**Зміст.**

Вступ.

1.Формування колективу.

1.1. Види коллективів.

* 1. Групи.
  2. Адаптація персоналу.
  3. Лідер у колективі. Хто він?

2.Соціально – психологічні аспекти управління трудовим колективом.

2.1. Методи управління.

2.2. Дисципліна, та управління дисципліною.

2.3. Мотивація.

2.4. Конфлікт та методи його вирішення.

2.5. Стреси.

3.Створення сприятливого клімату в колективі.

4. Висновок.

5. Список використаної літератури.

**Вступ.**

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, коли 2+2 буде 5, а не 4. 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 упровадження 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 перекіс і недолік або перерахунок ресурсів для виконання конкретної задачі.

**1.Формування колективу.**

Створення ефективної команди ( колективу) оптимальним складом неминуче зв'язано з необхідністю визначати співвідношення між елементами однорідності і різноманітності в команді. При цьому потрібно сумістити явно несумісні речі. Підбираючи людей в колектив, працедавець, як правило, здійснюють свій вибір виходячи з навиків, знань і досвіду, що є у претендентів. Але для досягнення ефективності колективу важливі не тільки навики, знання і досвід, але в рівному ступені особисті якості і особові характеристики членів колективу. Коли ми працюємо разом з іншими людьми у складі однієї групи, кожний з нас як член колективу при взаємодії з іншими її членами виконує ролі двох типів. Перша і найочевидніша з них це професійна, базується на професійних навиках і практичному досвіді, які ми вносимо в реалізацію проекту або рішення проблеми. Друга роль, нерідко випущена з уваги, це командна роль, в основі якій лежать наші особисті дані. Відмінність між цими двома ролями і їх значення вивчав Мередіт Белбін ( R. Meredith Belbin) в 1981-1993 роках. Результати його досліджень на протязі декількох років проходили перевірку на ряду підприємств. Виявилося, що 5-10% людей не можуть ефективно працювати в командах, і кожний працівник грає одну, дві, а можливо три або чотири командні ролі, які є цілком природним явищем. М.Белбін виділяє дев'ять ролей. Необхідно відзначити, що в рівному ступені важливими для ефективності командної роботи їх можна вважати за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і найкращим чином.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види командних ролей | **Необхідні особисті якості і внесок в діяльність команди** | Допустимі недоліки |
| «Мислитель»  (генератор ідей) | Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення.  Прагнення до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди. | Недостатність досвіду, міжособового спілкування.  Психологічна нестійкість.  Може довго затримуватися на розгляді «цікавих ідей». |
| «Виконавець» | Перетворює ідеї в практичні дії.  Перетворює рішення на легковиконувані завдання.  Вносить впорядкованість в діяльність команди. | Недостатня гнучкість.  Неприязнь до фантастичних ідей і неприязнь до частих змін планів. |
| «Доводчик» | Старанність і сумлінність.  Стежить за тим, щоб завдання виконувалися повністю.  Відстежує своєчасність виконання завдання. | Наднормова стурбованість станом справ.  Схильність до внутрішніх переживань.  Небажання передоручати свої обов'язки.  Неприйняття несерйозного відношення до своїх обов'язків з боку інших. |
| «Оцінювач»  (експерт) | Сповідає безпристрасний критичний аналіз ситуації.  Стратегічний підхід і проникливість в оцінках.  Точність думок, прагнення розглядати всілякі варіанти рішення. | Недооцінка фактів стимулювання і натхнення.  Недостатність натхнення і творчої уяви.  Здатність збивати інших, пригнічуючи їх ініціативу. |
| «Дослідник  ресурсів» | Володіння мистецтвом проведення переговорів, різноманітності контактів.  Талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості.  Ентузіазм, комунікабельність. | Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму.  Перескакує від однієї задачі до іншої.  Потребує півищеного зовнішнього тиску. |
| «Формувач» | Постійна орієнтованість на рішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди.  Сприяє реалізації ухвалених рішень; спонукає співробітників працювати інтенсивніше.  Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею сил. | Легко переходить в стан роздратованості.  Імпульсивність і нетерплячість.  Нетерпимість до нечітких формулювань і не рішучість в поведінці.  Результат за всяку ціну. |
| «Колективіст» | Сприяє гармонізації відносин в команді і усунень розбіжностей.  Уважно вислуховує співрозмовника; спирається на думку інших.  Чуйність, відсутність наднормової самовпевненості. | Нерішучість в кризових ситуаціях.  Прагнення уникати загострення ситуацій.  Може перешкодити здійсненню дій у вирішальний момент. |
| «Голова»  (координатор) | Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій.  Сприяє ефективному прийняттю рішень.  Має хороші комунікативні навики; соціальний лідер. | Може справляти враження людини, схильної до маніпуляцій.  Схильність до перекладення своїх обов'язків на інших.  Може приписувати собі заслуги всієї команди. |
| «Фахівець» | Володіє навиками і знаннями, що рідко зустрічаються.  Цілеспрямованість і здатність концентрувати зусилля.  Ініціативність і здатність цілком віддаватися роботі. | Корисний тільки у вузькій професійній сфері.  Часто слабкі комунікативні навики.  Часто, образно кажучи, не «бачить лісу за деревами». |

* 1. **Види колективів.**

Трудовий колектив - це живий організм, тому що він складається з людей, і йому також властиві нездужання і навіть хвороби, властиві живим людям. Можна лікувати слідства 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 це зрозуміли 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; кожний 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 потрібне 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 кожний 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 терпіти 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 встигаєш 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.

Назвемо умовно цей етап «епоха змін».

Для характеристики цього етапу скористаємося розробками канадських вчених Манфреда, Міллера, які досліджували «патологічні» випадки і описали їх за допомогою медичної термінології.

1. «Параноїдні» колективи

В таких колективах панує страх, недовірливість, підозри з приводу можливих переслідувань. Ретельно збирається вся «важлива» інформація - адже необхідно своєчасно обчислити зовнішніх і внутрішніх ворогів і підготується до захисту. У персоналу працює мотивація на захист. Співробітники консервативні, бояться ризикувати, відчувають себе потенційною жертвою. Спілкування напружене, люди відчужені і холодні по відношенню один до одного. Для зниження ризику в таких організаціях розмежовуються всі виробничі процеси.

2. «Драматичні» колективи

Вся робота - це шоу, спектакль, розрахований на публіку. Причому цією публікою можуть бути колеги, керівництво, клієнти фірми. Співробітники дуже активні, дуже невимушені в спілкуванні і надзвичайно заповзятливі. Рішення приймаються ризиковані, засновані не на фактах, а не прагненні продемонструвати самостійність. Планомірне керівництво в цих фірмах вважається скучним заняттям, керівники одержимі новими ідеями, які швидко змінюватимуть один одного. В такій організації неможливо розробити не тільки довгостроковий план, але і середньостроковий. Коливання і метання, скачки з однієї ринкової ніші в іншу, видимість активності найбільш характерні для «драматичного» колективу. Фінал - банкрутство або повний розвал фірми.

3. «Депресивні» колективи

Функціонують в стабільному оточенні, без істотної конкуренції, На ринку така організація якийсь час може протриматися за рахунок «вчорашніх» товарів-послуг. Її керівники - щось середнє між економом і нічним сторожем. Пасивність, невпевненість в майбутньому і надія на те, що «все як-небудь обійдеться» - основні настрої в колективі. Виступати з пропозиціями і ініціативами безглуздо, головне - зберегти статус-кво.

4. «Шизоїдні» колективи

В такій фірмі керівник вважає за краще ні в що не вплутуватися в ім'я власної безпеки, з підлеглими зберігає велику дистанцію, не дає їм вказівок. Його людські якості ніяк не виявляються. Співробітникам при спілкуванні з таким шефом страшнувато і «холодно». Серед керівників середньої ланки може йти мишача метушня, тобто боротьба за те, що влаштовує керівництво, фірма розділяється на «князівства і графства». Будь-яка інформація ретельно приховується, оскільки є знаряддям влади. Процвітання і благополуччя такій фірмі чекати не доводиться, хоча кар'єристи можуть виштовхнути її вгору на деякий час, щоб задовольнити «відчуття власної важливості».

5. «Примусові» колективи

В такій організації все розписано, систематизовано і затверджено до дрібниць. Дії регламентовані, а в товстих папках існують вказівки керівництва на всі випадки життя. Власна ніша на ринку у такої фірми гранично конкретна, всі цілі визначені. Основне прагнення співробітників - уникнути помилок і неточностей, оскільки «крок управо, крок вліво – спроба до втечі, стрибок на місці - провокація». В спілкуванні між співробітниками значущу роль грає службове положення і місце, яке займає співробітник на ієрархічних сходах. Складнощі в такому колективі починаються тоді, коли необхідно швидко перебудується, а у фірми немає запасу гнучкості.

Розглянемо типові помилки, властиві таким колективам.

1. Керівник упевнений: краще, ніж він, ніхто не справиться з проблемами в його фірмі. Це досить поширений стереотип багатьох керівників, В даній ситуації краще всього дати їм можливість спробувати свої сили. Світова практика бізнес-консультантів свідчить, що тільки одиниці справляються з проблемами самостійно. Як правило, це керівники достатньо могутніх корпорацій, які вкладають багато засобів в тренінги, семінари і інші повчальні програми не тільки для себе, але і для своїх підлеглих. Менш крупні фірми частіше користуються послугами запрошених консультантів.

2. Керівник не дає можливість глибоко вивчити проблему, намагаючись одержати відповідь після 10-хвилинної бесіди. Він не хоче, щоб хтось «чужий» дізнався про те, що відбувається в колективі.

Але ж для того, щоб з'ясувати причину, потрібно пройти серйозне обстеження, яке повинні проводити фахівці різних профілів, інакше істинну причину захворювання можна не знайти.

3. Керівник вважає, що є просто психологічна несумісні люди і його задача - відразу їх розпізнати.

Це не зовсім правильна точка зору. Дуже часто в одній фірмі працюють абсолютно несумісні люди, а фірма процвітає. Буває і навпаки. Одна з головних задач керівника - об'єднати людей для виконання конкретної задачі, тоді у них не виникатимуть думки про несумісність. За панування переконання, що всі люди відрізняються один від одного, і що відмінність може приносити користь, конфліктів практично не буде. А для більш ефективного досягнення бажано не «ставити в одну упряжку» двох лідерів, якщо вони відносяться до категорії «рішучих, упертих і настирних». Краще, коли у відділі (або групі) буде один «ведучий» і декількох «відомих».

## *Стадії розвитку колективу*

У міру розвитку колективи проходять через певний ряд послідовних етапів.

1. Притирання. Люди дивляться один на одного і намагаються визначити наскільки вони хочуть у все вникнути. Справжні відчуття ховаються. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає.
2. «Палацовий» переворот. Оцінюється внесок лідера, утворюються клани, угрупування, розбіжності виражаються відкритіше. Можлива боротьба за лідерство; лідер або підтверджує свої повноваження або поступається більш сильному.
3. Результативність. Потенціал колективу зростає. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експерементувати, і вживаються заходи по підвищенню продуктивності. Частіше за все швидко досягаються високі результати.
4. Ефективність. Колектив набуває досвіду в успішному рішенні проблем і задач і використовуванні ресурсів. Акцент робиться і на уточнення задач.
5. Майстерність. Діють міцні зв'язки між його членами. Людей приймають і цінують по достоїнствах, а не по претензіях.
6. Старіння. Зовнішні умови змінилися, а колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, що вже не відповідають задачам нового часу. Тривалий час функції, структура, положення, інструкції і методи роботи не міняються. В колективі нагромадилася утомленість, частіше за все домінують формальні взаємостосунки і огляд на лідера.
7. Смерть. За якоїсь причини колектив припиняє своє існування.

На окремих стадіях колектив може знайти, що зростання його показників загальмувалося. Один з симптомів обмежень, що з'явилися, – це психологічні конфлікти і невисокі результати. Ось обмеження з якими часто стикаються колективи:

1. Невідповідність керівника і колектива.
2. Некваліфіковані співробітники, що не розвиваються.
3. Поганий соціально-психологічний клімат.
4. Нечіткість мети або критеріїв роботи.
5. Низька результативність роботи колективу.

***Як створити ефективний колектив?***

Існує багато оригінальних програм створення працездатних груп, проте складно запропонувати універсальний метод їх формування.

|  |  |
| --- | --- |
| **Поради** | **Пояснення** |
| Встановіть ясні цілі | Мета повинна бути викликом, а критерії її досягнення цілком зрозумілими. Розумні колективи часто самі знаходять шлях, якщо знають, до чого треба прийти. |
| Починайте з малого | «великий дуб зростає з маленького жолудя». Успіх укріплює довір'я і створює основу для нового успіху. Люди віддають перевагу ідеям, в яких вони можуть розібратися. |
| Перш ніж діяти, добийтеся згоди | Без згоди майже нічого не можна змінити. Причетність зростає на основі справжнього розуміння. Досягнення згоди вимагає чималого часу. |
| Складіть реальний графік перетворень | «Москва не відразу будувалася». Іноді навчитися означає від чогось відучиться. Культурний рівень міняється дуже поволі. |
| Радьтеся часто і щиро | Люди можуть сказати багато цінного. Коли радяться, тим самим укріплюють згоду. Маніпулювання підриває можливість створити колектив. |
| Зв'яжіть створення колективу з організаційною роботою | Розробіть нову структуру, положення і інструкції. Люди з більшою готовністю підуть на експеримент, якщо це не вимагає більшого об'єму додаткової роботи. |
| Сміливо зустрічайте складні проблеми | Не кладіть складні питання під сукно, прагніть вирішити їх в першу чергу. |
| Заохочуйте відвертість і щирість | Із забобонами і помилковими поглядами легше справиться якщо обговорювати їх відкрито. Не пригнічуйте дискусії і опонентів. |
| Не викликайте помилкових надій | Обіцяти легше всього, складно виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують. |
| Якщо потрібно, перебудуйте свою роботу | Створення колективу може збільшити об'єм роботи, методи ухвалення рішень і стиль керівництва. |
| Ніколи не пасуйте перед труднощами | Пам'ятайте, що невідоме лякає більше, ніж відоме. Якщо проблему висловити вголос, вона вже не здається страшною. |
| Краще бути дипломатом, ніж автократом | Людей не можна примусити змінити відношення. Людей можна примусити прикинутися що вони міняються. «ви можете загнати коня у воду, але не примусите пити» |
| Подумайте про кар'єру своїх співробітників | Люди люблять бути самі учасниками процесу ухвалення рішень. Керівник може відчути небезпеку швидкого просування молодого підлеглого. Окремі співробітники можуть перерости свої нинішні функції, і треба їх вчасно просунути. Можливий індивідуальний розвиток. |
| Заохочуйте творчу ініціативу | Нові ідеї породжують подальшу творчість. Існуючі методи і системи можуть виявитися під питанням. |
| Делегуйте повноваження | У людей різні сильні сторони і досвід. Делегування повноважень звичайно означає розвиток. |
| Приймайте допомогу ззовні, якщо це необхідне | Ретельно вибирайте, до кого звертатися. Приймайте на себе відповідальність за свої дії. У кожної людини із сторони свій погляд на проблему і досвід. Люди із сторони не хочуть брати участь в організаційній роботі. |
| Вчіться на помилках | «досвід – це сума накопичених помилок». Визнавайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотний зв'язок – це найцінніше, що можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе. |

**1.2. Групи.**

# *Поняття груп і їх значення*

Людина потребує спілкування з собі подібними і, мабуть, одержує радість від такого спілкування. Більшість з нас активно шукає взаємодії з іншими людьми. У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короткочасні і незначні. Проте, якщо двоє або більше людей проводять достатньо багато часу в безпосередній близькості один до одного, вони поступово починають психологічно усвідомлювати і існування один одного. Час, потрібний для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації і від характеру взаємозв'язку людей. Проте, результат такого усвідомлення практично завжди один і той же. Усвідомлення того, що про них думають і чогось чекають від них інші, примушує людей деяким чином міняти свою поведінку, підтверджуючи тим самим існування соціальних взаємостосунків. Коли такий процес відбувається, випадкове скупчення людей стає групою.

Кожний з нас належить одночасно до багатьох груп. Ми – члени декількох сімейних груп: своєї безпосередньої сім'ї, сімей бабусь і дідусів, двоюрідних сестер і братів, родичів дружини або чоловіка і т.д. Більшість людей належить також до декількох груп друзів – громадянству, які досить регулярно бачаться один з одним. Деякі групи виявляються недовговічними, і їх місія проста. Коли місія виконана, або коли члени групи втрачають до неї інтерес, група розпадається. Прикладом такої групи можуть бути декілька студентів, які збираються разом для підготовки до майбутнього іспиту. Інші групи можуть існувати протягом декількох років і робити істотний вплив на своїх членів або навіть на зовнішнє оточення. Прикладом таких груп можуть бути об'єднання школярів-підлітків.

За визначенням Марвіна Шоу, «група – це двох осіб або більш, які взаємодіють один з одним таким чином, що кожна особа робить вплив на інших і одночасно знаходиться під впливом інших осіб».

## *Формальні групи*

Виходячи з визначення Шоу, можна вважати, що організація будь-якого розміру складається з декількох груп. Керівництво створює групи по своїй волі, коли проводить розподіл праці по горизонталі (підрозділи) і по вертикалі (рівні управління). В кожному з численних відділів великої організації може існувати десяток рівнів управління. Велика організація може складатися буквально з сотень або навіть тисяч малих груп.

Ці групи, створені по волі керівництва для організації виробничого процесу, називаються ***формальними групами***. Як би малі вони не були, це – формальні організації, чиєю щонайпершою функцією по відношенню до організації в цілому є виконання конкретних задач і досягнення певної, конкретної мети.

В організації існує три основні типи формальних груп:

1. групи керівників;
2. виробничі групи;
3. комітети.

Командна (супідрядна) група керівника складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Президент компанії і старші віце-президенти – ось типова командна група. Іншим прикладом командної супідрядної групи є командир авіалайнера, другий пілот і бортінженер.

Другий тип формальної групи – це робоча (цільова) група. Вона звичайно складається з осіб, що разом працюють над одним і тим же завданням. Хоча у них є загальний керівник, ці групи відрізняються від командної групи тим, що у них значно більше самостійності в плануванні і здійсненні своєї праці.

Третій тип формальної групи – комітет .

Всі командні і робочі групи, а також комітети повинні ефективно працювати – як єдиний злагоджений колектив. Тепер уже немає необхідності доводити, що ефективне управління кожною формальною групою усередині організації має вирішальне значення. Ці взаємозалежні групи є блоками, створюючими організацію як систему. Організація в цілому зможе ефективно виконати свої глобальні задачі тільки за умови, що задачі кожного з її структурних підрозділів визначені так, щоб забезпечувати діяльність один одного. Крім того, група в цілому впливає на поведінку окремої особи. Таким чином, чим краще розуміє керівник, чим же є група і чинники її ефективності, і чим краще він володіє мистецтвом ефективного управління групою, тим більше вірогідності, що він зможе підвищити продуктивність праці цього підрозділу і організації в цілому.

## *Неформальні групи*

Не дивлячись на те, що неформальні організації створюються не по волі керівництва, вони є могутньою силою, яка за певних умов може фактично стати домінуючою в організації і зводити нанівець зусилля керівництва. Більш того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати. Деякі керівники часто не усвідомлюють, що вони самі примикають до одній або декількох таких неформальних організацій.

* 1. **Адаптація персоналу.**

Адаптація персоналу – це процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що змінюються.

Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.

Розрізняють наступні етапи і форми адаптації персоналу:

* випробувальний термін тривалістю 3-6 місяців;
* адаптація молодих фахівців тривалістю до 3-х років;
* програма введення в посаду керівного працівника тривалістю до 1-го року;
* наставництво і консультування;
* розвиток людських ресурсів.

Виділяють два напрямки адаптації:

* первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи;
* вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця.

Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Професійна адаптація – повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і не писаних норм, до стилю роботи керівників.

Виробничий колектив, як суб’єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Виділяються декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап – зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій данного колективу.

Другий етап – особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап – особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап – це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію та поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

* якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
* об’єктивність ділової оцінки персоналу;
* особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
* гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
* особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
* особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов’язані з його віком, сімейним становищем, характером.

#### Управління адаптацією

Управління адаптацією – це вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації.

Необхідність управління адаптацією обумовлюється значними втратами як для підприємства, так і для працівника, що доведено досвідом багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємств.

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості відповідної форми адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і визначає відповідну технологію. Так, відносно молодих працівників технологія управління включає:

* аналіз очікувань працівників;
* найм і прогноз стабільності нового працівника;
* введення в колектив;
* ліквідацію причин конфліктних ситуацій, незадоволеність процесом адаптації;
* узагальнення матеріалів про хід адаптації, ознайомлення з ними керівників адміністрації і лінійних керівників.

Управління трудовою адаптацією грунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Практика показує, що 90% людей, які звільнились протягом першого року, прийняли це рішення в перший день свого перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи, її місце, соціальну інфраструктуру та особливості колег.

* 1. **Лідер у колективі. Хто він?**

***Історія і природа лідерства***.

Основою лідерства є специфічний тип упрвління, який виник в старовині на основі відносин «господар – раб» і «лідер – послідовник». При цьому лідер займає в групі центральну позицію і концентрує авторитарну владу, яка домінує над послідовниками. Об'єднання послідовників коло лідера дозволяє в короткі терміни і в несприятливих умовах вирішувати важкі задачі. Відносини «лідер – послідовник» відомі нам з дитинства і сприймаються цілком природно, хоча іноді і хворобливо. Вихователь в дитячому саду, батьки в сім'ї, вчитель в школі, «отаман» у дворі, староста в студентській групі – всі вони якийсь час займають місце лідера в нашому житті.

Право на владу отримується лідером в ході формування групи послідовників і полягає в ухваленні рішень і розпорядженні ресурсами групи для досягнення поставлених цілей. Реально цим правом лідер користується тільки до того моменту, поки це признається його послідовниками в неформальній організації.

Винагорода і примушення як методи дії на групу – головний інструментарій в роботі з послідовниками. Вони характеризують справедливість, авторитетність і мотивацію лідера відносно членів його групи і приводять до зростання її чисельності або розпаду у разі особистої користі або тиранічного примушення.

Лідерські відносини відрізняють те, що група послідовників визнає особові і фізіологічні якості лідера, передає йому владні повноваження, наділює його відповідальністю, а так само надає йому необхідну підтримку в досягненні поставлених цілей.

***Типи відносин лідерства.***

1. Неефективне лідерство побудовано на відносинах типу «раб-господар», коли влада лідера практично абсолютна.
2. Авторитарне управління побудовано на традиційних відносинах «начальник-підлеглий», коли влада лідера підтримується всіма нормативними документами адміністративної системи.
3. Ефективне лідерство побудовано на новому типі відносин «лідер-послідовник», коли лідер одержує владу від послідовників, що визнають його цінність і важливість для їх спільної роботи в групі.

***Лідер і менеджер.***

Чим відрізняється лідерство і управління, лідер і менеджер?

Лідерство – це здатність впливати на групи людей, що б спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей. Управління – це процес дії на колективи людей з метою ефективної 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.

#### Відміна лідера від менеджера

|  |  |
| --- | --- |
| **Менеджер** | **Лідер** |
| Адміністратор | Новатор |
| Доручає | Надихає |
| Працює по цілях інших | Працює по своїх цілях |
| План – основа дій | Бачення – основа дій |
| Покладається на систему | Покладається на людей |
| Використовує доводи | Використовує емоції |
| Контролює | Довіряє |
| Підтримує рух | Дає імпульс руху |
| Професійний | Ентузіаст |
| Ухвалює рішення | Перетворює рішення на реальність |
| Робить справу правильно | Робить правильну справу |
| поважаємий | Обожнюємий |

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.

***«Важкі» керівники.***

Типи «важких» керівників

Знання різних типів «важких» керівників, уміння визначити їх і поводитися з ними може допомогти менеджерам і іншим фахівцям побудувати більш здорові і продуктивні відносини з безпосередніми керівниками.

«важкі» керівники мають декілька загальних рис:

* більшість службовців згодна з тим, що ці керівники насправді «важкі»;
* ці боси постійні в своїй «важкій» поведінці; їх підопічні знають, що вони збираються робити, ще до того, як вони це зроблять;
* їх фірмове гасло – «це не моя вина»; з цієї причини хто-небудь інший завжди звинувачується у всьому, що виконується не правильно;
* спілкування з ними виснажує час і сили їх співробітників;
* енергія, затрачувана їх службовцями при контакті з ними, звичайно не відповідає дійсній проблемі, яка розглядається.

Ось їх умовні назви, які відповідають самі за себе:

1. «новий російський»
2. «мафіозі»
3. «наполеон»
4. «важливий птах»
5. «організатор»
6. «авторитет»
7. «хитрий лис»
8. «сірий кардинал»
9. «задирака»
10. «ведмідь»
11. «боєць»(для жінок «амазонка» або «Жанна Д’Арк»)
12. «лестивець»
13. «всезнайко»
14. «ледар»
15. «ненормальний»

Технологія спілкування з «важким» керівником

Маючи справу з «важким» керівником, можна вибрати декілька прийнятних варіантів.

1. Нічого не робіть.
2. Переоцініть свого керівника.
3. У
4. П
5. П
6. В
7. П
8. З
9. З

**2.Соціально – психологічні аспекти управління трудовим**

**колективом.**

***Що таке управління персоналом***

Щоб зрозуміти, що таке управління персоналом, ми повинні в першу чергу взнати, в чому полягає робота менеджера. Більшість експертів згодилася, що існує п'ять основних функцій, які виконують менеджери: планування, організація, підбір персоналу, керівництво, контроль. Разом ці функції є тим, що звичайно ми називаємо процесом управління. Кожна з вищеперелічених функцій включає:

* планування: постановка цілей і стандартів, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей в майбутньому;
* організація: постановка певних задач перед кожним підлеглим, розділення на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих;
* управління персоналом: рішення питання про визначення стандарту для відповідних кандидатів, підбір відповідних працівників, відбір працівників, установка стандартів роботи, компенсації працівникам, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток працівників;
* керівництво: рішення питання, як примусити працівників виконувати свою роботу, надання моральної підтримки, мотивація підлеглих;
* контроль: встановлення таких стандартів, як квота продажів, якість, рівень продуктивності; перевірка відповідності виконання робіт цим стандартам; їх коректування при необхідності.

Ми розглядатимемо одну з цих функцій - управління персоналом. Управління персоналом (зараз більш відоме, як управління людськими ресурсами) відповідає концепціям і методам, які керівнику необхідно використовувати при роботі з персоналом. До них відносяться:

* аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника)
* планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу
* відбір кандидатів
* орієнтація і навчання нових працівників
* управління оплатою праці
* забезпечення мотивації і пільг
* оцінка виконання
* спілкування
* навчання і розвиток
* створення у працівників відчуття відповідальності
* здоров'я і безпека працівників
* робота з скаргами і трудові відносини.

Ви запитаєте, чому управління персоналом - одна з найважливіших функцій менеджера? Чому ці концепції і методи важливі для всіх менеджерів? Може бути легше відповісти на це питання, розглянувши деякі помилки, які не можна допустити при управлінні персоналом. Ну, наприклад:

* найняти не ту людину, яка потрібна;
* мати велику текучість кадрів;
* щоб люди все робили не кращим чином;
* втрачати час на даремні співбесіди;
* щоб компанію притягнули до суду за дискримінаційні дії;
* щоб компанія одержала розпорядження, відповідно до закону про професійну безпеку;
* щоб хто-небудь з працівників думав, що його дарування не відповідає оплаті праці інших співробітників;
* щоб недолік навчання підірвав ефективність роботи відділу;
* щоб були допущені які-небудь дії, що порушують трудові відносини.

Ретельне вивчення курсу допоможе уникнути подібних помилок. Ще важливе те, що це допоможе підкріпити упевненість, що можливо добитися результату незалежно від всього іншого. Менеджер можете зробити все правильно - створити блискучі плани, намалювати чітку організаційну схем; встановити сучасні потокові лінії, використовувати передовий бухгалтерський облік - і все одно потерпіти невдачу як менеджер (через найм не тих людей, які необхідні, або через неправильну мотивацію підлеглих). З другого боку багато менеджерів, добиваються успіху тільки при використовуванні нетрадиційних планів організації або управління. Вони добиваються успіху тому, що уміють наймати потрібних людей на відповідну роботу і мотивувати, оцінювати і розвивати їх. Досягнення результату - це основна задача управління, і менеджер повинен добитися цього результату за допомогою людей.

Інтенсивна глобальна конкуренція, дерегуляція, технічний прогрес викликали лавину змін, в умовах яких деякі фірми не вижили. В цій ситуації майбутнє належить тим менеджерам, які краще можуть управляти в умовах змін, і при цьому вони повинні уміти добиватися відданості службовців, які роблять свою роботу так, як ніби це їх власна компанія.

***Еволюція концепцій управління людськими ресурсами***

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 грунтується 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 Мольера, 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). Ці концепції такі:

1) використовування трудових ресурсів;

2) управління персоналом;

3) управління людськими ресурсами;

4) управління людиною.

Кардинальна зміна парадигм (див. додаток 1) від економічної (система I) до організаційної (система II) відбулася на Заході на початку нинішнього століття. В радянській Росії в явному вигляді це трапилося лише в кінці 60-х рр., хоча неявно бюрократичний різновид організаційної парадигми (при категоричному запереченні власне "теорій бюрократії") був присутній і достатньо успішно застосовувалася в адміністративно-командній системі в перебігу століття в 30-60-е рр. Дотепер бюрократичне організаційне мислення, мабуть, домінує в буденній свідомості російських менеджерів, хоча на практиці відбувається його ерозія як в негативному (через ослаблення державних структур), так і в позитивному (через розвиток демократії і підприємництва) планах.

Останнє свідчить про поступове проникнення в нашу свідомість соціальних концепцій організації в рамках системи II, а зараз вже і нової гуманістичної парадигми (система III), що в наших умовах є, з одного боку, спонтанною і химерною реакцією на звільнення від оков тоталітаризму, з іншою - поверненням до російської гуманістичної традиції колективізму, християнства, співчуття. На Заході ж помірне розповсюдження системи III виглядає еволюційним продовженням теорій пост-бюрократических організацій (60-е рр.), яке одержало новий імпульс розвитку на рубежі 80-х рр. у зв'язку з пильним вивченням японського досвіду управління.

Що ж таке гуманістична парадигма?

В основі гуманістичної парадигми закладена передумова про те, що людина - це головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як "ресурс". Ця філософія офіційно проголошується (хоча не завжди і не у всьому реалізується) лідерами японського менеджменту.

В цьому випадку людина, у принципі, розглядається як член "організації - сім'ї", а функція менеджменту полягає в "управлінні людською істотою".

Згідно цьому підходу, не людина існує для організації, а організація для людини, згідно бажанням і здібностям якого будуються її стратегії, структури, системи і внутрішньоорганізаційні відносини. В центрі координації сумісних зусиль знаходиться самоврядування членів організації, в якому в тому або іншому ступені беруть участь всі, придбання кваліфікації ведеться перш за все за допомогою досвіду (навчання на робочому місці), головним важелем дії на людей є "жорстка" організаційна культура. В це поняття вкладається, за влучним визначенням одного з європейських експертів, як би "запрограмований колективний розум" членів організації відносно розуміння її місії і цілей, домінуючих цінностей (що хороше, що погане), згоди з приводу відношення до трудових обов'язків, прийнятих в колективі стереотипам поведінки, шаблонам відносин, що склалися, між начальниками і підлеглими, колегами, всіма людьми в організації і відносно інших подібних соціальних аспектів організації. Суть і стан організаційної культури якраз і відрізняє одну організацію від іншої. Саме цей аспект, тісно примикаючий до психологічного клімату (відчуттю задоволеності членів організації), виходить на перше місце в сукупності чинників, які, кінець кінцем, визначають "якість трудового життя".

Такого роду парадигму можна б було віднести до "організаційного ідеалізму" - феномена, існуючого лише в теорії, а не на практиці (хіба що утілюваному в деяких творчих організаціях). Проте серйозно відноситися до неї примушують не тільки роботи теоретиків організації гуманістичного толку, але і всім відомі успіхи, з одного боку, японського (і взагалі східного) менеджменту, концептуально сприймаючого цю парадигму, з іншою - життєздатність малого (зокрема, сімейного, вельми гуманізує) бізнесу, значення якого в країнах з ринковою економікою все більш зростає по всьому світу.

Концепції, характерні для системи III, можуть мати серйозне значення для української управлінської думки і частково для управлінської практики не тільки своєю прагматичною цінністю, але і позначенням деякого орієнтиру в реформах і майбутньому розвитку, що проводяться. Вони добре узгоджуються з філософськими поглядами українців на життя, хоча і суперечать все ще поширеним адміністративно-командним стереотипам уявлень про ефективне керівництво підприємствами і організаціями.

***Розвиток філософії управління людськими ресурсами***

Але відвернемося від глобальних історичних процесів. Адже реалізацію гуманних принципів управління доведеться здійснювати саме нам. Тому, звернемося до нашої філософії, до наших принципів.

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 поводяться 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.

Що ми думаєте про розвиток цієї філософії? Немає сумнівів, що кожна людина базує свою теорію на своєму досвіді, освіті і підготовці. Але ця філософія постійно розвивається і розвиватиметься з придбанням людиною нових знань і досвіду. Обговоримо деякі чинники, що впливають на розвиток нашої власної теорії.

Вплив філософії вищого керівництва

На нашу особисту філософію великий вплив надає вище управління нашої фірми. В той час, як філософія вищого керівництва може бути, а може і не бути обнародувана, вона звичайно пов'язана зі всіма діями і проникає на всі рівні і у всі відділи організації.

Відношення менеджера до людей

Наша філософія управління персоналом також схильна впливу Нашого власного відношення до людей. Наприклад, 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, грунтуючись 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 уяви, 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.

***Необхідність у відданості***

Збільшення глобальної конкуренції, дерегуляция і технічний прогрес обрушили на менеджерів цілу лавину різних змін. В цих умовах успіх приходить до тих менеджерів, які краще уміють пристосовуватися до змін, що звичайно вимагає наявності зраджених працівників.

В процвітаючих фірмах роль виробничих робітників змінилася від пасивного виконання певної роботи до активної співпраці в роботі. Ці фірми культивують участь, колективну роботу, рівну ієрархію і велику відповідальність кожного працівника. В результаті кращі фірми зрозуміли, що якість і гнучкість вимагають певного рівня відданості, відповідальності і знань, які не можуть бути забезпечені за рахунок вимушених або косметичних поліпшень в політиці управління людськими ресурсами.

Потреба у відданості неухильно збільшується, а відданість працівників росте все більш невловимо. Декілька чинників впливає на це, але, перш за все, найсерйозніший, як сказав один експерт, полягає в тому, що стрімке зменшення розмірів компаній і переструктурування привели до звільнення десятків тисяч людей в останні декілька років. Як він говорить, за даними виконавчих керівників, якщо фірмі не доводиться звільняти своїх менеджерів і зменшуватися в розмірі, можна чекати відповідного рівня відданості. Фірми сьогодні потребують відданості, як ніколи раніше, але завоювання її - все ще важка задача.

І система управління людськими ресурсами фірми може грати центральну роль в завоюванні відданості працівників.

***Значення управління персоналом***

Отже, ми прийшли до висновку, що головним елементом організації є її співробітники. Вони складають основну статтю капіталовкладень з погляду витрат по їх найму і навчанню. Підтримка діяльності персоналу також вимагає великих витрат. Ще більш важливо підкреслити, що саме персонал найбільшою мірою визначає відмінність між організаціями. Продуктивність праці в організації, яка ефективно використовує своїх співробітників, може перевищувати в десятки і більш раз продуктивність праці в організації, що не надає увагу ефективності використовування людських ресурсів.

Необхідно відзначити різницю в поняттях "результативність" і "ефективність":

* результативність пов'язана з визначення того, добилися чи ні поставлених цілей
* ефективність обумовлена тим, як використовуються наявні ресурси (в даному випадку людські) для досягнення цих цілей.

В дослідженні самих процвітаючих американських компаніях, проведеному Пітерсом і Уотерменом, одним з восьми чинників, загальних для всіх компаній, була ідея "підвищення продуктивності через турботу про людей". Ці компанії не розглядають капіталовкладення у виробництво як основне джерело підвищення ефективності. Вони вважають власних співробітників найважливішим чинником, не дивлячись на те, що люди не можуть бути придбані, списані з рахунку або примножені так же швидко і просто, як інші активи.

Однією з необхідних умов перетворення подібного відношення до персоналу і гарантії того, що з людьми звертаються відповідно до декларованих організацією цінностей, є чітке формулювання кадрової політики організації. Вона утворює базис для формування системи роботи з людьми при розгляді різних аспектів управління людськими ресурсами і служить відправною крапкою для менеджерів при ухваленні конкретних рішень відносно співробітників.

**2.1. Методи управління.**

Методи управління – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління виробництвом. Розрізняють адміністративні, економічні, соціологічні і психологічні методи, які розрізняються способами дії на людей.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і стягненнях і відомі в історії як «метод батога». Економічні методи грунтуються на правильному використовуванні економічних законів виробництва і за способами дії відомі як «метод пряника». Соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільної дії на людей через «думку колективу». Психологічні методи базуються на знанні психології людини, його внутрішнього душевного світу і відомі як «метод переконання». В процесі конкретного рішення управлінських проблем вельми корисно організовувати ефективні комунікації і привертати сукупність різних методів управління, які дозволяють врахувати «чужі помилки» і дають способи виріешння господарських і кадрових задач.

*Адміністративні методи управління:*

* Організаційні дії: штатний розклад; статут організації; положення про підрозділи; колективний договір; посадові інструкції; правила трудового розпорядку; організація робочого місця; оргструктура управління
* розпорядливі дії: накази; цільове планування; розпорядження; нормування праці; вказівки; координація робіт; інструктаж; контроль виконання; повчання
* матеріальна відповідальність і стягнення: відповідальність за затримку трудової книжки; добровільне відшкодування збитку підприємству; утримання із зарплати; депреміювання; повна матеріальна відповідальність; колективна матеріальна відповідальність
* дисциплінарна відповідальність і стягнення: зауваження; догана; строга догана; пониження на посаді; звільнення
* адміністративна відповідальність: попередження; штраф; відшкодувальне вилучення предметів; адміністративний арешт; виправні роботи.

*Економічні методи:*

* Планове господарювання: вільне підприємництво; план економічного розвитку; портфель замовлень; розподіл ресурсів; інвестиції; кінцеві результати
* господарський розрахунок: самостійність; самоокуповування; самофінансування; економічні нормативи; фундації стимулювання
* оплата праці: посадовий оклад для службовців; тарифна ставка для робітників; додаткова зарплата; винагорода; премія з прибутку; матеріальна допомога
* робоча сила: ринок трудових ресурсів; попит; пропозиція; вартість робочої сили; зайнятість і безробіття
* ринкове ціноутворення: вартість; ціна; собівартість; дохід; прибуток
* цінні папери: акції; облігації; векселі; кредитні карти; дивіденди
* податкова система: на фундацію оплати праці; прибутковий податок; ПДВ; Податок на прибуток; Інші податки
* Форми власності: державна; регіональна; муніципальна; приватна; суспільна; інтелектуальна
* фази виробництва: виробництво; обмін; розподіл; споживання
* чинники виробництва: капітал; праця; земля; підприємницька діяльність; інформація

***Соціологічні методи.***

Соціологічні методи грають важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і рішення конфліктів в колективі.

Класифікація елементів соціологічних методів.

* Соціальне планування:
* цілі;
* критерії;
* методи;
* нормативи;
* результати

Соціальне планування забезпечує постановку соціальних ідей і критеріїв, розробку соціальних нормативів і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

* соціологічні методи дослідження:
* анкетування;
* інтерв'ювання;
* социометрія;
* нагляд;
* співбесіда

Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обгрунтовано ухвалювати кадрові рішення.

* особові якості:
* ділові якості;
* моральні якості;
* достоїнства;
* недоліки

Особові якості характеризують зовнішній образ співробітника, який достатньо стабільно виявляється в колективі і є невід'ємною частиною соціології особи.

* мораль:
* державна;
* суспільна;
* релігійна;
* групова;
* особиста

Мораль є особливою формою суспільної свідомості, регулюючої дії і поведінка людини в суспільстві за допомогою етичних норм.

* партнерство:
* ділове;
* дружнє;
* по захопленню;
* сімейне;
* сексуальне

Партнерство складає важливий компонент будь-якої соціальної групи і полягає в наладці різноманітних форм взаємостосунків, на базі яких організовується спілкування людей.

* змагання:
* принципи;
* критерії;
* методи;
* форми;
* організація

Змагання є специфічною формою суспільних відносин і характеризується прагненням людей до успіху, першості, досягнень і самоутвердження.

* спілкування:
* міжособове;
* особове;
* вербальне;
* невербальне

Спілкування – це специфічна форма взаємодії людей на основі безперервного обміну інформацією.

* переговори:
* структура;
* техніка;
* методика;
* технологія;
* результати

Переговори – це специфічна форма людського спілкування, коли дві або більш сторін, мають різні цілі і задачі, намагаються пов'язати між собою різні інтереси на основі продуманої схеми розмови і, як правило, уникають прямого конфлікту.

* конфлікти:
* міжособові;
* особові;
* ролеві;
* ділові;
* сімейні

Конфлікт мі розглядатимемо трохи нижче в іншому розділі.

***Психологічні методи управління.***

Психологія – це наука про психіку і закономірності її прояву і розвитку в процесі діяльності людини.

Психологічні методи грають дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особи, інтелекту, відчуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних задач підприємства.

Класифікація психологічних методів:

* Психологічне планування:
* цілі;
* критерії;
* методи;
* нормативи;
* результати

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства.

* галузі психології:
* психофізіологія;
* психоаналіз;
* психологія праці;
* психологія управління;
* психотерапія

Галузі психології і знання їх методів дослідження дозволяють зробити аналіз душевного стану людей, побудувати їх психологічні пріоритети, розробити способи усунення психологічного дискомфорту і формувати хороший клімат колективу.

* тип особи:
* організаторський;
* аналітичний;
* інженерний;
* творчий;
* інтуїтивний

Типи особи характеризують внутрішній потенціал людини і його загальну спрямованість до виконання певних видів робіт і сфер діяльності.

* темперамент:
* сангвінічний;
* флегматичний;
* холеричний;
* меланхолійний

Темперамент є дуже важливою психологічною характеристикою особи для визначення призначення і місця кожного працівника в колективі, розподілу психологічних задач і психологічних прийомів роботи з конкретною людиною.

* характер людини:

- риси вдачі: экстраверт

інтроверт;

- відносини людини: до навколишньої дійсності

до інших людей

до себе

до роботи;

Характер людини. Риси вдачі визначають спрямованість миру людини, рівень потреби в спілкуванні.

* спрямованість особи:
* потреби;
* інтереси;
* мотиви;
* переконання;
* світогляд

Спрямованість особи є важливою психологічною характеристикою людини.

* інтелектуальні здібності:
* рівень інтелекту;
* мислення;
* свідомість;
* пам'ять;
* логістика;
* творчість

Інтелектуальні здібності характеризують можливості розуміння, мислення, свідомості людини і важливі для професійної орієнтації, оцінки людей, планування кар'єри і організації руху по службовим сходам.

* методи пізнання:
* аналіз;
* синтез;
* індукція;
* дедукція;
* відчуття;
* сприйняття

Методи пізнання є інструментами, за допомогою яких чоловік вивчає дійсність, обробляє інформацію і готує проекти рішень.

* психологічні образи:
* історичні;
* художні;
* графічні;
* візуальні;
* знакові

Психологічні образи дозволяють проводити навчання персоналу на основі типових зразків поведінки історичних осіб, крупних керівників і новаторів виробництва.

* способи психологічної дії:
* навіювання;
* переконання;
* наслідування;
* прохання;
* похвала;
* порада;
* примушення;
* засудження;
* вимога;
* заборона;
* «плацебо» ( прийом навіювання, який використовується в медицині, суть в тому, що лікар, прописуючи хворому нейтральний засіб, затверджує, що саме воно дасть потрібний результат, і психологічний настрій хворого що результат буде, дає потрібний позитивний результат) ;
* осуд;
* комплімент;
* метод Сократа ( заснований на прагненні захистити співбесідника від того, що б той сказав «ні»);
* натяк;
* обдурене очікування;
* «вибух»;

Способи психологічної дії відносять до числа найважливіших елементів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми дії на люді для координації в процесі спільної трудової діяльності.

* поведінка:
* «ангельська»;
* високоморальна;
* нормальна;
* аморальна;
* «диявольська»;

Поведінка – це сукупність взаємозв'язаних реакцій, здійснюваних людиною для пристосування до навколишнього середовища.

* відчуття і емоції:
* етичні;
* естетичні;
* патріотичні;
* інтелектуальні;
* утихомирені;
* причетність;
* переживання;
* загрози;
* жахи

Відчуття – це вид емоційних переживань, що носять виразно виражений наочний характер і відмінних порівняльною стійкістю.

Емоції – конкретні переживання тих або інших подій в життя людини, залежні від його схильностей, звичок і психологічного стану.

* стреси:
* зовнішнє середовище;
* обставини;
* хвороби;
* перевантаження;
* розслаблення

Про стрес поговоримо трохи пізніше, в одному з наступних розділів.

***Позитивна і негативна дія соціально-психологічних методів.***

Соціально-психологічні методи є найтоншим інструментом дії на соціальні групи людей і особу людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому вживанні тих або інших прийомів з перерахованих вище.

Принципи демократизації, патерналізму, людських відносин, дотримання прав особи повинні в сучасних умовах домінувати над чисто адміністративними методами і авторитарним стилем керівництва.

Нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, невчасна виплата заробітної платні, тривалі простої, звичайно, не сприяють підтримці хорошого соціально-психологічного клімату, оскільки керівник значно більше часу винен уділяти не людському спілкуванню і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансам, тобто іншим функціям.

Тому важливо знати і прогнозувати дії соціально-психологічних методів на роботу персоналу.

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивний метод дії** | **Негативний метод дії** |
| 1. формування морального кодексу взаємостосунків співробітників.   розробка філософії організації, що регламентує внутрішньофірмові правил взаємостосунків.   * 1. Чітке проходження філософії організації на всіх рівнях управління і у всіх підрозділах.   2. Забезпечення відповідності державної і внутрішньофірмової кадрової політики.   3. Розвиток корпоративної культури і партнерських взаємостосунків співробітників.   4. Реалізація принципів патерналізму: співробітники фірми утворюють одну велику сім'ю («один за всіх і все за одного») | 1. вживання розмитого морального кодексу, заснованого на подвійній моралі.    1. відсутність філософії організації, орієнтація тільки на формальні взаємостосунки співробітників.    2. Порушення суспільних і внутрішньофірмових норм поведінки на догоду особистим інтересам лідерів і керівників.    3. Домінування внутрішньофірмової кадрової політики над державною, релігійними нормами поведінки і суспільно мораллю.    4. Ігнорування корпоративної культури і підтримка групових інтересів підрозділів    5. Реалізація принципів індивідуалізму, особистих інтересів і заохочення тільки кращих членів колективу |
| 1. ефективні соціальні методи дії    1. постійне проведення соціологічного анкетування в колективі про стан клімату і ролі керівників.    2. Проведення інтерв'ювання особистого нагляду в колективі, орієнтація на демократичний стиль керівництва.    3. Використовування соціальних експериментів, передуючих кардинальним змінам в колективі.    4. Планування соціального розвитку колективу на основі забезпечення зростання життєвого рівня і соціальних нормативів.    5. Підтримка змагання і ініціативності співробітників, накопичених традицій. | 2.неефективні соціальні методи дії   * 1. Ігнорування соціологічного анкетування і підтримка неформальних методів збору інформації.   2. Підтримка формальних правил взаємостосунків і створення бар'єрів в ланці керівник – підлеглий   3. Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки і інформування колег.   4. «скидання» проблем соціального розвитку колективу на міські власті і інфраструктуру сервісу.   5. Орієнтація на ринкову конкуренцію, ігнорування змаганя і ініціативності співробітників. |
| 3.раціональні психологічні методи дії на колектив.   * 1. формування хорошого психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження.   2. Ефективне використовування психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонука.   3. Проведення психологічного тестування співробітників і організації індивідуальної роботи з ними з урахуванням типу особи, темпераменту.   4. Проведення психологічних консультацій для співробітників.   3.5. проведення психологічних тренінгів. | 1. неефективні психологічні методи дії.    1. створення нервозності і психологічного дискомфорту в колективі, ігнорування прав людини і психологічних методів.    2. Неефективне використовування психологічних методів мотивації і орієнтація на командування, примушення і покарання.    3. Відсутність або епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування властивостей особи.    4. Звільнення соціальних психологів або ігнорування їх ролі в колективі. Спроба деяких керівників самим проводити тестування.    5. Ігнорування психологічних тренінгів або проведення їх тільки для вищого керівництва. |

2.2. Дисципліна, та управління дисципліною.

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, долтримання 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’ютерізації 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;
* несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов’язків, неповне і нераціональне використання робочого часу.

Найбільш недисциплінованими є працівники у віці до 24 років і стажу роботи до двох років, також має місце наявність недисциплінованих працівників у віці 50 і старше років. Порушників дисципліни в 2 рази більше у групі малокваліфікованих порівняно з висококваліфікованими. Соціологічні дослідження показують, що у працівників зі стажем роботи 5 років недисциплінованих – 36%, а серед тих, в кого стаж складає 20 і більше, - 16%.

Оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах розраховується за формулою:

Ктд = [ П + V ( О + ПУ )] / Чс

Де

Ктд -- коефіцієнт трудової дисципліни;

П – кількість прогулів;

О – втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино/год.

ПУ – передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год.

Чс – середньоспискова кількість робітників за період, що оцінюється

V – обсяг робіт, продукції.

Інформація, яка характеризує рівень трудової дисципліни, аналізується: в окремих підрозділах і організації в цілому, та визначається за професійними групами.

Кожна окрема людина має свою систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу ( Цоє ). Якщо колектив має Цоє  , яка полягає в спільній корисній діяльності, то і професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть впорядковані. Дослідження показали, що феномен Цоє властивий всім трудовим колективам нашого суспільства.

Рівень Цоє у % визначається за формулою:

Цоє = ( n – m ) / N \* 100

Де

n – сума виборів, які прийшлися на п’ять якостей, які отримали в даній групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, які прийшлися на п’ять якостей, які отримали в даній групі мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, зроблених членами данної групи.

Чим вище рівень Цоє , тим краще працює група, бо це значить що думки в членів групи схожі. Якщо рівень Цоє низький, це вказує на неузгодженість дій. В такому випадку керівник повинен вжити заходів в підвищенні показника, тобто більш ретельно підбирати кадри, об’єднувати їх в групи залежно від їх внутрішніх якостей і системи цінностей , не говорячи вже про суто професійні якості.

2.3. Мотивація.

## *Визначення мотивації*

В найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, спонукаючих людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться зовні і усередині людини і примушують його усвідомлено або ж не усвідомлено скоювати деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, внаслідок чого різні люди можуть абсолютно по різному реагувати на однакові дії з боку однакових сил. Більш того, поведінка людини, здійснювані їм дії у свою чергу також можуть впливати на його реакцію на дії, внаслідок чого може мінятися як ступінь впливу дії, так і спрямованість поведінки, що викликається цією дією.

Беручи до уваги сказане, можна спробувати дати визначення мотивації, що більш деталізується. Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників, багато в чому індивідуально і може мінятися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини.

## *Теорії мотивації*

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації.

**Перший підхід** грунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основними мотивом їх проведення, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клелланда. розглянемо докладніше ці теорії.

*Теорія мотивації по А. Маслоу*. Перша з даних теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Єство її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники, у тому числі і Абрам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі ж поведінки лежать потре6ности людини, які можна розділити на п'ять груп:

1. фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: в їжі, у воді, у відпочинку і т.д.;
2. потреби в безпеці і упевненості в майбутньому - захист від фізичних і інших небезпек із сторони навколишнього світу і упевненість в тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому
3. соціальні потреби - необхідність в соціальному

оточенні. В спілкуванні з людьми, відчуття «ліктя» і

підтримка;

1. потреби в пошані, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень
2. потреба самовираження, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три вторинні.Згідно теорії Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в підставі якій лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні.

Значення такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на його мотивації. Іншими словами, в поведінці людини більш визначаючим є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби більш високих рівнів.

*Теорія мотивації Девіда Мак Клелланда*. З розвитком економічних відносин і вдосконаленням управління значна роль в теорії мотивації відводиться потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід Мак Клелланд. Згідно його твердженню структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь в ухваленні складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади повинне не тільки говорити про честолюбство, але і показувати уміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання - його здатність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і уміти переконувати оточуючих в його правильності.

*Теорія мотивації Фредеріка Герцберга*. Ця теорія з'явилася у зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини, що росте.

Фредерік Герцберг створив модель двохчинника, яка показує задоволеність роботою.

Чинники, що впливають на задоволеність в роботі

|  |  |
| --- | --- |
| **Гігієнічні чинники** | **Мотивація** |
| Політика фірми і адміністрації | Успіх |
| Умови роботи | Просування по службі |
| Заробіток | Визнання і схвалення результату |
| Міжособові відносини | Високий ступінь відповідальності |
| Ступінь безпосереднього контролю за роботою | Можливість творчого і ділового зростання |

Перша група чинників (гігієнічні чинники) пов'язана з самовираженням особи, її внутрішніми потребами. а також з навколишнім середовищем, в якому здійснюється сама робота. Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і єством самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

**Другий підхід** до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут мовиться про розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і теорія або модель. Портеру - Лоулера.

*Теорія очікувань В. Врум*а. Згідно теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний тип поведінки.

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

1. керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника;
2. співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду;
3. співробітника і керівника, що допускає, що при певному поліпшенні якості роботи йому буде видано певну винагороду;
4. співробітника, який зіставляє розмір винагороди з сумою, яка необхідна йому для задоволення певної потреби.

*Теорія справедливості*. Згідно цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не по певній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні.

Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні із заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він і інші співробітники. Наприклад один працює на новому устаткуванні, а другой- на старому, у одного було одне якості заготівок, а іншого - інше. Або наприклад керівник не забезпечує співробітника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації. Або був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи, і т.д.

*Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера*. Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Л. Портер і Э. Лоулер ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: зусилля, особові якості людини і його здібності і усвідомлення своєї ролі, що затрачують, в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до зусиль, що затрачують, і вірить в те, що ця винагорода буде тим, що адекватно затрачує їм зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Згідно такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

# *Теорія мотивації Дугласа Макгрегора*. Дуглас Макгрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

* завдання, які одержує підлеглий;
* якість виконання завдання;
* час отримання завдання;
* очікуваний час виконання задачі;
* засоби, що є для виконання задачі;
* колектив, в якому працює підлеглий;
* інструкції, одержані підлеглим;
* переконання підлеглого в посильності задачі;
* переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
* розмір винагороди за проведену роботу;
* рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас Макгрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія X» і «Теорія У».

«теорія X» утілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем по перерахованих вище чинниках.

«теорія У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

## *Переваги і недоліки діючих мотиваційних моделей в управлінні*

Проте буде помилково вважати, що приведені вище мотиваційні моделі бездоганні і їх не можна піддати критиці за недоліки, що є в них, в теоретичному і практичному аспектах.

Розглянуті вище стратегічні теорії управління людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить чи будуть підлеглі прагнути працювати добре або ж просто відбувати присутственные годинник.

В даному розділі я б хотіла проаналізувати можливі причини пасивності працівників, а також розглянути дещо, на мій погляд, ефективних методів, за допомогою яких можна викликати ентузіазм і співпрацю робітників.

***Причини пасивності працівника.***

Згідно «Теорії У» будь-кого співробітник, приходивши на нове місце роботи, хотів би проявити себе і повний інтересу до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлено в тому, щоб співробітники творчо і з натхненням відносилися до своїх обов'язків. Проте через ряд чинників, у тому числі таких як ступені особистої відповідальності, відносин з начальником, і т.д. у працівника може наступити розчарування в своїй діяльності. Це як правило викликано наступними причинами:

* надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
* відсутність психологічної і організаційної підтримки;
* недолік необхідної інформації;
* надмірна сухість і недолік уваги керівника до запитів підлеглого;
* відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
* неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
* некоректність оцінки працівника керівником;

Ці чинники викликають у рядового працівника відчуття приниження. Підриваються відчуття гордості, упевненості в собі, в стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці можна розглянути як що складається з шести стадій.

Стадія 1: Розгубленість.

Стадія 2: Роздратування.

Стадія 3: Підсвідомі надії.

Стадія 4: Розчарування.

Стадія 5: Втрата готовності до співпраці.

Стадія 6: Заключна.

*Мотивуючі чинники, принципи дії на мотивацію людей.*

Отримання нового місця роботи, а так само зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращого боку. Не діставши можливості відчути себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується в своїй роботі.

При цьому, навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти що тут існує і моральний чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову : Якій винна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання не слідує прагне надмірної специфічності і оригінальності. Все одно врахувати відмінність в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками у керівника є шанс одержати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

-мати цілісність, тобто приводити до певного результату.

-оцінюватися службовцями як важлива і заслуговуюча бути виконаною.

-давати можливість службовцю ухвалювати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (у встановлених межах) або, як варіант, - групова автономія.

-забезпечувати зворотний зв'язок з працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці.

-приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

*Методи поліпшення параметрів роботи.*

Менеджери повинні постійно обдумувати можливі способи поліпшення роботи і мотивації людей, що працюють з ними. Важливу роль тут грає те, що навіть не найефективніші, а іноді і просто показові проекти привертають загальну увагу (хоча часто і необгрунтовані надії) залучених в проект службовців.

Підвищення різноманітності умінь і навиків.

Підвищення цілісності роботи.

Підвищення важливості роботи.

Збільшення автономії.

Посилення зворотного зв'язку.

**2.4. Конфлікт та методи його вирішення.**

Конфлікти і шляхи їх вирішення.

Спогади про конфлікти як правило викликають неприємні асоціації: загрози, ворожість, нерозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи.В результаті склалася думка, що конфлікт - завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників, менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інші. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого по можливості слід уникати.

Представники ранніх шкіл управління, у тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт - це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в найефективнішій організації при найкращих взаємостосунках не тільки можливі, але і бажані. Треба тільки управляти конфліктом. Роль конфліктів і їх регулювання в сучасному суспільстві така велика, що в другій половині ХХ століття виділилася спеціальна область знання - конфликтологія. Великий внесок у її розвиток внесли соціологія, філософія, політологія і, звичайно, психологія.

Конфлікти виникають майже у всіх сферах людського життя. Тут ми розглядатимемо тільки ті, які відбуваються в організаціях.

Що ж таке конфлікт?

#### Види конфлікту

Існують чотири основних типів конфлікту: внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особою і групою і міжгруповий конфлікт.

*внутрішньоособовий конфлікт.* Його потенційні дисфункційні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Він може приймати різні форми. Одна з найпоширеніших форм - ролевий конфлікт, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким винен бути результат його роботи.

внутрішньоособовий конфлікт може виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями. Також конфлікт може бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження. Дослідження показують, що такий внутрішньоособовий конфлікт пов'язаний з низкою ступенем задоволеності роботою, малою упевненістю в собі і організації, а також із стресом.

*міжособовий конфлікт*. Цей тип конфлікту найпоширеніший. В організаціях він виявляється по-різному. Частіше всього це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робоче середовище, час використовування устаткування або схвалення проекту.

міжособовий конфлікт може також виявлятися і як зіткнення осіб. Люди з різними рисами вдачі, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей розрізняються в корені.

*Конфлікт між особою і групою.* Щоб бути прийнятим неформальною групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби, людина повинна дотримувати встановлені групою норми поведінки і вироблення. Тому, якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особи, може виникнути конфлікт.

Між окремою особою і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особа займе позицію, відмінну від позиції групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на грунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність і дотримувати правила і процедури організації. Керівник може бути вимушений вживати дисциплінарним заходам, які можуть надати

*міжгруповий конфлікт*

1. Конфлікти можуть виникати у взаємодії стабільно існуючих микро-групп всередині даної групи. Такі групи, як правило, існують в рамках будь-якої малої соціальної спільності, їх чисельність коливається від двох до 6 - 8 чоловік, при цьому частіше за все виникають міні-групи чисельністю в 3 люди. Більш численні підгрупи, як правило, не дуже стійкі. міні-групи грають велику роль в житті групи в цілому. Їх взаємостосунки впливають на загальний клімат групи, продуктивність діяльності. Саме усередині них відбувається «обкатка» норм і правил групового життя, і саме міні-група, як правило, виступає ініціатором зміни цих правил. У принципі можна говорити про те, що людина сам по собі дуже рідко діє в своїй малій групі. Як правило, він спирається на микро-группу, залежить від неї і орієнтується на неї як на експерта при виробленні тієї або іншої стратегії свого веління. «новачок», що потрапляє в нове соціальне середовище, як правило, перш за все, встає перед задачею вибору мішені-групи, яка б прийняла його і схвалила його поведінку. Керівник в своїй діяльності також повинен діяти з оглядкой на реакцію міні-груп, особливо тих з них, які займають очолюючі позиції.

Іноді в групі можна виділити «джерело» міжгрупових конфліктів - одну людину або стійку пару, що встановили конфліктні відносини з представниками інших микро-группа. Найімовірніше, в цих конфліктних відносинах вони будуть підтримані своїм міні-співтовариством, і виникне вогнище внутрішньогрупового конфлікту.

2. Конфлікти можуть виникати також унаслідок орієнтації визначених, перш за все, високостатусних, членів групи на зовнішню референтну групу, що протистоїть в своїх цілях або цінностях даній групі або її керівнику. В даному випадку людина є як би носієм суперечливої системи вимог і норм, що може провокувати незадоволеність керівника або інших членів групи і розпалювати внутрішньогруповий конфлікт.

3. Можливе виникнення конфліктної ситуації у взаємодії керівника з певною неформальною групою, не згідною із задачами або стилем управління, реалізовуваним керівником. Цікаво відзначити, що конфлікти такого роду нечасто починаються як групові. На перших етапах обміну конфліктними діями, учасниками можуть здаватися керівник і окремий член групи. Проте украй рідко людина розв'язується на конфлікт усередині групи свого постійного членства, не будучи упевненим в підтримці з боку референтної микро-группы. В результаті будь-який міжособовий конфлікт в малій групі, у тому числі з керівником, швидко стає груповим.

4. Конфлікт може виникнути і унаслідок розриву відносин усередині якої-небудь підгрупи. У випадку якщо решта членів групи не підключатися до конфлікту, він закінчиться частковим переструктуруванням неформальних зв'язків в групі, оскільки члени угрупування, що розпалося, повинні будуть знайти своє місце в інших співтовариствах. Інакше, відбудеться значна зміна групи в цілому відносно її статусної і лідерської ієрархій.

5. Можливі нормативні групові конфлікти. Вони пов'язані з феноменом групового тиску більшості на меншину, не охочу приймати норми і цінності більшості.

6. Типовими для групової діяльності є конфлікти між лідерами.

7. Нарешті, вельми поширені конфлікти між неформальним лідером і керівником групи.

В соціальній психології при аналізі конфліктів прийнято обговорювати причини конфліктів, їх структуру, динаміку розвитку і функції.

#### Структура і динаміка конфліктів

Психологічна структура конфлікту може бути описана за допомогою двох найважливіших понять: конфліктної ситуації і інциденту.

Конфліктна ситуація - це об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін. По суті справи, це ще не сам конфлікт, оскільки існуюча об'єктивна суперечність може певний час не усвідомлюватися учасниками взаємодії.

Конфліктна ситуація має вельми певну структуру:

Зовнішня позиція

Внутрішня позиція

Внутрішня позиція

Зовнішня позиція

**об’ект конфлікту**

сторони конфлікту

Сторони конфлікту

Як видно з схеми, в об'єктивній конфліктній ситуації присутні об'єкт конфлікту - реальний або ідеальний предмет, що є причиною суперечки і сторони конфлікту або його учасники, як які можуть виступати окремі люди або групи людей. Для сторін характерна наявність у них зовнішньої і внутрішньої позиції в конфлікті. Зовнішня позиція - це те мотивування участі в конфлікті, яке відкрито пред'являється сторонами своїм опонентам (так частіше за все називаються учасники конфліктної взаємодії). Вона може співпадати, а може і не співпадати з внутрішньою позицією, що є набором тих істинних інтересів, мотивів і цінностей, які примушують людину або групу включатися в конфлікт. Відзначимо, що внутрішня позиція часто прихована не тільки від опонентів і спостерігачів, але і від самого суб'єкта, оскільки є неусвідомлюваною.

Як приклад такого неспівпадання внутрішньої і зовнішньої позиції можна привести типовий конфлікт підлітка і дорослого, в якому за зовні агресивною позицією дитини, як правило, стоїть потреба у визнанні, пошані, необхідність підтримки значущості свого «Я», неусвідомлювана їм самим.

Конфлікт стає психологічною реальністю для учасників з моменту виникнення інциденту. Інцидент - це ситуація взаємодії, що дозволяє усвідомити його учасникам наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах і цілях. Тобто інцидент - це усвідомлення конфліктної ситуації. Він може протікати в різних формах. Перш за все, розрізняють прихований і відкритий інцидент. В своїй першій формі інцидент розвертається на рівні усвідомлення учасниками конфліктності відбувається, але може ніяк не виявлятися в їх реальних відносинах і реакціях. Відкритий інцидент розвертається як серія конфліктних дій учасників по відношенню один до одного.

Динаміка конфлікту, тобто закономірності його розвитку знаходяться в повній відповідності з його структурою. Можна виділити 4 основної стадії розвитку конфлікту:

Усвідомлення конфлікту

Конфліктні

дії

Вирішення конфлікту

Виникнення об’єктивної конфліктної ситуації

IV стадія

III стадія

II стадія

I стадія

Таким чином, конфлікт виникає з появою об'єктивної суперечності в цілях і інтересах учасників, стає для них психологічною реальністю після усвідомлення суперечності в реальному інциденті, проходить стадію конфліктних дій і приходить до певного дозволу.

Дві проміжні стадії не є обов'язковими. Так, конфлікт може об'єктивно виникнути, але залишитися неусвідомленим аж до зникнення самої конфліктної ситуації. Конфлікт може знайти дозвіл на стадії усвідомлення, не переходячи до дій. Проте в реальності більшість соціально-психологічних конфліктів в тій або іншій формі проходить всі основні стадії. Звернемося до аналізу стадії конфліктних дій.

На стадії конфліктних дій відбувається подальший розвиток всіх структур конфлікту. Об'єкт конфлікту, як правило, розширяється за рахунок «втягування" в конфлікт довколишніх зон взаємостосунків (так, конфлікт з ділової сфери перехід в особову, область неспівпадань думок здається його учасникам набагато ширше, ніж на початку). Змінюються і сторони конфлікту. Зокрема, вони міняють свій статус по відношенню до опонента (спроби тиснути по службовій лінії, через юристів, суд, громадськість) і привертають на свій бік співчуваючих, за рахунок чого міжособовий конфлікт дуже часто перетворюється в міжгруповій.

#### Характеристика результатів конфлікту

Результати конфлікту (форми його дозволу) дуже різноманітні. Можна говорити про два основні шляхи зняття конфлікту: через зняття інциденту і через дозвіл об'єктивної конфліктної ситуації.

Зняття інциденту - це спроба пригасити конфлікт, або переклавши його на стадію усвідомлення (без конфліктних дій), або на стадію неусвідомлюваної конфліктної ситуації. Перерахуємо основні способи:

1. Забезпечення виграшу однієї із сторін даному випадку конфлікт розв'язується повністю, якщо сторона, що програла, прийняла свою поразку, що украй рідко зустрічається в повсякденній практиці. Перемога однієї сторони - завжди тимчасовий стан, що зберігається до найближчого серйозного інциденту.

2. Зняття конфлікту за допомогою брехні, яке переводить Конфлікт в неусвідомлювану форму і дає сторонам відстрочення в рішенні своїх проблем.

Більш кардинальні можливості для вирішення конфлікту припускають шляхи дозволу самої конфліктної ситуації:

1. Повне фізичне або функціональне розведення учасників. В цьому випадку дійсно зникає сам грунт для конфлікту, але конфліктні відносини між колишніми опонентами можуть зберігатися дуже довго, оскільки вони не одержали свого дозволу. Крім того, такий шлях рідко вдається реалізувати в реальній практиці. Наприклад, в шквалі він зв'язаний для вчителя з переходом на нове місце роботи, зміною характеру роботи, а для учня - з переходом в іншу школу, адаптацією в новій групі.

2. Внутрішнє перетворення образу ситуації. Значення даної міри полягає в зміні внутрішньої системи цінностей і інтересів учасників взаємодії, унаслідок чого в їх очах блідне сам об'єкт конфлікту або придбавають особову значущість відношення з опонентом. Така робота психологічно дуже складна, часто вимагає допомоги з боку фахівця - психолога, проте саме цей шлях може привести до конструктивного дозволу подружніх або сімейних конфліктів.

3. Вирішення конфлікту через конфронтацію до співпраці. За своїм змістом близький до попереднього, але торкається, як правило, ділових конфліктів, що не зачіпають глибинні відносини людей, а що відносяться до їх соціальних або матеріальних інтересів. Такі конфлікти можуть бути дозволені через спеціально організовану роботу по знаходженню загальних інтересів і цілей, через звуження зони розбіжностей до мінімуму і висновок договорів про співпрацю. Велику роль в дозволі таких конфліктів грає участь посередника - людини, що володіє спеціальними навиками ведення переговорів і дозволу суперечок.

#### Причини конфлікту

У всіх конфліктів є декілька причин. Основними причинами конфлікту є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності в уявленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані.

Розподіл ресурсів. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найефективнішим чином досягти цілей організації. Не має значення, чого торкається це рішення - люди завжди хочуть одержувати не менше, а більше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність задач може стати причиною конфлікту.

Відмінності в цілях. Можливість конфлікту збільшується у міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Оскільки спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть надавати більшу увагу їх досягненню, ніж цілям всієї організації.

Відмінності в уявленнях і цінностях - вельми поширена причина конфлікту. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того щоб оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Дослідження показують, що люди з рисами вдачі, які роблять їх надзвичайно авторитарними, догматичними, байдужими до такого поняття як самоповага, швидше вступають в конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співпраці між представниками різних підрозділів.

незадовільні комунікації є як причиною, так і слідством конфлікту. Погана передача інформації може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, - неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення вимог, що взаємовиключають, до роботи. Ці проблеми можуть виникати або усугубляти через нездатність керівників розробити і довести до зведення підлеглих точний опис посадових обов'язків.

#### Функції конфлікту

В повсякденному житті людей склалося достатньо жорстке і однозначне відношення до конфліктів як негативним явищам. Поява конфлікту розглядається як симптом неблагополуччя відносин, і всі сили зацікавлених сторін прямують на якнайшвидше його «замазування», частий без серйозного попереднього аналізу причин виникаючих суперечностей тимчасовий стан, що зберігається до найближчого серйозного інциденту. Крім того, він абсолютно неминучий те в тій, то в іншій своїй формі, і це зв'язано як з об'єктивною трудністю організації такого управління, яке дозволяло б вирішувати об'єктивні конфліктні ситуації, на стадії їх виникнення, так і з суб'єктивними причинами: в групі функціонують живі люди, для яких майже природно вирішувати багато суперечностей через конфлікт.

Проте разом з так званими деструктивними функціями (руйнування спільної діяльності, погіршення або розпад відносин, погіршення самопочуття учасників і ін.), конфлікт виконує значну конструктивну задачу, оскільки є віддзеркаленням об'єктивних процесів, що відбуваються в різних міжособових взаємодіях. В цілому, конструктивна функція конфлікту зводиться до наступного:

- конфлікт є важливим джерелом розвитку особи, групи, міжособових відносин, дозволяє їм піднятися на нову висоту, розширити і змінити сферу і способи взаємодії;

- через відкриту конфронтацію конфлікт звільняє групу від підточуючих її чинників, знижує вірогідність застою і упадку групи;

- конфлікт сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

Розглянуті конфлікти можуть виконувати самі різні функції, як позитивні, так і негативні. Основні функції конфліктів представлені в таблиці

Функції конфліктів

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивні** | Негативні |
| розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами | великі емоційні, матеріальні витрати на участь в конфлікті |
| отримання нової інформації про опонента | звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі |
| об'єднання колективу організації при протиборстві із зовнішнім ворогом | уявлення про переможені групи, як про ворогів |
| стимулювання до змін і розвитку | надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії в збиток роботі |
| зняття синдрому покірності у підлеглих | після завершення конфлікту - зменшення ступеня співпраці між частиною співробітників |
| діагностика можливостей опонентів | складне відновлення ділових відносин («шлейф конфлікту»). |

Рішення конфлікту є усуненням повністю або часткове причин, що породили конфлікт, або зміну цілей учасників конфлікту.

Управління конфліктами - ця цілеспрямована дія по усуненню (мінімізація) причин, що породили конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Існує достатньо багато методів управління конфліктами. Укрупнено їх можна відрекомендувати у вигляді декількох груп, кожна з яких має свою область вживання:

1. внутрішньоособові, тобто методи дії на окрему особу;
2. структурні, тобто методи по усуненню організаційних конфліктів;
3. міжособові методи або стилі поведінки в конфліктів;
4. переговори;
5. у відповідь агресивні дії, цю групу методів застосовують в крайніх випадках, коли вичерпані можливості всіх попередніх груп.

внутрішньоособові методи полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, виказати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини. Деякі автори пропонують використовувати спосіб «я - вислів», тобто спосіб передачі іншому обличчю вашого відношення до певного предмету, без звинувачень і вимог, але так, щоб інша людина змінила своє відношення.

Структурні методи, тобто методи дії переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи стимулювання і т.д. До таких методів відносяться: роз'яснення вимог до роботи, координаційні і інтеграційні механізми, загальноорганізаційні цілі, використовування систем винагороди.

міжособові методи. При створенні конфліктної ситуації або початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати форму, стиль своєї подальшої поведінки з тим, щоб це в найменшій мірі відобразилося на їх інтересах.

К.Томас і Р.Килменн виділили наступні п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації:

1. пристосування, поступливість;
2. ухилення;
3. протиборство;
4. співпраця;
5. компроміс.

Основу класифікації складають два незалежні параметри: 1)степень реалізації власних інтересів, досягнення своїх цілей, 2)уровень кооперативности, облік інтересів іншої сторони.

Ухилення (уникнення, відхід). Дана форма поведінки вибирається тоді, коли індивід не хоче відстоювати свої права, співробітничати для вироблення рішення, утримується від вислову своєї позиції, ухиляється від суперечки. Цей стиль припускає тенденцію відходу від відповідальності за рішення. Така поведінка можлива, якщо результат конфлікту для індивіда не особливо важливий, або, якщо ситуація дуже складна і вирішення конфлікту зажадає багато сил у його учасників, або у індивіда не вистачає влади для вирішення конфлікту в свою користь.

Протиборство, конкуренція характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, вживанням всіх доступних йому засобів для досягнення поставлених цілей: вживанням влади, примушення, інших засобів тиску на опонентів, використовуванням залежності інших учасників від нього. Ситуація сприймається індивідом як украй значуща для нього, як питання перемоги або поразки, що припускає жорстку позицію по відношенню до опонентів і непримиренний антагонізм до інших учасників конфлікту у разі їх опору.

Поступливість, пристосування. Дії індивіда направлені на збереження або відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів. Даний підхід можливий, коли внесок індивіда не дуже великий або коли предмет розбіжності більш существен для опонента, ніж для індивіда. Така поведінка в конфлікті використовується, якщо ситуація не особливо значуща, якщо важливий зберегти хороші відносини з опонентом, ніж відстоювати свої власні інтереси, якщо у індивіда мало шансів на перемогу, мало влади.

Співпраця означає, що індивід бере активну участь в пошуку рішення, що задовольняє всіх учасників взаємодії, але не забуваючи при цьому і свої інтереси. Передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Дана форма вимагає позитивної роботи і участі всіх сторін. Якщо у опонентів є час, а рішення проблеми має для всіх важливе значення, то при такому підході можливе всестороннє обговорення питання, виниклих розбіжностей і виробітку загального рішення з дотриманням інтересів всіх учасників.

При компромісі дії учасників направлені на пошуки рішення за рахунок взаємних поступок, на вироблення проміжного рішення, що влаштовує обидві сторони, при якому особливо ніхто не виграє, але і не втрачає. Такий стиль поведінки застосовний за умови, що опоненти володіють однаковою владою, мають що взаємовиключають інтереси, у них немає великого резерву часу на пошук кращого рішення, їх влаштовує проміжне рішення на певний період часу.

Стилі уникнення і поступливості не припускають активного використовування конфронтації при рішенні конфлікту. При протиборстві і співпраці конфронтація є необхідною умовою вироблення рішення. Враховуючи, що рішення конфлікту припускає усунення причин, його породжувачів, можна зробити висновок, що тільки стиль співпраці реалізує дану задачу повністю. При уникненні і поступливості рішення конфлікту відкладається, а сам конфлікт переводиться в приховану форму. Компроміс може принести лише частковий дозвіл конфліктної взаємодії, оскільки залишається достатньо велика зона взаємних поступок, а повністю причини не усунені.

Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює багато сфер діяльності індивіда. Як метод рішення конфліктів переговори є набором тактичних прийомів, направлених на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Для того, щоб переговори сталі можливими, необхідне виконання певних умов:

1. існування взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті;
2. відсутність значної відмінності в можливостях (силі) суб'єктів конфлікту;
3. відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
4. участь в переговорах сторін, які реально можуть ухвалювати рішення в ситуації, що склалася.

Правильно організовані переговори проходять послідовно декілька стадій:

1. підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів);
2. попередній відбір позиції (первинні заяви учасників про їх позицію в даних переговорах);
3. пошук взаємоприйнятного рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);
4. завершення (вихід з виниклої кризи або переговорного тупика).

Загальні рекомендації за рішенням конфліктної ситуації можуть бути зведені до наступного.

1. Визнати існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих цих учасників. Практично ці питання не так просто вирішити, буває достатньо складно признатися і заявити вголос, що ти знаходишся в стані конфлікту із співробітником з якогось питання. Іноді конфлікт існує вже давно, люди страждають, а відкритого визнання його ні, кожний вибирає свою форму поведінки і дії на іншого, проте сумісного обговорення і виходу з ситуації, що створилася, не відбувається.
2. Визначити можливість переговорів. Після визнання наявності конфлікту і неможливості його вирішити «з ходу» доцільно домовитися про можливість проведення переговорів і уточнити, яких саме переговорів: з посередником або без нього і хто може бути посередником, рівно тим, що влаштовує обидві сторони.
3. Погоджувати процедуру переговорів. Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто звести наклеп термінів, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільної діяльності.
4. Виявити круг питань, що становлять предмет конфлікту. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити в термінах, що спільно використовуються, що є предметом конфлікту, а що ні. Вже на цьому етапі виробляються сумісні підходи до проблеми, виявляються позиції сторін, визначаються точки найбільшої розбіжності і точки можливого зближення позицій.
5. Розробити варіанти рішень. Сторони при спільній роботі пропонують декілька варіантів рішень з розрахунком витрат по кожному з них, з урахуванням можливих наслідків.
6. Ухвалити злагоджене рішення. Після розгляду ряду можливих варіантів, при взаємному обговоренні і за умови, що сторони приходять до угоди, доцільне це загальне рішення представити письмово: комюніке, резолюції, договорі про співпрацю і т.д. В особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.
7. Реалізувати ухвалене рішення на практиці. Якщо процес сумісних дій закінчується тільки ухваленням рішення, що пропрацювало і злагодженого, а далі нічого не відбувається і не міняється, то таке положення може з'явитися детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а тільки посилилися невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.
   1. **Стреси.**

Стреси, на думку деяких фахівців -- цей той тиск в світі, яке приводить до стану емоційного дискомфорту.

Інші вважають, що емоційний дискомфорт – це стрес, викликаний тиском або умовами, іменованими стрессорами. Треті розглядають стрес у фізіологічних термінах, як реакції організму: зміна тиску крові, серцебиття, гормонального рівня. Ми визначатимемо стрес як реакцію людини на дратівливі стимули в навколишньому оточенні. Це означає, що сили навколишнього середовища виводять з рівноваги фізіологічні і розумові функції людини. Стрес звичайно асоціюється з негативними реакціями, але він може мати і позитивне значення для людини. Стрес сприяє мобілізації зусиль людини, завдяки чому ми встигаємо виконати завдання в строк, зробити швидко роботу, розв'язати проблему і т.д.

Обставини життя. Вчені Холмс і Рейх досліджували вплив обставин життя на появу стресів і побудували кількісний ряд оцінок кожної обставини, розраховувавши їх в порядку сили дії. Ними були розглянуті по побудованій рахунковій системі історії хвороб і життєві обставини пацієнтів. При аналізі з'ясувалося, що якщо оцінна шкала стресів була високою, то високою була і вірогідність захворювань.

Кількісна шкала стресів.

|  |  |
| --- | --- |
| Життєві події | Оцінка |
| 1. смерть чоловіка | 100 |
| 2. розлучення подружжя | 73 |
| 3. роз'їзд подружжя | 65 |
| 4. заключення у в'язницю | 63 |
| 5. смерть близького родича | 63 |
| 6. серйозна травма або хвороба | 53 |
| 7. одруження | 50 |
| 8. пожежа на роботі | 47 |
| 9. примирення з чоловіком | 45 |
| 10. відставка з роботи | 45 |
| 11. серйозні зміни в здоров'ї або поведінці члена сім'ї | 44 |
| 12. вагітність | 40 |
| 13. сексуальні труднощі | 39 |
| 14. поява нового члена сім'ї (народження, усиновлення) | 39 |
| 15. реорганізація або банкрутство фірми | 39 |
| 16. крупна зміна у фінансовому відношенні | 38 |
| 17. смерть близького друга | 37 |
| 18. перехід на інше місце роботи | 36 |
| 19. різка зміна кількості суперечок з чоловіком | 35 |
| 20. крупна застава ( на покупку будинку і т.п.) | 31 |
| 21. позбавлення права користування застави або кредитом | 30 |
| 22. зміна посади | 29 |
| 23. син або дочка покидає сім'ю | 29 |
| 24. юридичні проблеми | 29 |
| 25. крупні досягнення на роботі | 28 |
| 26. дружина починає працювати (покидає роботу) | 26 |
| 27. почало або закінчення формального навчання | 26 |
| 28. крупна зміна в умовах життя | 25 |
| 29. зміна особистих звичок | 24 |
| 30. труднощі спілкування з керівником | 23 |
| 31. крупні зміни в умовах і розкладі роботи | 20 |
| 32. зміна місця проживання | 20 |
| 33. зміна школи | 20 |
| 34. зміна звичайного типу відпочинку | 19 |
| 35. зміна релігійної активності | 19 |
| 36. крупні зміни в соціальній діяльності | 18 |
| 37. невелика позика або застава | 17 |
| 38. зміни в звичках, пов'язаних з сном | 16 |
| 39. зміни числа членів сім'ї, що живуть разом | 15 |
| 40. крупні зміни в звичках, пов'язаних з їжею | 15 |
| 41. відпустка | 13 |
| 42. різдво (новий рік) | 12 |
| 43. невеликі неприємності із законом | 11 |

Пояснення до таблиці. Розгляньте всю з перерахованих подій, якщо вони мали у Вас місце за попередній рік. Підрахуйте окуляри. Число 150 і нижче – означає відносно низьке число змін в життя і низьку вірогідність пов'язаних із стресом порушень здоров'я. Від 150 до 300 очок говорять про 50%-ном шансі значного розладу здоров'я в перебігу подальших двох років. Число окулярів понад 300 підвищує цю небезпеку до 80%.

Виявлення стресу менеджером у себе і працівників здійснюється множеством способів.

Стресова реакція виникає, коли людина піддається дії того або іншого стрессора. При цьому його мозок швидко визначає, що несе з собою даний стрессор: загрозу або користь? Потім слідує стресова реакція – якісно всякий раз одна і та ж, але по силі і тривалості залежна від стрессора, а також від психологічного і фізичного стану людини. Стрес є ланцюговою реакцією фізіологічних змін:

* Вміст адреналіну в крові збільшується;
* Серце б'ється швидше;
* Тиск підвищується;
* Кров відливає від кінцівок;
* Обмін речовин в організмі посилюється;
* Зменшується кровопостачання черевної порожнини;
* Підвищується притока крові в мускульну систему;
* Дихання стає більш поверхневим і прискореним;
* М'язи напружуються;
* Загострюються відчуття;
* Знижується тонус кишечника, сповільнюється травлення;
* Ослабляється імунна система.

Всі ці зміни надають дію на мозок. Якщо вони достатньо сильні, то забезпечують психологічну готовність, яка виражається таким чином:

* Робота мозку активізується;
* Підвищується здатність розбиратися в поточній обстановці;
* Рішення приймаються швидше;
* Поліпшується пам'ять;
* Зростає концентрація уваги.

Стреси в житті неминучі.

***Деякі прийоми нейтралізації стресів***.

Планування. З багатьма стресами в особистому житті і на роботі можна справиться за допомогою планування. Уділіть якийсь час для з'ясування особистих і службових задач.

Фізичні вправи. Регулярні вправи дуже корисні для фізичного здоров'я людини; вони можу допомогти уникнути стресів, оскільки є хорошим виходом негативної енергії, благотворно впливають на фізичний стан.

Дієта. Тривалий стрес може привести до утворення недоліку вітамінів, ослабленню організму, створює умови для дуже сильної сприйнятливість до хвороб. Крім того, під час стресів нормальний режим живлення порушується. Тому дуже істотною є витримка правильної дієти. Психотерапія. Проведення психологічного тестування, широке використовування різноманітної техніки, звичайне що рекомендуються фахівцями.

Психоаналіз. Форма психотерапії, при якій досліджуються підсвідомі підстави ненормального поведінки.

Медитація і розслаблення. Заняття аутотренингом з фахівцем, а також медитацією, у тому числі трансцендентальної, йогою, дзен-буддизмом і ін.

В управлінській літературі пропонуються шляхи запобігання і подолання стресу в організаціях:

* наладка особливо ефективних і надійних відносин з керівником. Потрібне розуміння його проблем і допомога йому в розумінні проблем його підлеглих
* не слід погоджуватися з керівником або ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги. Необхідні додаткові пояснення
* інформування керівника або співробітників, що не ясні критерії оцінки якості роботи
* публічне обговорення проблеми нудьги або відсутність інтересу до роботи
* включення в графік робочого дня короткочасні перерви для зміни ходу думок
* уміння пояснити відмову досягши межі, після якої співробітник не в змозі узяти на себе більше роботи.

**3.Створення сприятливого клімату в колективі.**

Керівництво колективом - це поєднання науки і мистецтва. З погляду американського менеджменту, суть керівництва полягає в тому, щоб виконувати роботу не своїми, а чужими руками. Насправді ще складніша задача - примусити працювати не тільки чужі руки, але і чужі голови. Тому безрозсудно сподіватися тільки на себе, вважаючи себе всезнаючим і все уміючим. Ніколи не слід робити самому те, що можуть і повинні виконувати підлеглі (виключаючи випадки особистого прикладу)

Виконання кожного завдання слідує обов'язково контролювати і оцінювати (форми контролю не повинні бути тоталітарними); відсутність контролю може навести працівника на думку про непотрібність виконуваної їм роботи. Не потрібно перетворювати контроль на дріб'язкову опіку.

Якщо пропоноване 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 талантливей і успішніше за свого керівника, цього не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвала керівнику і ставиться йому в заслугу.

Не ніжно робити підлеглому, вчинив незначну провину, зауваження у присутності інших осіб, співробітників або підлеглих; приниження людини - не кращий спосіб виховання.

Немає значення критикувати людей. Більш конструктивною буде критика їх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть 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 підлеглого здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

Точне формулювання своїх думок: в манері говорити виявляється професійна письменність, управлінська компетентність, загальна культура. Легко обкреслена і сформульована думка розташовує до спілкування, позбавляє від потенційної можливості конфлікту, викликаного нерозумінням.

Правильно зроблене зауваження виключає зайве роздратування. Іноді корисно виказувати зауваження у формі питання: Чи не "вважаєте ви, що тут допущена помилка?" або "Як по-вашому ."

Уміння керівника відстоювати інтереси всього колективу і кожного з підлеглих - хороший засіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу.

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

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

4. Висновок.

Ще багато керівників у наш час не усвідомили всієї важливості стану соціально-психологічного клімату в колективі. Як невмілі 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, поводяться 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
4. В будь-кому, навіть найпрогресивнішій і добре керованій організації існують ситуації і характеристики роботи, які негативно впливають на людей і викликають у них відчуття стресу. Надмірний стрес може виявитися руйнівним для індивіда і, отже, для організації
5. Стрес може бути викликаний чинниками, пов'язаними з роботою і діяльністю організації або подіями особистого життя
6. іскра пошани і тим більше симпатії, заронена керівником в душу підлеглого здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом
7. Під соціально-психологічними методами управління розуміють конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників і мають на увазі упровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику управління
8. Довірливість і недовірливість - ця найважливіша якість особи, від якої залежить соціально-психологічний клімат в колективі.
9. Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих.

**Список використаної літератури.**

1. Друкер П,Ф, Ефективний керівник, - М:1994

1. Мескон М,Х, Альберт М. Хедоурі Ф. Основы менеджменту: М.: Справа, 1992
2. Веснин В.Р. , Практичний менеджмент персоналу
3. Савченко В.А, Управління розвитком персоналу
4. Управління персоналлом, видавництво КОНДОР
5. Егоршин А.П., управління персоналом