

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ. ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1. [Колективи \(групи\) працівників в організації](#)
 - 5.1.1. [Формальні групи](#)
 - 5.1.2. [Неформальні групи працівників](#)
 - 5.1.3. [Цільові групи та команди](#)
- 5.2. [Сутність та основні засади керівництва і лідерства](#)
 - 5.2.1. [Форми влади](#)
 - 5.2.2. [Підходи до керівництва та його етапи](#)
- 5.3. [Конфлікти як об'єкт керівництва](#)
 - 5.3.1. [Класифікація конфліктів](#)
 - 5.3.2. [Етапи розгортання конфліктів](#)
 - 5.3.3. [Управління конфліктом](#)
 - 5.3.4. [Стилі поведінки в конфліктній ситуації](#)
- 5.4. [Стреси як об'єкт керівництва](#)
 - 5.4.1. [Шляхи подолання та управління стресом](#)

5.1. Колективи (групи) працівників в організації

Кожна організація складається з формальних і неформальних груп (колективів), які внаслідок дії різноманітних чинників взаємодіють у різних конфігураціях, що впливає на загальну якість і ефективність діяльності.

Колектив (група) — дві або більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Марвін Шоу вважав, що, хоча взаємодія є суттєвою ознакою, що відрізняє групу від простого зібрання (скупчення) людей, важливим є і ряд інших характеристик, серед яких:

- певна тривалість існування;
- наявність спільної мети або цілей;
- розвиток хоча б рудиментарної групової структури;
- усвідомлення індивідами, що входять до групи, себе як «МИ», свого членства в групі.

5.1.1. Формальні групи

Група і колектив є ідентичними за своєю суттю термінами (перший поширений на Заході, другий — у пострадянських країнах). Групи, які створені волею керівників організації, називають **формальними**. Здебільшого вони виникають при горизонтальному (формування підрозділів) та вертикальному (виникнення рівнів управління) поділі праці.

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

У кожній організації існує три типи формальних груп: групи керівників (командні групи), цільові виробничі (господарські) групи, комітети.

До *груп керівників* можуть належати: президент компанії та віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділами; командир авіалайнера, другий пілот і борт-інженер; директор заводу та його заступники; начальник цеху та його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи формують особи, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, самі планують свою роботу, є вузькоспеціалізованими, щодо них застосовують окремі елементи цільового стимулювання тощо. Так, групу технологів і конструкторів, створену для проектування нової моделі автобуса, можна додатково стимулювати нарахуванням премії у розмірі до 50% посадових окладів. В організації можуть існувати групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламознавців, економістів, маркетологів, дизайнерів та ін.

Комітет — це група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів належать ради, комісії, збори, команди, товариства тощо. За функціональним призначенням виділяють два основні типи комітетів: спеціальний (тимчасовий) — створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, вироблення альтернативних рішень тощо; постійний — діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу мету (рада директорів, науково-технічна рада організації, ревізійна комісія, товариство покупців у процесі приватизації, комісія з розгляду скарг працівників, комісія з перегляду заробітної плати та ін.).

Створювати комітети доцільно: для розв'язання проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності; за необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення чисельності працівників, зменшення заробітної плати, ліквідація підрозділів, зниження за посадою тощо); з метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів; для підняття морального духу працівників організації, стимулювання «бійцівських» якостей окремих посадових осіб; з метою децентралізації управління, делегування певних повноважень «вниз», поділу сфер впливу між рівнями управління; для ефективнішої реалізації загальних функцій менеджменту; при виборі та коригуванні менеджером конкретного стилю керівництва.

Можливе виникнення і неформальних комітетів (наприклад, страйкового комітету). Тоді менеджер повинен застосовувати «правила гри», характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

Формальні групи повинні працювати як єдиний злагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами впливу на них, тим сильніше він впливатиме і на окремих осіб (працівників), і на результати діяльності організації. Видатний практик — менеджер Лі Якокка у книзі «Кар'єра менеджера» зазначав, що основну увагу менеджер повинен звертати на створення згуртованого, цілісного та цілеспрямованого колективу. За його словами, у бізнесі колективи працівників слід формувати як спортивні команди, починаючи з найелементарніших речей. Гравці (члени колективу) повинні знати основні правила та прийоми гри і вміти правильно обирати свої позиції. Далі потрібно встановити дисципліну та навчити її дотримуватися, запровадивши певні стимули та санкції. Команда повинна бути дружньою та націленою на досягнення певної глобальної мети, відчувати свою безпосередню причетність до результатів діяльності.

5.1.2. Неформальні групи працівників

Такі групи виникають спонтанно і можуть стати домінуючими в організації, проникати в інші неформальні й формальні групи і відчутно впливати на управління. Тому менеджер повинен звертати на них особливу увагу. Не завжди пересічний працівник чи навіть керівник усвідомлює те, що він уже опинився у складі неформальної групи.

Неформальні групи та організації можуть перешкоджати досягненню формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, поширювати неправдиві чутки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробничо-господарської діяльності.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно управляти ними. Для цього потрібно:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її ліквідація може спричинити розпад формальної організації;
- вміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи;
- впливати на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів менеджменту;
- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії управлінців з неформальною групою;
- залучати лідерів і членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень;
- здійснювати оперативне забезпечення працівників точною інформацією з метою запобігання неправдивим чуткам, які може поширювати неформальна група (організація).

Характерні особливості формальних і неформальних груп наведено у таблиці 5.1.

Табл. 5.1. Особливості формальних та неформальних груп

Формальні і неформальні групи

Критерії	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Конкретні цілі діяльності	Задоволення соціальних потреб, потреби у спілкуванні
Спосіб створення	Планово	Спонтанно
Спосіб узаконення діяльності	Правове формальне узаконення	Базується на міжособистісних зв'язках і не передбачає правового формального узаконення
Чисельність	Чітко регламентована	Невизначена
Керівник	Призначається організацією	Висувається групою як лідер
Вплив на членів групи	Управлінські рішення, стилі керівництва	Персональний вплив

5.1.3. Цільові групи та команди

Цільова група – група створена організацією для досягнення порівняно вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу.

Команда - окрема форма цільової групи – група робітників, яка працює як цілісна одиниця, часто з обмеженим наглядом або без нагляду, для виконання завдань, функцій та дій, пов'язаних з роботою.



teamwork.wmv

В процесі формування групи та команди набувають чотирьох найважливіших рис:

1. Структура обов'язків

Кожний член групи (команди) має свої обов'язки або ролі, які виконує для досягнення цілей групи. Вони можуть бути конкретно цільовими – пов'язаними з виконанням завдань, або соціоемоційними – соціальна та емоційна підтримка членам групи.

2. Норми поведінки

Норми – це стандарти поведінки, що їх групи приймають для своїх членів (стиль одягу, мова спілкування, правила проведення обговорень, відносини з керівником тощо). Норми однієї групи не завжди можуть бути використані для інших.

3. Згуртованість

Згуртованість – це ступінь, до якого члени лояльні та віддані групі.

Чинники, що збільшують згуртованість: особисті симпатії, сприятлива оцінка, міжгрупова конкуренція, спільна мета, взаємодія.

Чинники, що зменшують згуртованість: розмір групи (зростання розмірів групи веде до зменшення згуртованості); неузгодженість мети; конкуренція всередині групи; домінування однієї або кількох осіб; негативний досвід членства в групі.

4. Формальне та неформальне лідерство

Формальний лідер – той, хто призначений організацією.

Неформальний лідер – особа що виконує функції лідера, однак її права на це формально не визнані.

Ролі формального та неформального лідера можуть бути поєднані в одній особі, а можуть бути представлені різними особами. В другому випадку, неформальний лідер виконує соціоемоційні функції.

Управління групами слід здійснювати на засадах застосування загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання.

Обов'язковим елементом функціонування всіх груп є *збори*, на яких вирішують проблеми, виробляють і ухвалюють рішення. Важливо чітко встановити періодичність їх проведення; зміст проблем, які виноситимуться на їх розгляд; перелік учасників; технічні засоби, які необхідно буде застосувати тощо (рис. 5.1.).

Рекомендації для ефективного проведення зборів

Роберт Бредфорд



- складання конкретного порядку проведення зборів;
- забезпечення вільного обміну інформацією між членами групи;
- повне використання здібностей її членів (компетентність, досвід, знання, підприємливість, талант, ідеї тощо);
- створення атмосфери довіри та самовираження;
- розгляду конфліктів як позитивних чинників і управління ними;
- підведення підсумків за результатами зборів та окреслення майбутніх заходів;
- забезпечення вільного передавання інформації з метою уникнення «однодумства»;
- призначення «опонента» для висунення альтернативних ідей та «адвоката» для захисту навіть неправомірних позицій.

Рис. 5.1. Рекомендації для ефективного проведення зборів за Р. Бредфордом

5.2. Сутність та основні засади керівництва і лідерства

Кожен керівник відповідно до особливостей характеру, кваліфікації, досвіду та націленості на досягнення результатів обирає лише йому притаманний стиль керівництва. При цьому успішним керівництвом можна вважати таке, за якого існують налагоджені стосунки між управлінцями та їх підлеглими, ініціативність працівників у досягненні визначених цілей, дієві системи заохочення, і всі ці процеси реалізуються в атмосфері доброзичливості та взаємопідтримки.

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

Керівництво — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Місце керівництва в процесі менеджменту показано на рис. 5.2.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємоучасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основою є вміло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими.

Забезпечення ефективного керівництва базується на: ініціативності; інформованості; відстоюванні власної думки; прийнятті рішень; розв'язанні конфліктних ситуацій; і критичному аналізі. Ці елементи є взаємопов'язаними.

Завдання керівника полягає в оптимальному доборі персоналу, створенні ефективної організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо.

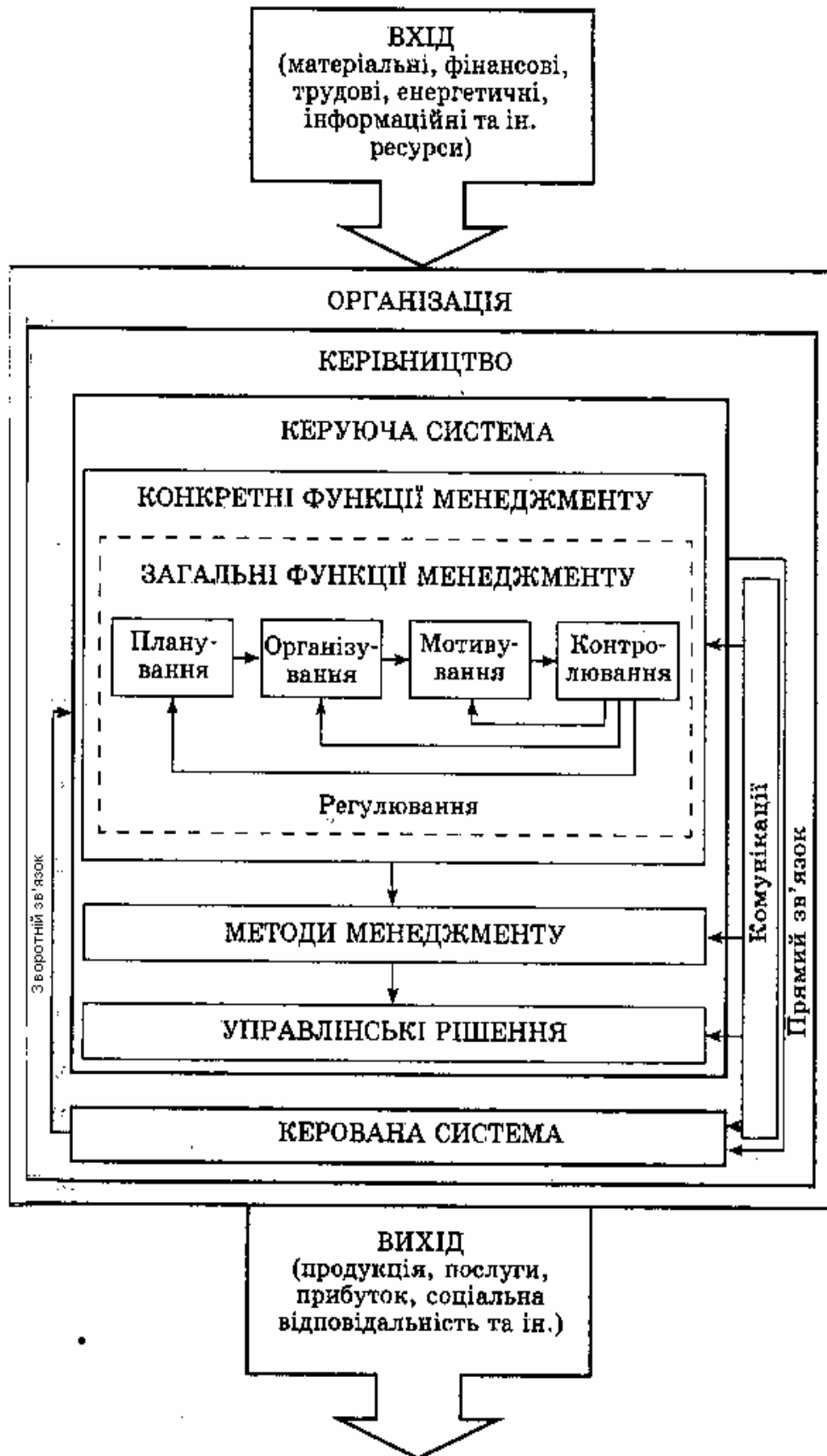


Рис. 5.2. Місце керівництва у процесі менеджменту

Основою керівництва є лідерство, влада і вплив.

Лідерство — здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.



Лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада — можливість впливати на поведінку інших людей на основі наділених повноважень.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада.

Вплив — поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

Із набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Однак у багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Найкраще для організації, коли її керівник одночасна є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. У такому разі тільки мудрість, виважена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію.

Представники різних наукових шкіл пропонують свої класифікації потреб: А. Маслоу виділяє фізіологічні, соціальні, потреби у захисті, повазі, самовираженні; М. Туган-Барановський — фізіологічні, статеві, альтруїстичні

потреби, симптоматичні інстинкти та потреби, потреби практичного характеру; К. Альдерфер — потреби існування, зв'язку, зростання тощо. Керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати — необхідна влада, яка базується на зверненні до активних потреб людини.

5.2.1. Форми влади

Керівник у своїй діяльності може застосувати різні форми влади.

1. *Влада примусу.* Виконавець вірить, що влада може перешкоджати задоволенню його певних потреб або спричинити неприємності, іншими словами, вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо. До недоліків влади примусу належать: значні витрати на управління; відсутність у підлеглих довіри до керівництва; виникнення бажання помститися керівникові; поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини.

2. *Влада винагороди.* Ґрунтується вона на переконанні, що виконавець може отримати винагороду за виконання конкретних дій, поведінку. При цьому винагорода повинна бути цінною. У такій ситуації менеджер має усвідомлювати, що кожна людина індивідуально сприймає і розуміє цінності (згідно з теорією очікувань). Посилення влади винагороди часто досягається шляхом особистих послуг. До недоліків влади винагороди належать: обмеженість розмірів винагороди; обмеження використання винагород законодавчими актами, політикою фірми; труднощі у з'ясуванні ставлення працівника до винагороди.

3. *Законна (традиційна) влада.* Її основою є віра виконавця в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок — виконувати їх. У її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Вплив на засадах традицій можливий тоді коли наявні норми організаційної культури та етики бізнесу сприяють усвідомленню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації цілком залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб, що теж є винагородою. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від конкретної особи), швидкість та передбачуваність впливу. Недоліками законної влади є: опір традицій організаційним змінам; відсутність тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого; недостатнє використання потенціалу працівників, здібностей яких часто залишаються непоміченими, оскільки вони не входять до формальної системи (групи).

4. *Еталонна влада.* В її основі — влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними — наділеними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпозантність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, сприйняття похвал на власну адресу без себелюбства, пихатості, зарозумілості, інтелігентність, гідні манери поведінки, впевненість тощо. За такої форми влади існує загроза виникнення зарозумілості, пихатості керівника, що може призвести до ігнорування інших форм влади.

5. *Експертна влада.* Ґрунтується вона на впевненості виконавців, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби. Впливає така влада через «розумну» віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням експерта (керівника). Чим вищими є досягнення експерта (керівника), тим відчутніша його влада. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі є експерт, то вона насамперед буде сприймати його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником. В організації підлеглі можуть мати глибші знання з певної проблеми, тому вони матимуть статус «експертів» і впливатимуть на управлінські рішення. За таких обставин керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем.» Відмова керівника від порад експерта-підлеглого свідчить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації. Недоліки експертної влади полягають у тому, що «розумна» віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості. Крім того, у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника, що часто породжує конфліктні ситуації.

6. *Дисциплінарна влада.* Вона базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. При цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної, адміністративної, інструктивної та інших баз. Недоліками цієї форми влади є: пригнічення ініціативності та креативності працівників; неактуальність і невідповідність норм, критеріїв, нормативів, інструкцій поточній ситуації в організації тощо.

7. *Інформаційна влада.* Ґрунтується вона на використанні інформації, якою володіє тільки менеджер. Ефективність цієї влади залежить від якості, достовірності та повноти інформації. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій та оброблення інформації. Недоліками її є можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації; невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих і груп працівників тощо.

Високий рівень освіти ліквідує багато відмінностей між керівником і виконавцями. Тому влада, що базується тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції, не завжди є достатньо ефективною. Часто результативніше діє переконання працівників, залучення до управління.

Певний досвід використання таких управлінських підходів мають підприємства США, Японії, України, Росії та ін.

Переконання є дієвим за ефективного передавання точки зору керівника. Важливими при цьому є відносини між керівником і виконавцем. Якщо в колективі панує довіра до керівника, ні в кого не виникає сумнівів щодо його здатності враховувати їх інтелектуальний рівень, компетентність, запити і потреби. За таких обставин майже неможливим є виникнення конфлікту інтересів, а навпаки досягається єдність цілей керівника і підлеглих. Однак механізм переконання діє досить повільно, часто досить складно спрогнозувати його результати. Все це у багатьох випадках робить його неефективним, особливо в ситуаціях, які потребують рішучих, оперативних дій.

Залучення працівників до управління здійснюється через спрямування їх зусиль на досягнення визначеної мети. Це заохочує підлеглих до ініціативності, розвитку здібностей, прагнення досягнути високих результатів. Однак щодо працівників, які не люблять невизначеності, цей вид впливу може бути неефективним. Керівники також не завжди готові відмовитись від своїх традиційних методів впливу. Все це дещо обмежує застосування цього управлінського підходу.

Загалом менеджер повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, здібностям та уподобанням її працівників.

5.2.2. Підходи до керівництва та його етапи

У менеджменті важливими є поведінка керівника (менеджера), використовувані засоби впливу та стилі керівництва при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Виділяють три підходи до керівництва: з позиції особистих якостей, з позиції поведінки та ситуаційний.

Підхід з позицій особистих якостей. Базується цей підхід на використанні якостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою теорією великих людей (особистісною теорією лідерства) найкращі керівники володіють такими якостями, як чесність, інтелектуальність, імпульсивність, ініціативність, дисциплінованість, освіченість, впевненість у собі, здоровий глузд, мудрість тощо. У різних організаціях і ділових ситуаціях потрібні різні здібності та якості. На цій підставі стверджують, що структура особистих якостей керівники повинна певною мірою відповідати особистим якостям діяльності, завданням його підлеглих. Це звужує сферу використання цього підходу, тому він значного поширення не набув.

Підхід з позицій поведінки. В його основі — усвідомлення, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. Відповідно стилі керівництва (поведінки)

класифіковано на автократичний (стиль, за якого одній особі належить необмежена влада), демократичний (стиль, за якого забезпечено рівноправну участь в управлінні організацією всіх членів трудового колективу, орієнтований на роботу та орієнтований на людину (працівника)). Пошуки оптимального стилю керівництва виявились безуспішними, хоч тривалий час вважали таким стилем демократичний. Було виявлено, що стиль керівництва доцільно змінювати залежно від конкретної ситуації.

Ситуаційний підхід до керівництва. Базується він на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають конкретним ситуаціям. До ситуаційних факторів належать: потреби та особисті якості підлеглих, структурованість завдання, вимоги і вплив середовища, інформація, якою володіє керівник, тощо. Тому для з'ясування залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці важливими є не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуація загалом.

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, використовує певний тип поведінки, що в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль керівництва — сукупність способів, прийомів і механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки, виконання завдань організації тощо.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва. У його основі — володіння керівником значною владою, що створює можливості для нав'язування своєї волі виконавцям. Спрямований цей стиль на потреби низького рівня. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, унеможливорює вільне прийняття ними рішень, здійснює психологічний тиск, нерідко вдається до погроз. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Характерними особливостями авторитарного стилю керівництва є: беззаперечне єдиновладдя керівника; одноосібне прийняття рішень керівником без обговорень і консультацій; неприйняття ініціативи підлеглих; жорстке регламентування дій підлеглих; бюрократичний контроль; повна централізація влади; блокування думок та ідей, які суперечать позиції керівника; встановлення дистанції у спілкуванні з підлеглими, спеціальне обмеження контактів з ними; максимальне обмеження доступу до інформації; активне використання штрафів, доган, звільнень тощо.

До переваг авторитарного стилю можна зарахувати спрямованість на результат, чіткість взаємодії та взаємопідпорядкування, єдиновладдя (що усуває дублювання) досягнення високого рівня виконавчої дисципліни у колективі

тощо; до недоліків — низьку мотивацію працівників; несприятливий соціально-психологічний клімат, високу плинність кадрів, неврахування думок, низький рівень ініціативності, гальмування творчого розвитку підлеглих.

Демократичний (ліберальний) стиль керівництва. Він апелює до потреб вищого рівня (у причетності, орієнтації на високі цілі, автономії та самовираженні). Його характеризують високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття рішень і виконання завдань, оцінювання роботи після її завершення, турбота про забезпечення працівників необхідними ресурсами, відповідність цілей організації та цілей груп працівників.

Демократичному стилю керівництва притаманні: децентралізація влади; самостійність підлеглих при виконанні функціональних обов'язків; колегіальне та колективне прийняття управлінських рішень; існування чітким критеріїв оцінювання діяльності працівників; активний і зворотний зв'язок; заохочення ініціативи; відкритість і прозорість інформації; розгалужена система стимулювання; взаємне консультування та обговорення проблем тощо.

Перевагами його є: сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, високий рівень самореалізації та самовираження, творча атмосфера, оцінювання роботи, стимулювання кожного працівника відповідно до отриманих результатів; недоліками — значні витрати часу на обговорення альтернатив, загроза виникнення конфліктних ситуацій, суб'єктивність у ставленні керівника до підлеглих, націленість на процес, а не результат тощо.

Авторитарний і демократичний стилі керівництва є діаметрально протилежними. Спроби на їх основі (особливо на засадах демократичного стилю) виробити оптимальний варіант не мали успіху. Розвиток керівництва свідчить що тільки поєднання автократичного і демократичного стилів забезпечує формування ефективних стилів керівництва з урахуванням конкретних ситуацій (рис. 5.3).

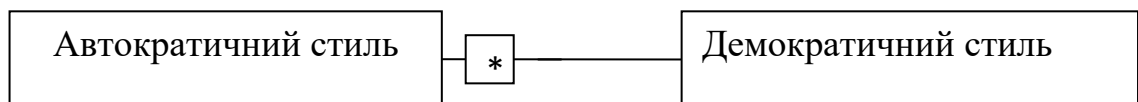


Рис. 5.3. Формування стилів керівництва

(* — варіанти поєднання автократичного і демократичного стилів керівництва)

Комбінований стиль керівництва. Базується цей стиль на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це позначає, що керівник за певних умов виявляє себе більше автократом, а в інших — більше демократом. Його поведінка залежить від дисциплінованості працівників, їх взаємодії, рівня конфліктності у групі, інформаційних обмежень тощо.

Поєднання автократичного і демократичного керівництва зумовило різні варіанти комбінованих стилів.

Система стилів керівництва Р. Лайкерта. Згідно з висновками американського дослідника Р. Лайкерта, стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Продуктивним він вважав стиль, зорієнтований на людину. Однак пізніше з'ясувалося, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто виробляють інтегральний стиль керівництва. Лайкерт запропонував чотири системи вибору менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника (табл. 5.2).

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	На засадах участі працівників

Табл. 5.2. Базові системи Р.Лайкерта

Згідно із системою 1 керівники є автократами; системою 2 — дозволяють підлеглим обмежено брати участь у і прийнятті рішень; системою 3 — використовують двостороннє спілкування, передбачаючи певну довіру між керівниками і підлеглими; системою 4 — орієнтуються на групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. Остання система є найдієвішою, оскільки базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і неформальному спілкуванні, орієнтації на людину.

Стиль керівництва через структуру та увагу до підлеглих. Ця система є результатом осмислення розвитку стилів керівництва. Обґрунтування її зводилося до того, що хоч авторитарний керівник не може бути одночасно і демократичним, він все-таки змушений приділяти увагу і не тільки роботі, а й людським стосункам. Керівництво через структуру передбачає таку поведінку керівника, яка зобов'язує планувати і організовувати діяльність групи і своїх стосунків з нею. Увага до підлеглих налаштовує керівника на поведінку, яка впливає на потреби вищого рівня через довіру, повагу, двосторонні, багатосторонні контакти.

Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон. Цю систему сформували американські дослідники, побудувавши управлінську ґратку (рис. 5.4). Вони виділили 5 основних стилів керівництва, які різною мірою враховують інтереси людей (вертикальна вісь) та інтереси виробництва (горизонтальна вісь).

При виборі конкретних стилів керівництва менеджер враховує особливості організації, систему цінностей, особистий досвід, ймовірність виникнення несприятливих ситуацій.



Рис 5.4. Управлінська ґратка Р. Блейка і Дж. Моутон

Ситуаційна модель стилів керівництва Фреда Фідлера. Згідно із цією моделлю на поведінку керівника впливають такі фактори: лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (стосунки між керівником і членом колективу); чіткість формулювання і структуризація завдань; обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, а також його посадові повноваження.

Вивчаючи стосунки в колективах, Ф. Фідлер увів поняття — «найменш бажаний колега» (НБК), застосовуючи його щодо працівників, разом з якими найменше хочуть працювати їх співробітники.

Відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання можуть бути структурованими і неструктурованими, а посадові повноваження можуть бути сильними і слабкими (рис. 5.5). На I основі зіставлення цих трьох параметрів на рисунку виділено вісім стилів керівництва (8 ситуацій). У ситуаціях 1, 2, 3 і 8 керівник, орієнтований на завдання, або НБК з низьким рейтингом, є найефективнішим. У ситуаціях 4, 5 і 6 керівники, орієнтовані на людські стосунки, або НБК з високим рейтингом, працюють найкраще. У ситуації 7 добре працюють обидві групи керівників. Найсприятливішою для керівника є перша ситуація, а найпроблемнішою — 8. Характерно, що 1 і 8 ситуації орієнтують керівників на роботу та потребують застосування авторитарного стилю.

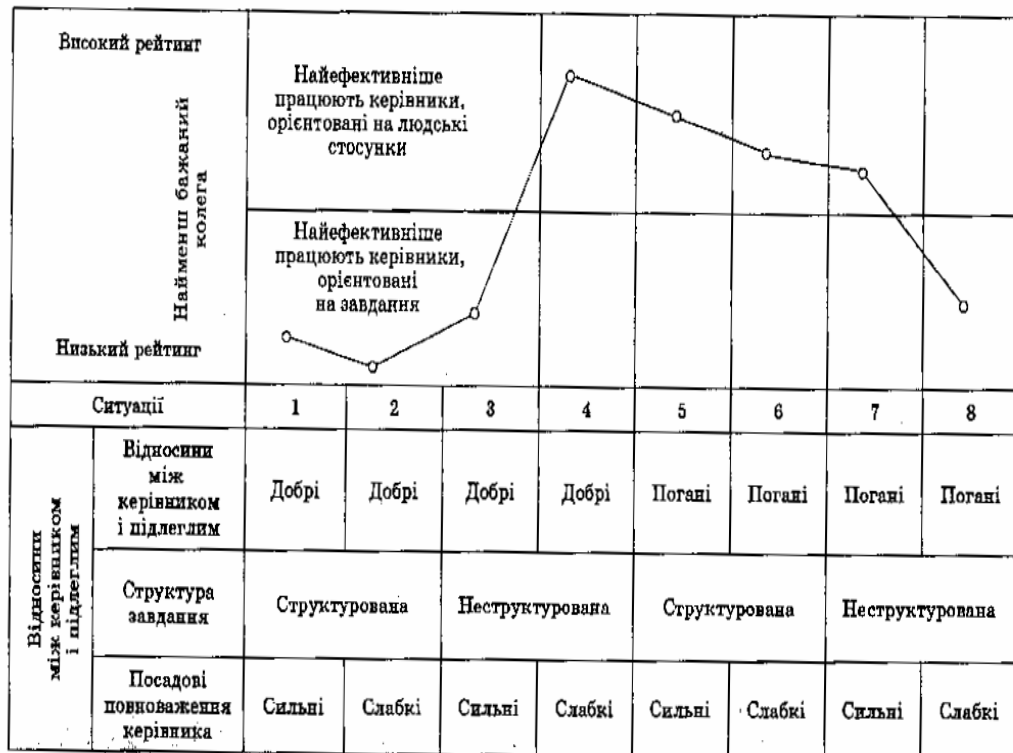


Рис. 5.5. Залежність стилю керівництва від ситуації (модель Ф. Фідлера)

Стилі, орієнтовані на людські стосунки, найефективніші у відносно сприятливих для керівника ситуаціях (4, 5, 6, 7), а стилі, орієнтовані на роботу, є ефективними у найбільш і найменш сприятливих ситуаціях (1,2,3,8, частково 7). Підхід Фідлера, в якому важливу роль відведено взаємодії керівника і виконавців у конкретній ситуації, є особливо ефективним на етапі добору, найму та розстановки управлінських кадрів.

Ситуаційні стилі керівництва «шлях — ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. Автори стверджують, що ефективний керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи їх досягнення. До основних прийомів такого впливу належать: роз'яснення підлеглому його завдання; спрямування їх зусиль на досягнення цілей; підтримка дій підлеглих; наставництво; усунення перешкод у роботі; формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник; задоволення їх потреб після досягнення цілей тощо .

Відповідно виділяють такі стилі керівництва:

- а) *стиль підтримки* — має багато спільного зі стилем, орієнтованим на людину, людські стосунки;
- б) *інструментальний стиль* — орієнтований на роботу та завдання;
- в) *партисипативний стиль* — передбачає заохочення участі підлеглих (керівник ділиться інформацією, консультується з підлеглими, використовуючи їх ідеї для прийняття рішень групою);

г) *стиль, орієнтований на досягнення успіху*, — підлеглі отримують складні завдання, що змушує їх постійно підвищувати рівень продуктивності своєї праці.

На вибір стилю впливають особисті якості підлеглих, а також вимоги і вплив зовнішнього середовища. Найчастіше перевагу надають стилю підтримки та інструментальному стилю. За потреби вселити підлеглим впевненість у їх здатності впливати на удосконалення діяльності організації використовують партисипативний стиль. При цьому керівник теж повинен бути впевненим, що його повноваження і дії впливатимуть на розвиток подій.

Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Вони базуються на усвідомленні того, що стилі керівництва залежать від зрілості виконавців (здатності відповідати за свою поведінку, прагнення і намагання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності у конкретній сфері) (рис. 5.6).



Рис. 5.6 Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара

На думку американських економістів П. Херсі та К. Бланшара, які обґрунтували ситуаційні стилі керівництва, зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від

завдання окремі працівники та їх групи виявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен змінювати свою поведінку залежно від зрілості підлеглих.

На рис. 5.6 подано чотири стилі керівництва, які відповідають певному рівню зрілості виконавців: вказівка — S_1 ; передавання — S_2 ; участь підлеглих у прийнятті рішень — S_3 ; делегування — S_4 .

Якщо зрілість виконавців низька, а менеджер у своїй діяльності максимально орієнтується на виконання встановлених завдань, не вважаючи за необхідність впливати на поліпшення стосунків в організації, то він буде використовувати стиль S_1 — вказівка. Такий стиль передбачає доведення менеджером до підлеглих конкретних завдань, чітке інструктування щодо шляхів їх виконання та запланованих результатів, жорсткий контроль за досягненням і поточних і кінцевих результатів, застосування певних і санкцій у разі недосягнення визначеного рівня результативності. Якщо ж зрілість виконавців висока при досягненні конкретних завдань, то менеджер може застосовувати стиль керівництва S_4 — делегування, тобто повністю делегувати підлеглим повноваження щодо вибору шляхів і «засобів досягнення визначених цілей та виконання конкретних завдань. Коли ж рівень зрілості виконавців поміркований, але ближче до низького, а менеджер одночасно високою мірою орієнтується і на людські стосунки, і на виконання завдань, то йому доцільно застосовувати стиль S_2 — передавання. Цей стиль керівництва вимагає від менеджера високого професіоналізму та наявності певних моральних якостей (прагнення допомогти, підтримати, скерувати тощо), оскільки за таких обставин менеджер виступає в ролі наставника, який не лише пояснює підлеглим сутність завдань, шляхи та способи їх виконання, а й дбає про морально-психологічний клімат у колективі, підтримку хороших стосунків. Якщо зрілість виконавців є поміркованою, але має тенденцію до зростання, то менеджеру, який орієнтується у своїй діяльності на людські стосунки, доцільно застосовувати стиль керівництва S_3 — участь підлеглих у прийнятті рішень, що сприятиме колективному підходу до пошуку оптимальних шляхів виконання встановлених завдань.

Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень В. Врума та Ф. Йеттона. Вона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень, пропонує п'ять стилів керівництва, які використовують залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень (табл. 3.5): автократичні (AI і AII); консультативні (CI і CII); повної участі (GII). Використання кожного зі стилів залежить від конкретних ситуацій. Врум та Йеттон виділили 7 характеристик ситуації, з яких три стосуються якості рішень, а чотири — факторів, які обмежують згоду підлеглих (табл. 5.3).

Табл. 5.3 Стили прийняття рішень за В. Врумом і Ф. Йеттоном

Стили	Характеристика стилів
АІ	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі отриманої інформації
АІІ	Керівник отримує інформацію від підлеглих, а потім сам. розв'язує проблему
СІ	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції та приймає рішення
СІІ	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, вислуховує їх пропозиції, а потім особисто приймає остаточне рішення
ГІІ	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи, зосереджуючись на оптимальній. При цьому керівник прагне, щоб його пропозиція була прийнята підлеглими

Застосування графічної моделі Врума та Йеттона на практиці довело її високий прикладний потенціал. У США та Західній Європі вона дуже популярна серед менеджерів.

Трансформаційне керівництво. Його суть виявляється у здатності керівників надихати підлеглих на досягнення вищих, ніж заплановані, результатів і забезпечувати внутрішнє стимулювання. Базується таке керівництво на створенні умов для творчого та самостійного виконання завдань підлеглими. Основними характеристиками трансформаційного керівництва є:

а) роль харизми — виявляється у здатності керівника передати сутність проблеми, викликати повагу та задоволення, переконати працівників, засвідчити власне бачення проблеми;

б) персоналізація уваги — полягає у тому, що керівники значну увагу приділяє підлеглим і пропонує їм проекти, виконуючи які, вони можуть розвиватися професійно й особистісно;

в) стимулювання інтелекту — базується на тому, що керівник заохочує творчі рішення та осмислення раціональних дій.

Узгоджене керівництво. Відповідно до цієї концепції керівник допомагає підлеглому визначити, що необхідно зробити, яку мотивацію застосувати для досягнення бажаних результатів. При цьому він уважно ставиться до працівників, вивчаючи їхні потреби та залучаючи до процесу управління. За таких умов підвищується рівень результативності, особисте задоволення підлеглих, оскільки вони впевнені, що виконання завдань забезпечить їм очікувану винагороду (рис. 5.7).

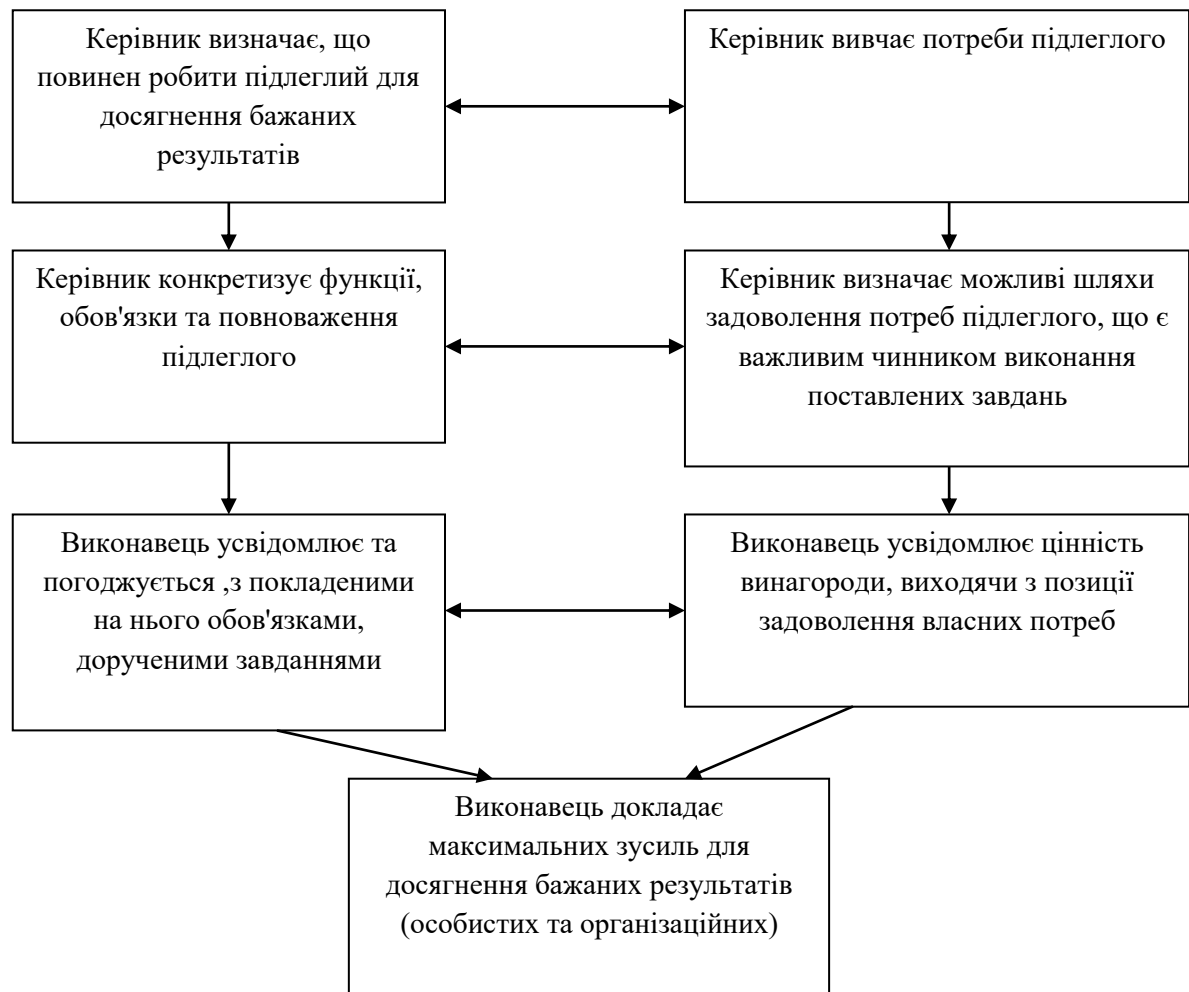


Рис. 5.7. Модель узгодженого керівництва

Погляди щодо керівництва українського економіста В. Терещенка. У брошурі «Наука керувати» науковець виділив 10 якостей успішного керівника:

а) здатність бути управлінцем, а не «погоничем». На думку В. Терещенка, справжньому управлінцеві властиві такі риси, як здатність до лідерства, високий професіоналізм, вміння спілкуватись з підлеглими, переконувати їх працювати в команді, забезпечувати прозорість інформації про діяльність організації. На відміну від справжнього управлінця «погонич» намагається наголосити на обсягах своєї законної влади, вважаючи найвдалішими лише власні рішення, прагне завжди знайти винних, створює штучні інформаційні обмеження в організації, застосовує авторитарний стиль керівництва. Для менеджерів, які ще не мають достатнього управлінського досвіду, існує певна небезпека стати «погоничами», що призводить до формування психологічного бар'єру між керівником і підлеглими та знижує рівень ефективності діяльності організації;

б) упевненість у собі. Ця риса пов'язана з вірою менеджера у свої сили, у здатності виконати покладені на нього обов'язки, із рівнем його

інтернальності (усвідомленням, що від нього залежить успіх справи). Практика свідчить, що лише впевнені в собі, цілеспрямовані та рішучі менеджери здатні викликати щирю повагу, відданість і захоплення підлеглих;

в) вимогливість і суворість. Ці дві риси надзвичайно необхідні сучасному менеджеру для підтримки у колективі належної робочої обстановки, забезпечення високого рівня трудової дисципліни. При цьому менеджерам не слід покладатись на почуття самодисципліни у працівників, оскільки його формування вимагає високого рівня особистої культури, значних затрат часу і зусиль;

г) конструктивність критики. Ця якість передбачає володіння менеджером правилами позитивної критики:

- критикувати наодинці, а хвалити привселюдно;
- критикуючи, не переходити на особисті образи;
- наголошувати на помилках у роботі та спільно шукати шляхи їх усунення;
- критикуючи, доцільно наголосити на позитивних якостях і заслугах підлеглих;
- робити критичні зауваження слід персонально, не залучаючи у цей процес інших працівників;

г) вміння заохочувати. Ця риса вимагає від менеджера володіння основними положеннями змістових і прецедентних теорій мотивування, комбінування різноманітних стилів керівництва залежно від ситуації, вивчення психологічних і фізіологічних особливостей підлеглих, ієрархії їх потреб тощо;

д) вміння цінувати свій час та час підлеглих. Воно тісно пов'язане із забезпеченням ритмічності та безперервності діяльності працівників, мінімізацією втрат часу через організаційно-технічні причини та порушення трудової дисципліни;

є) ввічливе та доброзичливе ставлення до підлеглих. Здатність менеджера ввічливо, переконливо та спокійно висловлювати власні думки, консультувати та підтримувати підлеглих сприяє формуванню в колективі атмосфери високої культури, взаємодовіри, доброзичливості, здорового морально-психологічного клімату;

є) вміння переконливо висловлюватись і вислуховувати підлеглих. Діяльність організації базується на взаємодії працівників керуючої та керованої систем. При цьому важливе значення має вміння управлінців розкрити сутність проблеми, важливість і шляхи її розв'язання, переконати підлеглих у взаємовигідності співпраці та усунути можливі комунікаційні бар'єри. Важливу роль відіграє я якісний зворотний зв'язок, через який підлеглі отримують можливість висловити свої пропозиції, незадоволення,

повідомити керівників про проблеми тощо. З метою заохочення контактів між управліннями та підлеглими доцільно систематично проводити відкриті наради, збори, консультування, різноманітні неформальні заходи тощо;

ж) наявність почуття гумору. Ця риса сприяє хорошими стосункам між менеджером та підлеглими, поліпшує психологічний клімат у колективі, знімає напругу та знижує ймовірність виникнення конфліктів і стресів;

з) щире зацікавлення підлеглими. Практика свідчить, що успішні менеджери знаходять час для вивчення особистих проблем своїх працівників, їх потреб, професійних навичок, здібностей тощо. Адже менеджер — це людина, яка управляє людьми і зобов'язана уважно до них ставитись, в індивідуальному порядку працювати з ними незалежно від посади та місця в організації.

Перелічені вище якості, на думку В. Терещенка, забезпечують високий рівень культури й ефективності управління, очікувану віддачу затрачених зусиль.

Безумовно, немає універсального стилю керівництва. Керівник повинен враховувати здібності, уподобання підлеглих, власні можливості, сутність завдань, потреб, повноважень своїх і працівників колективу, якість інформації, ментальність нації, особливості господарювання в країні.

Найефективнішим є стиль, зорієнтований на реальність, коли управлінські дії є адекватними конкретній ситуації. Наприклад, європейці порівняно з американцями більше перебувають під впливом традицій, тяжіють до автократичного керівництва. Японці широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча японська культура більш поціновує традиції. В Україні простежується поєднання європейського стилю керівництва з американським, в основі якого — застосування елементів автократичного і демократичного стилів, прийняття колективних рішень, що чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.

5.3. Конфлікти як об'єкт керівництва

Процес керівництва організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями, у колективах, а також стресами працівників. Менеджер повинен знати сутність, особливості перебігу та можливі наслідки конфліктів і стресів, уміти нейтралізувати їх.

Конфлікт — відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил (осіб, груп працівників), внутрішній дискомфорт особи.



Під час конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, ініціює гострі суперечки, заважаючи іншому суб'єкту чинити так само.

Поширеною є позиція про руйнівну силу, а тому — небажаність конфліктів. Вона навіть оформилася в доктрину під назвою «школа Вебера». Представники цієї школи пов'язують конфлікти з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо. Існує й альтернативна точка зору, яка наголошує на бажаності конфліктів, розглядаючи їх як позитивний чинник, рушій організаційного розвитку.

*Вивчає природу конфліктів, їх виникнення, види, шляхи подолання та наслідки наука **конфліктологія**.* Її виникнення пов'язане з тим, що різноманітні конфліктні ситуації супроводжують діяльність кожної людини, колективу, організації загалом.

Ефективність та результативність функціонування трудового колективу, соціально-психологічний клімат у ньому та характер стосунків між працівниками значною мірою залежать від уміння менеджера запобігати конфліктам та усувати їх на стадії зародження, а у разі виникнення — управляти конфліктами на засадах технології менеджменту, добираючи найбільш дієві та адекватні регламентації способи розв'язання та подолання конфліктних ситуацій.

5.3.1. Класифікація конфліктів

За природою, змістом, особливостями перебігу і наслідками, конфлікти бувають різноманітними, тому їх класифікують за різними ознаками.

Залежно від результатів виокремлюють конфлікти:

1) функціональні (конструктивні). Сприяють підвищенню ефективності діяльності організації: виробленню конструктивних рішень; налаштованості їх учасників на співробітництво; поліпшенню відносин між співробітниками, підлеглими і керівниками тощо; продукуванню нових ідей; виникненню перспективних альтернатив тощо;

2) дисфункціональні (руйнівні). Наслідками їх є погіршення відносин, посилення ворожості між працівниками; незадовільний моральний клімат; падіння продуктивності і праці; плінність кадрів; непродуктивна міжособистісна і міжгрупова конкуренція; налаштованість на пошук ворогів тощо;

3) безрезультатні. Виникнення їх не сприяє жодним змінам у діяльності організації, не змінює на краще відносини в колективі, не поліпшує самопочуття їх учасників.

За змістом розрізняють:

1) внутріособистісний конфлікт. Виникає він унаслідок боротьби різних компонентів духовної структури особистості (мотивів, принципів, переконань тощо). Найчастіше його породжують некоректні, суперечливі, неконкретні вимоги, неструктуровані завдання, невідповідність їх особистим потребам і цінностям працівника. Часто такий конфлікт є наслідком неправильного делегування повноважень, недосконалості організаційних структур управління, неадекватного стилю керівництва та ін.;

2) міжособистісний (діадний) конфлікт. Він виникає при розподілі ресурсів, обов'язків, робіт, матеріальних заохочень тощо, а також через взаємодію людей з різними характерами, інтелектом, знаннями, кваліфікацією. Багато залежить і від сумісності між ними. Зазвичай діадний конфлікт виникає на основі особистих симпатій, антипатій, є емоційним і відкритим. Оскільки формальні стосунки в організації тісно переплітаються з неформальними, це створює можливості для перенесення в ділову сферу особистих почуттів (ненависті, антипатії, злості, неповаги тощо);

3) конфлікт між особою і групою. Породжують його порушення групових норм, обов'язків, загальних «правил гри», культури взаємовідносин тощо;

4) міжгруповий конфлікт. Виникає він між лінійним і штабним персоналом, профспілкою й адміністрацією, формальними і неформальними групами внаслідок зіткнення і різноспрямованих інтересів;

5) конфлікт між апаратом управління (керуючою системою) і виконавчим апаратом (керованою системою). Він виникає через неефективні управлінські рішення, недоліки в комунікаціях, застосування апаратом управління неправомірних дисциплінарних заходів;

б) міжорганізаційний конфлікт. Цей конфлікт виявляється у конкурентних відносинах між організаціями, боротьбі за обмежені ресурси, споживачів і ринки. Основними його носіями є власники організацій та керівники інституційного рівня управління.

5.3.2. Етапи розгортання конфліктів

Конфлікт може бути миттєвим або тривалим у часі. Як правило, він долає кілька етапів:

1. *Латентний етап.* На цьому етапі виникають протиріччя в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, однак зовні відносини між ними не відхиляються від норми. Латентність полягає в небажанні відкрито обговорювати протиріччя, закритості конфлікту. Оскільки порушення спілкування відбувається без зосередження уваги на наявності непорозумінь, сторони утримуються від агресивного демонстрування своїх позицій.

2. *Демонстративний етап.* Сторони усвідомлюють наявність конфлікту, прагнуть переконати одна одну у своїй правоті, проявляючи при цьому роздратування, висувачи взаємні звинувачення, що закінчується розривом стосунків.

3. *Агресивний етап.* Утягнуті в конфлікт сторони намагаються подолати одна одну як ворога, використовуючи як відкриті (взаємні погрози, чвари, моральні образи, фізичне насильство), так і закриті (наклепи, розповсюдження компромату, дискредитація, інтриги тощо) способи боротьби.

4. *Батальний етап.* Унаслідок розвитку конфлікту одна з сторін змушена поступитися своїми інтересами або на певні уступки (компроміс) ідуть обидві сторони, досягаючи перемир'я. На цьому етапі важливу роль відіграє втручання авторитетної для учасників конфлікту третьої сторони, здатної допомогти їм подолати ситуацію, що склалась.

Конфлікт не обов'язково долає всі етапи, ознаки деяких із них можуть не проявлятися. Залежно від того, якого етапу сягнула конфліктна ситуація, виокремлюють такі форми вияву конфлікту:

а) *відкритий конфлікт.* Ознаками його є радикальна, безкомпромісна, надто емоційна, іноді — агресивна поведінка учасників, через що буває важко виявити реальні причини його виникнення, мотиви і погляди сторін;

б) *прихований конфлікт.* Найчастіше він проявляється через намагання приховати реальні розбіжності за зовні бездоганними формами поведінки. Причинами його можуть бути заздрість, неприязнь, антипатія, які породжують інтриги, наклепи, відповідну протидію іншої сторони. Негативні наслідки насамперед очікують ініціатора конфлікту, який не зміг проконтролювати свої емоції, оскільки інша сторона рано чи пізно може завдати удару у відповідь;

в) *«сліпий» конфлікт.* За такого конфлікту одна із сторін не усвідомлює його, будучи об'єктом нападок, не сприймає ситуацію як конфліктну. Часто

виникають такі конфлікти внаслідок неузгодженості, суперечливості управлінських рішень, негативні наслідки яких керівники намагаються не помічати, ігнорувати, тому виконавця перестають нормально працювати або навіть звільняються з роботи;

г) *«невідомий» конфлікт*. Неприязнь, яка спричинила конфліктогенну ситуацію, свідомо приховується, а тому в будь-який момент може відбутись відкрите протистояння через виникнення інциденту (привід, причина тощо).

Здебільшого конфлікти спричиняються: розходженням інтересів під час розподілу ресурсів; взаємозалежністю завдань; несхожістю цілей; протилежним розумінням конкретної ситуації; різним розумінням і сприйняттям цінностей; відмінностями у манері поведінки; неправдивою інформацією; незадовільними комунікаціями; відмінностями у життєвому досвіді; різкою зміною подій тощо. Процес виникнення, розгортання конфлікту та управління конфліктною ситуацією подано на рис. 5.8.

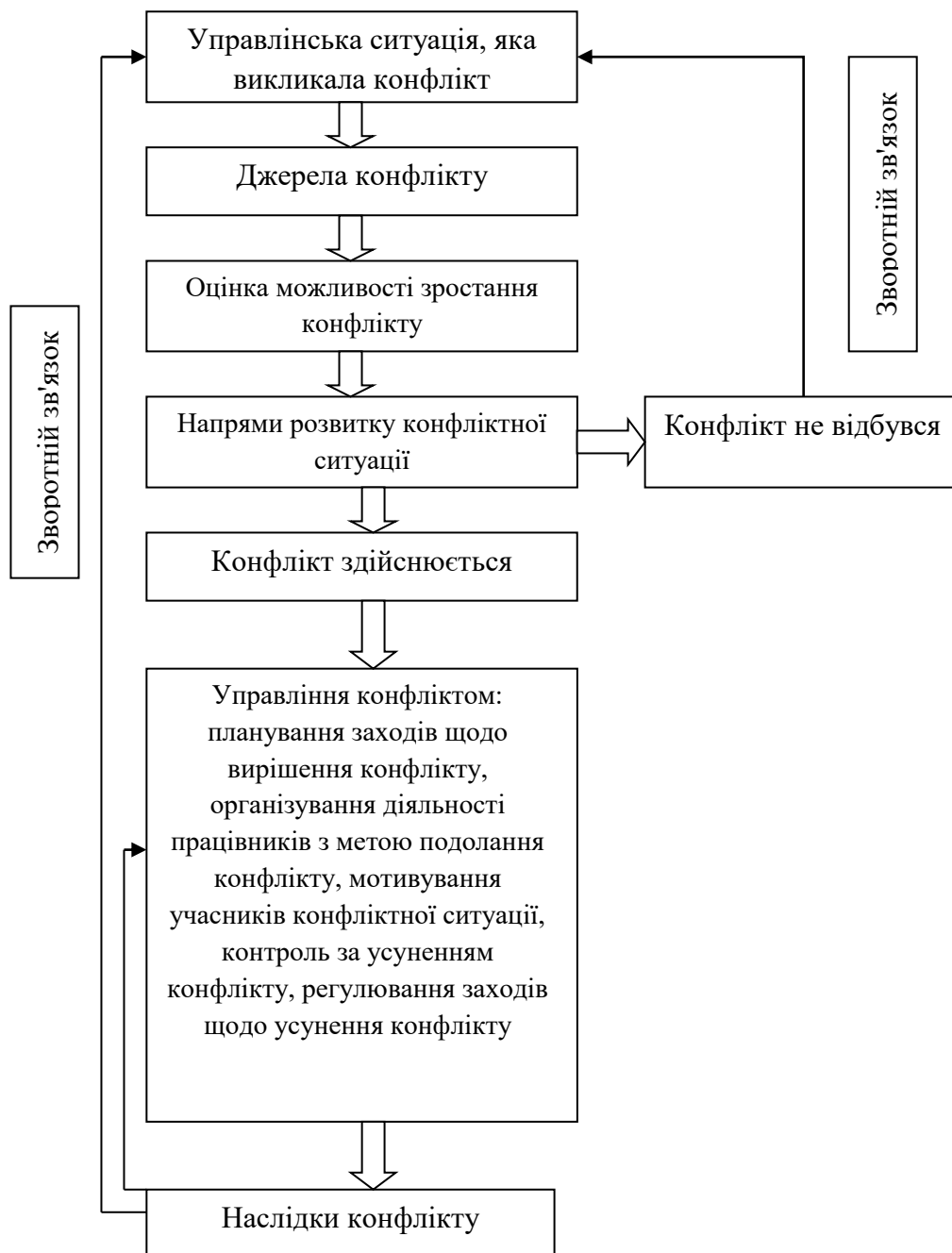


Рис. 5.8. Модель виникнення конфлікту та управління ним

5.3.3. Управління конфліктом

Центральним елементом моделі є управління конфліктом, яке здійснюють на засадах застосування технології менеджменту. При цьому для подолання конфліктів використовують міжособистісні та структурні методи.

До *міжособистісних методів* подолання конфлікту належать:

- ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
- згладження (погашення прагнення до конфлікту);
- примус (ліквідація конфлікту силою влади чи іншим примусовим способом);

- компроміс (зближення точок зору);
- розв'язання проблеми, яка спричинила конфлікт.

Найефективнішими *структурними методами* подолання конфлікту є:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- визначення комплексних цілей організації з метою спрямування зусиль працівників у єдине русло;
- використання системи винагород (матеріальних і моральних стимулів).

Наслідки управління конфліктною ситуацією залежать від правильно дібраних методів та ефективності застосування. Їх класифікують на функціональні, дисфункціональні та безрезультатні.

Функціональні (позитивні) наслідки засвідчують відновлення рівноваги в колективі, зосередження зусиль на виконанні поточних завдань і досягненні цілей організації. Основними ознаками функціональних наслідків є: вироблення прийнятних рішень; схильність до співробітництва; поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками тощо; поява нових ідей; виникнення додаткових альтернатив тощо.

Дисфункціональні (негативні) наслідки свідчать про посилення дисбалансу в колективі, перешкоджають досягненню цілей організації. Дисфункціональні наслідки управління конфліктною ситуацією характеризуються: погіршенням взаємин між працівниками; незадовільним моральним кліматом, зниженням продуктивності праці, плинністю кадрів; ослабленим співробітництвом; непродуктивною конкуренцією з іншими групами чи працівниками; пошуком ворогів; ослабленням взаємодії між сторонами конфлікту; посиленням напруги, а іноді й ворожості між суб'єктами конфлікту; перебільшенням значення перемоги; тривалим святкуванням перемоги тощо.

Безрезультатні наслідки характеризуються відсутністю будь-яких негативних чи позитивних результатів.

Конфлікт є значно складнішим і глибшим явищем, ніж суперечка. Він зумовлений протиріччями, які складно вирішити, зіткненнями інтересів на засадах конкуренції. В основі конфліктної ситуації — або протилежні позиції сторін, або протилежні цілі та засоби їх досягнення. Для розвитку конфлікту необхідний інцидент, за якого одна сторона вдається до дій, що загрожують інтересам іншої сторони.

5.3.4. Стилi поведінки в конфліктній ситуації

Надзвичайно важливим у разі конфлікту є вибір стилю поведінки опонентів. Стил ь може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально). З урахуванням Всього розрізняють кілька стилів поведінки в конфліктній ситуації.

1. *Стил ь конкуренції*. Передбачає він активне розв'язання конфлікту на засадах співпраці з різними його сторонами. Ефективний у тому разі, якщо менеджер володіє певною владою. Доцільність його застосування обумовлюють такі підстави:

- важливість для менеджера кінцевого результату;
- необхідність оперативного прийняття рішення;
- відсутність іншого варіанта;
- безпрограшність ситуації для менеджера;
- критичність ситуації для менеджера, яка потребує миттєвої реакції;
- необхідність прийняття нестандартного рішення.

2. *Стил ь ухилення*. Оскільки це пасивний стил ь, то він прийнятним за умови, що проблема не дуже важлива або недостатньо інформації для прийняття оптимального рішення. Хоча такий стил ь ідентифікується з «втечею від проблеми» (відповідальності) і не належить до ефективних способів розв'язання конфліктів, він є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію і виправданий за певних обставин:

- результат розв'язання конфліктної ситуації не має важливого значення;
- рішення, які потрібно ухвалити, є настільки тривіальними, що на них не варто витрачати час, сили та кошти;
- проблематичність, іноді неможливість розв'язання конфлікту на свою користь;
- необхідність виграти час для отримання додаткової інформації;
- недостатня влада і брак шансів для розв'язання проблеми бажаним для себе чином;
- недоцільність дій у зв'язку з великою ймовірністю погіршити ситуацію.

3. *Стил ь пристосування*. Як і попередній стил ь, він належить до пасивних. Його варто використовувати, якщо наслідки конфлікту надзвичайно важливі для опонента і не дуже суттєві для менеджера. Відмінність його від стилю ухилення полягає у тому, що опоненти діють

разом. Стиль пристосування використовують за необхідності зберегти добрі відносини з опонентами, за важливості результату для опонентів тощо.

4. *Стиль співпраці.* Він характеризується тим, що опоненти є активними учасниками розв'язання конфлікту, які відстоюють власні інтереси, намагаючись при цьому співпрацювати. Цей стиль потребує продуктивнішої спільної роботи, оскільки спочатку оприлюднюються потреби, турботи та інтереси всіх сторін, а отже, відбувається їх спільне обговорення. Він є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби і не можуть встановити причин, через які ці потреби залишаються незадоволеними. Доцільність використання цього стилю зумовлюється такими чинниками, як:

- важливість розв'язання проблеми для обох сторін, жодна з яких не має наміру ухилитися від цього процесу;
- тривалість і взаємозалежність відносин між опонентами;
- наявність в опонентів достатнього часу для розв'язання проблеми;
- ознайомленість усіх сторін конфлікту з проблемою та з інтересами кожного його учасника;
- рівноправність сторін, що змушує їх на рівних умовах здійснювати пошук шляхів розв'язання проблеми.

5. *Стиль компромісу.* Цей стиль передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін через взаємні поступки, тобто якщо опонент поступається у чомусь, то, відповідно, йде на поступки й інша сторона. Цей стиль є ефективним, якщо сторони прагнуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути власних цілей. Компроміс часто є останньою можливістю прийняти раціональне рішення. Як правило, він є результативнішим для сторони, яка володіє більшою владою. Цей стиль є найбільш прийнятним у разі:

- рівноправності та єдності інтересів усіх сторін;
- намагання усіх сторін швидко віднайти розв'язанням проблеми;
- погодження всіх з тимчасовим рішенням;
- безуспішності інших підходів до розв'язання **проблеми**;
- ймовірності збереження добрих відносин у результаті компромісу;
- готовності отримати хоча б щось, ніж втратити все.

5.4. Стреси як об'єкт керівництва

Конфліктні ситуації часто призводять до стресових станів у індивідів.

Стрес (англ. stress— напруга) — явище, спричинене великими або малими обсягами робіт, конфліктом, невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Стрес зумовлюють такі *фактори*:

1) організаційні (відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт, невизначеність ролей, нецікава робота тощо);

2) особистісні (необхідність уживатися з іншими людьми, смерть у родині, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, радість, порушення звичок, уподобань, руйнування мрій тощо);

3) фактори оточення (спека, холод, шум, вітер, дощ, буревій, землетрус тощо).

Кожна людина має індивідуальну сприйнятливність до стресів: одна хвилюватиметься через дрібниці, інша — не звертатиме на них жодної уваги.

Стреси формуються під впливом позитивних (вдячність, повага, довіра, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо) і негативних (ненависть, недовіра, презирство, ворожість, ревність, жадання помсти, загроза безпеці тощо) почуттів.

Залежно від змісту стресогенних почуттів розрізняють такі *види стресу*:

– *ейфорійний стрес*, що пов'язаний із закоханістю одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням* відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму;

– *дистрес*, який спричиняють хвороби, невдачі, конфлікти, неприємні життєві ситуації та обставини, розлучення, втрата коханої людини тощо.

Виокремлюють наступні *етапи* виникнення стресу:

1) поява першої реакції подиву, тривоги, невміння подолати ситуацію;

2) виникнення суперечок, виснаження;

3) втрата запасів енергії, втома.

Найбільше підвладні стресам вперті, нерішучі, стримані та невпевнені у собі особи, а також ті, хто прагне досконалості, трудоголіки.

Фізіологічними *ознаками стресу* є безсоння, погіршення пам'яті, головні болі, безпричинне хвилювання, прискорене серцебиття, бажання плакати, дратівливість, нестриманість, поганий або надто веселий настрій, поява почуття байдужості.

5.4.1. Шляхи подолання та управління стресом

Негативний вплив стресу можна *подолати* з допомогою самоуправління. Працівнику необхідно: оцінити власний стан і результати діяльності; конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, слід розписати, що зробити сьогодні, а що можна виконати пізніше, тощо); не погоджуватись на нову роботу (завдання), якщо незавершено попередню; підтримувати доброзичливі відносини зі своїм керівником; не погоджуватися із суперечливими вимогами; інформувати керівника про нечіткість отриманого від нього завдання; поліпшувати стосунки у колективі, формальними і неформальними групами; не скаржитись; обмірковувати кожен свій крок; вміло організовувати свій відпочинок; вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

Менеджер, який намагається *управляти стресами* повинен: вивчати особливості характеру, діапазон знань, ставлення до роботи своїх підлеглих; вибирати тип і обсяг робіт відповідно до їх здібностей, потреб і навичок; надавати працівникам найповнішу характеристику, пояснювати необхідність майбутньої роботи; дозволяти їм обґрунтовано відмовлятися від роботи; приймати оптимальні рішення; встановлювати чіткі зони повноважень; удосконалювати комунікації; використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації; не приховувати виробничо-господарську інформацію; забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу; допомагати підлеглим; підвищувати кваліфікацію, розвивати здібності тощо.

Уникненню, успішному подоланню стресів допомагають регулярне заняття спортом, почуття гумору, аутотренінг і медитація; спілкування тільки з приємними людьми; заняття діяльністю, яка підвищує самооцінку; активний відпочинок та ін.

[Повернення до змісту](#)