

неминуче призведе до негативних наслідків, які проявлятимуться в нездатності працювати разом і досягати спільної мети.

Підсумовуючи вищезазначене необхідно зауважити, що керівник повинен бути тонким психологом, уміти слухати та розуміти працівників, створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Поєднання цих складових неодмінно позитивно відобразиться на колективі та створить передумови для надійної роботи персоналу. Отже, доцільне використання низки психологічних особливостей ділового управлінського спілкування у роботі з персоналом сприятиме якомога ефективнішій та продуктивнішій його діяльності.

Список літератури

1. Бороздина Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. – Учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 1998. – 222 с.
2. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления / Л. Д. Столяренко. – Изд. 4-е, дополненное и переработанное. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 416 с.
3. Щёкин Г. В., Потапенко Т. М. Основы психологического изучения личности работника / Г. В. Щёкин, Т. М. Потапенко. – К., 1991.
4. Яновська О. Є. Ділове спілкування як чинник результативності діяльності педагогічного колективу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психологічних наук : 19.00.05 «Соціальна психологія, психологія соціальної роботи» / О. Є. Яновська. – К., 2009. – 20 с.

УДК 37.013

ТЕХНОЛОГІЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В. А. Гайдук, ст. гр. УП-14

В. О. Липчанський, доцент

Кіровоградський національний технічний університет

Культура людського спілкування – це частка загальної моральної культури особистості. Відсутність культури спілкування – свідчення бездуховності людини. Ще мудрий Езоп довів, що наше слово – це і найкраще, що є в розпорядженні людини і найгірше, чим вона володіє. Сьогодні проблема культури спілкування набуває, як ніколи, великого значення. Відбувається становлення України як самостійної держави, інтенсивно розвиваються міжнародні та міжособистісні зв'язки з різними країнами світу. З огляду на це визначальною стає для нашого суспільства проблема вміння спілкуватись як на офіційному, діловому, так і на чисто побутовому рівнях. Конфлікти виникають практично у всіх сферах людської діяльності, тому вивчення проблеми запобігання конфліктів актуально. Особливо важливим для менеджера є вміння аналізувати і вирішувати виробничі конфлікти, які виникають в організації.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів, схем поведінки суб'єктів взаємодії.

Запобігти конфлікт, тобто заздалегідь усунути породжують його фактори, чи вчасно підготуватися до нього набагато краще, ніж його вирішувати. Заходи щодо запобігання конфліктів впливають з причин їх виникнення, а так само існують різні типи конфліктів, які потребують специфічних методів їх запобігання. У зв'язку з цим важливо розглянути сутність та класифікацію конфліктів, фактори, що викликають конфлікти.

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах:

- внутрішньому;
- зовнішньому.

Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер і знаходить своє відображення в галузі психології конфлікту.

Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор). Саме в цьому аспекті ми розглядаємо дану проблему.

Питання технології попередження конфліктів та конфліктних ситуацій в управлінській діяльності вивчали такі вчені як: А. Анцупов, А. Шипілов, А. Г. Большаков та М. Ю. Несмелова В. Бойко та О. Ковальов та багато ін. вчених.

Метою даного дослідження є аналіз поставленої проблеми та існування способів розв'язання проблем на підприємстві чи будь-яких інших організаціях.

Суспільна практика у галузі керування конфліктами за кордоном головно орієнтується на формування інституціоналізованих механізмів: створення та розвиток відповідних законодавчих, виконавчих, консультативних та інших служб, а також на поширення ідей громадянської злагоди та соціального партнерства.

В усіх сферах, де можуть виникати конфлікти, робота спрямовується в основному на пошук таких механізмів, які давали б можливість зробити конфлікти легітимними і водночас сприяли б виробленню механізму стримування та протидії.

Однак останнім часом в усьому світі зростає напруженість, пов'язана з етнічними, расовими, релігійними, тендерними відмінностями, на виникнення конфліктів впливає соціально-економічний статус, культура, мова та низка інших чинників. А тому актуальною є проблема насамперед прогнозування та попередження конфліктів.

Різноманіття причин конфліктів, що ми вже раніше розглядали, умовно можна розбити на дві великі групи: об'єктивні, або соціальні, та суб'єктивні, або психологічні. Розглянемо їх з позиції можливого профілактичного впливу. Заходи щодо попередження конфліктів першої групи причин можна звести до наступного:

- ◆ політика реалізації заходів повинна базуватися на принципах рівності і соціальної справедливості;
- ◆ зміцнення у всіх сферах життя суспільства правового принципу;
- ◆ підвищення рівня культури населення, одним з елементів якого виступає культурологічна грамотність.

Існує дуже багато причин зниження якості управління конфліктами. Серед них є три головні :

Перша причина – низька якість обґрунтування управлінських рішень. Спробуємо згадати десять будь-яких відомих нам рішень різного масштабу, починаючи від наших власних рішень і закінчуючи рішеннями з управління економікою країни. Оцінюючи їхню якість, ми переконуємося, що багато рішень є або практично не обґрунтованими, або ж обґрунтованими, але погано.

Друга причина – виражений технократичний підхід до управління соціальними й соціотехнічними системами. Людина, її стан, перспективи розвитку, способи створення для неї нормальних умов життєдіяльності, формування зацікавленості в якісній праці – про все це в країні продовжують говорити

Третя причина – волюнтаризм, притаманний досить значній кількості вітчизняних керівників. Він виявляється, по-перше, у прийнятті рішень про радикальні перетворення тих об'єктів, явищ, систем, які недостатньо добре вивчено. У таких керівників вольовий компонент ухвалення рішення домінує над інформаційно-аналітичним. По-друге, для волюнтаристичного рішення характерне ігнорування інтересів інших людей чи соціальних груп, що також є суб'єктами чи об'єктами управлінської діяльності..

З точки зору предмета – етики ділових стосунків – найбільш значимими причинами конфліктів є відповідні **об'єктивні та суб'єктивні фактори управління**.

Об'єктивними причинами управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу:

протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до «особистості» відходить на задній план;

відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між керівниками, керівниками і підлеглими («хибні кола управління»). Результатом цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один киває на іншого, відсутність відповідальності;

протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;

непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

Суб'єктивними причинами управлінського конфлікту є фактори соціально-психологічного характеру (суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини):

прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень;

зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками;

низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих;

порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Серед причин *особистісного характеру* вчені виділяють:

низький рівень культури спілкування з обох сторін;

вибір керівниками неадекватного стилю керівництва;

намагання серед керівників затвердити власний авторитет за будь-яких умов, особливо затвердити власну непогрішимість у прийнятті рішень;

загальне напруження відносин, емоційна нестійкість, агресивність.

Але головне в конфлікті – уміння його не допустити. Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати.

До **об'єктивних факторів** попередження конфліктів відносяться такі:

умови, організація та оплата праці;

відповідність та чіткість у розподілі прав і обов'язків;

графік та ритмічність роботи;

рівень технологій;

забезпечення ресурсами;

високий рівень трудової і виконавчої дисципліни;

умови побуту та ін.

Важливим аспектом безконфліктного управління є **суб'єктивні фактори** управлінського процесу:

володіння та реалізація в управлінському процесі, залежно від ситуації, різних стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);

створення сприятливої психологічної та моральної атмосфери;

принциповість та об'єктивність відносно людей;

інтерес, увага та повага до людей;

привітливості та доброзичливості;

володіння прийомami конструктивної критики;

самокритичність керівника;

уміння ставити себе на місце іншого;

уміння уважного слухати іншого;

володіння методами переконання;

усунення з ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь та гідність людини

Виділяють такі критерії результативності дій із розв'язання конфлікту: припинення протидії; усунення факторів, що травмують учасників; досягнення мети однією зі сторін-конфліктів; зміна позиції індивіда; формування навичок активної поведінки індивіда в

аналогічних ситуаціях у майбутньому. Основним критерієм розв'язання конфлікту є задоволеність сторін його результатами.

Критеріями ефективного (конструктивного) розв'язання конфлікту є міра усунення суперечностей, що лежать в основі конфлікту, та перемога в ньому опонента, який має рацію.

Важливо, щоб у процесі розв'язання конфлікту було знайдено спосіб розв'язання проблеми, через яку він виник. Чим швидше буде усунено суперечності, тим більше шансів для нормалізації стосунків його учасників, тим менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство.

Не менш важливою є перемога сторони, яка має рацію. Утвердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі організації, ефективності спільної діяльності, служать попередженням особам, що потенційно можуть прагнути досягти сумнівної з правової чи моральної точки зору мети за допомогою конфлікту.

В кожному колективі є та будуть конфлікти. Повністю їх позбутися неможливо, оскільки всі люди різні, а отже потреби та думка різні, а зменшити їх появу цілком можливо. Проте конфлікти та суперечки в колективі можуть бути позитивними, якщо вони усвідомлено намагаються їх розв'язати.

Список літератури

1. Бородкин Ф. Внимание: конфликт! / Фридрих Бородкин, Наталья Коряк,; Отв. ред. В. А. Заргаров; АН СССР, Сиб. Отд-ние. – 2-е изд., перераб. и доп.. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд-ние: Сиб. Отд-ние, 1989.
2. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К.: Кондор, 2004.
3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005.

УДК 331.101

ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ. ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

С. В. Кохно, ст. гр. УП-12,

В. О. Липчанський, доцент, к.е.н

Кіровоградський національний технічний університет

Висока мотивація персоналу – це найважливіша умова успіху організації. Жодна організація не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, що займаються управлінням, до вивчення причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил в інтересах організації. І хоча не можна стверджувати, що робочі результати і робоча поведінка працівників визначається лише їх мотивацією, все ж значення мотивації дуже велике. Саме це і доводить актуальність даної теми.

Соціологія досліджує трудову поведінку як процес, обумовлений взаємодією зовнішніх і внутрішніх спонукальних сил. Зовнішні спонукальні сили – це управлінські рішення, стимулювання праці, соціальний контроль у сфері трудової діяльності. Вони діють на трудову поведінку опосередковано. Внутрішні спонукальні сили пов'язані безпосередньо з трудовою поведінкою людини і мають складну структуру. До них належать потреби, інтереси, цінності, ідеали, мотиви. Беручи участь у трудовій діяльності, людина одночасно