

А.В. КОСЕНКО, М.І. КЛИМЕНКО

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО БЕЗКОНФЛІКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Давно відомо, що колектив - щось більше, ніж просте логічне впорядкування працівників, що виконують взаємозв'язані задачі. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи і формальні і неформальні групи. І від психологічного клімату, від настрою кожного працівника залежить і продуктивність праці, і здоров'я працівників і багато що інше. При правильній розстановці людських ресурсів в організації, при вірній обробці конфліктних ситуацій виникає якийсь прорив, синергетичний ефект. Організація стає чимось більшим, ніж сума компонентів. Ця нова система стає значно стійкішою до дій ззовні, але легко руйнується, якщо не підтримувати цю єдність елементів. "Організм" організації необхідно забезпечити механізмом, який би забезпечував постійну регенерацію загублених цілей, задач і функцій, визначав би всі нові і нові очікування працівників. В управлінській науці існують досить досконалі соціально-психологічні методи, за допомогою яких можна добитися потрібного ефекту. Під соціально-психологічними методами управління розуміють конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників. Розділяють два методи: соціальні (направлені на колектив в цілому), і психологічні (направлені на окремих осіб усередині колективу). Ці методи мають на увазі впровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику управління. Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина представляється як ресурс, сировинна і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникне перебік і недолік або перерахунок ресурсів для виконання конкретної задачі. Дії людей завжди частково засновані на припущеннях, які вони роблять, і це особливо торкається управління людськими ресурсами. Найважливіші припущення, які ми робимо (чи можна довіряти цим людям, чи люблять вони роботу, чи можуть вони бути творчими, чому вони поведуться так, а не інакше і як з ними необхідно звертатися), складають нашу філософію управління людськими ресурсами. Будь-які пов'язані з персоналом рішення, які ми приймаємо (про людей, яких наймати, про забезпечення навчання, про пільги які Ви пропонуєте), відображають (погано або добре) основи цієї філософії.

Ключові слова: психологія управління; персонал; безконфліктне управління; людські ресурси; психологічний клімат; колектив; ефект; концепція

А. КОСЕНКО М. КЛЫМЕНКО

SELF-MARKETING AS AN INNOVATIVE METHOD OF LABOR MARKET RESEARCH

It has long been known that a team is something more than a simple logical arrangement of employees performing interconnected tasks. Management theorists and practitioners understood that the organization is also a social system where individuals and formal and informal groups interact. And the productivity of work, the health of employees and many other things depend on the psychological climate, on the mood of each employee. With the correct arrangement of human resources in the organization, with the correct handling of conflict situations, a breakthrough, a synergistic effect occurs. An organization becomes something more than the sum of its components. This new system becomes much more resistant to external actions, but is easily destroyed if this unity of elements is not maintained. The "organism" of the organization must be provided with a mechanism that would ensure the constant regeneration of lost goals, tasks and functions, would determine all new and new expectations of employees. In management science, there are quite sophisticated socio-psychological methods that can be used to achieve the desired effect. Socio-psychological methods of management mean specific techniques and methods of action on the process of formation and development of the team itself and individual employees. There are two methods: social (aimed at the team as a whole) and psychological (aimed at individuals within the team). These methods imply the introduction of various sociological and psychological procedures into management practice. The quality of the social and psychological climate in the team determines the leader's attitude to society as a whole, to his organization and to each person individually. If, in his understanding, a person is presented as a resource, raw material and production base, then such an approach will not give the proper result, in the management process there will be a skew and a lack or recalculation of resources to perform a specific task. People's actions are always partly based on the assumptions they make, and this is especially true of human resource management. The most important assumptions we make (whether these people can be trusted, whether they like their work, whether they can be creative, why they behave the way they do and how they should be treated) make up our human resource management philosophy. Any HR decisions we make (about the people we hire, the training we provide, the benefits you offer) reflect (for better or worse) the fundamentals of this philosophy.

Keywords: management psychology; personnel; conflict-free management; human resources; psychological climate; collective; effect; concept

Вступ. Наскільки важливо, яким персонал був у минулому, настільки ж важливо як персонал прогресуватиме в майбутньому. Це відбувається тому, що сьогодні в оточенні управління персоналом, відбуваються зміни, які вимагають, щоб персонал грав ще більш критичну роль в організаціях.

Управління людьми, як головна задача менеджменту в організаціях, завжди ґрунтується на сукупності основоположних початкових теоретичних і емпіричних передумов, що формують парадигму, на базі якої будується система управління людиною в організації. Люди справи і навіть дослідники (як герой Мольєра, який не знав, що говорить прозою) часто не замислюються про те, що свої конкретні задачі вони вирішують, спираючись на ту або іншу парадигму. В теорії і практиці управління відбулася радикальна зміна парадигм і, як представляється, намітилися ознаки нового революційного повороту в цій області. При цьому можна виділити чотири концепції

кадрової функції в організаціях, які розвивалися в рамках трьох парадигм (і, відповідно, систем).

Викладення основного матеріалу дослідження. Дії людей завжди частково засновані на припущеннях, які вони роблять, і це особливо торкається управління людськими ресурсами. Найважливіші припущення, які ми робимо (чи можна довіряти цим людям, чи люблять вони роботу, чи можуть вони бути творчими, чому вони поведуться так, а не інакше і як з ними необхідно звертатися), складають нашу філософію управління людськими ресурсами. Будь-які пов'язані з персоналом рішення, які ми приймаємо (про людей, яких наймати, про забезпечення навчання, про пільги які Ви пропонуєте), відображають (погано або добре) основи цієї філософії.

В той час, як філософія вищого керівництва може бути, а може і не бути обнародована, вона звичайно пов'язана зі всіма діями і проникає на всі рівні і у всі відділи організації.

Дуглас Мак Грегор розрізняє два можливі відношення,

класифікуючи їх як Теорію Х і Теорію У. Він говорить:

Теорія Х припускає:

1. Середня людина спочатку не любить працювати і прагне уникнути роботи будь-яким способом.

2. Через те, що люди не люблять працювати, більшість з них потрібно контролювати, коректувати, направляти і лякати покараннями для щоб вони докладали до роботи всі зусилля.

3. Середня людина вважає за краще, щоб його направляли і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери вважають за краще будувати свої дії, ґрунтуючись на теорії У, яка припускає:

1. Середня людина спочатку любить працювати.

2. Постійний контроль і страхання покараннями не є єдино можливим способом направити всі зусилля працівників на досягнення цілей організації.

3. Людей більше стимулюють задоволення їх першочергових потреб, пошана і самореалізація.

4. Середня людина, навчена у відповідних умовах, не тільки не уникає, а прагне нести яку-небудь відповідальність.

5. Виконання роботи залежить від високого ступеня уваги, винахідливості і творчого підходу до рішення проблеми.

На додаток до таких чинників, як філософія вищого керівництва і наша власна філософія і відношення до роботи, існує і дещо інше - потреба сформулювати відчуття відповідальності у ваших працівників.

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

Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відзначити. Можна дякувати підлеглому у присутності інших співробітників. Людину підбадьорює позитивна оцінка його дій і засмучує, якщо не помічають і не цінують успіхів в роботі. Коли працівник опиняється в чомусь більш талановитим і успішнішим за свого керівника, цього не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвала керівнику і ставиться йому в заслугу. Не ніжно робити підлеглому, вчинив незначну провину, зауваження у присутності інших осіб, співробітників або підлеглих; приниження людини - не кращий спосіб виховання. Немає значення критикувати людей. Більш конструктивно буде критика їх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть відбуватися подібні помилки. І вже тим більше не потрібно указувати на ці недоліки в людині - він повинен зробити всі висновки сам. В конфліктній ситуації згубним буде

вживання різких, образливих слів (якщо ситуація може бути дозволена без них). Дуже важливо: іскра пошани і тим більше симпатії, заронена керівником в душу підлеглому здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

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

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

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

Лідерство - це здатність впливати на групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей. Управління - це процес дії на колективи людей з метою ефективною координації їх дій у виробництві. Таким чином, управління носить загальний характер, воно існує завжди і скрізь, а лідерство - це вершина управління, коли необхідно забезпечити найефективніше досягнення цілей.

Лідерство не замінює управління і не існує зовні нього, а доповнює управління в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Лідерство - це частина управління, заснована на виняткових здібностях лідера впливати на групи людей в цілях ефективного досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство є найбажанішим типом відносин управління з самими високими можливостями участі працівників в управлінні і досягненні кінцевої мети.

Слід зупинитися на відмінностях між лідером і менеджером. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики як би знаходяться в різних вимірюваннях.

Менеджер - це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Свою взаємодію з підлеглими він будує на фактичній інформації, нормативних документах, традиціях організації і в рамках встановлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм в працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього, допомагаючи їм адаптуватися до нового і пройти етап змін.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Частіше за все вони з потреби орієнтуються на кимось встановлені цілі і практично не використовують їх для проведення змін. Лідери самі встановлюють цілі і використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіють лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в житті рідше.

Трудовий колектив - це живий організм, тому що він складається з людей, і йому також властиві нездужання і навіть хвороби, властиві живим людям. Можна лікувати сліdstва хвороби, для цього лікарі приписують ліки, уколи, дієти, у гіршому випадку - хірургічні операції, ефективність такого лікування часто непередбачувана, краще лікувати причини хвороби, але виявити причину захворювання дуже важко, особливо якщо хвороба запущена.

Для трудового колективу, як для будь-якого живого організму, переважно профілактика, ніж лікування, мудрі і досвідчені керівники зрозуміли це давно.

У разі, коли хвора одна людина, ми набираємо «03». А що робити, якщо хворий трудовий колектив?

В капіталістичних країнах дуже розвинена мережа різних консультаційних і психологічних служб. Вони «виховують» трудовий колектив з пелюшок. Ми тільки недавно «зачали» щось подібне, проте наші консультанти вже працюють на достатньо високому професійному рівні.

Отже, давайте проаналізуємо перший етап розвитку трудового колективу.

Умовно назвемо його «сімейно-приятельський»

Типові помилки цього етапу:

1. На роботу, як правило, запрошують родичів і знайомих. Новоявлений директор упевнений, що цих людей він знає добре (вони не обдурять, не вкрадуть, не «наведуть»). Ми часто знаємо людей в повсякденному житті, але не маємо уявлення про їх ділові якості, а це найголовніше в бізнесі. Важливо пам'ятати про те, що «хороший хлопець» - ще не професія.

2. У фірмі немає чіткого розподілу обов'язків між співробітниками; кожен береться виконувати ту роботу, яку йому хочеться або ту, яка підвертається під руку. Але відомо, що «коли в товаришах згоди нема, на лад їх справа не йде»

3. Під дахом фірми збираються люди з діаметрально протилежними поглядами на бізнес. Одні шукають вживання своїм нереалізованим здібностям, для них часто навіть байдуже, в якій області працювати - космонавтиці, торгівлі, медицині. Інших привертає велика платня, третім хочеться просто десь скоротати залишок тлінного життя і краще це зробити в приємній компанії. На стадії організації і перших самостійних кроків новоспеченого трудового колективу проблеми носять симптоматичний характер, тому, якщо їх вчасно помітити, то рішення проблем буде не дуже складним.

По-перше, слід уточнити цілі і задачі, що стоять перед самою фірмою і трудовим колективом. Підходи до формування команди і тренування людей на взаємодію залежать від того, що потрібно у результаті - група

слухняних і відповідальних виконавців або креативна бригада, яка розробляє нові напрями діяльності або працює над маркетинговою політикою. Девіз такої бригади: «ми різні і тому разом можемо зробити більше, ніж кожен окремо».

По-друге, при підборі кадрів доцільно користуватися послугами психологів-психоаналітиків або спеціалізованих кадрових агентств. Річ у тому, що кожна людина схильна вибирати суспільство собі подібних, наприклад, по світогляду, освіті, інтересам і т.д. Керівник неусвідомлено виділяє тих, хто схожий на нього. І якщо шеф - людина імпульсна і терпіння не може педантичних і скрупульозних людей, то хорошого головбуха він може і не помітити.

По-третє, потрібно, щоб в трудовому колективі відбулося розділення ролей і відповідальності, з'явилася готовність виконувати свій об'єм роботи. Але не експериментуйте з ролевими іграми: це краще доручити професіоналам.

На другому етапі життя трудового колективу відбуваються кадрові перестановки, що спричиняють за собою зміну традицій і звичаїв, що встояли.

Фінансове положення фірми стабілізується, з'являються службові автомобілі, оргтехніка і охорона. Всі співробітники приходять в офіс у встановлений час, але тепер рідко хто засиджується допізна. Працює принцип: «якщо ти не встигнеш зробити свою роботу в робочий час, то ти поганий працівник». В колективі неначебто обговорюються плани на майбутнє, зовні всі прагнуть змін для загального блага, але це тільки зовні. Всі конфлікти заховані глибоко. Дії співробітників направлені на те, щоб довести шефу: з нашим відділом все гаразд, а винуваті інші підрозділи.

Дисципліна - це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка - це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

Проблема дисципліни включає ряд як наукових, так і практичних проблем. Комплексність проблем дисципліни передбачає необхідність залучення до її вивчення різних наук - права, економіки, соціології, менеджменту, кібернетики, соціальної психології.

Дисципліна - це рівень дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок - сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

В дисципліні виділяють дві сторони:

- об'єктивну - порядок, без якого не може існувати організація;

- су'єктивну - виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами - економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Управління трудовою дисципліною.

Забезпечення трудової дисципліни праці є обов'язковою умовою кооперації й організації виробництва. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від

багатьох факторів:

- організації праці та виробництва;
- системи матеріального і морального заохочення;
- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- виховної роботи;
- стилю керівництва;
- свідомості членів трудового колективу.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін.

Основними порушеннями трудової дисципліни є: запізнення на роботу; прогули; поява на роботі у нетверезому стані; несвочасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нерациональне використання робочого часу.

Створення сприятливого психологічного клімату не в останню чергу залежить і від того, наскільки добре менеджер засвоїв і застосовує при обслуговуванні клієнта постулати корпоративної культури туристської фірми. Саме за рахунок застосування досвіду зарубіжних фахівців в області розробки корпоративної культури багато туристських фірм починали набагато якісніше обслуговувати клієнтів і в результаті вибивалися в лідери. Сильна корпоративна культура є одним із способів стимулювання роботи менеджерів туристських фірм. В цілому ефективну корпоративну культуру відрізняють наступні принципи:

- злагодженість, взаємодія, те, що називається *team spirit* (командний дух);
- задоволення роботою і гордість за її результати;
- відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам;
- висока вимогливість до якості праці;
- готовність до змін, викликаним прогресом і конкурентною боротьбою.

Якщо цього не буде, то менеджер навряд чи стане докладати цілеспрямовані зусилля для створення сприятливого психологічного клімату.

Висновки. Ще багато керівників у наш час не усвідомили всієї важливості стану соціально-психологічного клімату в колективі. Як невілі і безграмотні батьки починають тьопати і нестримно кричати на своїх чад, так і "боси" тут же намагаються подавити конфлікт, не замислюючись карають тих, що провинилися, поведуться пригнічуючий і зухвало. Але все частіше на чолі компаній і організацій виявляються керівники нового типу, що не жаліють засобів на "виховання" повноцінних виконавців і творчих

працівників. Такі компанії відрізняються завидною злагодженістю роботи, єдністю усередині колективу, вражаючими результатами своєї роботи. Працівники таких фірм завжди привітні і життєрадісні, у них багато цікавих ідей і планів, що далеко йдуть. В іноземній і вітчизняній літературі, присвяченій проблемі управління, простежуються наступні ідеї і практичні поради:

1. Конфлікт має на увазі незгоду сторін, при якій одна сторона намагається добитися ухвалення своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Конфлікт може мати місце між індивідуумами, між індивідуумами і групами і між групами.

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

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

Список літератури

1. Кайлюк Є.М. *Психологія управління*: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є.М. Кайлюк, Г.Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 202 с.
2. Лозниця В.С. *«Психологія менеджменту. Теорія і практика»*, К. 2000
3. Дейл Карнегі *Як завойовувати друзів та впливати на людей*. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
4. Левчук Л. Т. *Психоаналіз: історія, теорія, мистецька практика*. – К.: Либідь, 2002. – 255 с.
5. Бандурка А.М., Друзь В.А. *Конфліктологія*; Навч. посіб. для вузів. - Харків, 1997.
6. Джелалі В. О. *Психологія вирішення конфліктів*: Навчальний посібник. – Харків-Київ: Р. І. Ф., 2006. – 320 с.
7. Дуткевич Т.В. *Конфліктологія з основами психології управління*. - К., 2005.

References (transliterated)

1. Kajlyuk Ye.M. *Psichologiya upravlinnya*: navch. posib [Psychology of management: teaching. manual]. – 2-ge vid., vipravl. j dopovn. / Ye.M. Kajlyuk, G.G. Fesenko; Hark. nac. akad. misk. gosp-va. – 2-ge vid. pererob. ta dop. – Kharkiv: HNAMG, 2012. – 202 p.
2. Loznicya V.S. *«Psichologiya menedzhmentu. Teoriya i praktika»* [The psychology of management. Theory and practice], Kiev. 2000
3. Dejł Karnegi *Yak zavojuvuvati druziv ta vplivati na lyudej* [How to win friends and influence people]. – Kharkiv: Promin, 2001. – 560 p.
4. Levchuk L. T. *Psichoanaliz: istoriya, teoriya, mistecka praktika* [Psychoanalysis: history, theory, artistic practice]. – Kiev: Libid, 2002. – 255 p.
5. Bandurka A.M., Druz V.A. *Konfliktologiya*; Navch. posib. dlya vuziv [Conflictology; Education manual for universities]. - Kharkiv, 1997.
6. Dzhelali V. O. *Psichologiya virishennya konfliktiv*: Navchalnij posibnik [Psychology of conflict resolution: Training manual]. – Kharkiv-Kiev: R. I. F., 2006. – 320 p.
7. Dutkevich T.V. *Konfliktologiya z osnovami psichologiyi upravlinnya* [Conflictology with the basics of management psychology]. - Kiev, 2005.

Надійшла (received) 20.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Косенко Андрій Васильович (Kosenko Andriy Vasyliovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин; e-mail: Andriy.Kosenko@khp.edu.ua

Клименко Мілена Ігорівна (Klymenko Milena Ihorivna) – студентка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Milena.Klymenko@khp.edu.ua