

УДК 331.5+331.522.4

КОСЕНКО А.В., канд. екон. наук, доцент, НТУ «ХП», Харків, Україна
ЛЕЩЕНКО Д.В., магістрант, НТУ «ХП», Харків, Україна

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИЙОМИ УПРАВЛІННЯ І ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

Давно відомо, що колектив - щось більше, ніж просте логічне впорядкування працівників, що виконують взаємозв'язані задачі. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи і формальні і неформальні групи. І від психологічного клімату, від настрою кожного працівника залежить і продуктивність праці, і здоров'я працівників і багато що інше. Але часто люди, пов'язані узами спільної ділової активності стикаються у своїх інтересах, і тоді відбувається конфлікт, який, - один з найголовніших ворогів менеджера, оскільки він дезорганізує людей, переводить їх в емоції, а не розум. Тому одна з функцій менеджера, як людини, що працює з людьми, - запобігання виникненню, згладжування наслідків конфлікту, вирішення суперечок, уміння підвести людей з ворожнечі інтересів до співпраці і взаєморозуміння.

Але часто управлінці, які не можуть зосередитися в конфліктній ситуації, встати на об'єктивну позицію, самі інстинктивно намагаються або запобігти конфлікту або відкласти, що не дає повного рішення проблем в діловому колективі.

В процесі ведення суперечки можуть виявлятися позитивні і негативні тенденції. Перші полегшують його хід, другі заводять в "безвихідь".

Розглянемо типові помилки керівника у вирішенні конфлікту і шляху їх рішення (Табл.1.).

Таблиця 1

Помилки	Шляхи рішення
Узагальненість	Конкретність
<ul style="list-style-type: none"> - згадуються інші спірні події, факти, які не мають з цією темою нічого спільного або ж сталися давно; - необхідно визнати, що суперечка має причину; 	<ul style="list-style-type: none"> - поведінка "обвинуваченого" називається "типовою", наприклад: "усі чоловіки.. усе жінки" і так далі; - "атака або захист" спрямовані на з'ясування тільки цього спірного питання, і тільки "зараз і тут";
Непродуктивне спілкування	Продуктивне спілкування
<ul style="list-style-type: none"> - постійне повторення одного і того ж, небажання подивитися на спірне питання очима іншого; - "глухота" до висловлювань іншого; - натяки, неясності в поясненні, двозначні висловлювання; 	<ul style="list-style-type: none"> - чітке, ясне, відкрите спілкування; - кожен говорить тільки сам за себе; - усе говориться, як думається; кожен слухає не лише себе, але і іншого;
Нечесна суперечка	Чесна суперечка
<ul style="list-style-type: none"> - докази, факти не відносяться до справи і спрямовані в слабе, чутливе місце суперника. 	<ul style="list-style-type: none"> - виключення "ударів нижче за пояс" за відсутності вагомих доказів своєї правоти; - враховуючи, скільки суперник здатний сперечатися, не випробовується його витривалість.

Результати суперечки можуть вирішити ситуацію або завести в безвихідь. Але в тому і в іншому випадку суперники повинні на завершальній фазі підвести підсумок для себе.

Розрізняються чотири завершальні фази. Вони мають позитивне і негативне значення для учасників.

Вже сам факт знання, що таке конкретність суперечки, включеність в нього, комунікація, чесна боротьба надає спору розумність, іронічність по відношенню до себе, без чого міжособове спілкування, ділові і особисті стосунки утруднюються. Результат суперечки дає можливість оцінити інформаційну користь спілкування, емоційний стан, єдність - різниця позицій і стосунків (Табл.2.).

Таблиця 2

Негативне значення	Позитивне значення
Негативна інформація	Позитивна інформація
- я нічого не упізнав з того, чого раніше не знав; - я нічому не навчився;	- я упізнав щось нове із спірного питання і про співрозмовника; - я навчився чомусь новому
Негативний емоційний стан	Позитивний емоційний стан
- напруга залишилася або ж посилилася; - наступило почуття розчарування : "навіщо це треба"?	- в результаті суперечки прийшло розслаблення; - "образа" пішла, і наступило полегшення;
Відособлення	Зближення
- суперники ще більше віддалилися один від одного, відчуження стало ще сильніше; - виникло почуття ще більшого нерозуміння спірного питання і, головне, один одного;	- суперечка допомогла зрозуміти один одного; - суперники відчували співрозмовниками і навіть союзниками в цьому спірному питанні;
Недозволеність	Виправлення
- нічого не вирішилося, усе залишилося по - колишньому; - ніхто не хоче виправлятися; - ніхто не хоче прощати.	- проблема, що розділяла суперників вирішилася, на користь обох; - з'явився досвід для майбутнього; - обов'язкове вибачення і пробачення обох сторін.

Кращі способи вирішення виробничо-організаційних конфліктів - постійна турбота керівника про вдосконалення умов праці, своєчасна інформованість робітників про виробничу ситуацію.

Керівництво колективом - це поєднання науки і мистецтва. З погляду американського менеджменту, суть керівництва полягає в тому, щоб виконувати роботу не своїми, а чужими руками. Насправді ще складніша задача - примусити працювати не тільки чужі руки, але і чужі голови. Тому безрозсудно сподіватися тільки на себе, вважаючи себе всезнаючим і все уміючим. Ніколи не слід робити самому те, що можуть і повинні виконувати підлеглі (виключаючи випадки особистого прикладу) Виконання кожного завдання слідує обов'язково контролювати і оцінювати (форми контролю не повинні бути тоталітарними); відсутність контролю може навести працівника на думку про непотрібність виконуваної їм роботи. Не потрібно перетворювати контроль на дріб'язкову опіку. Якщо запропоноване співробітником самостійне рішення проблеми не суперечить у принципі точці зору керівництва, немає

потреби сковувати ініціативу працівника і вести суперечки по дрібницях.

Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відзначити. Можна дякувати підлеглому у присутності інших співробітників. Людину підбадьорює позитивна оцінка його дій і засмучує, якщо не помічають і не цінують успіхів в роботі. Коли працівник опиняється в чомусь більш талановитим і успішніше за свого керівника, цього не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвала керівнику і ставиться йому в заслугу. Не ніжно робити підлеглому, вчинив незначну провину, зауваження у присутності інших осіб, співробітників або підлеглих; приниження людини - не кращий спосіб виховання. Немає значення критикувати людей. Більш конструктивною буде критика їх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть відбутися подібні помилки. І вже тим більше не потрібно указувати на ці недоліки в людині - він повинен зробити всі висновки сам. В конфліктній ситуації згубним буде вживання різких, образливих слів (якщо ситуація може бути дозволена без них). Дуже важливо: іскра пошани і тим більше симпатії, заронена керівником в душу підлеглому здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

Точне формулювання своїх думок: в манері говорити виявляється професійна письменність, управлінська компетентність, загальна культура. Легко обкреслена і сформульована думка розташовує до спілкування, позбавляє від потенційної можливості конфлікту, викликаного нерозумінням. Правильно зроблене зауваження виключає зайве роздратування. Іноді корисно виказувати зауваження у формі питання: Чи не "вважаєте ви, що тут допущена помилка?" або "Як по-вашому ." Уміння керівника відстоювати інтереси всього колективу і кожного з підлеглих - хороший засіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу.

Довірливість і недовірливість - ця найважливіша якість особи, від якої залежить соціально-психологічний клімат в колективі. Зайва, надмірна довірливість відрізняє недосвідчених, легкоуразливих людей. Їм важко бути хорошими керівниками. Але гірше всього підозрілість до всіх. Недовірливість керівника майже завжди породжує недовірливість підлеглих. Проявляючи недовіру до людей, людина майже завжди обмежує можливість взаєморозуміння, а значить, і ефективність колективної діяльності.

Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих. Делегування часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

В іноземній і вітчизняній літературі, присвяченій проблемі управління, простежуються наступні ідеї і практичні поради:

- 1) конфлікт має на увазі незгоду сторін, при якій одна сторона намагається

добитися ухвалення своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Конфлікт може мати місце між індивідуумами, між індивідуумами і групами і між групами;

2) часто конфлікт не є шкідливим для колективу, а іноді представляється єдиним шляхом подальшого просування. Під час конфлікту висловлюються нові ідеї, і визначається характер і потенційні можливості індивідуумів і груп;

3) структурні методи дозволу конфліктів включають уточнення виробничих очікувань, механізми координування і інтеграції, поставку більш високих по рівню завдань і систему винагород.

На завершення вище перерахованого можна додати, що уміла поведінка і, як наслідок, вирішення конфлікту може бути отримана при обліку менеджером особових якостей кожного члена колективу, його темпераменту, характеру, інтересів. Та зате зрештою можна мати колектив друзів, згуртованих загальною ідеєю, де сварки можуть вже не нести значення і не зачіпати душевних якостей індивіда.

Список літератури: 1. Стратегія реформування освіти в Україні. Рекомендації з освітньої політики. — К.: К. І. С., 2003. — 296 с. 2. *Локутов С.П.* Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация.- М. 2007 3. *Солдатова Р.М.* Методы урегулирования конфликтов 2006. 4. *Тоффлер Э.* Третья волна. — М.: ООО «Фирма «Изд-во АСТ»», 1999. — 784 с.