

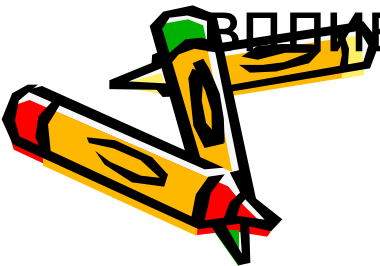


Тема 3. Соціально- психологічні аспекти менеджменту персоналу



Питання:

- 3.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу
- 3.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу
- 3.3. Комунікації в управління персоналом
- 3.4. Типи і причини конфліктів та методи їх розв'язання
- 3.5. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації



3.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу



Умовно управління можна поділити на дві взаємозв'язані частини:

- управління діяльністю;
- управління людьми.

Оскільки центральним фактором будь-якої моделі управління є люди, то в ній можна виділити три аспекти:

- поведінку окремих людей;
- поведінку людей у групах;
- поведінку керівника і його вплив на поведінку окремих людей і груп.



Управління діяльністю включає її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань.

Управління людьми пов'язане з забезпеченням співробітництва між всіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників.

Управління здійснюється завдяки використанню різних **методів**, тобто сукупності способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи з метою координації їхніх дій.

Серед методів управління виділяють:

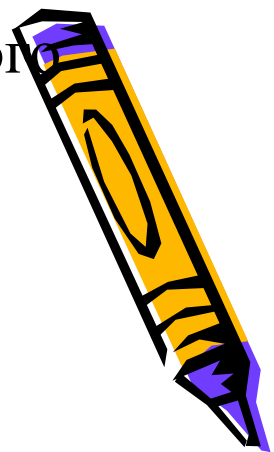
- адміністративно-розпорядчі,
- економічні,
- соціально-психологічні,
- виховні.



Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. Воно представляє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей.

В діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя.

В ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи і реалізуючи кадрову політику
Комплектування штатів, підбір, навчання,
розстановку і переміщення кадрів.

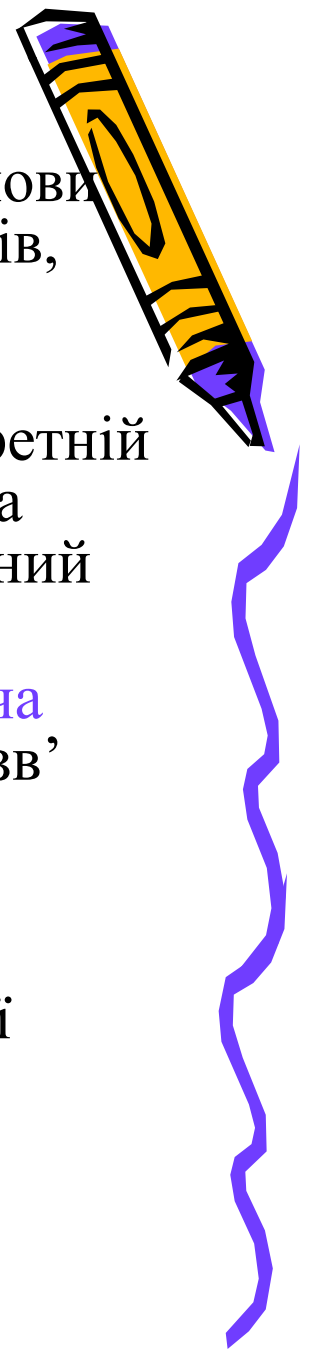


Виконуючи **функцію організатора**, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом.

Як **спеціаліст** керівник повинен бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями і досвідом в конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їх виконанням.

Функція керівника як **споживача, генератора і передавача інформації** ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості і колективу в цілому.



У взаємовідносинах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет.

Авторитет керівника - це загальноновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади.

Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж.

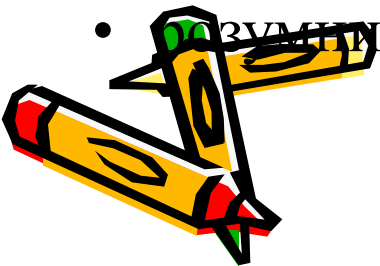
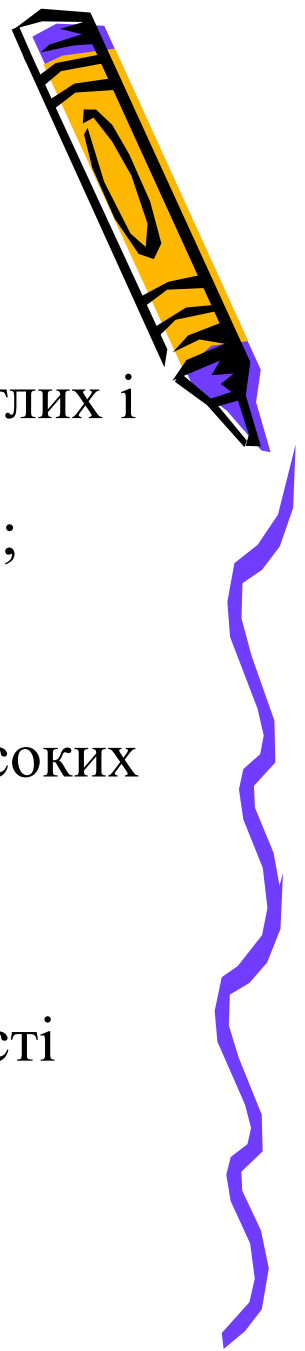
Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими і колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу, а саме: **необхідність виконання функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності - схвалення, а особистісні якості - повагу.** В цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.



Лідер – це людина, здатна справляти вплив на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Характерні риси діяльності ефективного керівника:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.



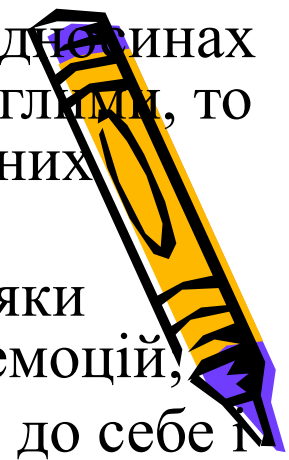
Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності – як вроджені, так і набуті.

Обов'язковими здібностями є:

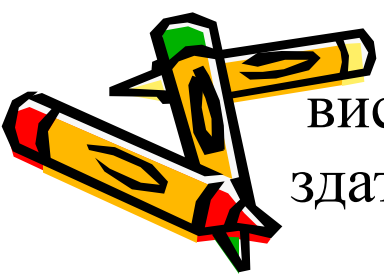
- **технічні** - здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
- **аналітичні** - здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їх взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- **діагностичні** - здатність визначати проблеми організації та причини їх виникнення;
- **концептуальні** - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності з метою досягнення поставлених цілей найбільш ефективними способами;
- **комунікативні** - здатність сприймати і оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

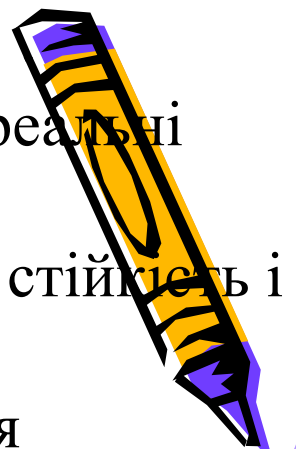


Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. **Такими якостями виступають:**



- **атракція** - здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню у них в процесі спілкування позитивних емоцій;
- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність;
- справедливість, доброзичливість і повага у відносинах з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
- знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
- **емпатія (співпереживання)** - вміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- **толерантність** – вміння у будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;





- рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;
- вміння мислити проблемно і перспективно, відрізнити реальні факти від суб'єктивних думок;
- високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;
- вміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання .

Навіювання (суггестія) – особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам.

На відміну від навіювання, **переконання** як метод психологічного впливу на підлеглих спрямоване на формування у них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків.



3.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу



Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і заставляти їх виконувати її.

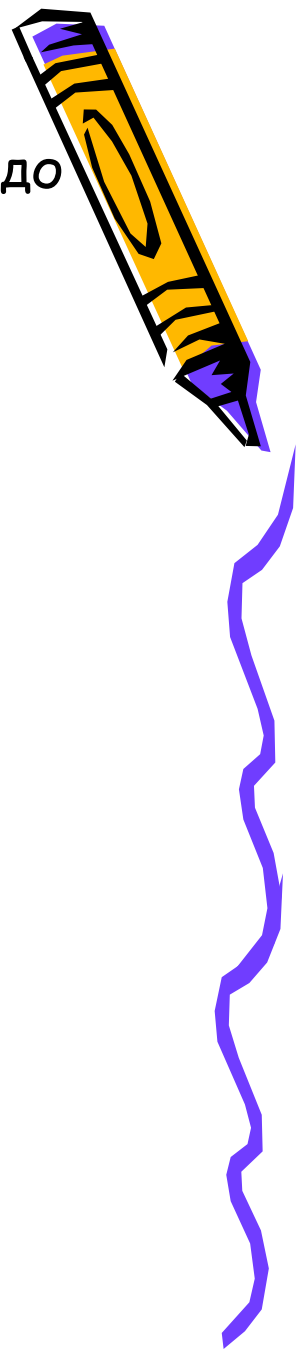
Для цього вони використовують різні способи мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні з сприйняттям, емоціями і досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини.

Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв.



Мотивація — це те, що знаходиться в людини "всередині". Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи обов'язково призведе до гарного результату.




Економічні методи мотивації

Заробітна плата

Система преміювань

Скорочений робочий день,
гнучкий графік роботи




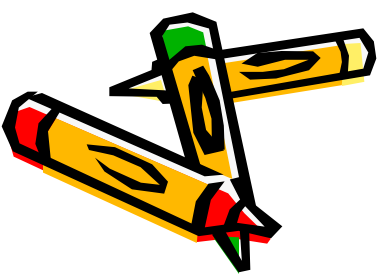


Неекономічні методи мотивації

Мотивація цілями
(боротьба, змагання людей до досягнення високих результатів)

Мотивація участі
(надання працівникам права голосу при вирішенні певних проблем)

Мотивація збагачення
(надання людям цікавої роботи з широкими перспективами)



- Щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.



- **Поведінка** – перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціально значущих об'єктів.

- **Трудова поведінка** — це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв.



- **Потреба** — це основна спонукальна сила людини, відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності.
- **Інтереси** - конкретно виражені усвідомлені потреби, які є реальною причиною трудової поведінки.



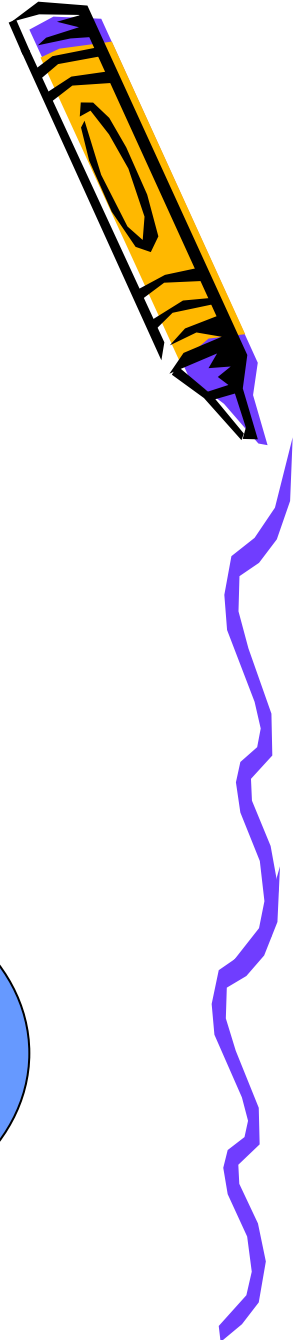
ПОТРЕБИ

ІНТЕРЕСИ

Що
потрібно
субекту
для
нормально
го
Існування
?

Пов'язані з
активністю
людини,
формують
внутрішню
обумовлені
сть
трудової
поведінки

Як треба
діяти
щоб
задоволь-
нити
потреби?



ПОТРЕБИ

Первинні
(необхідні для
виживання)

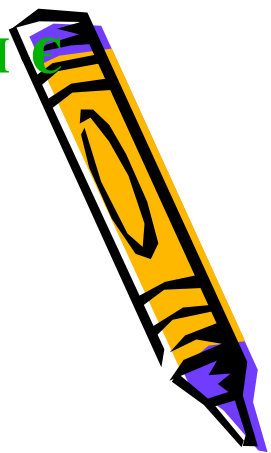
Вторинні
(усвідомлюються
з досвідом)



Основною спонукальною силою людини, групи є потреби.

Потреба – це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання.

Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби **називаються інтересами**, які і виступають реальною причиною трудової поведінки. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки.



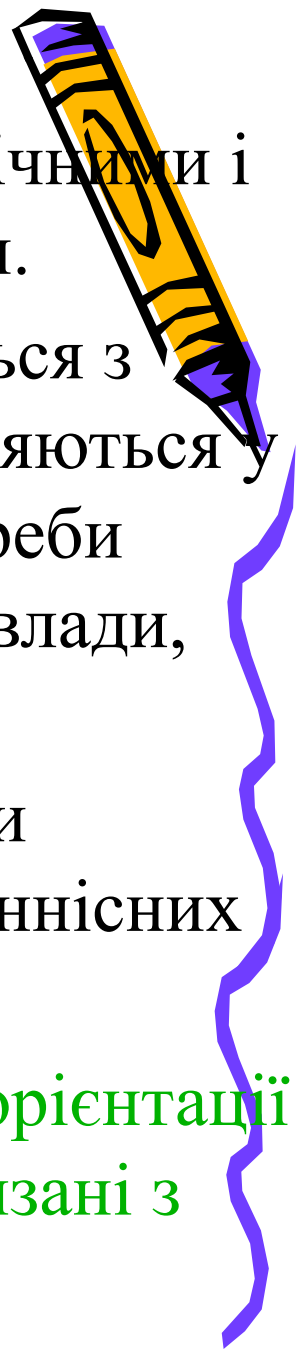
Розрізняють первинні і вторинні потреби.

Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і абсолютно необхідними для виживання людини.

Вторинні потреби – психологічні і усвідомлюються з досвідом, а тому значно більшою мірою відрізняються у людей, ніж первинні потреби. Це, зокрема, потреби успіху, поваги, причетності до когось (чогось), влади, самовираження.

Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості.

На основі ціннісних уявлень виникають ціннісні орієнтації особистості. Через ціннісні уявлення вони пов'язані з потребами.



- **Цінність** — будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини.

Ціннісні орієнтації — це відносно стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на основі яких виникає бажання досягти певних цілей.

Цінністю в процесі праці є сама праця!



Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка і соціальна оцінка.

Соціальна установка – це вираження ціннісної орієнтації у формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій.

Соціальна оцінка виражає відношення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення.

Цінність праці полягає як в її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження і самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які

також виступають своєрідними цінностями для працівника.



В цілому процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення.

Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином в конкретній ситуації.



Практичне використання цих фундаментальних соціально-психологічних закономірностей в управлінні (зокрема мотивації) персоналом повинно виходити з врахування:



- індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника;
- впливу конкретної ситуації на поведінку працівника;
- відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що між працівниками існує величезна кількість відмінностей відносно тих потреб, які для них важливі. Крім того, різні працівники вибирають різні шляхи і способи задоволення конкретних потреб, що зумовлюється їхнім життєвим досвідом.

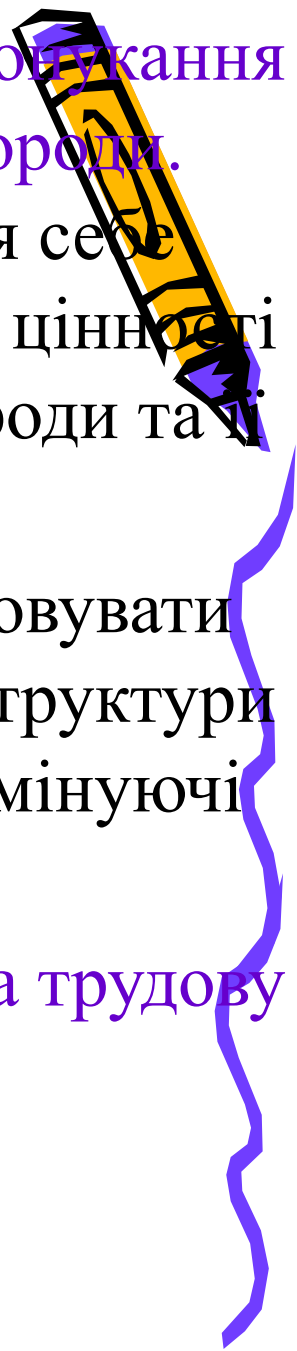


Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукування їх до ефективної діяльності на основі винагороди.

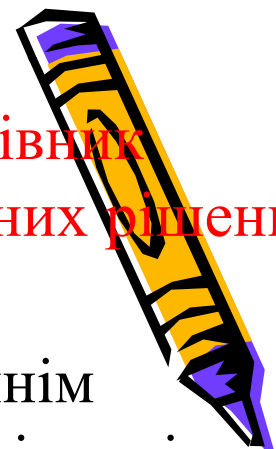
Винагорода – це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як відмічалось раніше, поняття цінності у людей специфічні, а значить і оцінка винагороди та її цінність відрізняються .

Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб в кожний конкретний період та домінуючі оцінки в системі винагород.

Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.



3.3. Комунікації в управління персоналом



Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників.

Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками і підлеглими.

Спілкування – це міжособовий або міжгруповий процес, в основі якого лежить обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

Спілкування як міжособова взаємодія представляє собою сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності.



Засобами спілкування виступають слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування).

Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи.

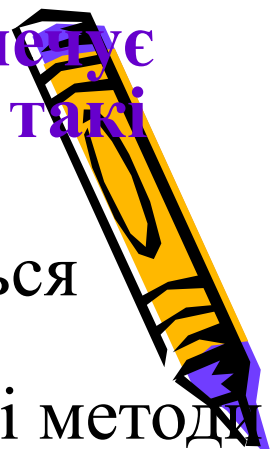
Типи спілкування - однонаправлене і двонаправлене.

Форми спілкування – безпосереднє (віч – на - віч), опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (телефакс, комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.



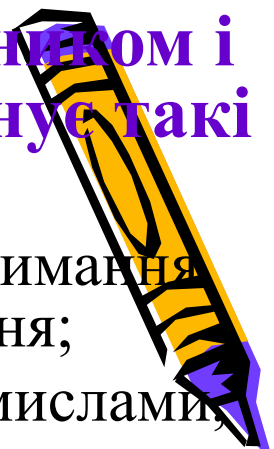
На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:



- **регулювання** - процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал – організовуються спільні дії, погоджуються цілі і методи їх досягнення;
- **соціального контролю** – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим в розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;
- **соціалізації** – засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо.
- **соціально-педагогічну** – вплив на виховання і розвиток особистості працівників.



На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:



- **контактну**, метою якої є встановлення контакту і підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;
- **інформаційного обміну** повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;
- **спонукальну** – стимуляція активності працівника з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій;
- **координаційну** – взаємне орієнтування і погодження дій для організації діяльності;
- **розуміння** – адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань, станів співрозмовника;
- **амотивну** – пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, а також їх зміна;
- **налагодження стосунків** - усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;
- **впливу** - зміна станів, поведінки, ціннісно мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).



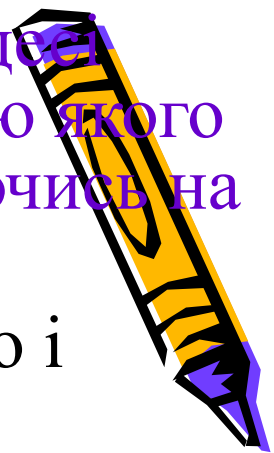
За функціональним призначенням виділяються такі види управлінського спілкування:



- **наказ** – за допомогою наказів доводяться управлінські рішення до виконавців;
- **бесіда** – використовується для психологічного впливу на працівника, отримання додаткової інформації про ситуації в організації;
- **наради** – проводяться для обговорення різних варіантів вирішення проблем і прийняття рішень;
- **звіти** – використовуються для здійснення контролю за виконанням управлінських рішень;
- **переговори** між різними суб'єктами, які дозволяють прийняти спільне рішення.



Необхідною умовою взаємодії людей в процесі спілкування є зворотній зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера.



Зворотній зв'язок – це процес обміну змістовною і оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного.

Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:

- свідомо або несвідомо дозований. Часто керівники не надають повну або надають неточну інформацію з метою приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу;
- прямий і опосередкований. **Прямий зворотній зв'язок** характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. **Опосередкований зворотній зв'язок** – це обмін завуальованими реакціями з метою ввести в оману або скоригувати поведінку партнера.
- позитивний або негативний зворотній зв'язок.



Зовнішніми проявами ефективного спілкування є **такт і толерантність.**



Такт – практичний розум, почуття міри і пристойності, які виражаються по відношенню до інших людей і диктують найбільш делікатну лінію поведінки.

Толерантність – властивість людини неупереджено оцінювати інших людей, події, явища, що характеризуються суперечливими рисами; здатність з повагою ставитися до думок і переконань інших людей.

Керівникам будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу великою мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але і **від емоційних станів працівників.**

Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями.

Серед емоційних станів (настрій, емоції, афекти, стреси) особливий вплив на діяльність працівника справляє стрес.



Стрес характеризується як надмірне психологічне і фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом того чи іншого фактора. Тривалий стрес призводить до змін у мотивації трудової діяльності, робота може викликати незадоволення.

Стреси поділяються на гострі і хронічні.

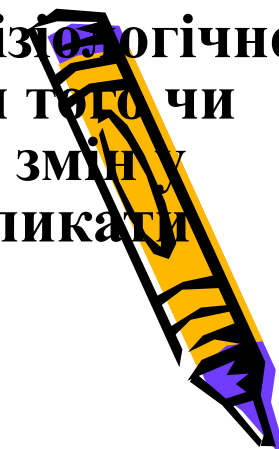
Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем.

Хронічний стрес виникає при тривалому або повторюваному впливі як сильних, так і відносно слабких стресорів.

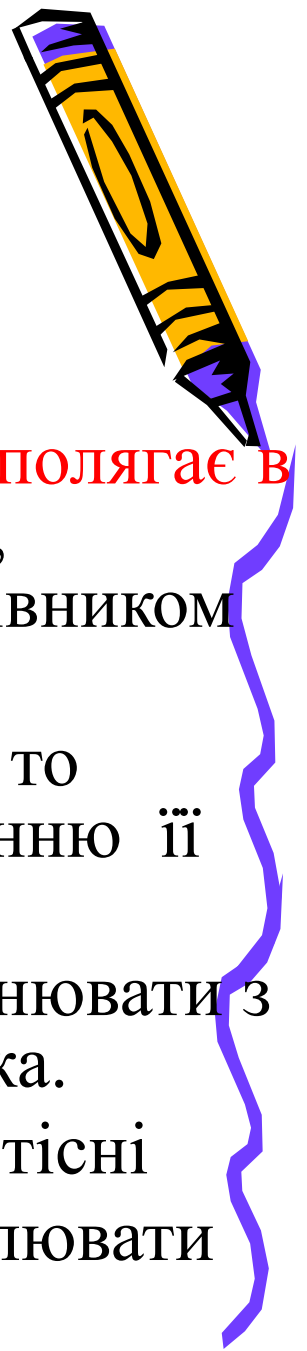
Розрізняють організаційні та особистісні фактори стресів.

До організаційних факторів відносяться:

- перевантаження або недовантаження працівника в процесі праці, які викликають стурбованість,
- роздратування, фрустрацію тощо;



- конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;
- невизначеність обов'язків, функцій працівника;
- нецікава, беззмістовна робота;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.



Концепція по управлінню стресом і його зняттям полягає в тому, щоб ліквідувати його причини. По-перше, необхідно внести корективи у сприйняття працівником вимог роботи до нього і власних можливостей.

- По-друге, якщо дистресом є монотонна робота, то необхідні заходи по збагаченню праці, підвищенню її змістовності.
- По-третє, підбір і розстановку кадрів слід здійснювати з врахуванням фактора стресостійкості працівника.
- По-четверте, створювати сприятливі міжособистісні взаємовідносини в колективі, вдосконалювати комунікативні процеси.

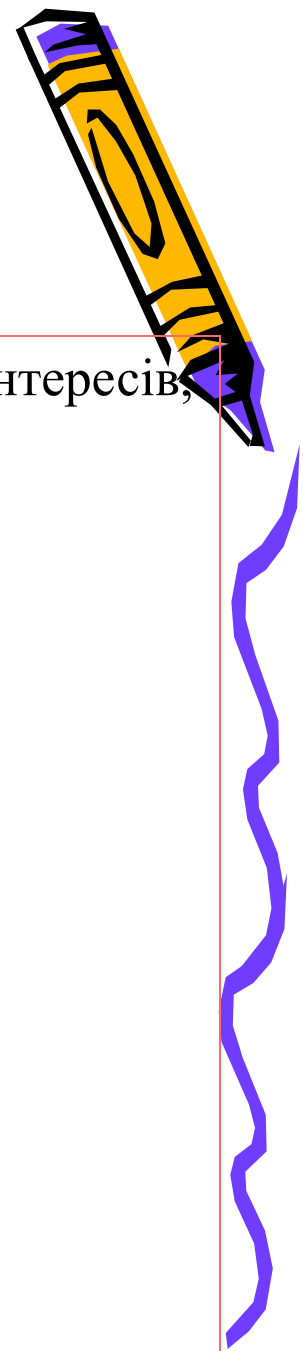
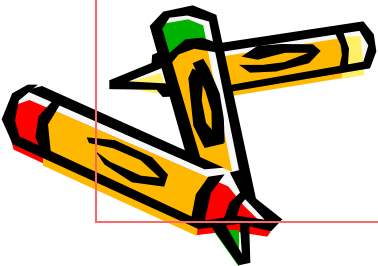


3.4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання

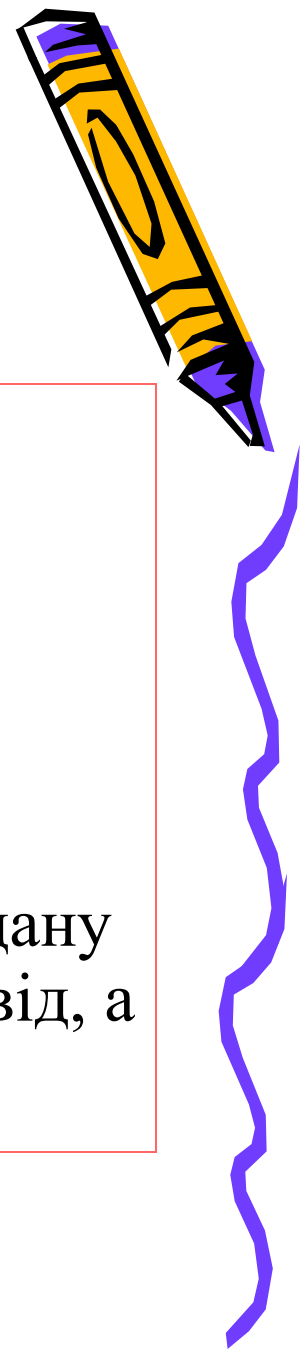


Що таке конфлікт?

- **Конфлікт** - це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів двох чи більше людей.
- **Конфлікт** - це ситуація, набір обставин, при якій виникає:
 - 1) зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
або має місце
 - 2) відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами;
або спостерігається
 - 3) внутрішній дискомфорт однієї особи.



Виникненню конфлікту передують:

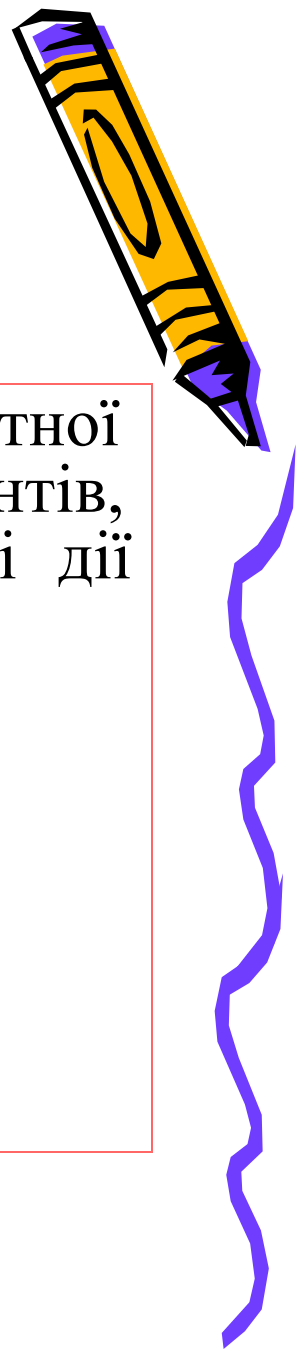


- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;
- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина.



Формула конфлікту



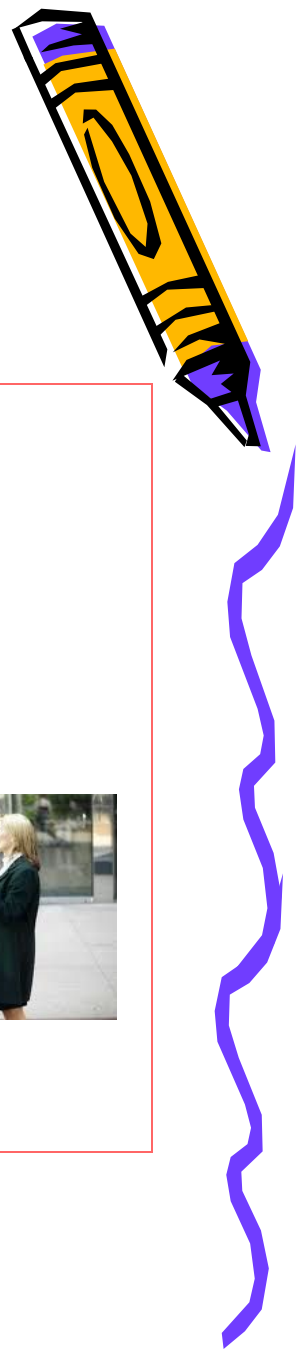
- **Обов'язковою умовою** переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються *інцидентом*.

Формула конфлікту (К) така:

К = конфліктна ситуація + інцидент



Типи конфліктів



- внутріособистісний;
- міжособистісний;
- між особою і групою;
- міжгруповий.



Внутріособистісний



Внутріособистісний конфлікт найчастіше виявляється як ролевий і виникає, якщо:

- до працівника ставляться суперечливі вимоги відносно результатів його роботи;
- не узгоджені виробничі завдання й особисті потреби працівника;
- не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника;
- мають місце перевантаження або недовантаження працівника, стреси.

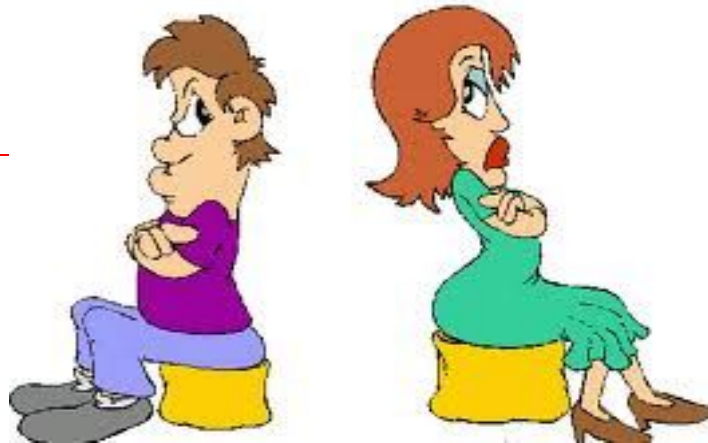


Міжособистісні конфлікти



Найбільш поширені й виявляються як:

- боротьба керівників за обмежені ресурси;
- капітал та робочу силу;
- за схвалення певних ідей, проектів тощо.



Між особистістю і групою



Основні причини виникнення:

- індивідуум спеціально порушує групові норми (захищаючи свої особисті цілі, інтереси, цінності);
- індивідуум не в змозі з тих чи інших причин виконувати вимоги групи;
- боротьба за підвищення свого статусу у групі, у тому числі і за місце лідера;
- конфлікт між особистістю та групою; конфлікт між керівними органами та неформальною групою;
- індивідуум порушує групові норми випадково або в зв'язку з тим, що ще не засвоїв ці норми (наприклад, новий член групи);



Міжгрупові конфлікти



Найчастіше міжгрупові конфлікти виникають через розбіжності в цілях та інтересах функціональних структурних груп, зокрема щодо матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Отже, характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації між групового конфлікту зводиться до таких трьох явищ:

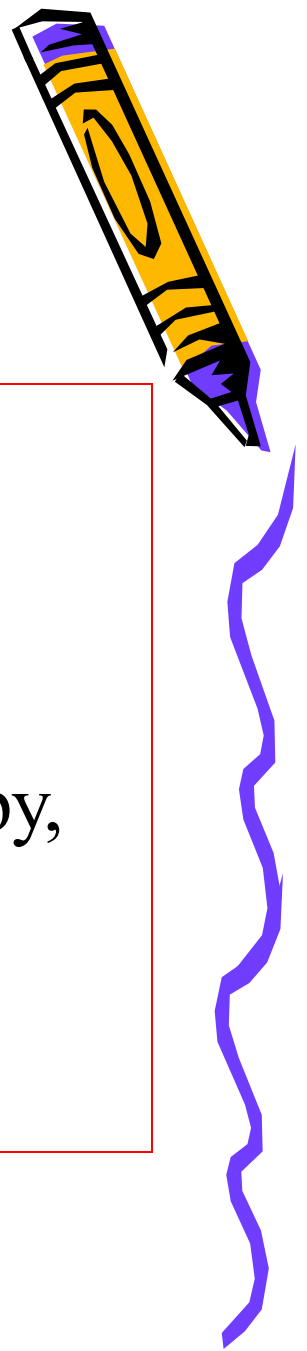
- „**деіндивідуалізація**” взаємного сприйняття – члени конфліктних груп сприймають один одного по схемі „Ми – Вони”;
- **неадекватне соціальне порівняння** – переваги своєї групи оцінюються значно вище, а переваги протилежної групи суттєво занижуються;
- **групова атрибуція** – позитивна поведінка своєї групи і негативна поведінка чужої пояснюються внутрішніми причинами, а негативна поведінка своєї групи і позитивна чужої пояснюється зовнішніми обставинами.



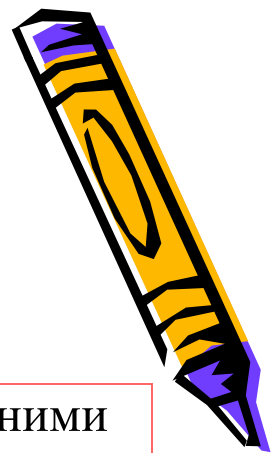
Трудові конфлікти

Причинами виникнення є:

- установлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;
- зміни в колективному договорі, угодах;
- невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їхніх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.



Основні причини конфліктів в організації такі



- обмеженість ресурсів, які необхідно поділити між структурними підрозділами;
- взаємозалежність завдань (у сучасному виробництві виконання завдання одним або групою працівників залежить від результатів роботи інших працівників або групи);
- відмінності в цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення своїм проблемам, а не всієї організації);
- відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації (погана передача інформації є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію та погляди інших людей);
- різка зміна подій і ситуації.



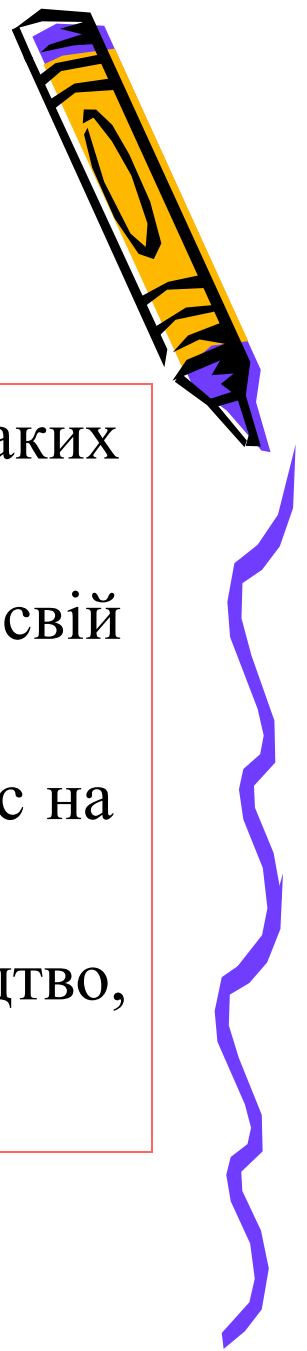
Стадії конфліктів

Конфлікти в організаціях проходять декілька стадій:

- *Зародження* (конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні)
- *Розгортання* (зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін);
- *Розквіту* (активні дії досягають апогею);
- *Затухання* (ресурси обох сторін вичерпуються і вони приходять до згоди);



Вирішення конфлікту



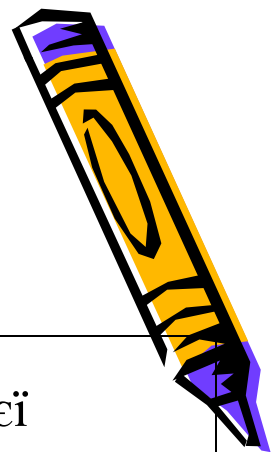
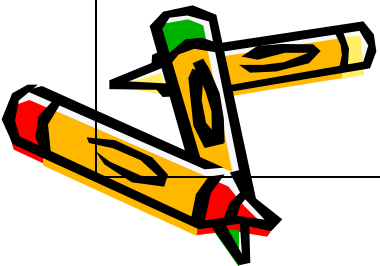
Конфлікт може бути вирішений за допомогою таких **трьох типів дій**:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком чого є компроміс на основі взаємних поступок;
- інтегрованих, які передбачають співробітництво, спільний пошук вирішення проблеми.



Методи правління конфліктними ситуаціями

- 1. Внутріособистісні** (правильне організування своєї поведінки та спілкування з іншими людьми);
- 2. Структурні** (методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання).
- 3. Міжособистісні** (врахуванні стилів поведінки конфліктуючих сторін і природи самого конфлікту);
- 4. Агресивні відповідні дії.**



Існує декілька груп методів управління конфліктними ситуаціями:

- внутріособистісні;
- структурні;
- міжособистісні;



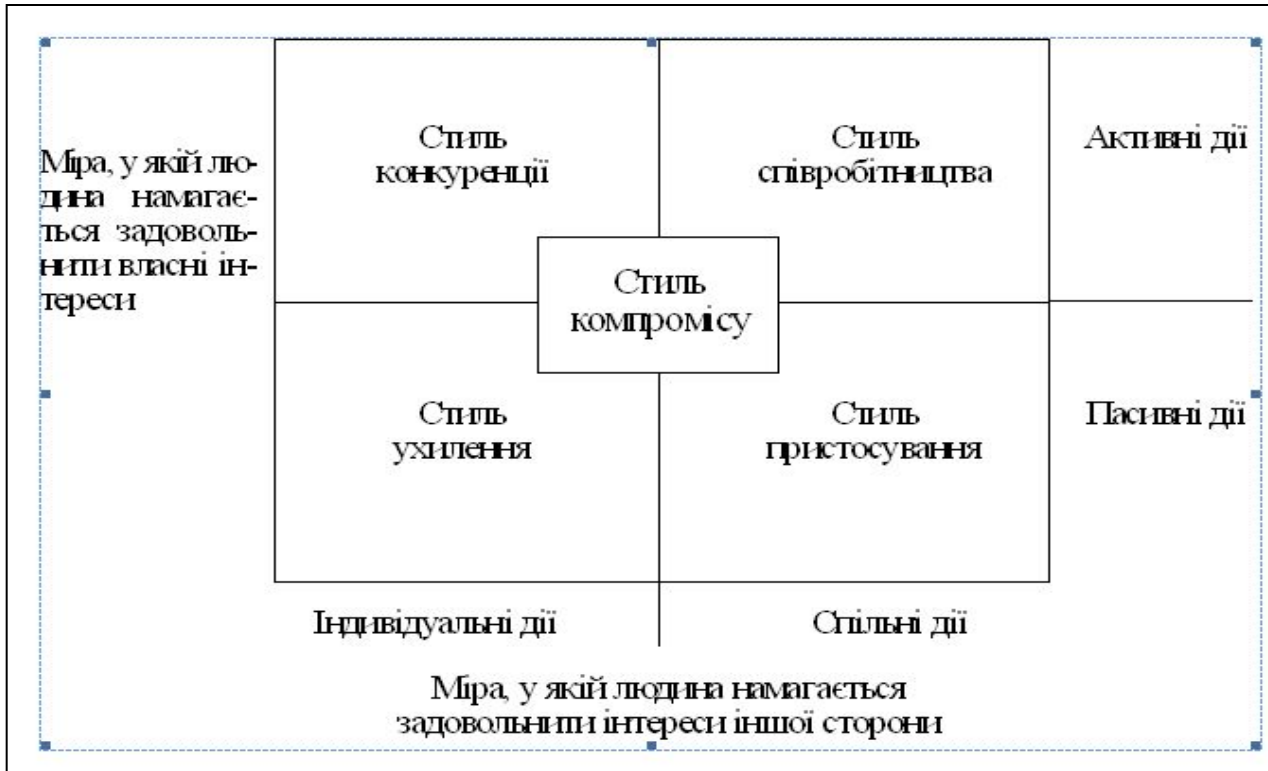
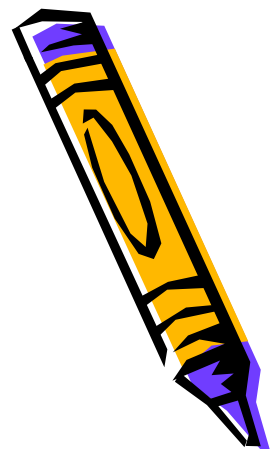
- **Внутріособистісні методи** розв'язання конфлікту полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку та спілкування з іншими людьми. Зокрема, свої судження стосовно певних проблем не слід супроводжувати звинуваченнями в них іншої сторони, а висловлювати у формі побажань. Що ж до конфліктних особистостей, то за умови продовження ділових стосунків з ними керівникові під час спілкування слід зважати на те, що:
 - у цих людей є певні приховані потреби;
 - свої емоції потрібно взяти під контроль і дати вихід їхнім емоціям;
 - не приймати на свій рахунок їхні слова й поведінку;
 - визначити, до якого типу складних людей вони належать;
 - намагатися їм говорити правду, бачити в них позитивні сторони.



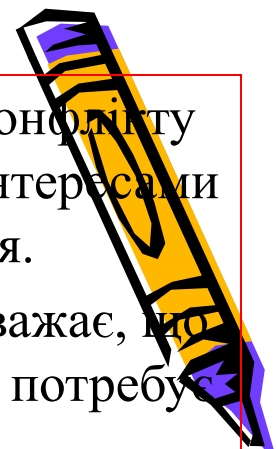
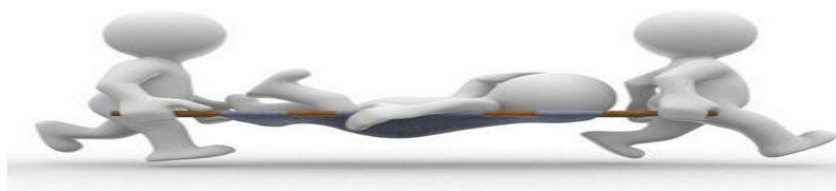
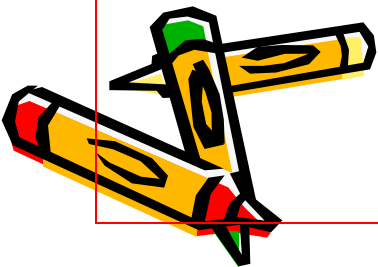
- **Структурні методи** — це методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання.
- **Міжособистісні методи** розв'язання конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфліктуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Форми поведінки в конкретному конфлікті відповідно до цих критеріїв представлено у вигляді сітки Томаса-Кілмена



Сітка Томаса-Кілмена



- **Стиль конкуренції** полягає в тому, що одна зі сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої сторони і змушуючи її приймати запропоновані рішення.
- **Стиль ухилення** використовується тоді, коли одна зі сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв'язання її потребує значних зусиль.
- **Стиль пристосування** означає, що одна зі сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з іншою стороною, оскільки для останньої ці інтереси важливіші, або вона має більшу владу.
- **Стиль компромісу** передбачає, що обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийти до спільного рішення.
- **Стиль співробітництва** полягає в тому, що кожна зі сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, намагається враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються в ході переговорів.



3.5. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації



Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

- **соціальна взаємодія** – спирається на формалізовані відносини, зумовлені правовими, економічними і соціальними нормами;
- **соціально-психологічна взаємодія** – це відносини між людьми в процесі спільної діяльності;
- **психологічна взаємодія** – це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.



Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик.

До психологічних характеристик групи відносяться такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка.

За цими характеристиками і відрізняються різні групи.

Усвідомлення працівником своєї причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи.

Вивчення і вдосконалення соціально-психологічного клімату на сучасному етапі стають невід'ємною складовою частиною управління персоналом організації і реалізуються в повсякденній роботі керівника.



Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації визначається тим, що:

- він є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотнього зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника у діяльність, а також характер її спрямованості та ефективність.



В загальних рисах можна сказати, що **сприятливий соціально-психологічний клімат** характеризується:

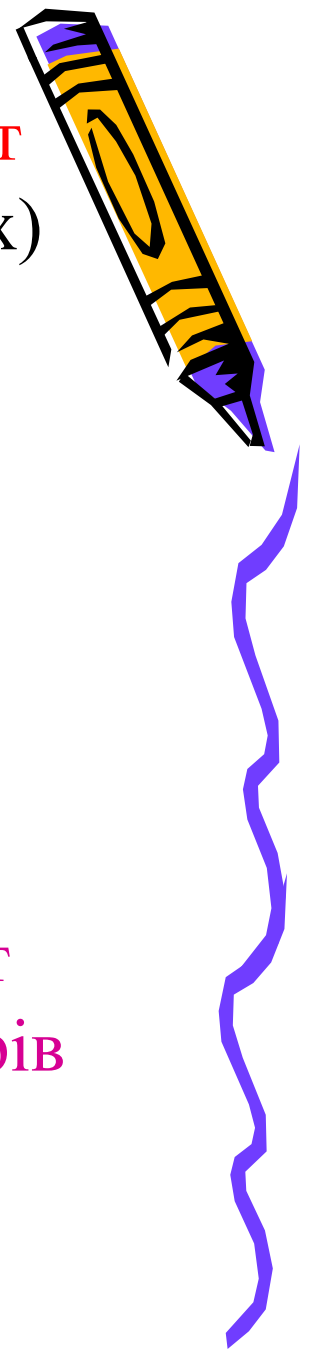
- ціннісно-орієнтаційною єдністю і згуртованістю;
- кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособовими стосунками та задоволеністю ними членів групи;
- наявністю умов для самореалізації і самоутвердження особистості;
- задоволенням професійною діяльністю;
- відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп;
- переважанню почуття симпатії-притягання між працівниками;
- взаємною відповідальністю і вимогливістю.



Несприятливий соціально-психологічний клімат

проявляється в диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, в напружених відносинах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, що позначається на результатах діяльності, зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо.

Таким чином, соціально-психологічний клімат можна розглядати як один з важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці.



Соціально-психологічні резерви в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату виникають на всіх рівнях структурної організації колективу. На індивідуальному рівні вони зумовлюються особистісними психічними властивостями працівника, які реалізуються з метою задоволення потреби у самоутвердженні та самореалізації. Для працівника особливе значення має колективна думка про нього, оскільки зачіпає сферу почуттів та емоцій. Саме вона викликає у нього необхідність свідомої самооцінки і корекції трудової поведінки.

Самооцінка – це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця в організації.



Слід також відмітити вплив групи на особистість та її трудову активність завдяки механізму групових норм і групових санкцій.

Групові норми – це існуюча в групі система вимог, яка визначає поведінку її членів.

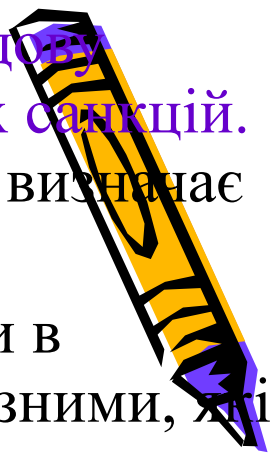
Санкції можуть бути організованими, тобто оформленими в законах, постановах, статутах організації, а також дифузними, які представляють собою безпосередні емоційні висловлювання, схвалення або несхвалення щодо дій працівника.

Основними формами впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування є інформування, інструктаж, стимулювання.

Інформування формує у працівників уявлення про можливий розвиток процесів та наслідки вибраної альтернативи поведінки.

Інструктаж знайомить працівника з найбільш ефективними способами досягнення поставленої мети.

Завданням **стимулювання** є встановлення взаємозв'язку між усвідомленими працівником мотивами, уявленнями про себе та результатами роботи.



Згідно з теорією “балансних моделей” саме мета і результати трудової діяльності і є тим об’єктом, який повинен визначати характер міжособистісних відносин.

За умови переважання почуття антипатії, відторгнення взаємовідносини між працівниками будуть реалізовуватися як офіційні, ділові, а в емоційних стосунках можливі конфліктні ситуації. Все це вимагає від керівництва систематичного вивчення і регулювання соціально-психологічного клімату колективу.

Однак, як свідчать дослідження, в залежності від таких показників, як увага керівника до людини та врахування її інтересів, або, навпаки, увага до виробництва і врахування інтересів справи, стратегія управління характеризується:

- невтручанням, за якого відмічається низький рівень турботи про людей і про виробництво;
- турботою про людей, намаганням встановити дружні стосунки при недостатній увазі виробничим справам;





- зосередженістю на вирішенні виробничих завдань і недооцінкою людського фактора;
- оптимальним поєднанням інтересів справи і персоналу за умови невисокої вимогливості до працівників;
- максимальним врахуванням інтересів виробництва і колективу, коли поєднуються діловитість і людяність. Цей тип управління властивий командам.

Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

- **Адаптація** спрямована на активне прийняття і засвоєння особистістю цінностей і норм колективу, що сприяє кращій її самореалізації.
- **Комунікації** сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління, духовному їх збагаченню.





- **Ідентифікація** (уподібнення себе з іншими) сприяє формуванню почуття причетності до групи, захищеності, самостійності, самоповаги.
- **Інтеграція** сприяє перетворенню групи в згуртований саморегульвний соціальний організм, в якому зусилля всього персоналу спрямовані на досягнення цілей організації.

За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою ефективності цієї діяльності.

Показниками останньої виступають продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у діяльності.

