі є люди, чия думка розходиться з думкою інших. Якщо група нечисленна, то, природно, і менше таких людей. Тому не потрібно витратити занадто багато зусиль на умовляння таких людей.

Тест 12. Змагання

Яке з наведених положень, що стосуються змагань, правильне?

А. Оскільки вважається, що людина прагне одержати верх над іншими, її варто втягувати в змагання.

Б. Змагання нерідко підвищує коефіцієнт корисної дії людини в трудовій діяльності. Однак людина, що не має перспективи перемогти в змаганні, постійно відмовляється від них. Змагання, які проводяться протягом тривалого часу, не тільки не підвищують, а, навпаки, знижують коефіцієнт корисної дії працівників.

В. У змаганні тільки частина працівників напружує свої сили, вкладає душу в роботу. Більшість же не змінює звичного для себе трудового ритму. Тому змагання майже не змінюють коефіцієнта корисної дії працівників.

ЗАВДАННЯ 1

Назвіть особистісні риси Вашого керівника щодо його здатності управляти собою.

Виконання завдання слід розпочати з короткої загальної характеристики керівника та його управлінської діяльності. Після чого зробіть аналіз наведених у таблиці показників стосовно Вашого керівника: відповідає (+), частково відповідає (\pm), не відповідає (-). Розрахуйте суму у відсотках по кожному виду відповіді. Загальна кількість запитань — 100 %.

№ з/п	Показники	Відповіді		
		Відповідає (+)	Не відповідає (-)	Частково відповідає (\pm)
1	Береже своє здоров'я			
2	Працює більше, ніж слід			
3	Планує і робить перерви для відпочинку			
4	Вільно висловлює емоції			
5	Не може змиритися з невдачами			
6	Прагне до самопізнання			
7	Добре використовує робочий час			
8	Погано використовує робочий час			
9	Розвиває розумне спілкування з підлеглими			
10	Намагається управляти своїми почуттями			
11	Має велике відчуття власної гідності			
12	Бере завдання, які може виконати			
13	Уникає стресів			
14	Постійно перенапружується			
15	Не дуже високо оцінює себе			
16	Покладає на себе посилені навантаження			
17	Цінує творчість інших людей			
18	Не любить невизначеності			
19	Прагне загального визнання			
20	Вірить у свої творчі здібності			
21	Використовує свої почуття			
22	Здатний витримувати невизначеність і навіть нелюбов до себе			
Р а з о м				

Критерії визначення особистості керівника:

«+» понад 60 % — здатний управляти собою;

«-» 25 % — нездатний управляти собою;

«±» 40 % — здатний частково управляти.

ЗАВДАННЯ 2

Оцініть ділові та моральні риси керівника вашого підприємства.

Відповідаючи на це питання, дайте загальну характеристику вашому керівникові. Його ділові та моральні риси оцініть за даними, наведеними в таблиці. Для цього всі перелічені риси поділіть на ділові та моральні, а також проаналізуйте, які з них притаманні керівникові, а які — ні.

№ з/п	Риси	Риси керівника			
		Ділові		Моральні	
		так	ні	так	ні
1	Працює за планом				
2	Створює позитивний клімат у колективі				
3	Придушує творчий потенціал				
4	Має почуття сором'язливості				
5	Стійкість зворотного зв'язку з підлеглими				
6	Багато читає і добре дискутує				
7	Управляє професійним розвитком				
8	Планує особисту кар'єру				
9	Аналізує власні слабкості				
10	Ефективно використовує мотивацію				
11	Змінює стиль керівництва залежно від мотивації				
12	Уміло працює з інформацією				
13	Самокритичний				
14	Постійно прагне до слави				
15	Постійно уникає критики				
16	Здатний поривати з традиціями				
17	Намагається вчитися на помилках				
18	Твердо наполягає на своєму				
19	Дає чіткі вказівки				
20	Кваліфіковано передає повноваження				
21	Правильно добирає кадри				
22	Об'єктивний в оцінюванні підлеглих				

Проаналізуйте таблицю, зробіть розрахунок:

— в % окремо ділові та моральні якості керівника;

— в % позитивні «так» і негативні «ні»;

Загальна кількість питань — 100 %

Отримані розрахунки порівняйте з нижченаведеними даними і оцініть якість керівника.

Так	75 %	Більше відмінні
	65—74 %	Більше хороші
	60—64 %	Більше задовільні
Ні	40 % і більше	Незадовільні якості керівника

ЗАВДАННЯ 3

Оцініть здатність керівника формувати колектив підприємства.

Виконання завдання слід почати з короткої характеристики діяльності керівника вашого підприємства, зазначивши вік, стать, загальний стаж роботи, професійну підготовленість, ділові риси та ін.

Здатність керівника формувати колектив визначте, відповідаючи на питання, наведені в таблиці, та проаналізувавши їх.

№ з/п	Показники	Відповіді		
		Позитивні «+»	Негативні «-»	Частково позитивні «±»
1	Має навички керівництва			
2	Послідовний у діях			
3	Правильно добирає кадри			
4	Підтримує ідею колективу			
5	Не володіє навичками керівництва			
6	Не ставить високих вимог			
7	Створює позитивний клімат			
8	Зацікавлений у результатах праці			

Продовження таблиці

№ з/п	Показники	Відповіді		
		Позитивні «+»	Негативні «-»	Частково позитивні «±»
9	Вміє розподіляти обов'язки			
10	Уміє вирішувати проблеми			
11	Добре використовує час			
12	Має високу здатність впливати на оточуючих			
13	Уміє навчати підлеглих			
14	Не заохочує тих, хто ризикує			
15	Ставить високі вимоги			
16	Придумує творчий потенціал			
17	Розподіляє обов'язки між підлеглими			
18	Будує здорові внутрішньогрупові стосунки			
19	Багато читає і добре дискутує			
	Р а з о м			

Загальна кількість питань — 100 %.

Критерії визначення особистості керівника:

«+» від 65 % і більше — здатний формувати колектив;

«-» від 30 % — не здатний формувати колектив;

«±» від 35 % — частково здатний формувати колектив.

Дайте відповіді для вирішення конкретних ситуацій

1. У найбільш напружений період у колективі фірми допущений непорядний вчинок, зроблено серйозну помилку. Винуватець невідомий. Однак виявити його і покарати необхідно. Що застосувати в даній ситуації?

А. Припинити з'ясування фактів до закінчення роботи.

Б. Підозрюваних викликати до себе, запропонувати назвати винних.

В. Запропонувати обговорити цю подію адміністрації.

Г. Провести з цього приводу збору колективу.

2. Між вашими підлеглими виник конфлікт. Ваша позиція:

- А. Моя справа — не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт — це їхня особиста справа.
- Б. Найкраще розібратися з цим випадком у колективі.
- В. Знайти спосіб помирити їх.
- Г. Подіяти на них через авторитетну особу.

3. Ви повинні обрати заступника:

- А. Перший швидко погоджується з вашим думкою, беззастережно виконує будь-яке завдання.
- Б. Другий не боїться зіпсувати «особисті відношення» в ім'я цілі.
- В. Третій схильний до суперечок, буває замкнутий, але досвідчений фахівець, вмільний організатор, творча людина.
- Г. Четвертий усе вирішує самостійно, уникає особистих контактів із начальником, не любить, коли йому заважають.

4. Один із співробітників занедужав. Кожний із членів фірми зайнятий терміновою роботою. Робота відсутнього повинна бути виконана:

- А. Доручу її одному з підлеглих.
- Б. Запропоную питання на колективне обговорення.
- В. Запропоную розділити роботу порівну.
- Г. Зроблю сам.

5. При розподілі премій виявилися незадоволені. Що Ви відповісте на скаргу?

- А. Премії розподіляє дирекція.
- Б. Отримаєте наступного разу.
- В. Я постараюся врегулювати це питання.
- Г. Премія затверджена відповідно до трудових досягнень кожного.

Розгляньте ситуації

Ситуація 1

За конкурсом на посаду заступника директора комерційного підприємства було прийнято демобілізованого старшого лейтенанта Сергія.

При прийомі на роботу була проведена професійна оцінка знань і умінь: добре виконав завдання з розробки бізнес-плану на проведення комерційної операції.

З ним був укладений контракт на три роки. Колектив підприємства був невеликий — усього 15 осіб, досить молодий (середній вік 30 років), складався з кваліфікованих співробітників, у тому числі двох симпатичних жінок: юрисконсульта Марії та секретаря Наталки. Сергій

швидко ввійшов у колектив і став душею компанії. Найближчі стосунки склалися в нього з охоронцем директора Євгенієм, що уже рік працював на підприємстві. Сергій активно включився в роботу з купівлі-продажу автомобілів марки «ГАЗ», і об'єми продаж за квартал зросли на 25 %. З кожної операції він одержував гарну винагороду в розмірі 5 % від виторгу. Він був нежадібний, і грошей цілком вистачало на родину та задоволення особистих потреб і розваг. Спочатку він чітко дотримувався філософії підприємства, що забороняє випивку в робочий час та інтимні стосунки між співробітниками. Порядок на підприємстві чітко підтримував енергійний директор Микола, засновник підприємства і його співвласник. Найближчими помічниками були заступник директора Володимир, секретар Наталка і юрисконсульт Марія.

Справи на підприємстві йшли успішно, за квартал прибуток склав понад 50 000 дол. Фірма шукала нових постачальників іномарок, і директор вирішив виїхати для вивчення ринку і досвіду дилерської роботи в тривалі відрядження до Німеччини. Юрисконсульт Марія повинна була супроводжувати директора у відрядженні, тому що знала німецьку мову, однак в останній момент відмовилася, посилаючись на сімейні обставини (у неї був ревнивий чоловік). Два року тому в Миколи з Марією виник любовний роман; був час коли вони навіть мріяли створити свою родину, але потім вирішили почекати, тому що в обох сім'ях були діти. На роботі інтимні стосунки не афішувалися, хоча деякі співробітники про них з догадувалися.

Під час відрядження обов'язки директора виконував заступник директора Володимир — з освітою і з великим досвідом, компанійський, широкої душі людина. Він був найближчим другом директора, що для нього було стримуючим чинником. Закордонне відрядження директора було успішним, вдалося укласти ряд вигідних контрактів на постачання автомобілів, які вже були у використанні. У коротких сеансах телефаксного зв'язку директор одержував інформацію, що справи на фірмі йдуть добре.

Та раптом уряд запровадив велике мито на постачання іномарок. Повернення директора на підприємство було зустрінуте з радістю всім колективом, справи у фірмі з продажу автомобілів «ГАЗ» йшли успішно, але укладений закордонний контракт став невигідним. Включившись в оперативне керування, директор не відразу звернув увагу на ряд зовні не зв'язаних обставин.

Так, аналізуючи річний баланс, на початку лютого він виявив, що замість прибутку 50 000 дол. підприємство має збитки в розмірі 20 000 дол. при зростанні обсягів продаж і товарних запасів порівняно з попереднім роком. Зросли витрати на збут продукції, складські і представницькі витрати. За комерційним підрозділом Сергія усі видаткові документи були в порядку і підписані Володимиром. У відвертій бесіді з Миколою він визнав, що у відсутність директора «молоде подружжя», часто обідали із шампанським із його участю: так склалося, що воєни у співробітників було багато днів народження. Великі підзвітні

суми, взяті в касі, значилися за Сергієм, що брав їх на проведення комерційних операцій Він сказав, що незабаром звітуватиме.

Інший тривожний сигнал виник після святкування 8 Березня, яке усі співробітники відзначали в ресторані. Директору наступного дня подзвонила мати Марії і запитала, де її дочка. У родині скандал, тому що Марія не ночувала вдома. Директор згадав, що молодіжна група (Сергій, Євгеній, Марія і Наталка) залишалася в ресторані після того, як він уже пішов. Після свят відверта розмова з Євгенієм не склалася; він стверджував, що вони провели ніч у різних місцях і з дівчатами не були. Підозра зростала, але директор продовжувати довіряти своїм помічникам. Він твердо дотримувався правила «не спійманий — не злодій». Насторожувало й те, що стосунки з Марією стали більш прохолодними, хоч на роботі вона поводитися зовні так само. Головний бухгалтер запропонував зробити позапланову ревізію складу, щоб визначити джерела збитків і списання Сергієм відсутніх сум. Ревізія виявила ряд порушень:

- 1) велика нестача запасних частин та їх «пересортиця» на складі підприємства, що знаходився в іншій частині міста;
- 2) завищені складські і постачальницькі витрати, не підтверджені документами («липові акти і чеки»);
- 3) розтрата підзвітних сум, узятих на придбання запасних частин і отриманих від покупців за поставлені товари.

Усі ці операції проходили через заступника директора Сергія. Акт ревізії він підписав і завірив, що гроші поверне в касу в місячний термін.

Через тиждень Сергій подав заяву про звільнення за власним бажанням, не повертаючи гроші і не приходячи на роботу. За ним значилося близько 20 000 дол. Охоронець Євгеній обіцяв ужити заходів, але він уже вийшов із довіри директора і надія на його допомогу була мінімальною.

Директор дав завдання юрисконсульту оформити справу про стягнення боргу в народний суд. Ознайомившись із бухгалтерськими документами, вона розплакалася і призналася директорові: «Незадовога до Вашого від'їзду в Німеччину Сергій почав спокушати мене, подавав золоту обручку і дорогу сукню, пригощав шампанським, був такий дотепний і ласкавий, і я в нього закохалася. До нашої компанії приєдналися Євгеній і Наталка. Ви ж знаєте, вона живе одна. Тому я відмовилася по хати з Вами в Німеччину, зіславшись на ревнивого чоловіка. Після Вашого від'їзду порядок у фірмі став вільний, і почалося веселе життя. Через декілька днів у нас із Сергієм почалися інтимні стосунки. Ми веселилися в компанії ввечері, часто випивали на роботі, а потім їхали на службову квартиру. В офісі ми намагалися бути стриманими в почуттях, працювали добре, тому товариші по службі відразу нічого не запідозрили. Деякі догадувалися, але Вам не сказали, боялися, що Ви нас звільните. За все платив Сергій, говорячи, що в нього є кошти на представницькі витрати, а Євгеній жадібний, пив за чужий рахунок і ніколи не платив. Вам він, звичайно, нічого не

сказав. Вибачте мені, Христа заради, але я не знала, що Сергій розтрачував такі гроші. Куди він їх подів?»

Наступний аналіз показав, що заступник директора Володимир і головний бухгалтер Ірина до розтрати грошей не мають прямого відношення. Ірина знизила пильність під впливом чарівності Сергія і традиційної обстановки довіри у фірмі і підписувала іноді чисті бланки доручень. Юрисконсульт Марія, секретар Наталка й охоронець Євген по документах не проходили, хоча брали участь в усіх «заходах».

Завдання:

Які можна зробити висновки з цієї життєвої ситуації?

Що повинен зробити директор для повернення грошей від Сергія?

Які кадрові рішення повинен прийняти директор?

Що необхідно зробити в бухгалтерії фірми?

Ситуація 2

За конкурсом до комерційної фірми було прийнято випускника технічного вузу Володимира — фахівця з комп'ютерної техніки, що працював до цього в НДІ.

Він з ентузіазмом узявся за дорученого йому роботу зі створення бази даних про збут продукції. Через рік робота була закінчена, і він одержав пристойну премію, за яку купив собі персональний комп'ютер. Він добре проявив себе на ярмарку, де виставлялася продукція підприємства, у нього проявився талант не тільки програміста, а й комерсанта. Йому стали доручати проведення виставок, і приблизно через рік директор підприємства вирішив призначити Володимира начальником комерційного відділу.

У контракті з Володимиром обумовили, що поряд із гарантованою заробітною платою він буде одержувати винагороду в розмірі 5 % від чистого прибутку, отриманого від продажу продукції підприємства. Винагорода директора була 10 % від прибутку. І на цій ділянці справи у Володимира пішли дуже добре. Тільки за рік його роботи об'єм продажу продукції збільшився на 25 %. Тепер він володів великою комерційною інформацією: мав 5 підлеглих, знав обсяги продаж, собівартість випуску, валовий і чистий прибутки, давав розпорядження щодо розподілу винагороди між співробітниками. Його прибутки стали значно більшими, ніж коли він працював простим програмістом. Проявилася нова якість — любов до грошей.

Якось Володимир прийшов до директора з цінними пропозиціями щодо розвитку комерційної діяльності і наприкінці бесіди сказав, що основні прибутки підприємства йдуть по його відділу, а його винагорода усього лише 5 %. З огляду на цінність ідей Володимира, директор запропонував збільшити його частку до 7 %. «А чому не до 10 %, — здивувався Володимир, — адже основний внесок у комерцію роблю я?» Директор пояснив, що на винагороду йде 40 % від чистого прибутку, адже працю-

ють на збут виробничі ділянки, комерційні і виробничий відділи, транспортний цех, бухгалтерія. Володимир пішов незадоволений.

Однак він працював, як і раніше, добре, упровадив комп'ютерну систему контролю збуту, і збут продукції за звітний рік зріс ще на 15 %. Незабаром економічна ситуація в Україні змінилася: зростали неплатежі, йшло затоварення складів продукцією, збільшилися перебої в постачанні комплектуючих, значне поширення одержали бартерні угоди. У структурі прибутків збільшилися платні послуги населенню і скоротилися прибутки по збуту продукції. Після однієї з оперативок у директора відділ Володимира зазнав критики за зниження об'ємів збуту продукції. Він попросив директора про особисту зустріч і сказав, що готовий поліпшити роботу зі збуту, у нього є нові ідеї, якщо його винагорода становитиме 10 % від чистого прибутку, як у директора. Директор відмовив, тоді Володимир віддав йому заздалегідь написану заяву про звільнення за власним бажанням.

Наступні три роки він працював у страховій компанії агентом і в пенсійному фонді начальником бюро по цінних паперах.

Визначте:

Чи правильно діяли Володимир і директор?

Які рішення та рекомендації ви дали б для усунення конфлікту?

Що можна було зробити для збільшення збуту продукції за бартером?

Методичні вказівки для розв'язання ситуації

1. Узагальнення:

Галузь—виробництво.

Що: конфлікт між директором і начальником комерційного відділу в оплаті праці за результати.

Хто: директор і начальник комерційного відділу.

2. Проблема:

Розміри оплати праці комерційної служби за кінцевий результат призводять до конфлікту. Зниження об'ємів збуту готової продукції по підприємству.

3. Учасники:

Директор — підтримує ініціативи, просуває молодих, одержує 10 % із прибутку від продажу.

Володимир — відмінник, молодий, інтелігентний, грамотний, не п'є і не курить, знає комп'ютер, комунікабельний, комерсант, гроші витрачав на себе, знає собі ціну.

4. Організація:

Промислове підприємство, правова форма не визначена, положення на ринку — не монопольне, не домінує.

5. Хронологія:

Минуле — Володимир прийшов на підприємство працювати програмістом, потім став комерсантом, працював на виставці з «куражем» —

розв'язно, з награною сміливістю. Зростання об'єму продаж на підприємству становить на 25 % за рік.

Сьогодні — зростання збуту продукції на 15 %, бартерні угоди, затоварення складу, зростання послуг населенню. Володимир незадоволений оплатою праці. Винагорода 5, хоче 10 %.

Майбутнє — зниження об'ємів збуту через те, що Володимир звільнився з роботи, затоварення складу, збільшення неплатежів. Володимир — агент, начальник бюро, створений для комерції.

6. Концептуальні питання

Яка стратегія?	Утримати позиції на ринку і розширити продажі
Система керування?	Лінійно-функціональна структура
Мотивація?	Зарплата + % із прибутку від продажу
Фінансовий стан?	Прибуткове, є чистий прибуток
Керування персоналом?	Демократичний стиль, ставка на молодь
Якість продукції?	Не сказано
Особливості в оплаті?	% із прибутку від продажу. Розподіл премії по КТУ
Сутність конфліктів?	Винагорода по праці заперечується співробітником

7. Альтернативні рішення

Альтернатива	За	Проти
1. Звільнити Володимира за власним бажанням	Володимир «заривається» і це поганий приклад для співробітників відділу. Варто знайти більш податливого начальника комерційного відділу	Новий начальник комерційного відділу буде входити в курс справ 6—12 місяців. Об'єми продаж будуть спадати
2. Залишити Володимира працювати начальником комерційного відділу за 10 % прибутку	У нього є ідеї щодо об'ємів продаж, і це приведе до збільшення чистого прибутку підприємства	Викликає невдоволення інших співробітників підприємства, премії яких знизяться
3. Перевести Володимира на посаду заст. директора з комерції і запропонувати йому 7 % від прибутку	Задовольняє його честолюбство, дасть зростання гарантованої оплати і можливість реалізації його ідей на підприємстві	Вік і досвід Володимира недостатні для роботи заст. директора. Він віддає перевагу активній роботі
4. Створити на підприємстві дочірню комерційну фірму (ТОВ, ЗАТ) із 100 % статутним капіталом заводу і призначити Володимира її директором	Задовольнити честолюбство Володимира і дати можливість самостійно працювати під контролем директора підприємства, який буде головою правління	Вік і досвід Володимира недостатні. Згодом він може проводити «ліві угоди» в особистих інтересах

8. План дій:

1. Внести корективи до Положення про оплату праці.
2. Змінити маркетингову стратегію підприємства.
3. Активізувати розробку нових товарів.
4. Розширити асортимент платних послуг населенню.
5. Провести соціологічний опит і тестування співробітників.
6. Упровадити нові ідеї щодо збуту продукції.
7. Внести зміни в штатний розклад і організаційну структуру підприємства.
8. Розробити план службової кар'єри Володимира.
9. Розробити установчі документи комерційної фірми.
10. Визначити ніші підприємства і комерційної фірми на ринку.

Ситуація 3

Після об'єднання двох НДІ у нафтохімічній промисловості з'явилося вакантне місце заступника директора з науки.

Оголосили конкурс на посаду заступника директора, на який було подано 4 заявки, в тому числі Сидоров — підполковник Української армії, канд. хім. наук, 40 років, енергійний, працював зав. кафедри в одному з військових училищ міста Одеси. Його дисципліна, підтягнутість, практичний досвід керівника, а також запевнення директорові, що він «буде в його команді», стали вирішальними. Він приступив до роботи на посаді заступника директора. Перший рік справи йшли просто блискуче.

Було наведено порядок у лабораторіях, закуплено нове обладнання, запущено в експериментальне виробництво нові зразки продукції, поліпшилася дисципліна у відділах. Сидоров незабаром зійшовся з заступником директора з господарської роботи Яблуковим, який також довго служив у армії.

За контрактом гарантована зарплата Сидорова складала 1000 грн плюс військова пенсія 300 грн, так що в рік переходу в НДІ він збільшив свої прибутки вдвічі.

За підсумками виконання держзамовлення, директор Єршов сказав своїм заступникам: «Я готовий подвоїти всім керівникам заробітну плату з наступного року, якщо справи підуть так само добре й далі. Великого держзамовлення в нас не буде, і треба буде працювати за прямими договорами з підприємствами, забезпечити повне виконання плану за прибутками і ввести в дію новий лабораторний корпус». В інтересах справи він призначив Сидорова першим заступником і передав у його підпорядкування ряд нових відділів, зосередивши в себе функції стратегії розвитку, систему керування фінансами.

Директорові було 50 років. Доктор наук, відомий у галузі вчений, із гарними зв'язками, він керував НДІ вже 5 років. Він цілком відавався роботі, працюючи по 12 год щодня, багато нових проєктів йшли під його керівництвом, прекрасно розумівся на господарстві. Він не був по-

збавлений недоліків: це була пряма до різкості людина; коли справи починали завалюватися, ставав занудливим в оперативному контролі і «не злавив» з підлеглих, намагаючись вирішити відразу багато проблем, іноді не встигав на важливі зустрічі і ділові наради. Співробітники говорили також, що «директор сидить на двох стільцях», тому що процес об'єднання двох НДІ затягнувся на цілий рік.

Для успішного виконання річного плану потрібно було ввести в дію новий корпус, укласти господарчі договори на 500 тис. грн і провести сертифікацію експериментального продукту НДІ. Введення в дію нового корпусу було доручено Яблукову, а рішення інших завдань — Сидорову. Незабаром директор Єршов виїхав до Великої Британії на запрошення Манчестерського університету для координації робіт із сертифікації експериментального продукту і закупівлі нового обладнання.

Повернувся директор через місяць, зайшов у Києві в міністерство і, увійшовши в курс справи в НДІ, відзначив на дирекції такі проблеми:

1. Фінансування держзамовлення практично припинено. У бюджеті грошей майже немає, і нам нічого сподіватися на поліпшення.

2. Виконання госпдоговорів із підприємствами ведеться мляво: замість 500 тис. грн вони укладені всього на 200 тис. грн. Це недоробка першого заступника Сидорова.

3. Будівництво нового корпусу ведеться добре. Для його пуску потрібно 100 тис. грн, які, можливо, доведеться зняти з доходів по виконаних госпдоговірних контрактах.

4. Потрібно «заморозити» збільшення заробітної плати усьому колективу на найближчі півроку.

Обговорення на дирекції було гарячим, і суперечка виникла навколо двох питань:

1. Як бути з обіцянним підвищенням зарплати керівництву і співробітникам НДІ в два рази? Адже 100 тис. грн (із «госпдоговірних» грошей) призначалися на зарплату і соціальні питання НДІ.

2. Чи треба «заморозити» введення в експлуатацію нового корпусу та запуск нового продукту і заощаджувати на нових розробках для Великої Британії?

Зненацька в опозицію директору встали обидва заступники — Сидоров і Яблуков. Директор взяв на себе прийняття одноосібного рішення: «Терміново вводити новий корпус і «заморозити» збільшення заробітної плати».

Частина співробітників НДІ (майже 20 %) звільнилися і пішли в комерційні структури. Після Нового року з ініціативи Сидорова і Яблукова відбулися збори трудового колективу НДІ, на яких директоріві прийшлося доводити необхідність непопулярних заходів і просити ще на півроку затягти пояси у зв'язку з інфляцією.

«Ми не можемо платити подвійну зарплату при подвійному зниженні прибутків від результатів діяльності НДІ», — говорив Єршов. «Принцип

соціальної справедливості — головний, співробітники живуть на зарплату, і треба дотримуватися обіцянок», — відповідав Сидоров.

Минуло чотири місяці. Новий лабораторний корпус було введено в експлуатацію завдяки особистим зусиллям Яблукова, який проводив на роботі по 12 год без вихідних. Директор його преміював у розмірі двох окладів.

Перший заступник Сидоров прийшов до директора з пропозицією збільшити йому особисто та іншим заступникам посадовий оклад у 2 рази. Директор пообіцяв, але лише через півроку.

Зненацька в Сидорова виявилася аритмія серця, і він ліг у лікарню, причому заборонив усім співробітникам відвідувати його там. Пробувши на лікарняному 2 місяці, він вийшов на роботу, але працював без ентузіазму. До директора дійшла інформація, що він шукає іншу роботу. Відкрита розмова нічого не дала. Сидоров завірив, що буде працювати в НДІ. Незадовго до початку випуску експериментального продукту він попросився в місячну відпустку, а повернувшись з відпустки, подав заяву про звільнення переводом у конкуруючий НДІ. Слідом за ним, після введення в експлуатацію нового корпусу, подав заяву про звільнення і Яблуков.

Підсумки:

1. Останні чотири місяці директор НДІ працював із крайнім напруженням по 16 год на добу.
2. За два роки роботи від директора пішли найближчі два заступники.
3. Заробітна плата колективу була збільшена тільки через півроку після раніше обіцяного терміну. З колективу пішло 20 % співробітників.
4. Фактичні прибутки від прямих договорів із підприємствами зменшилися в 2 рази.
5. Сертифікація нового продукту і його запуск проведені. Першу партію продано у Велику Британію.

Завдання:

1. Охарактеризуйте психологічний клімат в організації та можливі способи поліпшення конфліктної ситуації ще до звільнення працівників з НДІ.
2. Які висновки має зробити і які рішення має прийняти директор щодо добору заступників та стратегії діяльності підприємства на майбутнє в цілому та щодо мотивації праці зокрема?

Ситуація 4

Ваш вищестоящий керівник, обминаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який уже за вашим дорученням виконує інше відповідальне завдання, отримане вами особисто від директора. Ваш ви-

шестостоящий керівник робить це вже не вперше, і ви знаєте про його «натягнуті» стосунки з директором підприємства. Обидва завдання невідкладні. **Виберіть найбільш прийнятний варіант рішення.**

1. Висловіте підлеглому співробітникові свою незгоду з дорученням вищестоящого керівника і змусите його виконати невідкладне завдання директора.

2. В інтересах справи підключите до виконання доручених завдань іншого Вашого співробітника.

3. Напишете службову записку на ім'я директора з приводу того, що трапилося, і попросите видати наказ про порядок здійснення розпорядничьких впливів та субординацію на підприємстві.

4. Звернетеся до вищестоящого керівника з проханням давати указівки вашим підлеглим тільки через вас і попросите перенести термін виконання його завдання.

Ситуація 5

Ви працюєте начальником цеху. В другу робочу зміну один із допоміжних робітників Петро в стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге устаткування. Інший робочий — Сергій, намагаючись за вказівкою майстра його відремонтувати, одержав виробничу травму. Ранком молодий майстер Микола (працює другий рік після закінчення вузу) бачив, як Петро і Сергій розпивали горілку, і зробив їм зауваження, але вони його не послухалися, посилаючись на те, що в Петра день народження.

Збиток ділянки від простою устаткування і витрат на його ремонт склав 20 тис. грн за зміну. У Петра це був уже третій випадок порушення дисципліни за рік. Сергій не мав правопорушень і значився гарним робітником. **Як би ви повелися в цій ситуації?**

1. Без пояснення причин напишете доповідну записку директорові про звільнення Петра, оголошення догани Сергієві, накладення штрафу на Миколу.

2. Зажадаєте пояснювальну записку від майстра Миколи і будете вимагати його покарання, тому що він відповідав за дисципліну і техніку безпеки в цеху.

3. Запросите всіх трьох (Сергія, Петра і Миколу) і проведете профілактичну бесіду, тому що це вже не перший випадок у вашому цеху і ви чекаєте покарання з боку директора.

4. Зажадаєте пояснювальні записки від Петра, Сергія й Миколи з приводу аварії і травми в цеху і після консультації з юрисконсульттом підготуйте доповідну записку в службу персоналу заводу.

Ситуація 6

Ваша підлегла співробітниця — бухгалтер Раїса — постійно ігнорує ваші оперативні вказівки, нечітко виконує доручені завдання, працює нижче від своїх можливостей. Останнє її упущення призвело до неви-

конання квартального плану підрозділу. До вашого приходу в цю організацію вона претендувала на ваше місце, але не була призначена через конфліктність. Роботою в організації вона дорожить, тому що зарплата — єдине джерело її прибутків і вона виховує дочку без чоловіка. Перевести в інші підрозділи за фахом бухгалтер їй не можна. **Як Ви вчините з Раїсою? Варіанти:**

1. Застосуєте заходи дисциплінарного впливу для її наступного звільнення.

2. В інтересах справи спробуєте викликати співробітницю до відвертої розмови, щоб з'ясувати мотиви її поведінки і розробити умови по усуненню конфліктної ситуації.

3. Напишете доповідну записку керівництву щодо Раїси про позбавлення квартальної премії і зниженні посадового окладу.

4. Звернетесь до активу колективу з проханням вжити заходів громадського морального впливу.

ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТИ

Тести використовуються для з'ясування здатностей, кмітливості, інтелекту, інтересів, фізичного стану, особистих властивостей тестованих. Все більше компанії керуються результатами попереднього тестування, вирішуючи питання про те, чи підходить претендент на дану посаду й чи виправдає він витрати на навчання. Компанії використовують два основних методи: *кваліфікаційне* й *психологічне* тестування.

Психологічні тести допомагають оцінити загальний інтелектуальний рівень, конфліктність, стресовитривалість, комунікабельність, відношення до роботи, інтереси, здатність до управлінської діяльності й особисті якості.

Тест 1. Здатність уникати конфліктів

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Що ви зробите:

- а) не станете втручатися у сварку;
- б) можете втрутитися, устати на сторону потерпілого;
- в) обов'язково утрутитися і будете до кінця відстоювати свою точку зору?

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

- а) ні;
- б) так, але залежно від особистого відношення до нього;
- в) за помилки критикуєте завжди?

3. Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, що вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим:

- а) якщо інші вас підтримають, то так;
- б) зрозуміло, ви будете підтримувати свій план;
- в) побоїтеся, що за критику вас можуть позбавити преміальних?

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:

- а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують ваших відносин;
- б) так, але тільки за принциповими, важливими питаннями;
- в) ви сперечаєтесь з усіма і за будь-якого приводу?

5. Хтось намагається пройти перед вами без черги. Як ви себе поведете:

- а) вважаючи, що і ви не гірший, теж спробуєте обійти чергу;
- б) обурюєтеся, але про себе;
- в) відкрито висловлюєте своє обурення?

6. Розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, в якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною. Як ви діятимете:

- а) висловитесь про позитивні і негативні сторони рацпропозиції;
- б) виділите його позитивні сторони і дасте можливість колезі продовжити роботу;
- в) критикуватимете за помилки?

7. Ви зустріли підлітків, які курять. Як ви відреагуєте:

- а) нічого не скажете;
- б) зробите їм зауваження;
- в) вичитаєте їх?

8. У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас. Що ви зробите:

- а) не дасте йому чайових;
- б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;
- в) вчините скандалу?

9. Адміністратор у будинку відпочинку займається сторонніми справами, замість того щоб виконувати свої обов'язки. Чи обурює це вас:

- а) так, хоча ви думаете, що ваше висловлення мало що змінить;
- б) знаходите спосіб поскаржитися на нього;
- в) зганяєте невдоволення на молодшому персоналі?

10. Ви сперечаєтесь з вашим сином-підлітком і переконаєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку:

- а) ні;
- б) зрозуміло, визнаєте;
- в) який же у вас авторитет, якщо ви визнаєтеся, що були не праві?

Оцінювання результатів

За відповіді на питання нараховуються бали:

- а) 4 бали;
- б) 2 бали;
- в) 0 балів.

30—40 балів. Ви тактовні, не любите конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Якщо вам доводиться вступати в суперечку, ви враховуєте, як це відіб'ється на вашому службовому становищі або приятельських стосунках. Ви прагнете бути приемним для оточуючих, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди відважуєтесь її надати, чим ви можете втратити повагу до себе в очах інших.

15—29 балів. Про вас говорять, що ви — конфліктна особистість. Ви наполегливо обстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові стосунки. За це вас поважають.

14 і балів менше. Ви шукаєте приводи для суперечок, велика частина яких зайва, дріб'язкова, любите критикувати, нав'язувати свою думку, навіть якщо не праві.

Тест 2. Вольові якості

На кожне з наведених запитань можна відповісти «так», «ні», «не знаю», «буває».

1. Чи можете ви завершити розпочату роботу, яка вам не цікава, незалежно від того, що час і обставини дозволяють припинити і потім знову повернутися до неї?

2. Чи переборете ви без особливих зусиль внутрішній опір, якщо необхідно зробити що-небудь для вас неприємне (наприклад, піти на чергування у вихідний день)?

3. Коли потрапляєте в конфліктну ситуацію на роботі чи в побуті, чи спроможні ви взяти себе в руки настільки, щоб поглянути на неї з максимальною об'єктивністю?

4. Якщо вам приписана дієта, чи зможете перебороти всі кулінарні спокуси?

5. Чи знайдете ви сили вранці встати раніше, ніж звичайно, як було заплановано вчора?

6. Чи залишитеся ви на місці події, щоб дати свідчення?

7. Чи швидко відповідаєте на листи?

8. Якщо у вас викликає страх майбутній політ на літаку або відвідування зуболікарського кабінету, чи зумієте без особливих труднощів перебороти ці почуття і в останній момент не змінити своїх намірів?

9. Чи будете приймати неприємні ліки, які вам наполегливо рекомендує лікар?

10. Дотримаєте дану обіцянку, навіть якщо виконання її принесе чималі турботи, іншими словами — чи є ви людиною слова?

11. Чи відбудете без будь-яких вагань у поїздку в незнайоме місто, якщо це необхідно?

12. Чи суворо дотримуетесь розпорядку дня: часу пробудження, вживання їжі, занять, прибирання та інших справ?

13. Чи ставитеся негативно до бібліотечних боржників?

14. Чи можете припинити сварку і замовчати, якими б образливими не здавались вам слова протилежної сторони?

Оцінювання результатів

Відповіді «так» — 2 бали; «ні» — 0 балів, «не знаю» або «буває» — 1 бал.

0—12 балів. Вольові якості — цілеспрямованість, рішучість, наполегливість розвинуті недостатньо. Не виявляє ініціативи.

13—21 бал. Вольові якості — цілеспрямованість, рішучість, наполегливість досить розвинуті, але ініціативу виявляє не часто.

22—30 балів. Вольові якості — цілеспрямованість, рішучість, наполегливість добре розвинуті, ініціативний.

Тест 3. Схильність до лідерства

Відповідайте «так» або «ні» на такі запитання:

1. Як ви вважаєте, чи підійшла б вам професія актора чи політика?
2. Чи роздратовують вас люди, які намагаються одягтися і вести себе екстравагантно?
3. Чи можете ви розмовляти з іншою людиною про свої інтимні проблеми?
4. Чи одразу ви реагуєте на найменші прояви неправильного трактування ваших слів і вчинків?
5. Чи відчуваєте ви дискомфорт, коли інші домагаються успіху в тій сфері, де ви самі хотіли б його досягнути?
6. Чи любите ви займатися будь-якою важкою справою, щоб показати, що ви здатні на це?
7. Могли б присвятити всього себе досягненню чого-небудь видатного?
8. Чи влаштовує вас одне й те саме коло друзів?
9. Чи віддаєте ви перевагу вести життя розмірно, розписано по годинах?
10. Чи любите ви міняти меблі в квартирі?
11. Чи вам подобається робити що-небудь щоразу по-іншому?
12. Чи любите ви «осаджувати» того, хто, по-вашому, занадто самовпевнений?
13. Чи подобається вам демонструвати, що ваш начальник або особа, шанована за авторитет, є неправою?

Підрахуйте бали

1-е, 3-е, 4-е, 6-е, 7-е, 10-е, 11-е, 12-е, 13-е запитання:

«так» — 5 балів, «ні» — 0 балів;

2-е, 5-е, 8-е, 9-е питання:

«так» — 0 балів, «ні» — 5 балів.

0—20 балів. У взаємовідносинах дуже невпевнений у собі і з цього приводу не може досягти наміченого. Не схильний переко­нувати оточуючих, навіть коли абсолютно правий.

21—35. Досить впевнений у собі, але не завжди схильний переконувати інших.

36—50. У взаємовідносинах з людьми почуває себе впевнено, ефективно впливає на оточуючих, вміє аргументовано переконати.

51—65. Завжди впевнений у собі, ефективно впливає на оточуючих, вміє переконати. Але наполегливість іноді межує із впертістю.

Тест 4. Рішучість

Дайте відповідь «так» або «ні» на такі запитання.

1. Чи зможете ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, що суттєво відрізняється від звичайного для вас?

2. Чи швидко адаптуєтесь в новому колективі?

3. Чи спроможні ви висловити свою думку прилюдно, навіть якщо знаєте, що вона протирічить точці зору вищого керівника?

4. Якщо вам запропонують посаду з вищим окладом в іншій установі, чи погодитесь ви без будь-яких вагань перейти на нову роботу?

5. Чи схильні ви заперечувати свою провину в допущеній помилці і підшукувати підходящу для даного випадку відмову?

6. Чи пояснюєте ви причину своєї відмови від чого-небудь справжніми мотивами, не прикриваючися «пом'якшуючими» комуфлюючими причинами і обставинами?

7. Чи зможете ви змінити свій погляд на те чи інше питання внаслідок серйозної дискусії?

8. Ви читаєте чинює роботу (за службовими обов'язками чи на прохання), думка її правильна, але стиль викладу вам не подобається — ви могли б написати по-іншому. Чи станете ви правити текст і наполегливо пропонувати змінити його згідно з вашою думкою?

9. Якщо побачите у вітрині річ, яка вам дуже подобається, то чи купите її, навіть якщо ця річ не так уже й потрібна?

10. Чи зможете змінити своє рішення під впливом умовлянь приналежної людини?

11. Чи плануєте заздалегідь свою відпустку, не покладаючись на «нехай»?

12. Чи завжди виконуєте дані вами обіцянки?

ВИЗНАЧТЕ КІЛЬКІСТЬ НАБРАНИХ ВАМИ БАЛІВ ЗА ТАБЛИЦЕЮ

Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«Так»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«Ні»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

0—9. Дуже нерішучий, схильний до довгих вагань з кожного приводу, намагається перекласти прийняття рішення на інших, відмовчується на зборах та нарадах.

10—18. Рішення приймає виважено та обережно, досить швидко, але в умовах обмеженого часу схильний до коливань та сумнівів.

19—28. Достатньо рішучий, не схильний до зайвих вагань. Спираючись на себе, не ігнорує порад оточуючих, хоча звертається до них не так уже й часто. Прийняте рішення відстоює, в разі переконливих контраргументів здатен визнати помилковість рішення.

Більше ніж 29 балів — рішення приймає тверді, вважає себе компетентним з усіх питань і не схильний виявляти ще чиюсь думку. Критичні зауваження з приводу прийнятих рішень викликають нерідко роздратування.

Тест 5. Комунікативні якості

Відповідайте «так», якщо погоджуєтесь з твердженням, або «ні» — якщо не погоджуєтесь.

1. Мені важко наслідувати інших людей.
2. Я б, мабуть, зміг би при нагоді зваляти дурня, щоб звернути увагу або позабавляти оточуючих.
3. З мене вийшов би непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що я переживаю глибше, ніж то є насправді.
5. У компанії я рідко перебуваю в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми часто поведуюся зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро впевнений.
8. Задля того, щоб досягти успіхів у справах та у відносинах з людьми, намагаюся поводитись відповідно до їхніх сподівань.
9. Я можу б товариським з тими, котрих не переношу.
10. Я завжди такий, яким здаюся.

Нарахуйте по одному балу за відповідь «ні» на 1-е, 5-е, 7-е питання та за відповідь «так» на всі інші. Склавши набрані бали в суму, підведіть підсумки.

0—3 бали. У спілкуванні дещо прямолінійний, не завжди стримує емоційні пориви.

4—6 бали. Емоційні прояви досить стримані, вміє слухати співрозмовника.

7—10 балів. Гнучка реакція на зміни ситуації в спілкуванні, вміє передбачати враження, яке справляє на оточуючих.

Тест 6. Спроможність до адаптації

Нижче пропонуються 24 твердження. З'ясуйте, відносяться ці твердження до вас чи ні. Якщо відносяться, то відповідайте «так», якщо не відносяться — «ні» (працюйте на окремому аркуші).

1. Працюючи, я втомлюся
2. Я не можу зосередитися на чому-небудь одному.
3. Я тривожуся з усякого приводу.
4. Коли я що-небудь роблю, мої руки тремтять.
5. Я часто хвилююся.
6. Мені нерідко сняться жахи.
7. Я пітнію навіть у холодну погоду.
8. Я весь час відчуваю голод.
9. У мене часто болить шлунок.
10. Періодами через занепокоєння я втрачаю сон.
11. Мене легко вивести із себе.
12. Я скромніший, ніж інші.
13. Я часто про що-небудь тривожуся.
14. Як шкода, що я не так щасливий, як інші.
15. Я легко можу заплакати.
16. Коли мені потрібно чекати, я нервую.
17. Інколи я почуваю себе таким щасливим, що не можу всидіти на місці.
18. Я дуже пасую перед труднощами.
19. Часом я почуваю свою марність.
20. Я сором'язлива людина.
21. Я вважаю, що в усьому для мене є труднощі.
22. Я завжди напружений.
23. Часом я почуваю себе розбитим.
24. Я ухиляюся від труднощів.

Оцінювання результатів

Якщо сума всіх «так» не перевищує 3-х — адаптація висока; якщо 3—10 — середня; понад 10 — низька; 20—25 — дуже низька.

Тест 7. Впевненість у собі

1. Якщо вам дорогу перебіжить чорна кішка або зустрінеться жінка з порожніми відрами, ви:

- а) сміливо підете їй назустріч, тому що в прикмети не вірите;
- б) нишком плюнете через плече і, скорчивши рижки в кишені, рішуче підете вперед;
- в) просто плюнете (не через плече) і звернете в найближчий провулок.

2. Ви стоїте в людному місці, а поруч з вами декілька чоловіків голосно лаються. Ви:

- а) повернетеся до них і висловіте свою думку про таке поводження;
- б) будете бурчати під ніс: «Ну й хами!», «Бувають же!», «Посоромились би!»;
- в) мовчачи перейдете в інше місце, щоб не чути лайки.

3. На вулиці вам зустрілася (зустрівся) симпатична дівчина (юнак), з якою (яким) ви хотіли б познайомитися. Ви:

- а) підійдете і представитеся режисером (співачкою);
- б) запитаєте: «Чи не кажете, котра година?» — і ніжно посміхнетеся;
- в) просто представитеся;
- г) пройдете мимо і подумаєте: «Не доля...»

4. Йдучи по пустельній вулиці, ви бачите, що п'ятеро хлопців пристають до дівчини. Ви:

- а) стрімголов кинетеся на допомогу, не думаючи про наслідки;
- б) голосно кричачи, побіжите до найближчого телефону;
- в) спішно ретируючись, подумаєте: «Сама винна».

5. Ви стоїте в черзі до залізничної каси. До віконця протискується людина, якої раніше ви в черзі не бачили. Ви:

- а) дивлячись їй в обличчя, говорите все, що про неї думаєте;
- б) намагаєтеся «пришпилити» їй до прилавка вбивчим поглядом;
- в) думаєте: «Добре, одним більше, одним менше, все одно».

6. Ви досить непогано виглядаєте і маєте повне право пишатися своїм волоссям, але ваша краща подруга радить вам змінити зачіску. Ви:

- а) негайно відправляєтеся в перукарню;
- б) обходите й обзвонюєте всіх своїх подруг/друзів і запитуйте, що вони думають із приводу вашої зачіски, і якщо їхня думка не на вашу користь, то йдете стригтися;
- в) знайшовши розраду в прислів'ї «Від добра добра не шукають», залишаєте все, як є.

7. Ви приходите в компанію незнайомих людей, з якими змушені провести вечір. Ви:

- а) відразу звертаєте на себе увага словом, жартом і почуваєте себе невимушено;
- б) сідаєте з ким-небудь поруч і затіваєте бесіду;
- в) примостившись на краєчку стільця, мовчачи чекаєте, поки на вас звернуть увагу.

Підрахайте відповіді а), б), в) за всім тестами і зробіть висновок самі.

**Тест 8. Володіння якостями, необхідними
для керування іншими людьми**

1. Звичайно ви уподобаєте:

- А — планувати свою діяльність;
- Б — діяти спонтанно.

2. Ваші друзі:

- А — часто виливають вам душу;
- Б — рідко поділяються з вами особистими проблемами.

3. Що скоріше могло б стати вашим хобі:

- А — колекціонування;
- Б — гра в теніс?

4. Більше задоволення вам доставляє гра:

- А — в шахи;
- Б — у карти або взагалі в азартні ігри.

5. У компанії:

- А — вам подобається усіх розвеселити;
- Б — ви не любите виявлятися в ролі клоуна.

6. Звичайно вам удається сподобатися особі протилежної статі:

- А — з першого погляду;
- Б — після нетривалої бесіди.

7. Кращий спосіб змусити людину щось робити — це довести, що:

- А — майбутня йому робота приємна і цікава;
- Б — цим він зможе принести користь собі й іншим.

8. Чи даєте ви людям поради:

- В — так, якщо відчуваєте себе дійсно здатним допомогти;
- Г — ні, тому що не хочете виявитися винуватим у чужих помилках?

9. Чужі поради частіше:

- В — дратують вас;
- Г — містять корисну інформацію.

10. Яка якість «шкідливіша» в роботі:

- В — безвідповідальність;
- Г — індивідуалізм?

11. Коли вам доручають дуже відповідальну роботу то:

В — вам це допомагає працювати краще, ніж звичайно;

Г — ви боїтеся не виправдати довіру, нервуете і тому працюєте гірше.

12. Гарний начальник у будь-якій проблемній ситуації знає:

В — що потрібно робити;

Г — хто винуватий.

13. Людина, що дозволяє собі ризикувати:

В — повинна бути досить сильною;

Г — у будь-якому випадку — людина ненадійна.

14. Хто може принести більше користі на роботі:

В — безладний геній;

Г — сумлінний дурень?

Оцінювання результатів

Підрахуйте кількість відповідей А, Б, В і Г.

Порівняйте А з Б, В з Г.

Знайдіть свій варіант.

А > Б, В > Г. Ви створені для відповідальних посад. Є підстави припускати, що ще в школі ви часто виявлялися організатором громадської роботи (або зриву уроків). І зараз, імовірно, ви вже займаєте начальницьке положення — нехай невеликих масштабів. Справа в тому, що ви вмієте працювати з людьми — ті, хто знаходиться під вашим керівництвом напевно, задоволені своєю долею, і вас не дуже стомлює необхідність постійно займатися організацією і контролем їхньої діяльності. Крім того, ви вмієте приймати рішення і брати на себе відповідальність за їхнє прийняття — не всі, хто претендує на високі посади, мають таку здібність. Резюмуючи, можна відзначити, що ви — людина, яка здатна бути начальником, причому гарним: і з погляду підлеглих, і з погляду вищого керівництва. Разом з тим, з вашим набором якостей ви можете бути прекрасним учителем і вихователем, а також зробити кар'єру політика або юриста.

А < Б, В > Г. Якщо ви станете керівником (а це цілком реально, оскільки ви маєте організаторський талант), то ризикуєте періодично чути за своєю спиною невтішні відгуки про вас ваших підлеглих. Ви прекрасно вмієте організовувати діяльність інших, але дуже не любите брати на себе відповідальність за що б те не було. Керівництво для вас — це право і можливість давати доручення; необхідність спостерігати за їх виконанням і звітувати перед вищестоящими керівниками. Таких керівників, на жаль, не люблять. Але в окремих випадках саме такі люди необхідні. Уявіть собі колектив, що складається з дуже талановитих людей, які всі «не від світу цього». Керувати таким колективом повинні саме ви.

А > Б, В < Г. Цілком можливо, що в один прекрасний момент ви виявитеся в кріслі керівника. Справа в тому, що ви володієте такою цінною (і досить рідкісною) якістю, як уміння брати на себе відповідальність за всіх. Однак саме тому керівництво може виявитися для вас дуже важким виданням. Усупереч розхожій думці, що для керівника головне — знати, кому доручити ту або іншу роботу, ви будете максимум роботи брати на себе і дуже жорстко контролювати діяльність своїх підлеглих. Саме такий керівник потрібний організації, що тільки починає свою роботу, або тієї, що занепадає. Якщо ж організація стабільна, то ваш стиль діяльності буде подібний стрілянині з гармати по горобцях і тільки виснажить вас і ваших підлеглих.

А < В, В < Г. Ні, з вас гарного керівника не вийде. Навіть якщо ви прекрасний фахівець і дуже мила людина, ніколи не погоджуйтеся бути обраним на відповідальну посаду. Це перетворить на пекло або ваше життя, або життя ваших підлеглих, а можливо, і всієї організації. Імовірноше всього, ви й не дуже прагнете посад. Ви розумієте, що вас буде стомлювати необхідність брати на себе відповідальність не тільки за свою, а ще за чийось діяльність. Та й узагалі ви волієте працювати самі по собі (це не означає, що ви некомунікбельна людина, у роботі ви любите ні від кого не залежати). Так що ідеальний для вас варіант трудової посади — «сам собі начальник», тобто посада, що не вимагає ні командувати, ні виконувати розпорядження.

Тест 9. Здатність бути лідером у колективі

Дайте відповіді «так» або «ні» на такі питання:

1. Чи прагнете ви до використання новітніх досягнень у своїй професії?
2. Чи прагнете ви співробітничати з іншими людьми?
3. Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і чемно?
4. Чи з'ясуєте ви причини, що змусили вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлегли?
6. Чи втягуєте ви всіх виконавців завдання в процес обговорення цілей, термінів, методів і т. д.?
7. Чи заохочуєте ви ініціативу співробітників, чи просите вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам'ятає ви імена всіх людей, з якими спілкуєтеся?
9. Чи надаєте ви волю дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи виражаєте ви свою подяку підлеглим за кожен добре виконану роботу?
13. Чи прагнете ви знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?

15. Чи знаєте ви інтереси й устремління ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви співробітникам в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищестоящому керівникові?
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете ви дати співробітникам всю інформацію, що одержуєте самі за адміністративними і управлінськими каналами?
22. Чи пояснюєте ви співробітникам значення результатів його праці відповідно до цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте ви час собі і підлеглим для планування робіт?
24. Чи у вас план самовдосконалення принаймні на один рік наперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи читаєте ви регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте ви досить велику бібліотеку зі спеціальності?
28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я і працездатності?
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся ви охоче проблемами, питаннями і скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви визначену дистанцію з підлеглими?
34. Чи належите ви до співробітників з розумінням і повагою?
35. Ви впевнені в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?
37. Чи часто ви застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить ви гнучкі у своєму поведженні, у відносинах з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

Оцінювання результатів

За відповіді на запитання нараховуються бали:

При відповіді «так» поставте собі 1 бал; при відповіді «ні» — 0 балів. Оскільки запитання були критеріями успішного керівництва, всі 40 запитань припускали відповідь «так»; 40 «так» — результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу.

Як усякий ідеал, він практично недосяжний, якщо ви, звичайно, були щирі і не намагалися представити себе в більш вигідному світлі. Важливо відзначити, скільки ви дали відповідей «ні» і на які саме запитання. Тут ваші слабкі місця. Який результат — співвідношення «так» і «ні» — вважається оптимальним? Це залежить від рівня ваших вимог до себе. Гарний управлінський потенціал характеризують більше ніж 33 відповіді «так».

*Тест 10. Терпимість до людей,
гнучкість у спілкуванні*

1. У вас виникла геніальна ідея. Чи засмучує вас байдужість колег:

- А — так;
- Б — ні?

2. Чи відчуваєте ви роздратування, зустрівши нетверезу людину в громадському місці:

- А — так, вам він неприємний;
- Б — якщо він тримається в рамках пристойності, то вам усе рівно?

3. Коли вам доводиться спілкуватися з людиною з іншого соціального середовища, чи легко вам знайти з нею спільну мову:

- А — так;
- Б — ні?

4. Як ви реагуєте, коли над вами жартують:

- А — намагаєтесь відповісти в тій самій;
- Б — відчуваєте роздратування?

5. Почувши неприємну для вас новину, чи зберігаєте ви спокій:

- А — так;
- Б — ні?

6. Якщо ви привели в компанію приятеля, і він привернув загальну увагу, як ви реагуєте:

- А — насмучуєтесь, що через це ви позбавляєтесь уваги товариства;
- Б — радієте за нього?

Оцінювання результатів

За відповіді на запитання нараховуються бали

2 і менше балів. Ваша непохитність межує з упертістю. Вам важко ладити з людьми, які думають інакше, ніж ви. Швидше за

все, ви просто пригнічуєте оточуючих, нав'язуючи їм свою думку. Така позиція принесе успіх, але при цьому навколо вас створиться психологічне напруження, яке рано чи пізно розрядиться.

4—8 балів. Ви здатні сприйняти незвичайну ідею або зрозуміти іншу точку зору, але іноді ви виявляєте твердість і різкість у судженнях. Намагайтеся не зловживати такими силовими методами.

10 балів і більше. Вам нескладно діяти в далекому для вас середовищі. Ви здатні прийняти революційну ідею, погодитися з парадоксальним, на перший погляд, учинком. Для вас нескладно відмовитися від своєї думки, якщо вона йде врозріз із фактами. Ви ніколи не будете наполягати на своєму, усвідомивши свої помилки, і завжди готові виявити повагу до чужої думки, якою дивною вона не здавалася б. Оточуючим легко з вами.

Тест 11. Здатність до взаємодії з іншими людьми

1. Як часто ви намагаєтеся бувати серед людей:

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко?

2. Як часто вам хотілося б бути залученим до діяльності інших людей:

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко?

3. Як часто ви намагаєтеся брати участь у колективних заходах:

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко?

4. Як часто ви хочете, щоб вам дали спокій:

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;

- Г — рідко;
- Д — дуже рідко?

5. Як часто ви відчуваєте занепокоєння з приводу зустрічі з незнайомою людиною:

- А — дуже часто;
- Б — часто;
- В — коли як;
- Г — рідко;
- Д — дуже рідко?

6. З якою кількістю людей ви б хотіли близько взаємодіяти:

- А — з дуже великою кількістю;
- Б — з великою кількістю;
- В — коли як;
- Г — з малою кількістю;
- Д — з дуже малою кількістю?

7. Від якої кількості людей ви хотіли б триматися на відстані:

- А — від дуже великої кількості;
- Б — від великої кількості;
- В — коли як;
- Г — від малої кількості;
- Д — від дуже малої кількості?

8. Чи багато є людей, з якими ви можете близько спілкуватися досить тривалий час:

- А — дуже багато;
- Б — багато;
- В — коли як;
- Г — мало;
- Д — дуже мало?

Оцінювання результатів

За відповіді на питання нараховуються бали.

38 балів і більше. Ви природжений «комунікатор». Серед людей ви відчуваєтеся вільно, як риба у воді. Ви легко встановлюєте контакти. У вас багато знайомих, і це розкриває перед вами додаткові можливості.

19—35 балів. У суспільстві ви відчуваєтеся досить упевнено, але є чимало персон і компаній, яких ви волієте уникати. Якщо ваша робота пов'язана з людьми, задумайтесь, чи не варто вам приділити частина часу і засобів на тренінг спілкування — це окупиться сторицею.

18 балів і менше. Схоже, ви з тих боязких натур, для яких навіть телефонний дзвоник — проблема. Швидше за все, ви чимало втрачаєте, незважаючи на свої здібності в інших сферах. Працюйте над собою.

Тест 12. Поводження у випадку виникнення несподіваної небезпеки

Небезпеки, що підстерігають сучасного бізнесмена, часом настільки ж запаморочливі, як деякі фільми жахів. Вам пропонуються такі ситуації.

1. У лісовій хащі вас переслідує «ожилий мрець». Щоб уникнути з ним зустрічі, ви:

- а) сховаєтеся і причаїтеся в нерухомості;
- б) постараетесь бути холоднокровним і відступите якнайшвидше й тихіше;
- в) несамовито ринетеся в хащу, спотикаючись на кожному кроці, і закричите.

2. Ви знайшли паруючий метеорит розміром з диню. Метеорит розколовся, і з нього став випливати зелений слиз, що світиться. Ви:

- а) кинетеся звідти якнайшвидше;
- б) трохи відійдете в бік і почекаєте, що буде далі;
- в) спостерігатимете, що відбувається зі слизом.

3. Смертоносний прибулець з чужої цивілізації висмоктав кров із усіх ваших товаришів по космічному екіпажу. Ви сідаєте в рятувальну капсулу, уже простягаєте руку до кнопки «Старт», як раптом з коридора станції доноситься гавкіт загальної улюблениці дворняжки Жучки. Ви:

- а) промовите коротку молитву за Жучку і натиснете кнопку «Старт»;
- б) запрягнетесь завести двох собак після повернення на Землю і потім натиснете кнопку «Старт»;
- в) захопивши ліхтарик, підете похмурими коридорами корабля, кличучи Жучку.

4. З місцевої клініки втік небезпечний маніяк, озброєний великим тесаком, і вже «зробив відбивні» з ваших сусідів. Вам удалося сховатися в шафі і завдати удару качалкою зі свого укриття. Зі стогоном убивця повільно падає, ніж вислизає з його рук. Ви:

- а) берете ніж і ріжете убивцю на шматочки;
- б) зриваєте з нього маску і впізнаєте свого давно втраченого брата;

в) у безнадійності відкидаєте качалку і падаєте без сил за два кроки від нього.

5. Вампір вип'є вашу кров, якщо ви не відправитесь в його замок і не проткнете йому серце. Побоюючися чарів, ви:

а) обв'яжетеся гірляндами з голівок часнику й образами Христа, озброїтеся декількома водяними пістолетами зі святою водою;

б) зробите хрест із магічних лозинок і міцно прив'яжете його до себе так, щоб вогняним подихом вампіра вас не вбило, постараетесь знищити ворога його ж зброєю;

в) одягнетесь в довгу робу або мантию, розпустите волосся і будете сподіватися, що ваша безвинність вас захистить.

6. На місцевому кукурудзяному полі оселилося якесь чудовисько. Повідомивши по ЗМІ, мер поцікавився пропозиціями жителів. Ви встаете і говорите:

а) Я думаю, нам усім треба залишити місто;

б) Я думаю, нам треба пошукати допомоги збоку;

в) Ми всі повинні піти на це поле — і гарненько відтягти когось за хвіст!

7. Щось таємниче оселилося у вашому новому будинку. Диванні подушки вічно не на місці, ваша собачка Жучка гавкає з телеекрана, ваша ліва рука раптом пропала. Упевнені в тому, що ваш будинок відвідує нечиста сила, ви:

а) виїдете;

б) порадитесь із шаманом;

в) залишитесь, але наймете шамана, щоб він жив з вами.

Оцінювання результатів

За відповіді на питання нараховуються бали:

а) — 0 балів;

б) — 4 бали;

в) — 10 балів.

50 балів і більше. Ви не сильно дорожите своїм життям, ви — відмінна жертва, але, на жаль, помрете внаслідок якої-небудь домашньої події або від занадто великої дози аспірину, перш ніж до вас доберуться сили мороку або ваших конкурентів. Ви схильні недооцінювати своїх конкурентів, а це не може привести до перемог над ними.

30—50 балів. У випадку зустрічі однієї темної ночі з убивцею-маніяком або зграєю диких псів ви будете їм гідним суперником. І своїм конкурентам теж.

30 балів і менше. Ви занадто завбачливі, щоб устряти в яку-небудь історію. Вам би краще частіше виходити з дому. Ви схильні переоцінювати своїх конкурентів.

Тест 13. Як ви контролюєте себе при спілкуванні

Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакцію на деякі ситуації. Кожну з них ви повинні оцінити, як правильну або неправильну по відношенню до себе. Якщо пропозиція здається вам правильною або переважно правильною, то поставте поруч із порядковим номером букву «П», якщо неправильно або переважно неправильно — букву «Н».

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звички інших людей.
2. Я, мабуть, зміг би зваляти дурня, щоб привернути до себе увагу або побавити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко виявляюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях й у спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся зовсім по-різному.
7. Я завжди відстоюю тільки те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб бути успішним у справах та у стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не переносю.
10. Я завжди такий, яким здаюся.

Цей тест дозволяє оцінити, наскільки людина контролює себе в спілкуванні з іншими. Люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре знають, де і як треба поводитися, управляють своїми емоціями. Люди з низьким комунікативним контролем більше безпосередні й відкриті, в них більш стійке «я», вони мало піддаються змінам у різних ситуаціях.

Підрахунок результатів

По одному балу за відповідь «Н» на 1-е, 5-е, 7-е запитання й за відповідь «П» на всі інші.

1—3 бали. У вас низький комунікативний контроль, ваше поведення стійке, й ви вважаєте потрібним його змінити залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозвитку в спілкуванні. Дехто вважає вас «незручним у спілкуванні через вашу прямолінійність».

4—6 балів. У вас середній комунікативний рівень. Ви щирі, але стримані в своїх емоційних проявах, поважно ставитесь у своєму поведженні з оточуючими людьми.

7—10 балів. У вас високий комунікативний рівень. Ви легко зникаєте до будь-якої ролі, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте й навіть спроможні передбачити, яке враження ви справляєте на оточуючих.

Тест 14. Чи вмієте ви слухати

Вміння слухати є критерієм комунікабельності. Дослідження показують, що не більше десяти відсотків людей уміють вислухати співбесідника. Прийнято вважати, що при встановленні контакту головна роль відводиться тому, хто розмовляє. Але аналіз спілкування показує, що слухач — далеко не остання ланка в цьому ланцюгу. Щоб перевірити, вмієте ви слухати, чи ні, пропонуємо скористатися тестом.

Відмітьте ситуації, які викликають у вас незадоволення або досаду і роздратування під розмови з будь-якою людиною — чи то Ваш товариш, співробітник, безпосередній керівник чи просто випадковий співбесідник.

Відповівши на запитання, підведіть підсумок: підрахуйте відсоток ситуацій, що викликають досаду і роздратування.

1. Співбесідник не дає мені висловитись, у мене є що сказати, але немає можливості вставити слово.

2. Співбесідник постійно перериває мене під час розмови.

3. Співбесідник інколи не дивиться на мене під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.

4. Розмова з таким партнером часто викликає почуття даремного витрачання часу.

5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір його цікавлять більше, ніж мої слова.

6. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття тривоги.

7. Співбесідник завжди відволікає мене питаннями і коментаріями.

8. Що б я не висказав, співбесідник завжди охолоджує мій запал.

9. Співбесідник завжди намагається спростувати мене.

10. Співбесідник вкладає в мої слова другий зміст.

11. На мої запитання співбесідник виставляє контр-запитання.

12. Інколи співбесідник перебиває мене, роблячи вигляд, що не розчув.

13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише тому, щоб погодитися.

14. Співбесідник під час розмови зосереджено займається стороннім: грається цигаркою, протирає скельця окулярів та ін., і я твердо впевнений, що він при цьому не уважний.

15. Співбесідник робить висновки за мене.

16. Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.

17. Співбесідник дивиться на мене дуже уважно, не моргаючи.

18. Співбесідник дивиться на мене, як би оцінюючи. Це турбує.

19. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.

20. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, занадто часто киває головою, охає і піддакує.

21. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.

22. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.
23. Коли я заходжу в кабінет, він кидає всі справи і всю увагу звертає на мене.
24. Співбесідник веде себе так, ніби я заважаю йому робити щонебудь важливе.
25. Співбесідник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: «Ви також так думаете?» або «Ви не згодні?»

Підведіть підсумки

Отже, відсоток ситуацій, що викликають у Вас досаду і роздратування, складають:

70—100 %. Ви поганий співбесідник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40—70 %. Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитесь до висловлювань, але Вам ще бракує деяких позитивних якостей співбесідника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, не прикидайтеся, не шукайте прихованого змісту сказаного, не монополізуйте розмови.

10—40 %. Ви хороший співбесідник, але інколи відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевнений, що спілкуватися з вами буде ще приємніше.

0—10 %. Ви відмінний співбесідник. Ви вмієте слухати, Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

Тест 15. Чи здатні ви впливати на інших

Якщо хочете довідатися, чи ви здатні впливати на інших, переконувати їх, відповідайте на наступні запитання «так» або «ні».

1. Чи брали б ви професію актора або політика?
2. Чи дратують вас люди, які екстравагантно одягаються й поведуться?
3. Чи здатні ви поділитися з іншою людиною своїми особистими переживаннями?
4. Чи реагуєте ви негайно на найменший прояв неналежного до вас ставлення?
5. Чи зачіпають вас успіхи інших у тій сфері, в якій хотілося б досягти успіхів вам?
6. Чи готові ви взяти на себе дуже важку справу тільки для того, щоб показати, що вона вам під силу?
7. Чи могли б ви пожертвувати всім заради здійснення чогось виняткового?
8. Чи хочете ви, щоб вас завжди оточувало те саме коло друзів?

9. Чи дотримуєтеся ви у своєму житті строгого, розписаного за годинами розпорядку?

10. Чи любите ви переставляти меблі в квартирі?

11. Чи подобається вам робити звичну справу щораз по-новому?

12. Чи любите ви жартувати над тими, у кого занадто велика зарозумілість?

Чи можете ви сказати своєму начальникові або тому, хто вважається загальноновизнаним авторитетом, що він не правий?

Очки підраховуються так

№ запитання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Результати

Якщо ви набрали **від 65 до 35 очок**, то у вас є всі дані для того, щоб підкорити своєму впливу інших, перевиховувати їх, повчати, наставляти. Ви відмінно почуваете себе в такій ролі. Переконано, що людина не повинна замикатися в собі, уникати інших, триматися осторонь і думати тільки про себе. Навпаки, вона повинна прагнути зробити щось для інших, керувати ними, указувати на помилки, навчити їх бачити світлі сторони навколишньої дійсності. Ви здатні переконувати й впливати на інших, але при цьому постарайтеся не дійти в своєму наставництві до крайності, тому що це загрожує вам перетворитися у фанатика й тирана.

Якщо ви набрали **менше ніж 30 очок**, то ви не маєте сили, здатної переконати інших, хоча найчастіше багато в чому праві. Ідеальним для себе (та інших) вам представляється життя строго впорядкованим, що підлягає законам здорового глузду й доброзичливості, а майбутнє — передбачуваним. Ви нічого не любите робити через силу. Іноді занадто стримані, що часом заважає в досягненні мети й виставляє в трохи мінливому світлі ваше поведіння.

Тест 16. Виявлення орієнтації керівника на людей і на виробництво (завдання)

У тесті вміщено 35 тверджень, що відбивають особливості управлінського поведіння. Уявіть собі, що ви є керівником певної професійної групи людей. Під час відповіді на кожне твердження тесту ви можете вибрати одну з можливих відповідей: «завжди» — 3, «часто» — Ч, «іноді» — І, «рідко» — Р, «ніколи» — Н. Прочитавши твердження, ставте відповідно позначення 3, Ч, І, Р, Н біля кожного номера.

1. Імовірно, завжди був би головою групи.
2. Зважився б на понаднормову роботу.
3. Надав би членам групи повну свободу дій у роботі.
4. Підтримував би однакові способи діяльності.
5. Дозволив би людям під час вирішення проблеми критично мислити.
6. Зробив би все від мене залежне, щоб моя група була краща, ніж конкуруючі групи.
7. Говорив би як представник своєї групи.
8. Спонукав би членів групи до більшого старання.
9. Випробовував би свої ідеї в групі.
10. Надав би членам групи повну ініціативу.
11. Багато працював би в надії на підвищення.
12. Терпів би вповільнені дії й непевність.
13. У присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
14. Хотів би підтримувати високий ритм роботи.
15. Давав би працівникам можливість працювати з «розв'язаними» руками.
16. У конфліктних ситуаціях у групі діяв би як посередник.
17. Потопав би в деталях.
18. Представляв би групу в її відносинах із зовнішнім миром.
19. Не хотів би надавати членам групи свободу дій.
20. Вирішував би сам, що робити і як робити.
21. Спонукав би працівників до зростання продуктивності праці.
22. Делегував би деяким працівникам повноваження, які міг би залишити собі.
23. Звичайно справи йдуть так, як я пророкував.
24. Дозволяв би групі висувати багато ініціативних пропозицій.
25. Давав би членам групи працювати інтенсивніше.
26. Хотів би вносити зміни.
27. Просив би членів групи працювати інтенсивніше.
28. Уважав би, що члени групи добре використовують свої здатності критично мислити.
29. Склав би графік роботи.
30. Відмовлявся б пояснювати свої дії.
31. Переконаував би інших у тому, що мої ідеї підуть їм на користь.
32. Дозволяв би групі самостійно визначати ритм своєї роботи.
33. Призивав би групу перевищити свої рекордні показники.
34. Діяв би, не радячись із групою.
35. Припускав би, що всі члени групи дотримуються інструкцій і приписання.

Оброблення результатів виконання тесту

1. Відзначте такі номери запитань: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставте цифру 1 (один) перед відзначеними номерами запитань, на які ви відповіли **Р** (рідко) або **Н** (ніколи).

3. Поставте цифру 1 (один) перед усіма іншими номерами запитань, на які ви відповіли **З** (завжди) або **Ч** (часто).

4. Обведіть кружками цифри 1 (один), що стоять перед питаннями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Підрахуйте кількість відповідей, відзначених одиницею в кружках. Це — кількість балів, що вказують на ступінь вашої спрямованості *на людей*.

6. Підрахуйте кількість відповідей, не відзначених цифрою 1 (один). Це — бали, що вказують на ступінь вашої спрямованості *на завдання*.

Оцінювання результатів виконання тесту

Максимальна кількість балів по шкалі орієнтації на людей — 15. Показник вищий ніж 12 балів означає виражену орієнтацію на людей.

Кількість балів, що перевищують 12 за шкалою орієнтації на завдання, показує ступінь її виразності. Керівники такого типу, як правило, найменше зважають на людей.

Тест 17. Оцінка самоорганізованості

Розглянете наведені запитання і оцініть їх стосовно до себе значенням показника в інтервалі від 0 до 5. Підсумкову оцінку обчисліть як суму показників зі окремими питаннями.

1. Чи є у вас основні цілі життя?
 2. Чи складаєте ви план своїх справ?
 3. Чи картаєте себе за невиконання своїх планів?
 4. Чи є порядок у вашій записній книжці?
 5. Чи дотримуєте порядок у навколишніх речах?
 6. Чи ведете облік загубленого часу?
 7. Чи без запізньєн приходите на наради, збори?
 8. Чи дотримуєтесь строків виконання завдань, доручень?
 9. Чи дотримуєтесь регламенту під час виступів?
 10. Ви дивитесь тільки інформаційно корисні телепередачі?
 11. Ви беретеся за роботу вдома (на дачі), сформулювавши план дій?
 12. На Вашому робочому столі постійна система розміщення матеріалів і речей?
 13. Чи ви маєте графік руху від дому до роботи з точністю до однієї хвилини?
 14. Чи ви відмовляєтесь від несподіваного запрошення в кіно, театр, на виставку?
 15. Чи ви плануєте відпустку заздалегідь?
 16. Ви купуєте білети на поїзд (літак) заздалегідь чи перед дорогою?
- **Сума показників більше ніж 70.** Ви винятково організовані.
 - **Сума показників 60—70.** Ви приділяєте увагу організації, але у вас є резерви.
 - **Сума показників 50—60.** необхідно працювати над собою, ви неорганізовані.

**Тест 18. Оцінювання схильності
керівника до ризику**

Із запропонованого списку характеристик оберіть одну з трьох, яка найбільш повно вас характеризує

Варіант відповіді	Список характеристик	Ваш варіант	Оцінка в балах
1 2 3	Сміливий Пильний Підприємливий		
1 2 3	Сумирний Хтивий Впертий		
1 2 3	Обережний Рішучий Песимістичний		
1 2 3	Непостійний Безцеремонний Уважний		
1 2 3	Нерозумний Боягузливий Не думаючий		
1 2 3	Спритний Моторний Передбачливий		
1 2 3	Холоднокровний Вагаюся Зав'язаний		
1 2 3	Стрімкий Легковажний Лякливий		
1 2 3	Не замислююся Жеманний Непередбачливий		
1 2 3	Оптимістичний Сумлінний Чутливий		
1 2 3	Меланхолічний Сумніваюся Нестійкий		
1 2 3	Боязкий Недбалий Збентежений		
1 2 3	Необачний Тихий Полохливий		

Варіант відповіді	Список характеристик	Ваш варіант	Оцінка в балах
1 2 3	Розсудливий Швидкий Відважний		
1 2 3	Підприємливий Обережний Передбачливий		
1 2 3	Збентежений Неуважний Нерішучий		
1 2 3	Боязкий Необережний Безцеремонний		
1 2 3	Лякливий Нерішучий Нервовий		
1 2 3	Старанний Відданий Авантюрний		
1 2 3	Передбачливий Жвавий Відчайдушний		
1 2 3	Приструнений Байдужий Недбалий		
1 2 3	Уважний Нерозсудливий Хоробрий		
1 2 3	Обережний Безтурботний Терплячий		
1 2 3	Розумний Дбайливий Хоробрий		
1 2 3	Розсудливий Відважний Старанний		
1 2 3	Квапливий Лякливий Безтурботний		
1 2 3	Неуважний Необачний Песимістичний		
1 2 3	Обачний Розсудливий Підприємливий		

Якщо ви набрали не більше ніж 9 балів, то у вас переважає уникнення невдач. Якщо набрали 9—19 балів, то у вас середнє як прагнення успіху, так і уникнення невдач. Якщо набрали 19 балів, то у вас переважає прагнення успіху.

**Тест 19. Спроможність до здійснення
комерційної діяльності**

Виберіть з двох запропонованих варіантів лише один, який найбільше відповідає вашим уявленням.

- 1. Якому шляху вивчення комерції ви віддасте перевагу:**
 - а) використання досвіду та знань кваліфікованих фахівців;
 - б) самостійному вивченню комерції та практичному освоєнню професії?

- 2. З якими комерсантами слід мати справу початківцеві:**
 - а) з крупними діячами, які спроможні надати допомогу, вплинути на інших;
 - б) з професійними партнерами за профілем комерції?

- 3. Як бути, якщо вигідна бізнесова справа не знайома:**
 - а) почну шукати щось нове;
 - б) віддам перевагу заробляти гроші на добре знайомій справі?

- 4. Що для вас прийнятно у відносинах з конкурентами:**
 - а) поділити сфери впливу;
 - б) випереджати їх в усьому?

- 5. Яка тактика більш ризикова:**
 - а) впустити вигідний момент або можливість;
 - б) поспішно допустити необачність?

- 6. Що більше сприяє успіху комерції:**
 - а) вміння здійснювати постійний контроль за персоналом;
 - б) вміння налагоджувати зв'язки з партнерами по бізнесу, клієнтами?

- 7. Який шлях досягнення успіху вам ближчий за характером:**
 - а) діяти за обставинами, вміти викручуватися заради вирішення питання;
 - б) йти крок за кроком до заздалегідь установленої мети?

- 8. Який шлях розширення комерції для вас доцільніший:**
 - а) залучення кредитів, пошук інвесторів;
 - б) накопичення власних коштів, збільшення обсягів збуту, знаходження ринкової ніші?

9. Як краще визначати вигідну ситуацію:

- а) інтуїтивно;
- б) розрахунками?

10. Якому кредиту ви віддасте перевагу при створенні нової комерційної справи:

- а) максимально допустимий;
- б) мінімально необхідний?

11. На що більше слід розраховувати для досягнення успіху в комерції:

- а) підтримку з боку інших, інтуїцію;
- б) на власний розум та сили?

12. Що важливіше в благодійних заходах:

- а) їхній розмір;
- б) їхній цільова орієнтація, щирість?

13. Коли слід надавати особливу увагу репутації:

- а) на етапі створення фірми;
- б) при збільшенні масштабів комерції?

14. Що для вас найважливіше в проведенні комерційних переговорів:

- а) домовитись про взаємовигідну одноразову комерційну угоду;
- б) покласти перспективу комерційного співробітництва?

15. Як ви використаєте залишки коштів після великих витрат:

- а) застосуєте жорстку економію до наступних надходжень;
- б) шукатимете спосіб, щоб вийти з цієї скрути?

16. Яка політика найприбутковіша при зниженні споживчого попиту:

- а) утримувати високі ціни;
- б) продаж за помірними цінами, знижки?

17. Яка політика найвигідніша при зростанні конкуренції:

- а) продаж за підвищеними цінами;
- б) продаж за зниженими цінами?

18. Який стиль грошових розрахунків для вас кращий:

- а) усна домовленість, можливість маневрувати;
- б) з точним розрахунком і в певний строк?

19. Якій різниці між закупівельною та продажною ціною ви будете віддавати перевагу при ажіотажному попиті на товар:

- а) невелику;
- б) велику?

20. Який комерсант найбільш перспективний:

- а) той, хто швидко зговорюється;
- б) той, хто вміло торгується?

21. Як вести себе, діловій людині в неформальній обстановці:

- а) у своєму звичайному стилі як серед своїх друзів, знайомих;
- б) так, як ведуть себе люди того кола, в якому опинився?

22. Чи будете ви займатися комерцією, якщо будуть впливати несприятливі фактори зовнішнього середовища:

- а) ні;
- б) так?

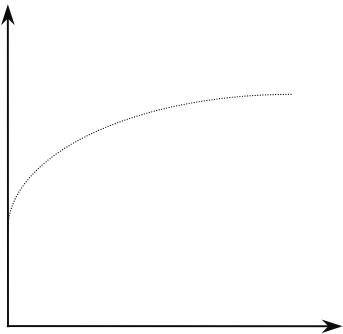
23. Який шлях найбільш надійний для підвищення доходів:

- а) зростання кількості нових робочих місць;
- б) зниження нераціональних витрат?

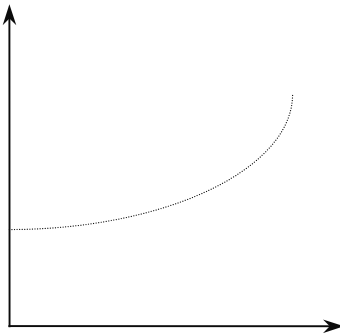
24. Як поступити, якщо ви не знаєте про надійність партнера:

- а) подивитися, що буде з такого партнерства;
- б) не зв'язуватися з ним, поки не підтвердиться його надійність?

25. Який варіант початкового стану нового бізнесу найбільш перспективний:



а



б

26. Як саме ви будете боротися із впливом інформації:

- а) приховувати інформацію від інших засновників, учасників;
- б) контролювати компаньйонів?

27. Чи зможете ви залишити комерцію та зайнятися чимось іншим, якщо вже налагоджена справа або успішно реалізується проект:

- а) вважаю, що так;
- б) вважаю, що ні?

28. Чи можна застосувати в комерційній практиці методи тиску:

- а) так;
- б) ні?

29. Якої позиції слід дотримуватися комерсанту в сучасних умовах, щоб мати успіх на товарному ринку:

- а) проводити бізнес у тіньовому секторі;
- б) діяти за законами?

30. Які ваші можливі заходи щодо зниження ризику невдачі в комерції:

- а) уникнути ризиків за рахунок страхування;
- б) зайняття декількома напрямками комерційної діяльності?

31. Що більше стимулює створення нового товару:

- а) нові пошуки розробки;
- б) потреби споживачів?

32. Які комерційні проекти ви готові реалізувати:

- а) швидко окупні, але малоприбуткові;
- б) більш перспективні, але не дають швидкої віддачі?

33. Які будуть ваші дії після суттєвих комерційних невдач на ринку:

- а) тимчасово припиню провадження комерційної діяльності;
- б) проведу маркетингове дослідження?

34. Яке товариство краще для створення нового бізнесу:

- а) коли партнери взаємопов'язані та відповідають один за одного;
- б) коли кожний відповідає за свої дії, рішення?

**35. Чи будете ви встановлювати більшу ціну для більш со-
лідного покупця:**

- а) так;
- б) ні?

36. Який талант більше сприяє успіху ділової людини:

- а) спортивний;
- б) інтелектуальний?

**37. Що є більшим гальмом у розвитку комерційної діяль-
ності України:**

- а) наявність великої чисельності комерційних структур-конкурентів;
- б) податкова система?

**38. Чи цікавитесь ви справами, в яких шанс на успіх мен-
ший ніж 50 %:**

- а) так;
- б) ні?

**39. Чи будете ви змінювати своїх суміжників, постачаль-
ників, якщо на ринку є більш привабливі комерційні умови
для укладання договорів з іншими:**

- а) так;
- б) ні?

**40. Чи є шанс отримати успіх у комерсанта, який намага-
ється все зробити сам:**

- а) так;
- б) ні?

**41. Яка ваша позиція щодо міжнародного співробітни-
цтва:**

- а) увійти до складу зарубіжної компанії як структурний підрозділ;
- б) бути як рівноправний партнер по бізнесу?

**42. Чи варто укладати угоди з людьми, які вам не подоба-
ються:**

- а) так;
- б) ні?

**43. Які будуть ваші дії, коли в складній ситуації від більш
досвідченої людини отримуете пораду, яка протирічить ва-
шому розумінню справ:**

- а) покладусь на більш досвідчену людину;
- б) зроблю по-своєму?

44. Яким способом ви почнете діяти проти своїх конкурентів на внутрішньому ринку:

- а) маневрувати цінами так, щоб зробити несприятливі умови для конкурентів;
- б) буду намагатися підвищувати ефективність своєї фірми?

45. Рішення якого завдання є для вас більш прийнятним на даному етапі:

- а) як отримати швидку віддачу при низьких витратах;
- б) як за рахунок наявних ресурсів зробити прорив вперед?

46. Яке ваше становлення до пропозицій кредиторів надати вам допомогу, але у вас є сумніви що реально не зможете виконати своїх зобов'язань:

- а) скоріше всього прийму пропозицію, адже гроші мені потрібно пустити в оборот;
- б) скоріше за все відмовлюсь?

47. Комерсант, щоб випередити своїх конкурентів, почав рекламну компанію, коли робота над новим продуктом ще не завершена. Яка ваша думка про це:

- а) це допустимо в умовах конкуренції;
- б) так можна втратити довіру споживачів?

Підрахуйте кількість відповідей «б».

Тест 20. Спроможність до організації малого підприємства

Цей тест допоможе вам визначити свої потенційні можливості до ведення власної справи в малому бізнесі.

1. Чи маєте ви намір розпочати справу за власною ініціативою:

- а) я звик усе робити сам. Нікому не доводиться мене підштовхувати;
- б) якщо б хто-небудь допоміг мені заснувати фірму, то далі все піде добре;
- в) ідея мати свою справу і отримувати доходи цікава, але є ризик?

2. Як ви ставитеся до людей:

- а) у мене позитивне ставлення до людей, комунікабельний майже з усіма;
- б) у мене вже й так багато друзів. Мені більше ніхто не потрібен;
- в) більшість людей мене дратує?

3. Чи можете ви бути керівником:

- а) я можу повести за собою багатьох, коли починаю будь-яку справу;
- б) я можу віддавати розпорядження, якщо хто-небудь говорить мені, що це треба зробити;
- в) для мене краще, щоб хтось інший був головним виконавцем. Можу приєднатися тоді, коли побачу, що справи йдуть добре?

4. Чи вмiєте ви брати на себе відповідальність:

- а) мені подобається брати на себе відповідальність та доводити справу до кінця;
- б) я можу врешті-решт узяти на себе відповідальність, але краще, щоб це зробив хто-небудь інший;
- в) завжди знайдеться яка-небудь енергійна людина, яка захоче взяти основний тягар на себе. Я із задоволенням надам цій особі можливість відповідати за справу?

5. Який ви організатор:

- а) перш ніж взятися за справу, мені подобається обміркувати бізнес-ідею, скласти план (проект). Саме я розробляю послідовність рішень та дій;
- б) у мене все йде нормально, коли ситуація не дуже складна. Але якщо виникають проблеми, я все кидаю;
- в) коли в мене вже все налагоджено, може виникнути ситуація, яка створює багато проблем. Тоді я просто течу по плину?

6. Який ви працівник:

- а) я можу працювати стільки, скільки потрібно. Я не проти того, щоб багато працювати, якщо це необхідно мені самому;
- б) на протязі деякого часу я можу працювати напружено. Але інколи мені це докучає і тоді — певна перерва;
- в) я не з тих, хто багато працює. Якщо є гроші, то навіть працювати? Краще користуватися різними благами, розвиватись та відпочивати?

7. Чи спроможні ви приймати рішення:

- а) за необхідності можу швидко приймати рішення. І, звичайно, вони правильні;
- б) можу, якщо в мене для цього є час. Коли ж мені доводиться приймати рішення швидко, то потім виявляється, що воно було неправильним;
- в) я не хотів би опинитися в ситуації, коли доведеться що-небудь вирішувати самому?

8. Чи можуть люди довіряти вашим словам:

- а) звичайно, так. Мене поважають і я завжди говорю саме те, що маю на увазі;
- б) я майже завжди намагаюся бути на достатньому рівні, але іноді прямо говорю те, що насправді думаю про інших;
- в) навіть турбуватися, коли співрозмовник не знає, кажу я правду чи ні?

9. Чи дотримуетесь ви свого слова:

- а) коли я вирішу що-небудь зробити, мене ніщо не зупинить;
- б) як правило, я закінчую те, що почав, якщо все буде добре;
- в) якщо в мене зразу не виходить, тоді я все кидаю?

10. Який у вас стан здоров'я:

- а) я ніколи не стомлююсь. Хворію дуже рідко;
- б) у мене вистачає енергії майже на все, що я хочу зробити;
- в) я відчуваю нестачу сил раніше, ніж більшість моїх друзів?

Підрахуйте кількість відповідей за кожним пунктом (1, 2, 3).
Відповідей якого пункту у вас найбільше?

Тест 21. Спроможність стати керівником підприємства

Виберіть із запропонованих варіантів один, який найбільше відповідає вашим звичкам, характеру, уявленням.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня вам доведеться керувати великою групою співпрацівників, які трохи старші вас за віком. Чого найбільше ви побоювалися б:

- а) що можете опинитись менш досвідченим, проінформованим по суті справи, ніж вони;
- б) що вас будуть ігнорувати та оспорювати ваші рішення, які приймаєте;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, на якому б ви бажали?

2. Якщо вас у будь-якій справі трапляється невдача, то які будуть ваші дії:

- а) намагаєтесь втішитись, розглядаєте невдачу як несуттєву подію («подумаєш, буває й гірше»), і відправляєтесь куди-небудь розслабитись (наприклад, зустрітись з друзями, сходити на концерт, у кафе);
- б) почнете роздумувати, чи не можна перекласти провину на когось-небудь іншого;
- в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому була ваша власна помилка та як її виправити;
- г) впадаєте в депресію, втрачаєте надію, «опускаєте руки» у зв'язку з тим, що трапилося?

3. Яке з перерахованих поєднань якостей та рис найбільше підходять для вас:

- а) скромний, товариський, вибачливий, вразливий, доброзичливий, повільний у діях, слухняний;

- б) доброзичливий, настирливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий, самостійний;
- в) роботящий, стриманий, старанний, логічний склад мислення?

4. Чи вважаєте ви, що більшість людей:

- а) люблять працювати добре та старанно;
- б) добросовісно відносяться до роботи тільки тоді, коли їх праця оплачується належним чином;
- в) розглядають працю як вимушену необхідність для отримання грошей?

5. Керівник повинен бути відповідальним:

- а) за підтримку доброго настрою в колективі (тоді й із працею не буде клопітно);
- б) за відмінне та своєчасне виконання завдань (тоді й підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть собі, що ви є керівником структурного підрозділу організації й повинні протягом тижня подати вищому керівництву план певних робіт. Які ваші дії:

- а) розробляєте проект плану, повідомляєте про нього керівництву, прохаєте за необхідності поправити його;
- б) вислуховуєте думку підлеглих фахівців, після чого складаєте план, приймаючи до уваги тільки ті з висловлених пропозицій, які узгоджуються з вашою точкою зору;
- в) доручаєте скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього ніяких поправок, спрямовуючи для узгодження своєму заступникові або іншому компетентному фахівцю;
- г) проект плану розробляєте спільно з фахівцями, після чого доповідаєте про цей документи керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи його положення?

7. На ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

- а) ретельно слідкує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції та завдання;
- б) залучає підлеглих до рішення загального завдання, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;
- в) турбується про роботу, але за метушною справи не забуває й про тих, хто їх виконує.

8. Чи вважаєте ви, що ваша особиста праця на підприємстві може впливати на загальні результати роботи всього колективу:

- а) так;
- б) ні?

9. Ваш погляд на проблему або вчинок сприймається іншими критично. Як ви будете поводитися:

- а) не піддаватися миттєвій захисній реакції, не поспішайте з наріканнями, а намагайтеся зважити усі «за» і «проти»;
- б) не пасуєте, а намагаєтесь довести переваги вашої точки зору;
- в) через запальний характер не зможете сховати досаду та, можливо, образитесь або розгніваєтесь;
- г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете робити так, як і раніше?

10. Що краще вирішує виховне завдання та приносить найбільший успіх:

- а) преміювання;
- б) покарання?

11. Чи хотіли б ви:

- а) щоб інші вважали вас надійним другом;
- б) щоб ніхто не мав сумніву у вашій чесності та рішучості надавати допомогу в потрібний момент;
- в) викликати в оточуючих захоплення особистими якостями та досягненнями?

12. Чи подобається вам приймати самостійні рішення:

- а) так;
- б) ні?

13. Коли ви повинні приймати важливе рішення або зробити висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

- а) намагаєтесь зробити це негайно і не будете повертатися знову до цієї справи;
- б) зробите це швидко, але потім виникають сумніви («а не краще це було б зробити по-іншому»);
- в) намагаєтесь не робити ніяких кроків як можна довше.

**ОЦІНІТЬ ВІДПОВІДІ ЗА БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ
ТА ПІДРАХУЙТЕ СУМАРНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ЗГІДНО З ТАБЛИЦЕЮ**

Варіант відповіді	Номер питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	4	—	0	—	0
г	—	0	—	—	—	6	—	—	—	—	—	—	—

ПИТАННЯ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Класифікація видів конфліктів за різними ознаками.
2. Суб'єктивні передумови конфліктних ситуацій.
3. Причини виникнення конфліктів.
4. Модель оволодіння конфліктною ситуацією (гратка Томаса—Кілмена).
5. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.
6. Конфлікти в системі комерційної діяльності України.
7. Розпізнавання причин конфлікту та його елементів.
8. Стиль поведінки в конкретній конфліктній ситуації.
9. Організаційні та особисті фактори стресу.
10. Соціально-психологічний стан суспільства в Україні та його вплив на виникнення конфліктних ситуацій.
11. Внутрішні зміни як реакція на зміни в зовнішньому середовищі.
12. Поняття конфліктної ситуації і конфлікту.
13. Стадії виникнення конфліктної ситуації.
14. Характеристика об'єктивних і суб'єктивних передумов виникнення конфліктів.
15. Природа стресу і його причини.
16. Природа організаційних змін.
17. Методи управління конфліктною ситуацією.
18. Модель процесу конфлікту.
19. Типи конфліктів у трудовому колективі.
20. Конфлікти з клієнтами, причини виникнення і шляхи їхніх подолань.
21. Раціонально-інтуїтивний метод розв'язання конфлікту.
22. Шляхи зниження стресу в трудових колективах.
23. Різниця і спільні риси соціальних та природних конфліктів.
24. Лідерство і стиль управління.
25. Управління відносинами між формальною і не формальною організаціями.
26. Причини внутрішньоособистісного конфлікту.
27. Приховані інтереси, бажання та страхи.
28. Переговори як засіб опрацювання рішень та вирішення конфліктів.
29. Аутотренінг як засіб запобігання конфліктам та зняття стресів.
30. Правова основа профілактики конфліктів; матеріальна відповідальність.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СКІБІЦЬКА Ліана Іванівна

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів – *Б.А.Сладкевич*
Друкується в авторській редакції
Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 27.06.2007. Формат 60x84 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.
Умовн. друк. арк. 24.
Наклад 1000 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006