Дипломна робота на тему:

сучасні методи становлення ділових взаємовідносин в апараті управління.

Зміст

Вступ. 2

1. Теоретичні складові ділових взаємовідносин. 4

1.1. Спілкування як один з головних аспектів ділових взаємовідносин у колектив 6

1.2. Вплив психології груп на ділові взаємовідносини в колективі. 10

1.3. Теоретичні механізми лідерства, керівництва та їх вплив на взаємо відносини в апараті управління. 13

1.4. Висновки. 16

2. Соціально психологічний аспекти ділового спілкування 18

2.1. Складові психології спілкування 21

2.2. Спілкування та етика взаємостосунків у колективі 30

2.3. Роль та значення етикету ділового спілкування. 34

2.4. Людина в організаційний системі. 39

2.5. Роль та значення робочої групи як складного професійно

соціального організму. 43

2.6. Висновки 51

3. Конфлікт як один з головних чинників розладу діяльності

взаємовідносин у колектив.і 53

3.1. Психологічна сутність конфлікту та причини, що його викликають 64

3.2. Оцінка взаємовідносин у колективі та шляхи

попередження передконфліктних ситуацій. 81

3.3. Загальні висновки та пропозиції щодо успішної

профілактики конфліктів. 84

4. Вплив індивідуальних особливостей людини на

взаємовідносини у колективі. 85

5. Загальні висновки та пропозиції. 91

Список використаних літературних джерел. 94

|  |
| --- |
| Вступ. |

У наш час, коли апарат управління є оперативним штабом, що не тільки керує діяльністю всього колективу, але й піклується про подальший його розвиток в економічній сфері, виняткове значення має налагодження ділових взаємовідносин в апараті управління.

Опанування основами ділового спілкування дає змогу налагодити сприятливий психологічний клімат у колективі. Він сприяє готовності кожного співробітника включатися у виконання будь-якого складного завдання. Тоді колектив починає працювати як злагоджений механізм.

# Актуальністю теми є те, що для сучасного керівника знання основ ділових взаємовідносин та впровадження їх у практику, відкриває нові можливості, а саме можливість налагодити повне взаєморозуміння поміж керівництвом та співробітниками, та між співробітниками.

Постійне акумулювання нової інформації надає змогу не уникати сміливих ідей, рішень, а головне – “тримати руку” на пульсі життя колективу. Це дає змогу створити команду однодумців, що надає підтримку керівнику у його починаннях.

**Предметом** роботи є сучасні методи становлення ділових взаємовідносин в апараті управління.

**Об’єктом** роботи є співробітники апарату управління.

**Мета** роботи є визначення шляхів, форм, методів та зв´язків взаемопов´язаних елементів, що складають систему ділових взаємовідносин.

**Завдання** роботи:

* перше завдання – визначити сутність та зміст теоретичних складових ділових взаємовідносин;
* друге завдання – виявити структуру, описати елементи, що складають систему ділових взаємовідносин;
* третє завдання – виявити особливості та класифікувати зміни, що пов´язані з сьогоденням;
* четверте завдання – сформувати висновки та підготувати пропозиції щодо впровадження теоретичних засад, та організації методичних рекомендацій з їх розповсюдження серед співробітників.

**Структура роботи.**

У першому розділі розглянуто теоретичні складові ділових взаємовідносин у колективі.

Другий розділ присвячено соціально-психологічним аспектам ділового спілкування.

У третьому розділі розглянуто конфлікт як один з головних чинників розладу діяльності та діяльності взаємовідносин у колективі.

У четвертому розділі визначено вплив індивідуальних особливостей людини на взаємовідносини у колективі.

На завершення надаємо загальні висновки та пропозиції, що допоможуть менеджерам у використанні теоретичних знань в їх діяльності та налагодженні ділових, дружніх стосунків в апараті управління, та у спілкуванні з партнерами.

|  |
| --- |
| 1. Теоретичні складові ділових взаємовідносин. |
|  |

Під діловими взаємовідносинами в апараті управління ми розуміємо систему взаємопов’язаних елементів спілкування, що залежать від впливу психології групи, її лідерів, та керівництва колективу. До елементів спілкування відносимо: складові психологічного стану особистості та їх вплив, етику взаємостосунків та етикет спілкування.

Теоретичні засади ділових взаємовідносин розкривають насамперед першоджерела їх виникнення. Тобто лише у спілкуванні виникають ділові взаємовідносини. Колектив є необхідна складова, але вона виконує непосильну роль у складанні ділових взаємовідносин. Колектив сам по собі впливає на якість стосунків, що в ньому виникають. А отже і ділові взаємовідносини також забарвлені таким же емоційним змістом, що і рівень спілкування у колективі.

Оскільки колектив може складатися як з формальних груп ( відділів, підрозділів ), так і з неформальних груп, що виникають стихійно, то ці два різновиди груп мають вплив на ділові взаємовідносини також. У кожній групі керівною є своя психологія, що складається під впливом дії багатьох факторів. Головним з них, на нашу думку, є психологічний настрій кожного члена групи. Неабияке значення має ставлення кожної з особистостей до життєвих цінностей. Дуже часто, саме витоки психологічної сутності кожного з членів групи є об”єднуючим фактором. А якщо об”єднуючим є прагнення внести свій належний внесок у складі групи, то гарна оцінка результатів групи, впливає на зростання особистих якостей кожного та закріплює груповий психологічний настрій.

Як правило, лідером формальної групи є керівник, що виконує покладені на нього обов”язки керувати підлеглими. На противагу формальному лідеру, неформальний користується лише своїми особистими якостями. До них належать як фахові знання, досвід, так і вміння керувати загалом. керівна роль полягає у вмінні, вислуховуючи окрему думку, вирізняти головне. Поступово укладаючи думки співбесідників у відповідну схему, лідер складає особисту думку. У нього складається бачення всієї ситуації в цілому. Це впливає на остаточне рішення. Саме це вміння виділяє лідера з поміж усіх інших.

Оптимальним для організації є поєднання формального лідера з неформальним в одній особі. Якщо такого не сталося, тоді формальний лідер має будь-що налагодити дружні ділові стосунки з неформальним лідером. Тільки тоді усі рішення, що приймає формальний лідер, будуть отримувати підтримку як неформального лідера, так і його групи. А це, у свою чергу, надає додаткові можливості налагодженню сприятливих ділових взаємовідносин у повному взаєморозумінні.

Серед найвпливовіших факторів вирізняємо конфліктні взаємини, що здатні спричинити розлад як діяльності так і взаємовідносин у колективі зокрема. Тому зрозуміло, що величезне значення має профілактика виникнення конфліктних ситуацій, та дослідження їх психологічної сутності.

На нашу думку, ознайомлення щонайширшого загалу співробітників з теоретичними засадами успішної профілактики конфліктів, може позбавити у подальшому від багатьох негативних наслідків.

|  |
| --- |
| 1.1. Спілкування як один з головних аспектів ділових взаємовідносин у колективі. |

Усі люди, і кожен з нас зокрема, є продуктом спілкування. Саме в цьому процесі відбулось поступове становлення відповідних суспільних відносин. Це вища ступінь відносин. Сутність суспільних відносин є у взаємодії визначених соціальних ролей. А звідси, соціальну роль визначають як фіксацію визначеного стану (соціального) становища, що займає індивід у системі суспільних відносин. Це є нормативно - схвалений приклад поведінки. Його очікують від кожного, хто займає визначену конкретну соціальну позицію.

Цікавим, на наш погляд, є те, що кожен індивід завжди виконує декілька соціальних ролей. Наприклад, особа чоловічої статі може бути одночасно батьком, бухгалтером, спортсменом, та перебувати у родинних зв´язках з декількома особами одночасно (з батьком дружини, чоловіком сестри, і т. інш.).

Соціальна роль несе у собі також потребу чіткого визначення інтернаціональних зв´язків кожного. Саме вони залежать безпосередньо від індивідуально-психологічних особливостей кожного конкретного носія, визначеної їм ролі.

Тобто, природа міжособистих стосунків, згідно з рядом авторів (Є.І. Головаха “Структура групової діяльності”, Р.Л. Кричевського “Психологія малої групи”), та на нашу думку, суттєво відрізняється від природи суспільних стосунків.

Ми спробуємо поєднати значення емоційності у спілкуванні особистостей з виконанням обов’язків, що пов´язані з діяльністю. У книзі Н.Н. Обозова “Між особисті стосунки”, відзначено, що єдність спілкування та діяльності є в тому, що люди не лише спілкуються у процесі виконання їми різних суспільних функцій. Ми згодні з автором, що люди завжди спілкуються в якійсь діяльності (під час виконання), або з приводу цієї діяльності. Більш того, досить часто спілкування виступає як сторона діяльності, а діяльність – як умова спілкування.

Вищезазначені автори, одностайно вирізняють три складові – три взаємопов´язані сторони структури спілкування. На нашу думку, такий поділ підкреслює окремі аспекти ділового спілкування, також, як такового. А саме, містить комунікативну, інтерактивну та перспективну сторону, за твердженням Н.Н. Обозова у роботі “Міжособисті стосунки”.

Комунікативна сторона складається з обміну інформацією між індивідами, інтерактивна стосується організації взаємодії та обміном не лише знаннями, а також дією. Перспективна сторона – це процес сприйняття партнерами одне одного та встановлення взаємопорозуміння.

Не викликає також сумніву важливість опанування процесу обміну інформацією належним чином.

Цікавим на наш погляд є акцентування Н.Н. Обозовим у роботі “Міжособисті стосунки” способів уникнення комунікативних бар´єрів, що носять соціальний, або психологічний характер. Так наприклад, розповсюдження інформації у суспільстві, та в колективі зокрема, проходить крізь “фільтр довіри”, або “недовіри”. Така система може діяти с протилежними наслідками. Правдива інформація може не сприйматися, а не правдива – бути прийнятою.

З метою послаблення дії фільтрів існує можливість створити найсприятливіший фон. Цим фоном є на нашу думку, та на думку вищезгаданих дослідників, проведення ділового спілкування с значно притишеним музичним супроводом, ніж завжди.

Ми у практиці проведення ділового спілкування випробували вище згаданий приклад, та отримали підтвердження досліджень Д. Ж. Морено у роботі “Соціометрія”, та А.Н. Леонтьєва в роботі “Психологічна теорія діяльності”.

У роботі А.І. Пригожина “Соціальна організація”, автор розглядає спілкування не тільки як обмін інформацією, а також як взаємодію. Автор-дослідник вважає, і ми розділяємо цю думку, що дуже велике значення для утвердження ділових взаємовідносин у колективі має саме те, як кожен учасник спільної діяльності розуміє свій індивідуальний вклад у спільну діяльність групи.

Саме це, на нашу думку, допомагає йому корегувати свою стратегію у взаємодії з колективом при ділових взаємовідносинах. Ми вважаємо, що таким чином для пізнання механізму взаємодії у колективі необхідно розуміти, як наміри, мотиви, установки одного індивіда можуть впливати на уявлення щодо партнера по взаємодії, а також, як одне та інше проявляється в організації спільної діяльності.

У роботі А.Н. Леонтьєва “Психологічна теорія діяльності”, спілкування розглядається як сприйняття людьми один одного. Він вважає, що сприйняття іншої людини означає сприймання його зовнішніх ознак, співвідношення їх з особистими характеристиками індивіда. та інтерпретацію на цій основі його вчинків. Ми цілком поділяємо твердження А.Н. Леонтьєва та вважаємо, що люди не тільки сприймають, оцінюють один одного, а також формують по відношенню один до одного відповідні відносини. Сфера досліджень, пов´язана з виявленням механізмів накопичення означених емоціональних стосунків щодо сприймаємого суб’єкта, вважає вищезгаданий дослідник.

Цікавим на нашу думку є визначення автором-дослідником трьох ефектів при сприйманні людьми один одного. У першому – “ефекті ореола” розглядається ефект приємного та неприємного враження від людини. Перше приводить до позитивних оцінок, друге – до негативних. У другому – “ефекті новітності та первинності”, розглядається значення інформації людини в залежності від того, знайома нам ця людина, чи ми її бачимо вперше у житті. У третьому – “ефекті стереотипізації” розглядається сприйняття людини щодо її групової залежності. Стереотипізація, наприклад, призводить, на нашу думку, до формування негативних етнічних стереотипів.

Аналізуючи дослідження А.І. Пригожина “Соціальна організація” та А.Н. Леонтьєва “Психологічна теорія діяльності”, ми робимо висновок, що люди не тільки сприймають один одного, але ще й формують по відношенню один до одного деякі особисті ставлення. Вони впливають на подальші стосунки, а зокрема на ділові взаємовідносини.

Наш погляд на питання спілкування та його значення для ділових взаємовідносин у цілому співпадає з дослідженнями вищезгаданих авторів. Ми вважаємо, що саме процес спілкування потрібно розглядати як найважливіший аспект ділових взаємовідносин в апараті управління.

До психологічних засобів впливу у процесі спілкування В.П. Каземіренко у роботі “Соціальна психологія організації” відносять деяк несвідому притаманність індивіда впливати на деякі психічні стани (ситуація паніки, великі відкриті аудиторії при музиці і т.п.).

Наступним засобом він вважає спрямований до мити, неаргументований вплив однієї людини на іншу, чи групу людей. Дослідник вважає що при цьому здійснюється передавання інформації на основі некритичного її сприйняття.

Ми хочемо відзначити при цьому, що втомлені люди більш піддаються некритичному сприйняттю ніж ті, що добре себе почувають.

Автор також визначає що у процесі спілкування здійснюється не просте сприйняття зовнішніх рис поведінки іншої людини, або її психічного стану, а повторення індивідом прикладів поведінки, що демонструється опонентом. Ми згодні також з автором щодо способів відображення, а саме, від внутрішнього до зовнішнього – духу доброзичливості підкоряються раніше, ніж їм користуються зовнішньо. Підпорядкований персонал використовує приклад керівництва: доброзичлива усмішка керівника є сигналом для доброзичливого ставлення до оточуючих. Периферія використовує приклад центру: доброзичливість та висновки наради у центральному офісі переносяться на нараду, що відбуваються у регіональних відділеннях.

|  |
| --- |
| 1.2. Вплив психології груп на ділові взаємовідносини в колективі. |

Значення групи, вважає Є.І. Головаха у роботі “Структура групової діяльності: Соціально-психологічний аналіз”, залежить від того, що група є системою діяльності, що задана її місцем у суспільній системі. До основних характеристик дослідник відносить: склад груп, структуру, групові процеси, норми та цінності, систему санкцій. Групові процеси він розділяє на процеси, що організують діяльність всієї групи.

Ми цілком поділяємо думку автора на те, що місце індивіда у групі залежить насамперед від його статусу, ролевої позиції системи, групового очікування.

Р.Л. Кричевський та Є.М. Дубовська у роботі “Психологія групи: Теоретичні та прикладні аспекти”, підкреслюють значення групових норм для членів цієї групи. У процесі ділових взаємовідносин необхідно додержуватись саме означених правил поведінки, визначених групою. Саме тоді, і ми згодні з авторами-дослідниками, спільна діяльність членів колективу стане можливої.

Вищезгадані дослідники розглядають санкції як дійсний механізм при посередництві якого група повертає свого члена до шляху виконання та дотримання групових норм.

Автор дослідник Є.І. Головаха у роботі “Структура групової діяльності”, підкреслює, і ми погоджуємось з його дослідженням, що вплив схожих умов існування визначеної групи на свідомість його представників здійснюється двома шляхами:

* як наслідок особистого життєвого досвіду кожного члена групи, визначеного соціально-економічними умовами життя групи;
* в наслідок спілкування, яке здебільше здійснюється у визначеному соціальному середовищі, з чітко означеними рисами визначеної групи.

Вищезгаданий дослідник розглядає значення групи невеликої по кількості, її особливості, а також оптимальний склад групи для дотримання успішних ділових взаємовідносин. На його думку, що співпадає з нашою, саме невелика по кількості група є оптимальною для проведення успішної діяльності майже в усіх сферах господарювання.

Автор у вищезгаданій роботі визначає, і ми поділяємо його думку, що малі групи створюються внаслідок визначеної потреби суспільного розподілу праці та функціонування організації в цілому. А також підкреслюється, що при наявності протиріч поміж думками індивіда та групи, думка групи завжди є більш вагомою. Внаслідок цього, конфлікт легше уникнути, спираючись на думку, а отже і підтримку групи.

Ми вважаємо, що іноді погодження з думкою групи має чисто зовнішній характер, а сама людина залишається при своїй думці, щодо спільного питання. Саме тут, якщо у подальшому не отримано підтвердження результатом, може виникнути конфлікт. Він може згодом набути внутрішнього або навіть зовнішнього змісту. Тому керівник повинен намагатися не доводити ситуацію до конфлікту та повинен використати увесь свій авторитет для готовності роз’яснити та впевнити опонента саме у правильності керівної точки зору.

Є.І. Головаха у роботі “Структура групової діяльності” вважає, і ми цілком поділяємо думку щодо сутності та причин виникнення розбіжностей у поглядах членів групи. Ми вважаємо, що успішна взаємодія членів групи залежить від психологічної сумісності її членів. Це означає, що такий склад є оптимальним для виконання поставленої керівником мети. А також, про наявність взаємодії між членами групи. Групова спаяність, єдність свідчать насамперед про те, що такий скла групи не лише можливий, а ще й інтегрований у найкращий спосіб. А це, на думку вищезгаданого дослідника, та нашу також, є суттєвим для успішного регулювання ділових взаємовідносин у колективі.

На підтвердження нашої спільної з вищезгаданим автором-дослідником, думки, ми вважаємо, що:

* невеликій групі притаманна мобільність – швидке реагування на внутрішні чи зовнішні подразнювачи;
* саме вона формує, внаслідок міжгрупових стосунків, здоровий психологічний клімат у колективі. Це допомагає підтримувати належну ділову атмосферу, сприяє налагодженню взаємостосунків між членами колективу;
* крім того, саме виняткова життєдіяльність малих груп вирізняє їх поміж інших у наш складний час.

|  |
| --- |
| 1.3. Теоретичні механізми лідерства, керівництва та їх вплив на взаємо відносини в апараті управління. |

На думку Н.Н. Обозова у роботі “Міжособисті відносини” та Л.А. Петровської у роботі “Компетентність та спілкування”, та на нашу думку, лідерство є характеристикою психологічних стосунків, що виникають у групі з позиції домінування та підпорядкованості. Керівництво відноситься до організації всієї діяльності групи – до процесу управління нею.

На нашу думку, різниця між лідером та керівником має наступні складові:

* лідер здійснює регулювання міжособистих стосунків, керівник – офіційних;
* лідерство – елемент мікросфери, а керівництво насамперед – макросфери, що пов’язане з усією системою суспільних стосунків;
* лідерство виникає стихійно, а керівництво призначається або вибирається;
* лідерство менш стабільне у порівнянні з керівництвом;
* керівник володіє встановленою системою санкцій, а лідер її не має;
* сфера діяльності лідера вужче, ніж у керівника.

Однак, ми вважаємо за доцільне відзначити, що як лідер так і керівник мають справу з одним типом завдань. Їх призначення – стимулювати групу, націлювати її на вирішення окремих завдань, турбуватися про засоби ,за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішенні. Крім того, ми вважаємо, що лідерство є суто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи, в той час як керівництво – характеристика соціальних відносин у групі.

На нашу думку, слід також відзначити, що тотожність понять “лідер” та “авторитет” суттєво відрізняються. А саме, лідер організує рішення окремого завдання. На противагу йому, авторитет такої функції не виконує, він виступає як приклад або ідеал.

На думку Є.І. Головаха у роботі “Структури групової діяльності: Соціально-психологічний аналіз”, та В.П. Казиміренко у роботі “Соціальна психологія організації” та Р.Р. Кричевський, Е.М. Дубовська у роботі “Психологія малої групи: Теоретичний та прикладний аспекти”, та на нашу думку також, три основних підходи до розуміння лідерства має суттєве значення. Це такї складові:

* концентрують увагу на вроджених якостях лідера. Проте завдання скласти перелік цих якостей – завдання, що не вирішується;
* розлад лідерства як продукту ситуації;
* розлад лідерства як процесу організації міжособистих стосунків у групі, тому лідер – суб’єкт управління цим процесом.

На нашу думку, переважним серед цих підходів є останній, бо головним змістом такого підходу є розгляд феномену лідерства у контексті спільної групової діяльності. А у поєднанні з двома попередніми особливостями становлення лідерства така людина має великі можливості у колективі.

Цікавим, на нашу думку, є виділення вищезазначеними авторами рівня лідерства та керівництва, що залежить від рівня групового розвитку. Ми цілком згодні з думкою, про те, що для груп найвищого рівня розвитку притаманним є демократичний стиль лідерства. А, це такий, що передбачає, перш за все, відповідальність керівника перед колективом, з одного боку, та свідоме підпорядкування керівнику, з іншого. Саме групі “вищого гатунку” притаманне адекватне покладання відповідальності (на тих хто у змозі щонайширше виконати доручення). А, також, поєднання максимальної демократичності у спілкуванні з максимумом централізації щодо звітності про виконання.

Усі вище зазначені аспекти проблеми, що пов’язані із лідерством у групі, становлення лідерства у колективі, а також характерними їх особливостям має щонайвищий ценз у процесі прийняття групових рішень.

Уся система ділових стосунків у процесі ділових взаємовідносин спрямована, перш за все, на виконання мети, задля якої створено ту чи іншу організацію (фірму). Завдання, що покладене на неї, може бути виконане завдяки погодженого процесу спільного спілкування. Більш того, саме добірка групових рішень, що нанизуються у остаточних рішеннях у процесі виконання, є метою ділових взаємовідносин.

|  |
| --- |
| 1.4. Висновки. |

Практика ділового спілкування неможлива без знання теоретичних засад його становлення. Хоча спілкуватись люди навчились давно, бо саме у процесі спілкування відбувається становлення особистості, але саме відсутність достатніх знань у цій сфері викликає потребу їх пізнання.

Розглянуті теоретичні аспекти у роботах авторів-дослідників з питань теоретичних складових взаємовідносин, на наш погляд, є досить важливими. Вони зробили свій внесок до розвитку та подальшого становлення цих питань. Проте, оскільки життя не стоїть на місці, та наша держава знаходиться на порозі становлення ринкових відносин, то й засади ділового спілкування, дещо змінюються. У державі склалась ситуація, коли недостатня кількість робочих місць, та незначний обсяг пенсійних виплат за віком, тиснуть на свідомість, та впливають на поведінку людей. Це має велике значення на становлення та теоретичні аспекти ділових взаємовідносин саме в апараті управління.

Тому, перше місце, на нашу думку, займає саме вплив особистісної характеристики керівника (групи, підрозділу, відділу і т. інш.). У зв’язку з цим, ми вважаємо, що на сьогодні має велике значення ступінь підпорядкованості та залежності від безпосереднього керівника. Наприклад, рівень рівноправного партнерства передбачає вирішення ділових взаємовідносин на рівні однакових можливостей. А, також, коли ділове спілкування відбувається поміж партнерів одного рівня підпорядкованості (статусу управлінця). На противагу цьому є рівень ділового спілкування, коли сторони знаходяться на різних рівнях. Наприклад, між ними є різниця у матеріальному рівні, службової підпорядкованості (начальник – підлеглий), або зацікавлена сторона спілкується з незацікавленою стороною, що не залежить від протилежної сторони. Тоді, на нашу думку, тисне повна залежність, як психологічна, так і залежність від конкретних дій ділового співбесідника у спілкуванні. Тобто, керівник користується у спілкуванні психологічним тиском, породженим можливістю для підлеглого втратити роботу. Це має найважливіше значення саме в наш час. Адже людина може залишитися без коштів для існування, і буде не в змозі задовольнити свої потреби життєдіяльності, бо в наш час склалась ситуація, коли робочих місць замало, а претендентів знайти роботу – забагато.

Отже, якщо керівник – людина порядна, вихована, дотримується демократичних засад, то вона не дозволяє собі використовувати становище, що склалося, на свою користь. У неї немає потреби принижувати людську гідність партнера у ділових взаємовідносинах, тільки тому, що він не може протистояти психологічному тиску втрати роботи.

Але, на жаль, у наш час не кожен керівник дотримується вищезгаданої норми поведінки у діловому спілкуванні. Більше того, дедалі ширшого розповсюдження набуває відродження авторитарного стилю керівництва. Наприклад, коли підлеглі виконують завдання, безпосередньо не пов’язані з виконанням службових обов´язків. Часто зухвала поведінка поєднується зі зверхністю у спілкуванні. Такому керівнику також притаманне необ’єктивне ставлення до людини. Він ніколи не вислуховує думку партнера, вона його не цікавить. У той же час, такий керівник ніколи не вислуховує думку підлеглих, а тисне лише своїм авторитетом. Проте у ролі ділового партнера на рівному або вищому від нього рівні, такий керівник поводить себе як слухняний підлеглий. Свою думку він тримає при собі, його вислови не мають конкретики, а поведінка є аморфною.

Зважаючи на викладене, ми робимо висновок, що у перехідний період з’явився “перехідний тип” керівника. Цей тип вичерпає, ізживе себе тоді, коли економічна ситуація у країні стабілізується. Це призведе до ситуації, коли підлеглі вже не будуть повністю залежати від конкретного місця роботи. Вони будуть мати можливість вибирати не лише місце роботи, але й керівника – ділового партнера, з яким буде легко у ділових взаємовідносинах.

|  |
| --- |
| 2. Соціально психологічний аспекти ділового спілкування |

Соціальна психологія як наука про людське суспільство виникла досить пізно – в 20-і роки ХХ сторіччя. Подібний феномен пояснюється особливостями самого об’єкта пізнання. Найлегше виявилось прилучитись до сприйняття оточуючого нас природного середовища і першими
з”явились природні науки. Пізнання суспільства, соціальних явищ виявилось набагато складнішим та спроби його наукового аналізу сформувались у вигляді аналітичних теорій лише в середині минулого століття. Ще складніше виявилось для людини осягнути таїни міжособистого спілкування, пізнати свою особистість, розкрити несвідомі механізми поведінки людини. Зовсім відокремлене місце в історії соціальної психології займає Зигмунд Фрейд (1856-1939) – австрійський лікар і психолог, що мав нахил до гуманітарного мислення. Впливовість його теорії пояснюється не лише наявністю неофрейдизму, а також всеосяжною практикою психоаналізу, що має найбезпосередніше відношення до соціальної психології ділового спілкування. Створена Фрейдом теорія механізмів психологічного захисту отримала подальший розвиток в вітчизняній соціальній психології особистості. Реальність даних механізмів доведено.

 Наприклад, у роботі Р.М. Грановської “Елементи практичної психології”(4), автор визначає психологічний захист як тенденцію індивіда дотримуватись звичайного ходу мислення, вже складеної у нього особистої думки щодо себе, відвертаючи або зміщуючи несприйнятну для самооцінки нову інформацію. Захисні механізми починають свою дію тоді, коли людина неспромоглась досягти наміченої мети і під загрозою опиняється її душевна рівновага. Р.М. Грановська вирізняє вісім засобів психологічного захисту: непогодження, витіснення, проекція, ідентифікація, раціоналізація, включення, заміщення та ізоляція.

***Непогодження***  ***-*** має свій прояв в безсвідомому відстороненні від негативної для самооцінки інформації. Людина неначе слухає, але не чує, не сприймає те, що загрожує самозбереженню, престижу, головним чинникам особистості. З прийнятої позиції в етиці ділового спілкування, наявність цього механізму надає змогу припустити, що так зване “висловлення правди в вічі”, наприклад підлеглим в процесі ділової зустрічі, має яскравий негативний ефект.

***Витіснення -*** дієвий спосіб попередження внутрішнього конфлікту, що передбачає не лише “виключення” зі свідомості негативної інформації або мотивації дій, але й особливих напрямків думки і дії, що спрацьовують на збереження позитивного “Я – образу”.

***Раціоналізація -*** найчастіше проявляється у знеціненні недосяжного. Виходячи з практики ділового спілкування має сенс, по-перше, не поспішати з обвинуваченням в нещирості, якщо людина відхрещується від своєї обізнаності у деяких питаннях, оскільки не виключено, що несприйнятна інформація якимось чином торкається його почуття власної гідності. І по-друге, вчитися вирізняти дійсні мотиви “дезінформації” від тих, що людина використовує для самозбереження і самовизначення.

***Проекція -*** безпідставне приписування іншій особі своїх бажань і сподівань, особистих якостей, до того ж найчастіше негативного характеру. Наприклад, під час сварки дійові особи конфлікту приписують один одному свої недоліки.

***Ідентифікація -*** встановлення емоційного зв’язку з іншим суб’єктом, ототожнювання себе з ним. Цей механізм захисту дозволяє особистості подолати почуття особистої неповноцінності та віднайти впевненість у собі.

***Заміщення -*** є найпростішим механізмом психологічного захисту. Сутність його в тому, що людина знімає внутрішню напругу шляхом перенесення, переадресації дії, що була направлена на недосяжний об’єкт, в досяжну ситуацію. Так, наприклад, гумова статуя голови правління банку у комплекті з палицею, може позбавити клерків від необхідності зривати свій розпач на колегах, в суспільних місцях або сім’ї.

***Включення та ізоляція*** ***-*** полярно протилежні механізми психологічного захисту. Включення – полегшення внутрішнього конфлікту шляхом спільного хвилювання, коли свої біди вже не здаються такими значними як раніше. Отже, керівник колективу сприяє неформальному спілкуванню, і не лише в робочому приміщенні. Ізоляція – захист від травмуючих факторів шляхом відокремлення від емоційних зв'язків з іншими людьми, втрата нахилу до спільного хвилювання.

Ми згодні з думкою Р.М. Грановської (4) щодо визначення психологічного захисту як тенденції індивида дотримуватись вже складеної особистої думки, звичайного ходу мислення. Не викликає заперечень твердження Р.М.Грановської (4), що вищезгадані механізми психологічного захисту починають свою дію тоді, коли людина неспромоглась досягти наміченої мети і під загрозою опинилась її душевна рівновага. На наш погляд знання цих механізмів суттєво допоможе менеджеру-управлінцю при ділових взаємовідносинах у колективі.

Знання механізмів психологічного захисту необхідно сучасному керівнику не лише для кращого розуміння дійсних мотивів поведінки інших людей в процесі ділового спілкування. Не менш важливо іноді розібратись в самому собі, бо створений ним душевний комфорт (спокій) стає значною перепоною на шляху усвідомлення особистих недоліків, реального подолання внутрішньо-особистих конфліктів, на шляху подальшого самовдосконалення.

Ми вважаємо, що значним недоліком концепції Зигмунда Фрейда є використання абстрактних побудов, що не підтверджені беззаперечними експеримен-тальними даними: недооцінка ролі соціальних факторів в формуванні рушійних сил людської поведінки. Однак, слід відзначити , що він був одним з перших, хто намагався здолати провалля поміж біологічним і соціальним в визначенні людської природи. Визначально помилковий принцип фізіологічного пояснення людських бажань не спинив його, та не завадив здійснити неперевершений внесок у вивчення несвідомих явищ психіки людини як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

|  |
| --- |
| 2.1. Складові психології спілкування |

Спілкування завжди займало важливе значення в житті людини. Ми постійно спілкуємось одне з одним. Адже природним засобом існування людини є його зв’язок з іншими людьми, а сама людина стає людиною тільки у спілкуванні. Хоч людське спілкування належить до основи соціального буття, безпосереднім об’єктом психологічного та соціально-психологічного аналізу воно постало лише в ХХ столітті. Спілкування – дуже складний та многогранний процес. У роботі Б.Д. Паригіна “Основи соціально – психологічної теорії” (20), автор відзначив, що процес спілкування може виступати як процес взаємодії людей, як інформаційний процес, як відношення людини до оточуючих, як процес впливу один на одного, а також як процес їх взаєморозуміння. Визначення Б.Д.Паригіна (20), орієнтовано на системне розуміння сутності спілкування. А.С. Золотнікова у роботі “Проблеми психології спілкування (4), визначає спілкування як соціальний так і особистий процес орієнтування, в якому реалізуються не тільки особисті відносини, а також установки на соціальні норми. Для автора спілкування – це більше комунікативно-регулятивний процес, де цей процес регулюється соціальною системою. А.А. Леонтьев у роботі “Психологія спілкування “ (13), розуміє спілкування не як інтеріндивідуальний, а як соціальний феномен, суб”єкт якого слід розглядати не ізольовано. Позицію А.А. Леонтьева (13) підтримують деякі інші автори. Так, В.Н. Панферов (20) відзначає, що “усі види діяльності неможливі без спілкування”. Ковальов А.Г. визначає спілкування як взаємодію двох або декількох людей, що складається з обміну між ними інформацією пізнавального або аффективно-оціночного (так звана “емоційно-оціночна”) характеру. Суб’єктами спілкування є окремі особи або група людей. Якщо розглядати з приводу чого і для чого люди спілкуються, та виділити усі можливі функціональні ситуації, то таких ситуацій є чотири:

⬩ мета спілкування знаходиться поза самою взаємодією суб’єктів;

⬩ мета спілкування знаходиться в ньому самому;

⬩ метою спілкування є залучення партнера до досвіду та цінностей ініціатора спілкування;

⬩ мета спілкування – залучення самого його – ініціатора до цінностей партнера.

Аналізуючи різні точки зору щодо спілкування, ми вважаємо, що більш вдалим є визначення спілкування як інформаційна взаємодія. Ми згодні з думкою В.Н.Панферова (20) та інших дослідників, але на наш пгляд, спілкування – це нейнеобхідніший елемент любої діяльності людини, необхідний для встановлення взаємодії у будь –якому колективі. Ділове спілкування характеризується Е.В. Руденським (23) як спілкування першого виду, тобто спілкування, що має мету поза собою. Воно є способом організації і оптимізації того або іншого виду прикладної діяльності: виробничої, наукової, комерційної і т. інш.

Ми цілком згодні з попередньою думкою автора, але ми вважаємо, що в будь-якій загальній справі є взаємодія та спілкування виконавців, як необхідність забезпечення його ефективності. Виробнича взаємодія може і не буває по своїй сутності спілкуванням в тому випадку, коли інший суб’єкт виступає як об’єкт. Наприклад, при твердому авторитарному стилі керівництва, ставлення керівника до підлеглого складається, в основному, як ставлення суб’єкта до об’єкту. В цьому випадку формою ставлення є дисципліна - принцип суворого регулювання ієрархічного рівня керівника до підлеглого. Зрозуміло, що останнього залишено без свободи дії, що право прийняття рішення надано керуючому суб’єкту і тому зв’язок між ними асиметричний, монологічний, а не діалогічний.

Особливостями ділового спілкування по визначенню А.С. Золотнякова (4) є:

⬩ партнер в діловому спілкуванні завжди виступає як особистість завжди значуща для суб’єкта;

⬩ людей, що спілкуються, вирізняє велике взаєморозуміння в питаннях справи;

⬩ головне завдання ділового спілкування – продуктивне співробітництво.

Прагматичний Дж. Рокфеллер, добре розуміючи значення спілкування у діловій діяльності , відзначав, що вміння спілкуватися з людьми – такий же товар, який можна придбати, як цукор або кофе. І він був готовий сплачувати великі гроші за це вміння, більше ніж за будь-який інший товар в світі.

Вміння спілкуватися означає вміння розбиратись в людях і на цій основі будувати свої взаємини з ними, що передбачає знання психології спілкування. В процесі спілкування люди сприймають один одного, обмінюються інформацією та взаємодіють. ***Спілкування*** – це єдність трьох сторін: спілкування як сприйняття, спілкування як комунікація і спілкування як взаємодія.

Ми вважаємо, що проблема сприйняття досить добре вивчена і розроблена в соціальній психології. Спілкування визначається тим відчуттям партнера, що формується під час сприйняття, тобто є у складанні цілісного образу іншої людини, що формується на основі його зовнішнього вигляду та поведінки. В діловому спілкуванні є необхідність у взаємодії з людьми, яких вперше бачиш, а також з тими, котрі достатньо добре знайомі. Психологічні дослідження показали, що в основі особистого сприйняття раніше незнайомих людей, та людей, з котрими вже є деякий досвід спілкування, знаходяться різні психологічні механізми. У першому випадку сприйняття здійснюється на основі психологічних механізмів міжгрупового спілкування, а у другому - механізмів міжособистого спілкування.

До психологічних механізмів сприйняття в міжгруповому спілкуванні по визначенню А.Л. Потєряхіна (1) в роботі “Психологія управління” (21) відносять процес соціальної стереотипізації. Сутність його в тому, що відображення однієї або іншої людини будується на основі одних або інших схем. Наприклад, стійке стереотипне сприйняття як зразку ввічливості – англійців; великої кількості думок – французів; загадкової слав'янської душі – росіян. Ми будуємо своє спілкування різним чином, залежно від того, з ким ми спілкуємось. Для кожної категорії партнерів є так звані різноманітні “техніки” (або моделі) спілкування, в залежності від характеристики співвиконавця (співрозмовника).

 Автор вважає, що вірогідність помилки досить велика та залежить від факторів: зверхності, вподобання, особистого ставлення партнера до нас.

Фактор зверхності – оцінювання людини, що краща за нас з якого-небудь важливого для нас параметру, дещо за вищим значенням, ніж якщо вона була б нам рівня, а не навпаки.

Фактор вподобання в процесі сприйняття людини людиною є в завищенні або в недооцінені будь-яких якостей в залежності від того, чи подобається нам (зовнішньо) людина, чи ні.

Фактор особистого ставлення партнера до нас діє таким чином, що люди, які добре до нас ставляться оцінюються вище тих, що ставляться до нас погано.

Психологічними механізмами сприйняття та розуміння при міжособистому спілкуванні по визначенню автора є ідентифікація, емпатія та рефлексія.

***Ідентифікація –*** найбільш простий спосіб розуміння іншої людини, уподібнення себе йому. При ідентифікації людина неначе ставить себе на місце іншої людини та визначає, як би він діяв в подібних ситуаціях.

Дуже близька до ідентифікації **емпатія** – розуміння на рівні почуттів, намагання емоційно відгукнутись щодо вирішення проблем іншої людини. Ситуація іншої людини не стільки зважується розумом, скільки почуттям.

З точки зору характеристики спілкування, як ідентифікація, так і емпатія потребують вирішення ще одного питання: чи буде інший, тобто мій партнер з спілкування, розуміти мене. Тому процес розуміння людини людиною залежить безпосередньо від **процесу рефлексії** – усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером зі спілкування. Це вже не лише знання іншого, а також знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний здвоєний процес дзеркального відображення одного іншим. Наближення всього цього комплексу сприйняття один до одного – складний процес, що потребує спеціальних зусиль.

Ми вважаємо, приєднуючись до думки А.Г.Ковальова , в роботі “Колектив та соціально – психологічні проблеми” (7), що ділове спілкування - це перш за все комунікація, тобто обмін інформацією, вагомою для тих, хто спілкується, що передбачає визначення наступних питань:

⬩ які за якістю засоби комунікації та яким чином вірно ними користуватись в процесі спілкування;

⬩ яким чином долати комунікативні бар’єри непорозуміння та робити комунікацію успішною.

А.А. Леотьев (13) всі засоби спілкування розподіляє на дві великі групи: вербальні (за допомогою слів) і невербальні. За даними А. Мейерабиана, здійснення передачі інформації за рахунок вербальних засобів (тільки слів) складає 7%; звукових засобів (включаючи тональність голосу, інтонацію звуку) – 38%; а за рахунок невербальних засобів - 55%. Невербальна поведінка людини нероздільно пов’язана з його психологічним станом та слугує засобом їх відображення. В процесі спілкування невербальна поведінка є об’єктом тлумачення не сама по собі, а як показник внутрішніх, **індивідуально-психологічних та соціально-психологічних** характерних ознак особистості. На основі невербальної поведінки розкривається внутрішній світ особистості, здійснюється формування психічного змісту спілкування та спільної діяльності. Люди досить швидко вчаться пристосовувати свою вербальну поведінку до зміни обставин. Але мова тіла виявляється менш пластичною. В соціально-психологічних дослідженнях розроблено різноманітні класифікації невербальних засобів спілкування. До них відносяться всі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу та інш. Найзначніші кінетичні засоби – рухи іншої людини, що сприймаються поглядом, які виконують виразно-регулятивну функцію у спілкуванні. До них належать виразні рухи, що проявляються в міміці обличчя, позі, виборі місці розміщення, погляді, ході людини. Ми цілком згодні з твердженням А.А.Леонтьева (13 ) та інших дослідників, і також вважаємо, що на основі вербальної, та невербальної поведінки здійснюється формування психічного змісту спілкування та спільної діяльності. Це дуже важливо для ділових взаємовідносин у колективі.

Якими би важливими не були почуття людини, проте ділове спілкування передбачає не лише і не тільки передавання емоційного стану, скільки передачу інформації. Зміст інформації передбачається за допомогою язику, тобто приймає вербальну форму або форму слова. При цьому частково порушується зміст інформації, частково має місце її втрата. Кількість цих втрат визначається точністю та повнотою впровадження думки у форму слова та наявністю або відсутністю довіри до співрозмовника, особистою метою та спрямуванням (коли бажане приймається за дійсне), та співпаданням або неспівпаданням словникового запасу, та багатьма інш. чинниками. Все ж люди розуміють один одного. Розуміння постійно корегується, бо спілкування це не лише передача інформації (знання, фактичних даних, наказів, і т. інш.), а обмін інформацією, що передбачає зворотній зв’язок. До того ж обмін повідомленнями здійснюється за для досягнення мети спілкування, тому треба враховувати особистий сенс. Комунікація за твердженням А.Л. Потєряхіна у роботі “Психологія управління” (21) буде ефективною лише тоді, коли одержувач повідомлення правильно виконає його розшифровування, інакше виникне непорозуміння. Він вважає, що більшість конфліктів виникає при невірному тлумаченні ставлення до партнера. Найчастіше сприймається не сутність справи, а ставлення до неї, тому реагують саме на це. Найголовніше для ділового спілкування вміння говорити та вміння вислухати. Вміння говорити передбачає вивірене формування своєї думки, зрозумілість мови подання матеріалу, орієнтація у спілкуванні на реакцію співрозмовника. Дослідження, наведені в роботі В.Зігерта та Л.Ланга “Керівник без конфліктів”, свідчать що втрати при монологічному спілкуванні складають близько 50%, а в деяких випадках і 80% від обсягу поданої інформації. Найефективнішою формою спілкування є діалог. В його основі – вміння задавати питання собі та іншим, вільне володіння мовою, чутливість до невербальних сигналів, здатність відрізняти щирі відповіді від нещирих.

Ми вважаємо,що успіх ділового спілкування набагато в чому залежить також і від вміння слухати співрозмовника. При невмінні слухати виявляється неповага до співрозмовника та неуважність. Відсутність вміння та навичок означає не лише низький рівень культури спілкування, а бажання розглядати міжособисті стосунки у межах статусу влади та підпорядкування, ідеалізуючи себе. На перший погляд слухання здається досить простою справою, проте це складний процес, що потребує відповідних навичок та загальної комунікативної культури, часу, терпіння.

Аналіз спілкування як взаємодії на думку А.а.Леонтьева в роботі Психологія спілкування” (13) має значні складнощі. Взагалі розділення трьох сторін спілкування – сприйняття, комунікації та взаємодії можливо лише як засіб аналізу: не можливо виділити “чисту” комунікацію, без сприйняття або взаємодії, або “чисте” сприйняття. У спілкуванні постійно здійснюється реалізація на дію іншого. В одному випадку, наприклад, здається, що партнер в нас чомусь підштовхує, тому ми опираємось; в іншому – що наші дії “співпадають”; в третьому – що партнер зачіпає наші сфери дії і ми їх відстоюємо і т. інш. За словами стоїть дія, і спілкуючись, ми постійно відповідаємо собі на запитання “Що він робить?”, і наша поведінка будується виходячи з одержаної відповіді. Під час вибору позиції у спілкуванні слід враховувати: ступінь довіри до партнера, можливі наслідки відкритості у спілкуванні. І разом з цим максимальна ефективність ділового спілкування досягається при відкритому характері. В розгорнутому вигляді у спілкуванні автор відокремлює наступні складові спілкування:

1. встановлення контакту;
2. орієнтація в ситуації (люди, обставини і т. інш.);
3. обговорення питання, проблеми;
4. прийняття рішення;
5. вихід з контакту.

В діловому спілкуванні ця схема може бути як згорнутою, коротенькою, так і повною, з подробицями. Саме свідомим виділенням цих етапів та їх регуляцією вважає автор визначається здебільшого ефективність ділового спілкування. Аналізуючи дослідження А.А.Леонтьєва (13), ми вважаємо, що кожне спілкування починається з налагодження контакту. Досить часто неуспіх ділового спілкування передбачено на самому початку: нездійснений контакт, точніше його відсутність, веде до подальшого ланцюжку неправильних дій. Необхідно стимулювати співрозмовника до спілкування і створити максимальну атмосферу можливостей для подальшого ділового обговорення та прийняття рішення. На думку А.Л.Потєряхіна в роботі “Психологія управління (21) щабель орієнтації допомагає визначити стратегію і тактику ділового спілкування, розвинути цікавість до нього та залучити партнера до сфери спільної зацікавленості. На цьому етапі потрібно відразу ж визначити тривалість розмови (звернутий, чіткий та конкретний або деталізований, розвернутий) та залежно від цього будувати свою тактику. Основні завдання етапу орієнтації:

⬩ викликати цікавість співрозмовника та залучити його до обговорення;

⬩ виявити самооцінку співрозмовника та зорієнтуватись у ролі співбесідника та особистої;

⬩ почати вирішення головного завдання спілкування.

 Автор вважає, що на етапі залучення співрозмовника до активного обговорення питання, важливо визначити психологічний стан партнера та корегувати його. Чітке розподілення ролей за принципом домінування-підпорядкування також необхідне для успіху ділового спілкування. Визначають три види розподілення ролей: “прибуток зверху”, “прибуток знизу”, та “прибудова на рівних” зі співрозмовником. Практично, це розподілення базується на використанні так званої “домінантної техніки самопрезентації”, а рівень домінантності-підпорядкованості встановлюється за допомогою невербальної техніки: пози, вигляду, темпу розмови. В випадку, коли безслівна домовленість щодо розподілення рольової участі не буде досягнута, тоді конфлікту при спілкуванні не уникнути. Якщо, наприклад, співбесідник вибрав для себе роль “поважного вчителя”, то потрібно відповідно або сприйняти роль “учня, що ставиться з повагою”, або тактовно виборювати бажаного розподілення ролей - “два експерти”.

Для етапу обговорювання проблеми та прийняття рішення, з соціально-психологічної точки зору, характерний ефект контрасту та ефект асиміляції. Дія ефекту контрасту складається з навмисного підкреслювання відмінності нашого бачення можливості спільної роботи від точки зору партнера. Таким чином ми психологічно віддаляємось від нього. Підкреслюючи спільність позицій, ми наближаємось до співрозмовника, тобто тоді має прояв дія ефекту асиміляції. Аналізуючи дослідження різних авторів, ми робимо висновки, що для досягнення успіху в діловому обговоренні важливо підкреслювати єдність позицій. При неспівпаданні уявлень обов’язковим для успішного обговорення є правило – конкретні фрази повинні бути безособистими. Інакше вони стають непереборними і спілкування невдало закінчиться. Це означає, що позиція співрозмовника виключно виходить із об’єктивних чинників, але ні в якому разі не базується на його особистих якостях, його значенні як особи.

Ми вважаємо, що на етапі виходу зі спілкування потрібно бути привітним, чемним. Дуже велике значення приділяється заключному враженню. Воно впливає на образ, що залишається у пам’яті партнера, а також на майбутні ділові стосунки. Тому привітність, доброзичливість - одні з головних для проведення успішного ділового спілкування.

|  |
| --- |
| 2.2. Спілкування та етика взаємостосунків у колективі |

Взаємодія стосунків виникає у спілкуванні, етика їх багатогранна. Вона обіймає сторони етики як науки про мораль, а також спілкування – як складного процесу встановлення та розвитку контактів поміж людей. Етика від моменту свого виникнення знаходиться у взаємодії зі спілкуванням. Моральні почуття, внутрішнє розуміння щодо належної поведінки виникають у людини завдяки спільному життю з іншими людьми. Етика повинна гуманізувати спілкування поміж людей. Вона досліджує цілий комплекс питань: щодо сутності моралі, закономірності її зміни та розвитку, принципах та нормах поведінки; науково обгрунтовує положення щодо моральних ставленнях, свідомості, відповідаль-ності; культура поведінки людей та багато іншого.

Мораль (добропорядність) - це не лише норми поведінки, а також моральні ставлення, що склалися в процесі життєдіяльності людей та добропорядки свідомість. Практична необхідність погодження трудової діяльності людини з діяльністю колективу з'явилась вже на зорі розвитку суспільства (родинно-общинне суспільство). Із історії відомо, як виробничі потреби роду та племені вели до формування морального ставлення, норм поведінки. Для людини, що вступає у стосунки з іншими людьми, норми виступають як належне правило, у відповідності з яким він повинен діяти. Для суспільства моральні норми є виявом ставлення, що складаються з діями, згідно його інтересам. Сутність моральних ставлень не зводиться лише до дотримання людиною загальних інтересів, а складається з поєднання особистих та суспільних інтересів. Суспільство склало цілу систему правил, що призначені регулювати свої відносини з особистістю.

Е.В. Рудинський, в роботі “Соціальна психологія” (23) вважає, що необхідна сторона моральних стосунків – добропорядна свідомість – погляди та уявлення щодо належної поведінки, правила такої поведінки. Суспільну думку він охарактеризовує як ствердження спільності людей з питань соціального життя, що зачіпають їх загальні сфери зацікавленості. Вона відображає ставлення до фактів, пригод, явищ суспільного життя у формі згоди з тим, що сталося, або у формі осудження, побажання, рекомендації, вимоги. Суспільна думка та спілкування безпосередньо пов’язані поміж собою. Зміст, характер суспільної думки, що формується, загалом залежить від міжособистого та групового спілкування. Воно виступає як безпосередній контакт поміж людей. Підвищення ролі спілкування в життєдіяльності людей автор пов’язує зі зростанням його культури, в тому числі і добропорядності. Під добропорядною культурою можливо розуміти суму етичних знань, сукупність моральних цінностей та принципів, рівень добропорядного розвитку суспільства та людини. Поміж добропорядною культурою та моральною відповідальністю існує визначений зв’язок. Рівень освіти людини, її соціальний статус, професіоналізм, не передбачають одноразово і наявність визначеної добропорядної культури особистості. А от наявність моральної відповідальності свідчить про добропорядну, моральну культуру особистості. За повсякденним змістом під моральною культурою розуміють такі взаємостосунки поміж людей, що характе-ризуються повагою, взаєморозумінням, доброзичливістю, товариськістю, турботою за долю іншої людини. Ми згодні з автором і також вважаємо, що в умовах економічної, політичної та духовної кризи, в процесі емоційної взаємодії людей досить часто виникає ставлення упередженості, відчуження. Одна з найрозповсюдженіших рис подібних явищ – низький рівень моральної культури спілкування.

Роль добропорядної культури виявляється в тому, що вона сприяє підвищенню потреби у спілкуванні. Реальний процес спілкування – спілкування реальних живих людей, що мають індивідуальні особисті якості, емоції, нахили та бажання. На основі усуспільнення людських потреб, інтересів виникають симпатії та антипатії, дружні та товариські зв’язки. Спілкування не лише йде поруч з трудовою, політичною та іншою діяльністю, але не рідко стає метою всіх дій. Людина дуже багато губить, якщо вона не може порівнювати себе з іншою людиною, обмінюватись з нею думками, орієнтуватись на неї. В той же час все більше претензій виставляють люди один до одного, все складніше стає задовільними їх взаємне очікування. МИ вважаємо, що значення спілкування дуже велике, бо лише у спілкуванні виникає емоційний та добропорядний розвиток особистості, пробудження глибинних духовних інтересів, зникає емоційна напруга. У процесі спілкування задовольняється потреба людини в індивідуальному самостверд-женні, безпосередньому емоційному контакті. Впорядкування спілкування досягається за допомогою правил та норм, що регулюють спілкування в залежності від його мети та засобів. Норми спілкування можуть регулювати характер соціально-ролевих ставлень і тоді вони визначаються змістом цих відношень та не мають морального значення.

 На нашу думку в сучасному суспільстві можливо відслідкувати як відносини соціальної нерівності зводять морально-психологічні перешкоди на шляху спілкування. У зв’язку з цим вільне спілкування, як правило, розповсюджується у соціально-однорідному середовищі, що виявляється як негативний фактор, що заважає розвитку особистості. Спілкування є однією частиною більшого явища - поведінки людей. Як відзначає А.Г. Ковальов у роботі “Колектив та соціально –психологічні проблеми” (7) однією зі сторін поведінки людей є етикет, тобто встановлений порядок поведінки. Етикет формується перш за все відповідно до потреби та традицій. Його становлення залежить від усієї системи регулювання стосунків поміж людей, що включають норми прав, моральні норми, традиції, суспільну думку. Існує багато норм етикету, але є загальна направленість - визначення та підтримання значимості, поваги до людини, з якою виникає контакт. В суспільстві, що є на основі ринкових відносин, етикет став засобом обліку, що використовується як у спілкуванні з підлеглими, так і в контактах рівних за станом людей. Сучасний етикет виступає як система норм поведінки, за допомогою якої людина вчиться зважати на гідність інших людей. А це вчить також захищати свою гідність, надає змогу здолати передумови виникнення конфліктів та досягнення поставленої мети. Свідоме та несвідоме приниження гідності іншої людини, вважає автор, призводить до морального конфлікту, психологічного дискомфорту, погіршують психологічний клімат та погано впливають на спільну діяльність.

Ми згодні з твердженням А.Г. Ковальова (7), що діюча в нашому житті ділова етика підприємця, менеджера передбачає, що обов’язкові елементи їх кодексу честі – дотримання професійної честі та гідності. Особливість сучасної етики підприємця є в тому, що зміст умови моралі дискредитується загальним кризовим станом суспільства. Нерідко, спекуляція рекламується як звичайна практика ділового життя, а під підприємливістю розуміють звичайне здирництво.

На нашу думку, ринкові стосунки викликають зміни у функціонально-психологічній структурі особистості та у її моральних орієнтаціях. В сучасному суспільстві ринкових відносин існує реальна загроза формування ринкового соціального характеру, що є все більшим відчуженням від моральних норм та правил. З огляду на останнє твердження, “”гідність ділової людини” , “гідність менеджера” повинні розглядатися як добропорядна характеристика людини. Професійна честь та гідність – це показники моральної цінності людини, що є мірою професіоналізму в кожній сфері діяльності. Добропорядні якості також є завдатком становлення авторитета менеджера. Порядність, чесність, принциповість завжди були головними якостями, що слугували для оцінення будь-якої особистості. Соціологічні обстеження останніх років свідчать, що особливе значення приділяють таким якостям керівника, як справедливість, повага до людей, обов’язковість, доброзичливість. Стиль спілкування керівника має величезний вплив на ставлення людей та психологічний клімат у колективі. Дотримання морально-етичних норм поведінки дозволить одержувати ще більшу підтримку та взаємодопомогу з боку оточуючих, внутрішній спокій та комфорт, допоможе подолати ще одну сходинку на шляху розвитку особистості.

|  |
| --- |
| 2.3. Роль та значення етикету ділового спілкування. |

У роботі А.Г.Ковальова “Курс лекцій по соціальній психології” (8) визначення етикету як встановленого порядку поведінки будь-де, дає найбільш загальне уявлення щодо нього. Діловий етикет значно ширший за своїм змістом. Це є найважливішою стороною професійної поведінки підприємця. У вітчизняних бізнесменів – початківців зривається безліч вигідних контрактів, особливо з інофірмами з причини того, що вони не знають правил ділового етикету. У багатьох “нових українців” поганий смак помічається у їх одязі, манері поведінки. В результаті вони стають об’єктом мовчазної та неприємної критики з боку партнерів. Ті підприємці, що поважають себе, після першої ж зустрічі переривають усіляке ведення переговорів щодо домовленості на співпрацю. Щоб не впасти в очах можливих партнерів, треба знати правила доброго тону, оскільки знання ділового етикету – одна із основ підприємницького успіху. Правила етикету вказують на єдність двох його сторін: морально-етичної та естетичної. Перша сторона - проявлення моральної форми: запобігливої турботи, поваги і таке інш. Інша сторона – естетична, свідчить про красу, вишуканість форм поведінки.

Цікавим, на наш погляд, є той факт, що етикет є явище історичне. Правила поведінки людей змінювались зі зміною умов життя суспільства, кожної окремої соціальної сфери. Етикет виник в період зародження абсолютної монархії. Дотримуватись визначених правил поведінки було необхідно для возвеличення царюючих осіб, для закріплення ієрархії всередині самого класового суспільства. Суспільний прогрес сприяв взаємопроникненню правил поведінки, взаємозабезпеченню культур. Це дозволило напрацювати взаємоприйнятний етикет, що був всіма признаний в головних рисах. Його було закріплено також у звичаях та традиціях. Етикет почав предписувати норми поведінки на роботі, на вулиці, у гостях, на ділових та дипломатичних зустрічах, в театрі, в суспільному транспорті і таке інш. Але крім правил етикету, для усіх існує також професійний етикет. Він забезпечує найвищу ефективність у виконанні професійних функцій і також сприяє досягненню поставленої мети.

Ми згодні з твердженням автора, що у практиці ділових стосунків завжди є якісь стандартні ситуації, яких неможливо уникнути. Для цих ситуацій і виробляють форми і правила поведінки, що складають етикет ділового спілкування. Автор характеризує його як зведення правил поведінки у бізнесі, що зачіпає зовнішній бік ділового спілкування. Діловий етикет – результат довготривалого відбирання правил і форм найбільш сприйнятої поведінки, що сприяє успіху у ділових стосунках. Правила ділового етикету вважає А.Л. Потєряхін (21), і ми цілком з цим згодні, сприяють наближенню економічних інтересів до фінансових інтересів спеціалістів торгівельного бізнесу, бізнесменів. Ми вважаємо, що перш за все слід пам’ятати, що діловий етикет включає точне дотримання правил культури поведінки, що передбачає глибоку повагу до людської особистості. В основі поведінки має лежати моральна оцінка: діловий партнер – хороша людина.

Культура поведінки ділового спілкування не можлива без дотримання правил вербального (мовного, побудованого на основі слів) етикету. Він пов’язаний із формами та манерами мови, що прийнятий в спілкуванні даної сфери ділових людей.

В діловій розмові треба вміти дати відповідь на будь-яке запитання. Велике значення мають компліменти – приємні слова, що висловлюють згоду, гарну оцінку діяльності у бізнесі, вигляду та одягу, зовнішнього вигляду взагалі, а також розумових здібностей ділового партнера. Згідно діловому етикету, слід неухильно дотримуватись на ділових переговорах правил поведінки країни – партнера по бізнесу. Якими б не були традиції, правила поведінки, - їх належить чітко виконувати, якщо є бажання досягти успіху. Інтереси справи часто знаходяться вище особистих вподобань та пристрастей.

Діловий етикет потребує особливої поведінки у спілкуванні з клієнтами.
В кожному виді послуг, що надаються клієнтам, є свої професійні тонкощі та секрети поведінки. Але слід завжди пам’ятати, що клієнт найдорожчий та найбажаніший відвідувач у вашому офісі (магазині, підприємстві). У роботі з клієнтами треба бути і гарним психологом також. Крім того, дуже важливо також дотримуватись відповідних правил стосовно одягу та зовнішнього вигляду. Костюм має бути відповідним до місця і часу.

Слід пам’ятати, і з цим ми цілком згодні, що у діловому спілкуванні немає незначних речей. А особливу вагомість у бізнесі має етикет. Одяг, поведінка підприємця, менеджера – це його візитна картка. Необхідно пам’ятати також, що скрізь нас оточують люди. Які з різною мірою прискіпливості вивчають нас.

Існує цілий ряд правил поведінки в різних видах транспорту. Дотримання важливих правил поведінки з незнайомими людьми - знак респектабельності, вихованості, впевненості у собі.

Слід знати, на погляд Е.В. Руденського (23) та інших дослідників, що до ділової телефонної розмови треба також всіляко готуватись. Погана підготовка, невміння виділити в ньому головне, лаконічно, вагомо та грамотно викладати думки призводить до значної втрати робочого часу (до 20-30%). В цих випадках важливо, щоб службова, ділова телефонна розмова була проведена в спокійному, ввічливому тоні та викликала гарні емоції, що необхідні для підтримання атмосфери взаємодовіри. Ефективність ділового телефонного спілкування залежить від емоційного стану людини, від його настрою. Необхідно намагатись говорити рівно, стримувати свої емоції, не намагатись переривати співбесідника. Дзвінок за домашнім номером телефону діловому партнеру, співробітнику для проведення службової розмови може бути здійснений лише з приводу важливих причин. До набирання номеру телефону, необхідно визначити мету розмови і тактику його проведення, скласти план бесіди, скласти перелік питань, що потребують вирішення. Зважити на порядок та послідовність питань, що потребують відповіді. Після закінчення ділової телефонної розмови необхідно витратити 3-5 хвилин на аналіз змісту та стилю розмови. Крім того, слід проаналізувати враження від розмови, знайти вузькі місця у розмові, намагатись знайти причину своїх зроблених помилок.

Інша важлива частина ділового етикету, на думку дослідників та Е.В. Руденського (23) - службове листування. За звичай, кожен діловий лист повинен бути індивідуальним. Листування - спілкування в мініатюрі, що сприяє поглибленню взаємних зв’язків, встановленню стійких контактів з постачальниками. Однією з головних вимог до листа є те, що воно повинно бути складено на одній сторінці машинописного тексту, складене чіткою і ясною мовою, що не використовує незрозумілі слова іноземного походження та зрідка використовуваних спеціальних термінів. Лист повинен відображати індивідуальність автора та тієї організації (фірми), де він працює. Існують відпрацьовані схеми ділового листа або службової доповідної. Бо при діловому листуванні слід пам’ятати, що враження адресата справляє перелік, на перший погляд не важливих дрібниць, а саме: наявність “солідного” конверту, бланку фірми, відсутність помилок при друкуванні (наборі) листа, обов’язковість особистого звернення на ім’я та по-батькові до адресату та особистого підпису і контактного телефону (в кінці листа), як і запевнень у подальших ділових контактах.

Ми підтримуємо точку зору дослідників, і також вважаємо, що необхідно намагатись починати лист з дружнього звернення – це викликає у одержувача добрі почуття до автора листа. Цьому також сприяє розмовний стиль листа. Якщо це неформальне ділове листування, то в такому листі не зайвим буде використовувати скорочення, односкладові слова: вони складають враження близького знайомства, теплоти, взаємної симпатії.

А.Л. Потєряхін (21) підкреслює, і ми з цією точкою зору погоджуємось, що етикет і такт ділової людини виявляються на кожному кроці: під час “летючої” розмови з підлеглими, на виробничих зборах і т. інше. Етикет службових, ділових стосунків вимагає суворого дотримання розмовних норм як в міжособистому спілкуванні, так і під час ділових розмов, зборів.

Дослідник вважає, що ділові бесіди, збори слід намагатись проводити за одну-півтори години. Коли збори проводять часто, тоді вони не залишають часу для роботи. На них необхідно надати можливість висловити свою думку щодо питань, наданих до розгляду, всім по черзі присутнім - першим надати “нижнім чинам”, а головним спеціалістам - в кінці зібрання. Небажано перебивати промову доповідача. Бажано, для відповідального засідання, зборів готувати керівнику свою доповідь самостійно. На завершення зборів слід самому підвести підсумки, співвіднести остаточне рішення з поставленими завданнями, коректно оцінити пропозиції, що були висунуті на зборах.

Успіх фірми (підприємства, організації), на наш погляд, тісно пов’язаний з етикетом поведінки її співробітників, та в першу чергу, керівника.

Для оволодіння етикетом є потреба в наявності бажання, наполегливості і часу.

|  |
| --- |
| 2.4. Людина в організаційний системі. |

Зупинимось на питаннях управління поведінкою працівників організації (фірми) – організаційній поведінці. Її об’єктами є працівники організацій: керівники, спеціалісти, працівники допоміжних обслуговуючих ланок. Організаційна поведінка за твердженням Е.В. Руденського в роботі “Соціальна психологія” (23) розглядає організацію (фірму як управлінську систему внутрішньої фірмової поведінки, від якої де-інде залежить становище фірми на ринку). Тобто, вважає автор, в цій сфері, успіх роботи організації вцілому залежить від направленості поведінки її співробітників у відповідній системі управлінських відносин.

У роботі А.Л. Потєряхіна “Психологія управління” (21), підкреслюється, що організаційна поведінка має свій вплив у визначеному соціокультурному середовищі фірми, банку, державної установи. Це середовище об’єктивно обумовлює відповідні способи поведінки керівників та підпорядкованих їм співробітників. Вони можуть бути на думку автора позитивними – націленими на розвиток організації, або негативними, що знищують її. Кожна фірма формується на основі відповідних посад. Їх взаємозалежність складає організаційну структуру, що підпорядковує поведінку працівників відповідно розподілу повноважень та відповідальності. Найвищий щабель рівня організації поведінки є **співробітництво.**  Він розвивається як результат управлінської взаємодії сфери вищої адміністрації з середовищем малих професійних груп. Системна організація поведінки працівників забезпечується внаслідок міжгрупової координації функціональних та виробничих підрозділів.

Автор підкреслює, що визначальним на початку розуміння **сфери організаційної поведінки** є сприйняття людиною сутності організації, в якій йому належить працювати. А якщо у неї вже є досвід роботи, то має місце визначений образ організації, тому він може порівнювати їх. Це і визначає поведінку людини в організаційній (фірмовій) сфері. Він порівнює різні образи організації з тим “Я - образом”, що склався як його почуття про себе самого. Якщо дійсний образ організації і “Я - образ” співпадають у його свідомості, то поведінка у ставленні до неї стає адаптованою (прийнятою). А якщо ні, то ставлення до нової організації може стати важко адаптованим, пристосовницьким, тобто конфліктним.

Керівники організації (комерційної, державної) за твердженням дослідників постійно змушені вирішувати одну й ту саму проблему: як налагодити систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників організації та попереджувати і долати їх можливі конфронтації в організаційній сфері.

А.С. Золотняков(4) визначає, що проблема “конфронтація - співробітництво” складає **головне протиріччя** організаційної поведінки, що виправляється або загострюється. Рівень його виправлення і є головним показником рівня успішності здійснення організаційного управління. Ми згодні з автором, що найвищими професійними досягненнями керівників є ефективне співробітництво, а найяскравішими показниками їх непрофесіоналізму є велика кількість конфронтацій.

Дослідженням характеризується, і ми з цим згодні, що ситуації в діапазоні “конфронтації – співробітництво” виникають в усій організації (фірмі): по вертикалі (“зверху вгору” та “знизу вгору”). Тобто між керівниками і підлеглими, а також по горизонталі - безпосередньо між співробітниками, підрозділами, службами та різними корпоративними ланками, якщо це холдінг. Тому в організації формується, відновлюється, переформовується, розвивається відповідна **управлінська система,** що здійснює необхідне збалансування організаційної поведінки.

Подвійність поведінки в організації вважає автор задається двома базовими факторами: “потреби організації (фірми) – особисті потреби”. Це особливо яскраво виявляється в посадовій поведінці, коли один базовий фактор висвітлюється в свідомості особистості як “завдання – відповідальність”, а інший – як “справедливість – стимулювання”. Психологічне визначення виду поведінки є в тому, щоб виявити його залежність від цих посадових етапів свідомості. А оскільки структура посад є каркасом організації, то аналіз цих залежностей важливо починати з основи (домінанти) посадової поведінки по типу “завдання - відповідальність”.

Слід зазначити, що є ще один чинник, на думку А.С. Золотнякова (4), що характеризується співробітництвом. Воно виникає як необхідність звільнити самого себе від біофізичних та функціональних обмежень, що притаманні кожному співробітнику. Тому спеціалізація процесу праці має на увазі і його коректування в особливу систему взаємодоповнюючих функцій. Люди змушені підтримувати співробітництво поміж собою в груповій та міжгруповій взаємодії, але цей процес повинен стати керованим.

Окремо слід наголосити, вважає автор і ми також з ним погоджуємось, що співробітництво в організації формується не лише “зверху”, але і “знизу”, де стикаються вимоги організації (фірми) та особисті інтереси. Ця подвійність організаційної поведінки особливо гостро може проявлятись на рівні малих професійних груп: у виробничих бригадах та функціональних відділах. Такі групи орієнтовані, з одного боку, на виконання робіт, що безпосередньо задаються їх керівниками, а з іншого – на ті норми міжособистих стосунків, що самостійно формуються лідерською поведінкою зсередини. Така зовнішня і внутрішня регуляція поведінки нерідко породжує протиріччя “керівник - група”. Зняти його можливо у випадках, коли керівник є авторитетним для всіх працюючих.

Велику небезпеку для організації (фірми) особливо комерційної, підкреслює А.А. Потєряхін у роботі “Психологія управління” (21) становить погано скоординована поведінка професійних груп: виробничих та функціональних підрозділів, а також цільових груп в матричних структурах управління. Якщо фірма зростає, переростаючи у холдінги, тоді внутрішньо організаційні конфлікти об’єктивно стають **детонаторами** її знищення. Щоб підвищити рівень організаційної керованості фірмою, важливо відпрацювати матричні способи координаційної поведінки в проблемно-цільових проектно-цільових і програмно-цільових групах. Матричні структури управління керуються координаторами. Це дозволяє, вважає автор, концентрувати різноманітні ресурси організації в потрібному місці в потрібний час, а також в потрібному напрямі.

Аналізуючи вищезгадане, думки різних авторів, ми в цілому згодні з їх твердженнями, але, на наш погляднедоліком матричної структури управління є можливість провокування конфліктної поведінки при слабкому розвитку організації – де ще мають вжиток останки авторитарно-командного стилю керівництва з блокуван-ням відбитних зв'язків.

Організаційна поведінка спрацьовує у розвитку: від управління людськими ресурсами у напрямку до людських ресурсів управління – найважливішому капіталі комерційних і державних організацій.

|  |
| --- |
| 2.5. Роль та значення робочої групи як складного професійно соціального організму. |

Ми вважаємо, що ділові взаємостосунки є одним з головних складових на фундаменті яких утримується успішний розвиток, “здоров’я” всього колективу, і як наслідок – фінансова стабільність. Колектив (робоча група) є потенційно величезним стимулом трудової активності, що надає задоволення своїм членам, що ставить мету та створює творчу атмосферу. Не дарма кажуть, що людина щаслива тоді, коли у доброму настрої іде на роботу та з гарним настроєм повертається додому. Спільне вирішення виробничих питань зменшує стресову ситуацію, підвищує інноваційний потенціал співробітників. Також в робочій групі краще вирішуються суміжні проблеми, згладжуються можливі, що можуть виникнути внаслідок нечіткого розподілення обов'язків та недоліків керівництва, конфлікти на міжособистому рівні.

В основі успіху будь-якої сучасної колективної діяльності визначає Е.В. Руденський в роботі “Соціальна психологія” (23) є стосунки співробітництва та взаємодопомоги на противагу конфліктам та конфронтації. Поведінка, що орієнтується на спільну діяльність, має на увазі наявність певних передумов. Як передумови кооперативної взаємозалежності автор вирізняє:

⬩ відкритість та вільний добір інформаційного обліку;

⬩ взаємна підтримка дій, впевненість в їх обов’язковості до виконання;

⬩ довіра, товариськість у ставленні сторін.

У свою чергу, взаємній довірі сторін сприяють: наявність незацікавлених осіб, що сприяє взаємному успіху; можливість отримати попередню інформацію щодо дій іншої людини; особисті відмінності співучасників взаємодії.

Робоча група (колектив) у своєму зовнішньому прояві, вважає автор – соціальна група, спільність людей, що об’єднані загальною діяльністю, єдністю мети та зацікавленості, взаємною відповідальністю, взаєминами товариськості та взаємодопомоги. Робоча група має суспільно значущу мету діяльності, органами управління та керівництва. Вони розподіляються по формах власності, по характеру діяльності (виробничої, торгівельної, наукової, учбової) по формах зв’язку (контактні, неконтактні), за чисельністю (первинні, вторинні), часу дії (постійні, тимчасові), мірі формалізованості (жорстка, гнучка орга-нізація,), і т.ін.

Автор зазначає, що в робочій групі об'єднані дві складові: матеріальна та духовна. Матеріальна складова – це його безпосередні співробітники-індивіди, духовна - ідеологія та психологія. Ідеологія складає сукупність ідей та поглядів, що віддзеркалюють політичні завдання, кінцеву мету трудової діяльності. Технологія робочої групи – сукупність визначених соціально-психологічних явищ, що виникли у ході її формування та функціонування на основі будь-яких внутрішніх зв'язків форм і засобів взаємозадоволення потреби її членів. Сюди ж автор відносить морально-психологічний клімат, засоби спілкування, суспільна думка та настрій, традиції та звичаї, проблема лідерства, природа внутрішньогрупових конфліктів та інші.

При аналізуванні складових стосунків членів робочої групи автор виділяє наступні сфери: професійну, цінності та світосприйняття, міжособистих стосунків.

Професійна охоплює стосунки, що складаються в процесі вирішення виробничих завдань:

⬩ субординаційні;

⬩ координації спільної діяльності;

⬩ в системі “людина-комп'ютер”

Сфера цінностей та світосприйняттяна думку Е.В. Руденського (23), пов’язана зі стосунками поміж особистими та корпоративними цінностями, установками світосприйняття, що є визначальними в окремій соціальній групі.

 Сфера міжособистих стосунків пов’язана із задоволенням потреб в спілкуванні та самоствердженні особистості в рамках колективу, із задоволенням своєю професійною діяльністю, формальним та неформальним статусом.

Важливою якісною характеристикою робочої групи вважає автор є її зрілість. Така група відрізняється тісними зв’язками поміж членами її колективу, що виникають на основі спільних цінностних орієнтацій, стійких неформальних стосунків поміж співробітниками. Особисті суперечки швидко припиняються, дисципліна має свідомий характер, з’являється почуття гідності за свій колектив, складаються спільні традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом ставляться до вирішення поставлених завдань.

Ступінь зрілості робочої групи (колективу), її спроможності ефективно функціонувати автор розподіляє на такі фактори:

1) технологічні особливості спільного використання засобів та предметів праці;

2) економічні;

3) організаційні, першочергове значення має стиль керівництва;

4) цінностне світосприймання та психологічна сумісність співробітників.

Ми згодні з британськими консультантами по управлінню Майклом Вудоком і Дейвом Френсисом які висувають десять несприятливих факторів, що є перепоною колективної роботи колективу:

1) несумісність з посадою керівника – у посадової особи, внаслідок відсутності хисту - консолідувати співробітників, надихати їх на ефективне виконання своїх обов’язків;

2) некваліфіковані співробітники - незбалансовані функції, невідповідність у співпаданні професійних та людських якостей;

3) неконструктивний клімат – відсутність бажання поступитися своїми особистими інтересами заради виконання завдань команди, взаємопідтримки, турботи щодо добробуту кожного;

4) нечіткість мети – недостатня злагодженість особистої та колективної мети, нездатність керівництва та членів колективу до компромісу;

5) низькі результати роботи – необхідність в наполегливості колективу в досягненні мети, зростанні особистого професіоналізму, підвищення самоцінності кожного члена колективу;

6) неефективність засобів роботи – помилки у збиранні та наданні інформації, несвоєчасне прийняття рішень;

7) недостатня відкритість та наявність конфронтації – необхідність вільної критики, обговорення слабких місць виконаної роботи, незгоди з керівництвом, позитивного суперництва;

8) недостатній професіоналізм та культура співробітників - обов’язкова відкритість в поданні своєї думки, можливість змінювати свою думку під дією аргументів, вміння керувати своїми емоціями, бажання до співробітництва, почуття відповідальності, бажання працювати, комунікабельність;

9) низькі творчі можливості;

10) неконструктивне ставлення до інших колективів.

Аналізуючи вищезгадані несприятливі фактори, необхідно зазначити, що в процесі ділових взаємовідносин слід уважно вивчати усі фактори, що ведуть до розладу діяльності, щоб мати змогу їх уникати. Ми вважаємо, що налагодження колективної діяльності роботи колективу, як правило, завжди приводить до нормалізації ділових взаємовідносин. А це, в свою чергу, впливає на діяльність всього колективу в цілому і фінансову стабільність зокрема. Кожна робоча група за твердженням дослідників, і ми з цим погоджуємось – складний професійний та соціальний організм, що має саморегуляцію, зворотні вертикальні та горизонтальні зв’язки. Для неї є характерним і риси організації, а саме:

⬩ розподілення функцій поміж співробітниками;

⬩ посадова ієрархія, підпорядкованість;

⬩ лояльність кожного співробітника у ставленні до своєї команди;

⬩ система позитивних та негативних санкцій (звідки особлива роль керівника робочої групи).

Цікавим, на нашу думку, є вивчення динаміки міжособистих стосунків в системі “керівник - підлеглий”, що надано Херсі та Бланчардом. У межах цього передбачається, що з досягненням середнього (та вище) рівня професіоналізму керівника, скорочується опікання та контроль підлеглих, що розцінюється як довіра з боку керівника. Але в той же час керівник більше підтримує співробітників, вважають дослідники, надаючи підтримку впевненості у своїх силах, виховуючи у підлеглих стан самоконтролю. Такий підхід дозволяє використовувати чотири види стосунків в системі “керівник - підлеглий”, вважають дослідники Е.В. Ксенчук та М.К. Киянова у роботі “Технологія успіху” (10) :

⬩ наказ, що оптимально у випадках низького професіоналізму, відсутності бажання підлеглого брати відповідальність на себе, відсутність готовності підлеглого до виконання завдання;

⬩ заспокоєння на рівні запевнення у гарних наслідках, рекомендується використовувати, коли підлеглий ще не здатний, але вже внутрішньо підготував себе до взяття відповідальності;

⬩ участь, коли співробітник здатен виконати роботу, але психологічно ще не готовий взяти на себе відповідальність;

⬩ делегування, застосовується при високому рівні професійної зрілості, коли передбачається передання повноважень співробітнику, при слабкому керуванні їм та невеликою підтримкою.

Дослідники Е.В. Ксенчук та М.К. Киянова у книзі “Технологія успіху” (10) відзначають наступний важливий фактор – морально-психологічний клімат, що впливає на взаємостосунки та діяльність колективу. Виникаючи в процесі взаємостосунків у колективі, групова єдність, як оптимальний варіант, повинна мати позитивну направленість. В цьому випадку група відроджує кращі ділові та моральні якості своїх членів, люди горді приналежністю до даного колективу.

На нашу думку усі питання, що виникають, повинні вирішуватися по-діловому, ініціативно та творчо, сфера зацікавленості співробітників знаходиться в середині колективу .

Ми вважаємо, що соціально-психологічний клімат робочої групи суттєво залежить від сукупності взаємостосунків членів групи, що виникають у процесі спільної діяльності. Якщо формальні взаємостосунки членів групи пов’язані з посадовим статусом, підпорядковані службовим стосункам, тоді неформальні стосунки складаються такими, як відображення психологічних особливостей членів колективу. На неформальну структуру визначають автори, і ми з цим погоджуємось, впливають психологічні механізми регулювання колективної діяльності, а саме:

⬩ адаптація, передбачає активне сприйняття, та засвоєння цінностей та норм, традицій новими членами соціальної групи;

⬩ комунікація передбачає активний обмін інформацією та взаємне духовне збагачення членів групи;

⬩ ідентифікація пов’язана з формуванням почуття належності до групи в процесі міжособистого спілкування;

⬩ інтеграція призводить до того, що колектив стає спаяним, саморегу-льованим соціальним організмом, добре пристосованим до спільної діяльності за-для успіху у виконанні завдання та нового розкриття індивідуальності кожної особистості.

На думку Е.В. Ксенчук та М.К. Киянової (10) та інших дослідників неформальна структура колективу виступає у вигляді різноманітних психотипів особистості. Найбільше практичне значення має розділення по темпераменту. Тобто, це означає співвідношення міри емоційної стабільності та орієнтації або на самого себе, або – на зовнішній світ. Автори вважають, і ми з цим твердженням погоджуємось, що в цьому дуже важливо враховувати:

1) належність до одного або іншого типу особистості, що визначається генетичною вірогідністю;

2) “чистих” психотипів фактично не існує;

3) має місце прямий зв’язок між темпераментом та діловими навичками.

Дослідники наводять характерні особливості основних психотипів.

***Холерик*** – не має постійних психічних реакцій, не має навичок до кропіткої роботи, метушливий, впертий, винахідливий. Він схильний до конфліктів, не вміє слухати інших людей, схильний до ризику, не здатний до клопіткої роботи і довготривалих вирішень питань.

***Сангвінік –*** починає справу з захопленням, але рідко доводить розпочату справу до кінця, швидкий в прийнятті рішень, легко пристосовується до ситуації, контактний у спілкуванні, вміє слухати, не здатний до роботи, що потребує уваги та зосередженості. Ідеально підходить до роботи з людьми.

***Флегматик*** ***-*** орієнтований на роботу з неживими предметами, спокійний та стриманий, терплячий, нечутливий до схвальних висловлювань. Важко вести ділове спілкування. Схильний до роботи з документами.

 ***Меланхолік –*** загострена чутливість погано впливає при діловому спілкуванні. Скутий у спілкуванні, образливий, не вірить у свої сили. Схильність до образного мислення утруднює аналіз ділової ситуації.

Ми розуміємо твердження, і цілком згодні, що минуючи бажання керівника, у кожному колективі складаються малі неформальні групи з трьох-семи чоловік. Мета такої групи може бути позитивною, тобто сприяти з'єднаності у колективі, нейтральними або негативними. Потреба у чіткому формуванні мети та організації діяльності за-для її досягнення призводить до появи лідерів. Лідер може бути формальним або неформальним. Керівник повинен мати уявлення щодо неформальної структури свого колективу, щоб своєчасно попереджувати конфліктні ситуації, чітко уявляти, хто формує суспільну думку, мати уявлення щодо ступені авторитетності кожного зі своїх підлеглих.

Таким чином, ми вважаємо роботоздатність “команди”, її здатність успішно вирішувати поставлені завдання суттєво залежить від морально-психологічного клімату, а також від переважаючого у групі “настрою” працівників. Він визначається, по-перше, якісним складом персоналу, а по-друге, особливостями стосунків між керівником та підлеглими. Наукові дослідження та узагальнення досвіду вчених різних країн свідчать про те, що найбільш продуктивними є робочі групи, у складі яких є люди різного віку, статі та темпераменту.

Керівник повинен, на нашу думку, по-перше, знати типові помилки, що роблять люди такого як він статусу, по-друге, вірно будувати взаємовідносини з персоналом. Успіх неформальних стосунків з підлеглими залежить від виконання цілого ряду принципів та правил ділового спілкування, що визначили Е.В. Ксенчук та М.К. Киянова(10), головними з котрих є:

⬩ повага чужого;

⬩ своєчасне та відкрите визнання своїх помилок;

⬩ неприпустимість впливу особистої прихильності серед підлеглих;

⬩ використання особистого прикладу керівником для виховання підлеглих;

⬩ недопущення панібратства з підлеглими;

⬩ відкритість важливої інформації для підлеглих;

⬩ не давати можливості поширенню чуток та пліток;

⬩ своєчасна реакція керівника на звернення, скарги та прохання підлеглих.

З дослідженням авторів ми цілком згодні і вважаємо, що все вищезгадане є дуже актуальним саме в наш час. Ми вважаємо, що саме від морально-психологічного клімату залажать взаємовідносини у колективі і як кінцевий результат – успішна діяльність всього підприємства.

|  |
| --- |
| 2.6. Висновки |

Зважаючи на викладене можемо зробити наступні висновки.

На нашу думку, саме основою ділового спілкування є соціально-психологічні механізми та закономірності поведінки людини. Розуміння цих механізмів, впровадження теоретичних знань в практику управління надасть можливість досягти очікуваних наслідків.

Ми визначаємо великий внесок в теорію соціальної психології Зигмунда Фрейда, австрійського лікаря і психолога. Впливовість його теорії пояснюється, перш за все, всеосяжною практикою психоаналізу, що безпосередньо відноситься до соціальної психології ділового спілкування. Так, наприклад, на нашу думку знання механізмів психологічного захисту конче потрібні сучасному керівнику. Це стане йому внагоді для кращого розуміння дійсних мотивів поведінки інших людей в процесі ділового спілкування. Ми вважаємо, що також не менш важливо іноді розібратись в самому собі. Це необхідно для того, щоб створений людиною душевний комфорт не став значною перешкодою на шляху до усвідомлення особистих недоліків. На нашу думку кожна людина, а тим більше керівник, повинні вести непримиренну боротьбу зі своїми недоліками. Необхідно успішно долати внутрішньоособисті конфлікти, робити все можливе для подальшого самовдосконалення.

Ми погоджуємось з твердженням деяких дослідників, а саме А.П. Лавриненко в роботі “Соціальна психологія та етика ділового спілкування” (12), в тому, що важко переоцінити вміння вільно, невимушено спілкуватись при ділових взаєминах, а також у нашому повсякденні. Вміння спілкуватись одночасно означає і вміння розбиратись в людях. Саме на цій основі слід будувати свої взаємовідносини з оточуючими, що передбачає знання психології спілкування. Але як відомо, кожне спілкування починається з налагодження особистих контактів. Ми вважаємо, що досить часто, саме неуспіх ділового спілкування можливо передбачити на самому початку, коли саме особисті контакти майбутніх партнерів ділового спілкування не налагоджені. Цьому може стати на заваді, наприклад, невміння керівника слухати співрозмовника. Саме привітність, доброзичливість має стати візитною карткою кожного керівника. Адже це складові етики ділового спілкування, що поступово розповсюджує вихована людина навколо себе. Навіть поза роботою, моральні почуття, внутрішнє розуміння щодо належної поведінки, якщо людина її дотримується, допомагають нам у повсякденні. Етика поведінки на наш погляд гуманізує спілкування поміж людей.

Ми відзначаємо важливу роль ділового етикету у ділових взаємовідносинах. З причин необізнаності деяких бізнесменів-початківців з правилами ділового етикету, як правило, зривається безліч вигідних контактів, особливо з інофірмами. Тому, щоб “не втратити обличчя” в очах можливих партнерів, потрібно знати правила ділового етикету, бо це одна із основ підприємницького успіху.

Відзначаючи величезну роль робочої групи, що об’єднує загальною діяльністю, єдністю мети та зацікавленості спільність людей, в колективі співробітників ми рекомендуємо впроваджувати взаємну відповідальність. товариськість та взаємодопомогу. Саме ці якості спілкування в робочій групі допоможуть на наш погляд всебічному розкриттю творчого потенціалу людей. А також будуть складені всі передумові для встановлення спільної традиції, тісних неформальних стосунків. Це сприятиме щонайбільше вияву ентузіазму у вирішенні поставлених завдань перед колективом. Особливе значення на нашу думку має налагодження особистого спілкування керівника з неформальним лідером групи. З його допомогою вплив керівника на колектив співробітників може ще більше підвищитися. Беззаперечність виконання вимог та потреб буде сприйматися як належне.

Ми вважаємо, що розуміння цих механізмів, впровадження теоретичних знань у практику управління приведе до позитивних змін у ставленні з оточуючими та довгострокових наслідків.

|  |
| --- |
| 3. Конфлікт як один з головних чинників розладу діяльності взаємовідносин у колектив.і |

В роботі В.П. Галицького, В.Я. Коркіна “Попередження конфліктів у колективі” (2), *конфлікт* визначається як “зіткнення протилежно направлених, несумісних один з іншим тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистій взаємодії або міжособистих стосунків індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями”. Звідси видно на нашу думку, що основу конфліктних ситуацій в групі між окремими людьми складає зіткнення між протилежно направленими інтересами, думками, метою, різноманітними змальовуванням у свідомості їх досягнень.

Як стверджують В.Зигерт та Л.Ланг у роботі “Керівник без конфліктів”(3), в підприємницькій діяльності вирішення конфліктів (від лат. conflictus - зіткнення), то є вирішення зіткнення протилежних інтересів, поглядів і прагнень, що має велике значення. Серйозні розбіжності між бізнесменами, вважають дослідники, що викликає інколи гострий спір, який приводить до боротьби, може викликати небажані явища в підприємницькій діяльності.

На нашу думку саме протиборіння і протиріччя між співпрацюючими в бізнесі, особливо на його ранній стадії, зумовлені характером діяльності і обставинами діяльності, сферами ,що супроводжують вплив і протиставленням опозиційних сил.

Як вважають дослідники бізнесмену і підприємцю слід враховувати, що породжена причина конфлікту є після цього основною енергетичною силою що розвивається, загострюються прагнення, вчинки і дії протиборних сторін. Практика показує, що конфлікти у ході свого розвитку безупинно трансформуються в напрямі кульмінації і розв'язки. Причому, слід враховувати, що загальним джерелом змістовності конфлікту є протиріччя соціального миру, що опосередковано виявляються в людських взаємовідносинах, узятих в повноті і своєрідності їх підприємницької діяльності і цілісності руху до результату. Зумовлені вони також духовно-душевною, інтелектуальною, тілесною своєрідністю конфліктуючих. “Відійди від людини дурної, у якої ти не помічаєш розумних уст” (Біблія,с. 650).

Дослідник Д.Г. Скотт у роботі “Конфлікти та шляхи їх попередження” (24), визначає, що бізнесмену і менеджеру слід виходити з того, що конфлікт в власному сенсі слова є боротьба ,що виникла із-за дефіциту влади, статусу або засобів, необхідних для задоволення цінностей і зазіхань, і що припускає нейтралізацію, обмеження або знищення мети суперників, а інколи і їх самих. При цьомувін вважає, слід розрізняти конфлікт як засіб досягнення певного результату і конфлікт як самоціль. Перші, так звані реалістичні конфлікти стимульовані, як правило, наміром досягнути певної мети. Якщо бізнесмену або менеджеру представляються неадекватні засоби ,що застосовуються для отримання бажаного результату, то може з'явитися альтернатива зі сторони ,що конкурує, по іншому, найбільш прийнятному виду взаємодії конфліктуючих,. Інші типи конфліктів зумовлені необхідністю зняття напруги з двох або з однієї з конфліктуючих сторін. Альтернативні підходи тут стосуються лише вибору супротивника при знятті напруги.

На наш погляд бізнесменам і менеджерам слід враховувати, що емоційна ворожість і схожі з нею явища, антагонізм взаємодії по типу боротьби і втручання в діла протиборної сторони, з метою досягнення мети , може викликати агресивність. Вона посилюється поведінкою, в якій індивіди, групи, організації, нації, країни, політичні партії і т.інш., в конкуруючому стилі прагнуть до досягнення однієї і тієї ж мети, впливаючи на образ чинності суб'єкту, модифікуючи або контролюючи його поведінку, настанови, почуття і мету, умотивовано бажаючи виграти, припускаючись негативної взаємозалежності мети і зіткнення несумісних дій. Адже були ж ми свідками конфліктної ситуації, що призвела до розпаду союзної асоціації і ще й досі спостерігаємо локальні конфлікти в її складових частинах.

Поведінка бізнесмена або менеджера в конфліктній ситуації може залежати від спрямування конфлікту і виявлятися в вигляді кооперативного або конкурентного впливу.

Як і у багатьох понять в теорії управління, у конфлікта є безліч визначень і тлумачень. Найбільш достовірне визначення -КОНФЛІКТ як відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, на думку дослідників щоб прийнята була її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Як стверджує Д.Г. Скотт у роботі “Конфлікти та шляхи їх попередження” (24), коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, війною і т. інш. В результаті, існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості, уникати і що його слідує негайно вирішувати, як тільки він виникає. Таке відношення чітко прослідковується в працях авторів, що належать до школи наукового управління, адміністративної школи і що поділяють концепцію бюрократії по Веберу. Ці підходи щодо ефективності організації в значній мірі спиралися на визначення задач, процедур, правил, взаємодії службових осіб із розробкою раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми, в основному, усунуть умови, сприятливі появі конфлікту, і можуть бути використані для рішення проблем , що виникають.

Автори, що належать до школи “людських стосунків”, також були схильні вважати, що можна і треба уникати конфлікти. Вони визнавали можливість появи протиріч між метою окремої особистості і метою організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи і між різноманітними групами керівників. Однак вони звичайно розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації і поганого управління. На їх думку, гарні взаємовідносини в організації можуть відвернути виникнення конфлікту.

Аналізуючи погляди Д.Г.Скотта (24), В.Зигерта (3), В.П. Галицкого (2) та інших дослідників, ми в цілому поділяємо їх тверження, але вважаємо, що сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути і бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню мети організації вцілому. Наприклад, людина, що на засіданні комітету сперечається тільки тому, що не сперечатися вона не може, певно, знизить ступінь задоволення потреби в приналежності і повазі і, можливо, зменшить спроможність приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки, щоб уникнути конфлікту і всіх зв'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненими, що чинять правильно. Але в багатьох ситуаціях це допомагає виявити різноманітність точок зору, дати додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т.інш. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки і завдяки цьому задовольнити особисті потреби в повазі і владі. Це також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різноманітних точок зору на ці документи проходить до їхнього фактичного виконання.

 Як ствержують В.Зигерт та Л.Ланг (3) у вищезгаданій роботі часто із-за відмінності мети починають конфліктувати одна з іншою функціональні групи всередині організації. Наприклад, відділ збуту, як правило, орієнтований на покупця, в той час як виробничий підрозділ більше піклується про співвідношення витрат, ефективності, а також про економію на обсягах. Тримати більші товарні запаси, щоб швидко виконувати замовлення, як вважає за доцільне відділ збуту, означає збільшення витрат, а це суперечить інтересам виробничих підрозділів. Денна зміна медичного персоналу може обвинуватити нічну зміну в тому, що та погано доглядає хворих. В великих організаціях один підрозділ може спробувати збільшити свою прибутковість шляхом продажу готової продукції зовнішнім споживачам замість того, щоб задовольнити потреби інших підрозділів компанії у власній продукції за низькими цінами.

Перерахувати усі можливі ситуації, що часто закінчуються конфліктом, як вважають В.Зигерт та Л.Ланг (3) просто неможливо. Статистика невблаганна. З року в рік вона підтверджує одне й те саме: 20% часу керівники різного рівня витрачують на погодження конфліктів різноманітного характеру. А порушення звичного ритму життя і діяльності співробітників? А здоров’я? Дослідження закордонних вчених показують, що важкі переживання, що виникають при конфлікті, - одна з головних причин серцево-судинних захворювань і неврозів. При цьому страждає не тільки той, до кого поставилися погано, а й той, хто завдає душевний біль іншому.

Ми цілком згодні з дослідженням цих авторів і вважаємо, що при конфлікті з колегою по роботі або другом, з безпосереднім керівником або близьким родичем, не слід кидати розвиток конфлікту на самоплив. Кожен може і повинен використати складений досвід врегулювання конфліктних ситуацій.

Вирішальне значення при безпосередньому виборі шляхів вирішення конфліктів спеціалісти згадані вище надають їх соціально-психологічній характеристиці, барометром якої є соціально-психологічний клімат у колективі.

Важливе значення мають економічні, соціально-політичні і психологічні умови діяльності колективу. Однак у становленні соціально-психологічного клімату одні чинники мають вирішальне значення, інші ж хоч і виявляють вплив, але не визначають його.

Керівник виявляє вплив практично на всі визначальні чинники соціально-психологічний клімату. Це, на наш погляд, служить достатньою підставою для ствердження, що **ведучу роль у формуванні клімату колективу грають якості особистості і стиль діяльності керівника**

В науці дискутується питання про місце і роль конфліктів в життєдіяльності колективу і особистості. Ми вважаємо, що наше суспільство - суспільство ,що розвивається, в ньому повинні удосконалюватися виробничі і міжособисті стосунки, але це не виключає появи в тому або іншому колективі суперечливих поглядів, ліній поведінки. Розвиток ринкових відносин передбачає боротьбу залишків старих суспільних відносин з новими силами розвитку, зіткнення нового і старого, закономірного і випадкового, особистого і державного.

На нашу думку функціональне призначення конфліктів, і їхня роль у вирішенні протиріч, що виникають у людських стосунках не обмежуються лише сферою виробничих відносин. В суспільстві, що розвивається, конфлікти (за відсутності в них антагонізму і наявності соціально прийнятних форм прояву) є засобом подолання протиріч, що вирішуються на принциповій гуманістичній основі. Проте, будь-який конфлікт порушує нормальну течію життя в колективі і розглядається як соціально небажане, а в гострих формах - і як неприйнятне явище.

За нашою думкою, соціально-психологічний конфлікт, як і будь-який предмет пізнання, можна визначати з різних сторін. Передусім конфлікт - це явище міжособистих і групових стосунків. Функціональна роль конфлікту зумовлена необхідністю і доцільністю змін в людських стосунках. З точки зору суттєвості цих стосунків будь-який конфлікт є прояв протиборіння, тобто активного зіткнення тенденцій, оцінок, принципів, думок, характерів, еталонів поведінки. З точки зору мети конфлікт відбиває прагнення людей затвердити ідею, яка відстоюється, принцип, вчинок, самоутвердитися. З точки зору стану міжособистих стосунків вважають В.П. Галицький та В.Я.Коркін (12), конфлікт являє собою деструкцію цих стосунків на емоційному рівні або на рівні поведінки.

Особливо характерно, на нашу думку коли соціально психологічний клімат в колективі порушується тому, що керівник не справляется з покладеними на нього обов'язками, не володіє необхідною сумою професійних знань, не має достатнього досвіду роботи з підлеглими, припускає педагогічні прорахунки. Особливо це стосується тих випадків, коли керівнику потрібно працювати за наявності організаційних недоліків, проявів відхилень у поведінці окремих членів колективу, коли виникають емоційні напруження і т. інш. В таких випадках перед керівником виставляються підвищені вимоги, а його хист повинен використовуватися з урахуванням потреб у вирішенні аномалій. На наш погляд, який співпадає з твердженням В.П.Галицького (2) у вищезгаданій роботі **основними напрямками діяльності керівника для створення нормальної діяльності в умовах підвищеної трудності є:**

1. Організація діяльності підлеглих. Некомпетентний керівник завжди викликає незадоволення з боку підлеглих. При підвищених вимогах йому треба володіти головним - спроможністю до творчого мислення. Тому від керівника при будь-яких умовах вимагаються передусім організаторська спроможності і професійна компетентність.

2. Планування. Керівнику необхідно розраховувати можливі позитивні та негативні наслідки планування з урахуванням різних затруднюючих обставин. Для цього йому необхідно бути здатним виховати в собі здібність як передбачення результатів досягнення мети, так і етапів планування. Ця здібність вищого гатунку ніж передбачення самої мети. Якщо керівник такою здібністю не володіє, тоді мають місце непередбачувані виробничі ситуації - “аврали” - викликають “кліматичні збурення”.

3. Прийняття рішення. Головне значення на наш погляд має інтелект - сукупність здібностей сприйняття, мислення, пам’яті, уваги, абстрактного мислення. Проявлюючись максимально у вигляді підвищеної критичності розуму, інтелект такого керівника має здатність - до швидкого контролю за логікою розвитку думки, до актуалізації професійних знань, до швидкої і точної оцінки наявних обставин та учасників діяльності. Нечіткість рішень за цими критеріями стає причиною поганої організації роботи, матеріальних втрат у підлеглих та призвести до “кліматичних збурень”.

4. Сприйняття інформації “зверху”. Керівнику важливо проявити оперативність і здібність, якщо потрібно, відстояти перед керівництвом свою особисту точку зору на позицію людей, які йому підпорядковані. Інакше, “кліматичні збурення” невідворотні.

5. Сприйняття інформації “знизу». Ми вважаємо, що необхідно керівнику виявляти здібність “хапати думку “ - швидко зрозуміти співрозмовника, виділити раціональне у його розповіді, якщо потрібно, надати заперечення у короткій, зрозумілій, шанобливій формі. Інакше кажучи, керівнику потрібно проявити кмітливість, винахідливість, вміння стисло висловлювати свою думку. Таку здібність звуть за твердженням вищезгаданих дослідників (2) **комунікаційною реактивністю**. Якщо керівник у критичних ситуаціях таку здібність не проявляє, тоді він викликає обурення у підлеглих, спровакувати у них почуття невпевненості у собі та в успіху справи, яку вони виконують.

6.Надання команд. Крім чіткості, послідовності подання завдань підлеглим, керівнику необхідно виявляти спокій, витримку, самовладання. Інакше, керівник стає причиною спалахів гніву у підлеглих, неправильне тлумачення слів керівника може викликати помилкові дії .

7. Прояв вимогливості до підлеглих. Крім педагогічної тактовності, гнучкості, вміння ставити вимогу з огляду на індивідуальні особливості членів колективу, керівник повинен вміти проявляти принциповість , послідовність, твердість характеру у сполученні з поважним ставленням до особистостей. Якщо дії керівника авторитарні, не терплячим заперечення тоном - така поведінка керівника є причиною потенційного або відкритого конфлікту з підлеглими.

8. Стимулювання мислення підлеглих. Керівник спирається у своїх рішеннях на ініціативу підлеглих. Головним на наш поггляд є використання протилежних думок опонентів у ході прийняття колегіального рішення щодо питань, що спричинили визрівання конфлікту.

9. Стимулювання виробничої активності підлеглих. Крім вміння захопити виробничими справами, керівник повинен мати вміння надати особистий приклад виконання завдань найважчих ділянок виробничих завдань. В такому випадку дії керівника викликають до нього симпатії і об’єднують колектив.

10. Вплив на підлеглих. Крім вміння переконувати людей, керівник повинен вміти своєчасно покласти на себе всю повноту відповідальності , діяти оперативно та рішуче. Якщо підлеглі не почувають у керівникові твердості, впевненості - це може поставити під загрозу вирішення ситуації, інтереси колективу. Один з наслідків - незадоволення непринциповим, безпринциповим керівником.

11. Виховання підлеглих. Крім наявності у керівника педагогічних здібностей, його посада ще вимагає прояву гуманності - хист бачити найкраще в людині, вміння вселити впевненість та віру у людину, що оступилась.

12. Стосунки з підлеглими. Повага гідності оточуючих, вміння відстоювати свою гідність та гідність своїх підлеглих перед керівництвом.

13. Спілкування з підлеглими. Вимога до керівника - найвища ступінь проявлення комунікативності - терплячість до складних людських характерів, великодушність - вміння вибачати слабкості, випадкові провини.

14. Застосування засобів покарання. Справедливість покарання - умова виникнення ефекту впливу на вихованця. Моральна поведінка керівника здатна покласти край “кліматичному збуренню” у колективі.

15. Застосування засобів заохочення. Об’єктивність прийняття рішення у сполученні з вмінням використовувати засоби заохочення зі стратегічною метою, тобто з розрахунком максимального примирення сторін, що споряться між собою, щоб це рішення не сприймалось як необгрунтоване.

16. Особистий контроль. Емоційна стійкість керівника повинна не давати йому можливості виходити із стану душевної рівноваги.

17. Робота над собою. Здатність до повної самовіддачі керівника, вміння підкорити себе улюбленій справі. Необхідно приділяти постійну увагу самовдосконаленню.

18. Ставлення до своєї діяльності. Мерилом “надійності” керівника поруч з прагненням самовдосконалення є бажання внести великий особистий внесок до загальної справи. Настрій керівника вселяє впевненість у підлеглих в перспективність справи, закріплює його авторитет.

19. Оцінювання своєї особистості. Поруч із самовихованням, керівник повинен проявляти готовність пожертви особистими інтересами заради колективних.

В цілому аналіз публікацій по проблемах конфлікту В.П.Галицького(2), В.Зигерта, Л.Ланга (3), Д..Г.Скотта (24) свідчить про те, що сьогодні існує більша потреба в вивченні соціальних конфліктів для вироблення рекомендацій по їх попередженню і вирішенню. Автори вважають, і ми з ними згодні, що в формуванні поведінки людини в конфлікті бере участь вся його психіка. Вони виділяють несвідоме, підсвідоме, свідомість і надсвідомість.

Наявність несвідомого і підсвідомого в психіці людини з багатьох сторін генетично зумовлена тваринною психікою.

На наш погляд одним з шляхів вивчення несвідомої і підсвідомої мотивації конфліктної поведінки у людини є дослідження причин конфліктів у тваринному світі. Та частина мотивів, яку людина в конфлікті або не усвідомлює, або маскує, в зооконфлікті виступає в вигляді явному і вільному від соціальних нашарувань. Особливості боротьби тварин за володіння їжею, особиною протилежної статі, територією і іншою “власністю”, певною роллю в череді - все це вивчається соціоетологією, зоопсихологією і частково порівняльною психологією.

Слід враховувати і інший важливий момент : спочатку історично з'явилися зооконфлікти, після цього - внутрішньоособисті і міжособисті, а потім - міжгрупові. Природньо, що більш складні конфлікти еволюційно включають елементи більш простих (див. мал.2).

**МІЖНАРОДНИЙ КОНФЛІКТ**

Конфлікт між великими соціальними групами

Конфлікт між малими соціальними групами

Міжособистий конфлікт

ЗООКОНФЛІКТ

Міжособистий конфлікт

Конфлікт між малими соціальними групами

Конфлікт між великими соціальними групами

**МІЖНАРОДНИЙ КОНФЛІКТ**

Мал.2.Еволюційний характер взаємозв'язку між

 різноманітними видами конфліктів

Розглядаючи взаємозв'язок різноманітних видів і типів конфліктів, слід відзначити, що: в реальному житті дуже рідко зустрічаються конфлікти у так званому “чистому вигляді”. Основний макроконфлікт породжує десятки тисяч міжособистих і внутрішньоособистих конфліктів.

|  |
| --- |
| 3.1. Психологічна сутність конфлікту та причини що його викликають |

Під конфліктом визначають В.Я.Коркін та В.П.Галицький в роботі “Попередження конфліктів у колективі” (2) виступає найбільш гострий спосіб вирішення протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, яка полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями і почуттями учасників конфлікту по відношенню одного до другого. Вони визначають такі найважливіші положення даного визначення.

*Перше.* Конфлікт завжди пов'язаний з наявністю протиріччя, зіткненнями несумісних поглядів, інтересів, цінностей, мотивів. Однак суттєвість конфлікту полягає не стільки в виникненні протиріччя, скільки в засобі його вирішення. Адже викладені вище соціальні протиріччя (наприклад, відсутність погодженості між інтересами справи, за яку несе відповідальність менеджер, і інтересами окремої мікрогрупи; протиріччя в прагненнях двох фахівців щодо шляхів модернізації виробництва і т. інш.) виникають завжди і скрізь, але тільки частина з них вирішується шляхом конфліктів.

*Друге.* До конфлікту призводить таке зіткнення інтересів, потреб, поглядів, мети, мотивів, при якому з'являється протидія сторін. Соціальна протидія - це спілкування, поведінка і діяльність, що має за мету нанесення моральних або матеріальних збитків опоненту або супротивнику. Саме протидія складає психологічне ядро соціального конфлікту.

*Третє.* В психологічному плані конфлікт супроводжується для його учасників негативними емоційними станами по відношенню одного до другого. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але їх при цьому не турбують негативні емоції, або, навпаки, почувають негативні емоції, але зовні не виявляють їх, не протидіють один одному, то такі ситуації є передконфліктними. Розглянемо окремі приклади.

А) На діловій нараді виникла гостра суперечка двох фахівців, кожний з яких відстоює свою думку, довівши істинність якої, він завдяки цьому доводить помилковість думки свого опонента. Але не завжди подібний діловий спір є одночасно і конфліктом. Тут справа у протиріччі в поглядах фахівців з конкретного виробничого, господарського або організаційного питання. Але не в кожній дискусії є протидія сторін, не в усіх випадках у її учасників виникають негативні емоції у одного до другого.

Б) Два боксера зустрілися у спортивному двобої. В даному випадку є як протиріччя в інтересах і меті, так і активна фізична протидія. Поряд з тим боксерський матч далеко не завжди є конфліктом. Якщо після закінчення зустрічі боксери розстаються, не зазнаючи негативних емоцій, тоді таке зіткнення інтересів і протидію не можна назвати конфліктом.

Отже, як визначають В.Зигерт та Л.Ланг у роботі “Керівник без конфліктів” (3) конфлікту притаманні наступні суттєві властивості:

- наявність протиріччя між інтересами, цінностями, потребами, метою, поглядами, мотивами;

- протидія, протиборіння суб'єктів конфлікту, прагнення будь-якими засобами нанести збитки опоненту;

- негативні емоції і почуття по відношенню один до одного.

Психологічна структура конфлікту у вищезгаданій роботі (3) описується за допомогою двох найважливіших понять: конфліктної ситуації і конфліктної взаємодії.

Конфліктна ситуація ***-*** це об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реального протиріччя в інтересах і потребах сторін. Вона включає: учасників конфлікту (сторони конфлікту), якими можуть бути різноманітні аспекти особистості (внутрішньоособистий конфлікт), окремі індивіди або різні за масштабами соціальні групи; об'єкт конфлікту (реальний або ідеальний); умови протікання (передусім соціально-психологічна середа); образи конфліктної ситуації (див. мал.4).

 Внутрішня позиція

 Зовнішня позиція

 Зовнішня позиція

 Внутрішня позиція

 Мал. 4*.*  Структура конфліктної ситуації

Вищезгадані спеціалісти (3) відзначають, і ми з цією думкою згодні , що для сторін характерна наявність зовнішньої і внутрішньої позиції в конфлікті. Зовнішня позиція - це те мотивування участі в конфлікті, що відкрито подається сторонами одна одній у спілкуванні. Вона може співпадати, а може і не співпадати з внутрішньою позицією, являти собою набір тих істинних інтересів, мотивів і цінностей, що змушують людину або групу людей включатися в конфлікт. Слід відзначити, що внутрішня позиція найчастіше прихована не тільки від іншої сторони і спостерігачів, але і від самого суб'єкту. Як приклад такої розбіжності внутрішньої і зовнішньої позиції можна навести типовий конфлікт підлітка з дорослим, в якому за зовнішньою агресивною позицією, як правило, стоїть потреба в визнанні, повазі, необхідності підтримання свого “Я”. Розрізнення зовнішньої і внутрішньої позиції учасників конфлікту необхідно для того, щоб знаючи про це, намагатися побачити за зовнішнім, ситуаційним - внутрішнє, істотне. Образи конфліктної ситуації - це внутрішні картини ситуації: уявлення учасників конфлікту про самих себе (свої мотиви, мету, можливості і т. інш.), уявлення про сторону, що у протидії (її мотивах, мету, можливості і т. інш.), уявлення кожного учасника про те, як інший сприймає його, уявлення про середу, в якій складаються конкретні стосунки.

Розумінню природи конфліктівна думку Д..Г.Скотта у роботі “Конфлікти та шляхи їх попередження” (24) сприяє їх класифікація, що повинна будуватись з урахуванням означених сторін конфлікту, як соціально-психологічного явища. Якщо мати на увазі суттєвість конфліктних відношень, їх протиборну природу, тоді найвдаліше сформована класифікація протиріч, запропонована Г. Л. Смирновим. Він окреслює наступні протиріччя: 1) протиріччя пошуку, в якому зіштовхується новаторство з консерватизмом; 2) протиріччя групових інтересів, коли люди відстоюють інтереси тільки своєї групи і ігнорують загальні інтереси; 3) протиріччя, пов'язані з особистими егоїстичними намірами, коли корисливість, кар’єризм, придушують всі інші мотиви; 4) протиріччя нездійсненого чекання; 5) протиріччя політичного порядку (антисоціальні вчинки і т. інш.). Цю класифікацію ми поділяємо, в цілому погоджуємось з висновками автора (24).

Науковий інтерес, на нашу думку має класифікація конфліктів з точки зору причино-мотиваційних зв'язків, які закладено в них. Таку класифікацію подано в роботах Н. В. Гришиної. Вона розрізняє типи конфліктів в залежності від перешкод, що переживає особистість (колектив): 1) перешкоди на шляху досягнення основної мети спільної трудової діяльності, тобто соціально корисних результатів роботи, мобілізації зусиль членів колективу; 2) перешкоди в досягненні вторинної мети спільної трудової діяльності, наприклад, реалізації потенціалів особистості, прагнення творчого зростання, визнання з боку колективу; 3) протиріччя дій окремих особистостей прийнятим нормам;
4) особисті конфлікти. В прояві останніх переважне значення мають різного роду перешкоди, що заважають взаєморозумінню і сумісності. В класифікації, запропонованій Н. В. Гришиною(4), враховується також направлення комунікацій, здійснюваних в момент конфлікту, і в цьому плані розрізняються: 1) “горизонтальні” конфлікти, тобто , між рядовими членами колективу; 2) “вертикальні” конфлікти - між підлеглими і керівником; 3) “вертикальні” конфлікти згори вниз - між керівниками і підлеглими.Ми згодні з класифікацією Н.В.Гришиної (4).

Західні вчені, а саме Д.Г.Скотт (24) більшою частиною висувають специфічні підстави для класифікації конфліктів, що відбивають образ життя людей, тобто застосування насильства в конфліктах, їх ступінь і гостроту, склад і кількість сторін, що беруть участь в протиборінні, масштаб його прояву в житті суспільства і т. інш. Л. Козер розрізняє конфлікти - з неантагоністичними або антагоністичними протиріччями, що сприяють і не сприяють зміцненню системи, “реалістичні” і “нереалістичні” конфлікти. До останніх він відносить і колізії, породжені ворожими почуттями їх учасників, що прагнуть до “непрактичної” мети.

В рамках функціонального аналізу класифікація конфліктів в роботі В.П.Галицького та В.Я..Корякіна “Попередження конфліктів у колективі” (2)будується за принципом їхньої доцільності - недоцільності. В цьому плані розрізняються закономірні (неминучі), необхідні, змушені і функціонально несправдані конфлікти. В зарубіжній літературі з точки зору функцій розглядаються два види конфліктів: позитивні (конструктивні) і негативні (деструктивні). **Вважається, що конфлікти конструктивного характеру корисні, оскільки попереджують “застій”, “змертвлення” індивідуальної та групової життєдіяльності та стимулюють її рух вперед.**  Нанашу думку, приєднуючись до висновків більшостізакордонних авторів, можна зробити загальний висновок - **мета керівника полягає не в тому, щоб усунути конфлікт, а в тому, якщо не запобігти його розвитку, тоді віднайти спосіб зробити конфлікт продуктивним.**

З точкизорумети, яку відстоюють протиборні сторони, як вважає Д.Скотт (24), і ми з ним погоджуємось можливо говорити про конфлікти, метою яких є особиста, групова, суспільна мета; у свою чергу ці чинники можливо додатково класифікувати на основі їх морального, інструментального (для чого вони затіваються), програмного (близькі, віддалені) змісту, а також на основі відкритості - скритності.

В залежності від емоційного стану людей, вважає дослідник (24) конфлікти бувають з високим, помірним емоційним накалом і без емоційного накалу. З урахуванням кількості осіб, що беруть участь в протиборінні, можна розрізняти діадичні (парні) конфлікти, в яких діють дві людини (керівник-виконавець; два робітника), локальні (невелику частина членів колективу охоплено), загальні конфлікти
(втягують майже всіх спільно працюючих людей), а також міжгрупові.

Розглядаючи конфлікти як динамічне явище, вищезгадані (2) дослідники будують класифікацію згідно різних підстав. Ми згодні з думкою,що на етапі *виникнення* конфлікту можливо говорити про стихійні і заплановані конфлікти, останні в свою чергу ,поділяються на спровоковані і ініціативні.

 На етапі *існування і розвитку* як свідчать В.П.Галицький та В.Я.Корякін (2) конфлікт виступає як процес пошуку засобу вирішення протиріччя, можливо вичленити короткострокові, тривалі та затяжні (зайшли у тупик) конфлікти. Тривалість протікання конфлікту зумовлюється невмінням або небажанням протиборних сторін знайти вихід з ситуації, наявністю негативно діючих чинників.

На етапі усунення конфлікти вищезгадані дослідники (2) поділяють на керовані, погано керовані та некеровані.

 На етапі *затухання* конфлікти виступають як такі, що спонтанно припиняються, що припиняються під впливом засобів, знайдених самими протиборними сторонами, і конфлікти ,що вирішуються лише при втручанні зовнішніх сил - адміністративних, суспільних органів.

В *тактичному* плані конфлікти бувають виправдані і невиправдані, тобто ті, що сприяють або не сприяють досягненню мети, що мають на увазі протиборні сторони. З точки зору *результативності* конфлікти можуть бути або мобілізуючою, або дезорганізуючою силою колективу. З *етичної* точки зору можливо говорити про соціально прийнятні і неприйнятні форми прояву конфліктів.

Одним з результатів ускладнення соціально-економічної і політичної ситуації в країнах СНД, процесу швидкої зміни суспільства є бурхливе зростання кількості і різноманітності соціальних конфліктів. Це відноситься не тільки до конфліктів між різноманітними соціальними групами, але і до міжособистих конфліктів. Практика показує, що як міжгрупові, так і міжособисті конфлікти, характер їх вирішення виявляють великий вплив на ефективність управлінської діяльності, на результативність роботи підприємств, банків, компаній, бізнесу вцілому.

Ми приєднуємось до думки вищезгаданих дослідників (2), що конфлікт може бути викликаний моральними та культурними відмінностями між людьми, а також з прагненням однієї зі сторін на переговорах отримати значну вигоду для себе рахунок свого партнера. До конфлікту призводить грубість у взаємних стосунках і неповажні зауваження, які принижують гідність особистості. Оскільки усі люди мають різні потреби, інтереси, судження, ціннісні орієнтації, уникнути конфліктів практично неможливо. Інша справа - як до них відноситись, як їх сприймати і оцінювати.

На нашу думку в конфліктах беруть участь різні категорії співробітників: рядові службовці і керівники низового, середнього і вищого рівня, робітники основних і допоміжних організацій і ін. Успішність роботи будь-якого колективу щонайбільше залежить від якості управлінської діяльності осіб, що його очолюють. Конфлікти, в яких беруть участь керівники, негативно відбиваються на їх роботі, якості управлінських рішень, що приймаються. Тому менеджеру особливо важливо знати причини виникнення конфліктів між керівниками і підлеглими, уміти грамотно попереджати і конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають.

Ми вважаємо, що оптимальна поведінка в передконфліктних і конфліктних ситуаціях залежить від того, наскільки добре керівник знає закономірності їх виникнення, розвитку і вирішення.

Це положення є слідством одного з важливих постулатів теорії управління: ефективно управляти можна тільки тим об'єктом або процесом, закономірності розвитку якого відомі. Якщо управлінські рішення не спираються на достатньо глибокі і всебічні знання про об'єкт управління, то таке управління не тільки не ефективне, але може призводити до кризового стану об'єкту, яким управляють. Можливо пригадати багато прикладів з останніх подій, що відбуваються на території СНД, які підтверджують дане положення.

 В умовах ринкової економіки конфлікти знижують можливості фірми у виробництві продукту, негативно впливають на її конкуренто-спроможність.

Розглянемо такий елемент структури соціально-психологічного клімату, як *міжособисті стосунки.* Як вважають В.П.Галицький та В.Я.Корякін (2) вони можуть бути безпосередніми і опосередкованими. Безпосередні міжособисті стосунки складаються на основі персональних контактів, конкретно-чуттєвого сприймання людьми один одного, їх реальної взаємодії. Опосередковані міжособисті стосунки виникають в результаті такого спілкування, при якому людей зв'язують продукти їх діяльності, інструментальні засоби спілкування, суспільна думка і т. інш. Характер міжособистих стосунків визначається умовами і функціями спільної діяльності людей на виробництві, в родині, в побуті, на відпочинку і т. інш., при цьому “жорсткість” зовнішньої детермінації міжособистих стосунків неоднакова в різноманітних сферах діяльності людей. Вона зумовлюється вибором партнера для спільної діяльності по критеріям суб'єктивної значимості однієї людини для іншої.

Вищезгадані дослідники (2) визначають, і ми з цим згодні, що міжособисті стосунки виявляються в різноманітних формах взаємодії, взаємозв'язках, взаємопізнанні і взаємовпливу людей. Технологічна і організаційна структура спільної діяльності визначає всю систему об'єктивної взаємодії людей в умовах виробництва. В технологічному ланцюжку виготовлення продуктів матеріального або духовного виробництва кожний з співучасників діяльності виконує певні операції. Це об'єктивно задає кордони ролевих виробничих і соціально-психологічних функцій, що чітко встановлюються для кожного члену виробничого колективу і погоджуються між собою.

В трудових колективах ролеві міжособисті стосунки вважають дослідники (2) мають офіційний або неофіційний характер. Формування неофіційних міжособистих стосунків не настільки жорстко залежить від адміністративно нормованих зв'язків. Їх розвиток в первинних колективах має позитивні наслідки принаймні в двох випадках. По-перше, якщо офіційно нормована структура не покриває всього різномаїття виробничих ситуацій, що вимагають оперативного погодження діяльності, тоді позитивні неофіційні міжособисті стосунки дозволяють компенсувати недоліки адміністративно-організаційної структури виробничих зв'язків. По-друге, соціально-психологічний клімат колективу у значній мірі залежить від емоційної сторони його життєдіяльності, яка у свою чергу визначається пануючими у суспільстві естетичними та моральними еталонами спілкування між людьми, та внаслідок цього виходить за межі виробничих стосунків. Ми також згодні, що позитивні неофіційні міжособисті стосунки як невід’ємний елемент структури соціально-психологічного клімату виявляє сприятливий вплив на виробничі стосунки.

Якщо офіційні міжособисті стосунки будуються на основі посадових прав і обов'язків, то неофіційні - на основі індивідуально-психологічної переваги, що встановлюється в залежності від ділових і інших якостей членів колективу, їх соціальної цінності, що виявляється в процесі взаємного пізнання.

Рівень конфліктності в колективі на думку Д.Г.Скотта (24), і ми з цим твердженням згодні залежить від ступеню згоди між його членами з питань спільної діяльності. “Згода визначається як однодумність, спільність точок зору, одностайність і дружні стосунки”. Згода припускає взаємне прийняття думок, підтримку позицій інших членів колективу по відношенню до загальних об'єктів взаємодії, наявність єдиних засобів взаємодії і мети діяльності. Вона дозволяє об'єднати зусилля колективу в одному напрямку. Розбіжності ускладнюють координацію діяльності, призводять до дестабілізації стосунків у колективі, погіршенню соціально-психологічного клімату. Згода служить яскравим показником сприятливого стану соціально-психологічного клімату і є передумовою згуртованості людей.

Згуртованість характеризує вважають дослідники (2) міру внутрішньої єдності колективу і спроможність протистояти (якщо це необхідно) зовнішнім впливам. Вона висловлює прагнення кожного беззастережно впроваджувати мету діяльності колективу. Ускладнення умов діяльності, породжуючи нові і неочікувані проблеми, може призводити до порушень погодженості в поведінці людей, їх думках і, як результат, до роз'єднаності в їх вчинках, що призводить до різкого погіршення взаємовідносин, що несприятливо відбивається на соціально-психологічному кліматі колективу.

Як свідчить практика, передконфліктна ситуація на нашу думку виникає в тих випадках, якщо робітник переконується в тому, що в зв'язку з певними діями керівника або бізнесмена створюється обстановка, в якій не можуть бути задоволені конкретні потреби і прагнення робітника. Найчастіше міжособиста конфліктна ситуація складається в умовах несумісності хисту, мотивів і мети діяльності окремих робітників.

Конфлікт, що виникає вважають В.Зигерт та Л.Ланг (3) відбивається на діяльності людини, викликає значне зниження продуктивності праці. Співробітник, влучаючи в конфліктну ситуацію, знаходиться в стані емоційної напруги, нервового розладу, переживання. Він переключає свою діяльність на боротьбу з реальними або уявлюваними перешкодами, впадаючи в особливий психічний стан - фрустацію, що пов'язана безпосередньо з типом нервової системи співробітника і може виявлятися в виробничих умовах, при активній формі дій, в вигляді гніву, грубості, озлоблення і т.інш., а при пасивній - в вигляді підвищеного почуття смутку, відчаю, неспроможності, зневіри в справедливі наміри керівництва. Цей стан єі в вигляді терплячості, немовби спокою, але насправді в цей час людина знаходиться у найінтенсивнішій внутрішній діяльності по досягненню мети, навіть якщо мета даремна або шкідлива. “Честь для людини - відстати від сварки; а всякий дурень запальний”(Біблія стор.)

При активній формі фрустації вважають дослідники (3) дії співробітника направлені на те, щоб будь-якими засобами виграти свою справу або помститись винуватцю невдачі. В цих випадках їм керує почуття уязвленого самолюбства, невдоволеності. Проявляється це в різноманітних скаргах, а інколи і в анонімних листах, в притягненні на свою сторону співчуваючих, в демагогічних висловлюваннях і поведінці. Підчас конфлікту придається форма ділових, принципових розбіжностей, акцентується увага поряд з уявлюваними труднощами і на реальних різноманітних ускладненнях діяльності колективу, що ще більше завуальовує справжню причину конфлікту.

Є декілька класифікацій причин, що викликають конфлікти в виробничих умовах. А. Н. Раєвський і А. В. Антонов поділяють чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат, і ми з цим згодні, на дві групи: чинники невиробничого характеру (стан здоров’я робітника, родинна обстановка, житлово-побутові умови, характер проведення дозвілля, невиробничі заняття співробітника, умови транспорту) і чинники виробничого характеру (робоча обстановка, особливості трудового процесу, умови, що визначаються специфікою колективу, - характер взаємовідносин його членів з керівником, оцінка результатів власної праці і т.інш.). Д. П. Кайдалов і Є. І. Суименко розрізняють причини матеріально-технічні, господарсько-політичні, господарсько-організаційні, соціально-професійні, соціаольно-психологічні. Ми вважаємо, що в залежності від специфіки діяльності колективу в ньому виникають свої причини, що викликають конфлікт. Наприклад, аналіз конфліктів, що виникають в процесі спілкування членів первинних колективів корабля, показав, що причини розподілилися слідуючим чином: фізична несумісність - 20%, емоційна несумісність - 25, інтелектуальна несумісність - 55%.

Соціально-психологічною причиною міжособистих колізій як вважають вищезгадані дослідники можуть бути так звані неправдиві образи конфлікту. В цьому випадку об'єктивна конфліктна ситуація буде відсутня, але деякі члени колективу вважають, що ставлення до них носить конфліктний характер. Подібне сприймання взаємних ставлень зумовлене, в цих випадках, невірним тлумаченням думок, висловлювань, вчинків однієї людини до інших співробітників.

Чому у людей виникає викривлене сприйняття щодо ставлення одного до іншого? Одна з причин на нашу думку - це недостатність неформального спілкування, людських контактів. Інша - психологічна скованість, невміння або побоювання показати навколишнім свою чистосердність, доброту, увагу. Деякі керівники підкреслено дотримують дистанції у взаємовідносинах з підлеглими, вважаючи, що неформальність стосунків шкодить справі. Морально-психологічні недоліки такої тактики - викривлене розуміння керівника та підлеглих одного про іншого, відстороненість керівника.

Серед причин, що викликають конфлікти, в особливу групу можна віднести такі, що пов'язані з самим керівником - стилем його діяльності, рисами характеру, оцінками навколишніх, спроможністю діяти в конкретній ситуації, виконувати свої функції. Часто трапляється так, що керівник не бачить себе з боку і винуватцями конфліктів вважає інших людей, приймаючи їхню реакцію на свою адресу за причину колізій. На справі - ця реакція лише результат прояву якихось особистих якостей керівника. Помітне місце серед причин конфліктів займають пережитки в свідомості людей: користолюбство, самолюбство, властолюбство, кар'єризм і інші аморальні властивості особистості.

На думку Д.Г.Скотта (24) конфлікти виникають найчастіше в колективі, не розвиненому або у такому, що відстає по виробничих показниках. Внаслідок поганої організації праці в такому колективі не можуть бути в достатній мірі задоволені ані матеріальні, ані моральні потреби його членів. Звідси незадоволення співробітників, що є прелюдією конфлікту. Як правило, керівники таких колективів не володіють потрібними якостями і не можуть забезпечити формування позитивного морально-психологічного клімату. Звідси поряд з конфліктами по “горизонталі” виникають конфлікти по “вертикалі”. Встановлено також, що конфлікти частіше виникають на перших стадіях формування і розвитку колективу. Це пояснюється тим, що люди, що складають колектив ще погано знають один одного, не можуть зрозуміти істинних мотивів поведінки як керівника, так і співробітників.

На нашу думку, та на думку В.Зигерта та Л.Ланга (3) у всіх конфліктів є декілька *причин.* Основними причинами конфлікту є обмеженість у ресурсах, які потрібно надати, взаємозалежність завдань, відмінності в меті, відмінності в особистих уявленнях про цінності, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікаційні можливості. Розглянемо кожну з перерахованих причин.

Розподіл ресурсів. Навіть в найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різноманітними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти мети організації. Виділити більшу частку ресурсів якомусь одному (керівнику, підлеглому або групі) означає, що інші одержать меншу частку від меншої кількості. Не має значення, чого стосується це рішення: за ким з чотирьох секретарів закріпити комп'ютер з програмою - редактором, якому факультету університету дати можливість збільшити кількість викладачів, якому керівнику нададуть додаткові засоби для розширення виробництва або який підрозділ отримає пріоритет в обробці даних - природа людини така, що він завжди хоче одержувати не менше, а більше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминучо веде до різноманітних конфліктів.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь. Де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснювати низьку продуктивність своїх підлеглих не спроможністю ремонтної служби швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтної служби в свою чергу, може винуватити кадрову службу, що не взяли на роботу нових робітників, які потрібні ремонтникам. Аналогічним чином, якщо оди з шести інженерів, зайнятих розробкою нової продукції, не буде працювати як слід, тоді інші почувають, що це відбивається на їх можливостях виконувати своє власне завдання. Це може призвести до конфлікту між групою і тим інженером, що, за їх думкою, погано працює. Оскільки всі організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність задач може стати причиною конфлікту.

Деякі типи організаційних структур і стосунків немов би сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежних задач. Обговорюючи міжгруповий конфлікт, ми навели приклад конфлікту між лінійним і штабним персоналом. Причиною такого конфлікту буде взаємозалежність виробничих стосунків. З однієї сторони, лінійний персонал залежить від штабного, тому що потребує допомоги фахівців. З іншої сторони, штабний персонал залежить від лінійного, бо потребує його підтримки в той момент, коли з'ясовує неполадки у виробничому процесі або коли виступає в ролі консультанта. Більш того, штабний персонал при впровадженні своїх рекомендацій звичайно залежить від лінійного.

Певні типи організаційних структур також збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає при матричній структурі організації, де навмисне порушується принцип єдиноначальності. Можливість конфлікту також велика і в функціональних структурах, оскільки кожна значна функція приділяє увагу в основному своїй власній області спеціалізації. В організаціях, де основою організаційної схеми, є відділи (по будь-якому з признаків створення: продуктовому, споживчому або територіальному), керівники взаємозалежних підрозділів підкоряються одному загальному керівництву більш високого рівня, завдяки цьому зменшуючи можливість конфлікту, що виникає по чисто структурним причинам.

Відмінність в меті. Можливість конфлікту збільшується по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свою мету і можуть приділяти більше уваги своїм завданням, ніж завданням всієї організації. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більш різноманітної продукції і її різновидів, тому що це підвищує їх конкурентноздатність і збільшує обсяги збуту. Однак, мета виробничого підрозділу, висловлена в категоріях витрати - ефективність виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна. Аналогічним чином відділ постачання може захотіти закупити більші обсяги сировини і матеріалів, щоб знизити середню собівартість одиниці продукції. З іншого боку, фінансовий відділ, може захотіти скористуватися грошами, узятими під товарно-матеріальні запаси і інвестувати їх, щоб збільшити загальний прибуток на інвестований капітал.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Подання про яку то ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, що, на їх думку, сприятливі для їхньої групи і особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в дослідженні, де керівники відділу збуту, кадрової служби і служби зв'язку з клієнтами попросили вирішити одну проблему. І кожний вважав, що з проблемою може впоратися тільки його функціональний підрозділ.

Відмінності в цінностях - широко розповсюджена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, в той час як керівник може вважати, що підлеглий має право висловлювати свою думку тільки тоді, коли його питають, і беззаперечно діло те, що йому говорять. Високоосвічений персонал відділу досліджень і розробок цінує свободу і незалежність. Якщо ж їх керівник вважає необхідним пильно стежити за роботою своїх підлеглих, відмінність в цінностях, певно викличе конфлікт. Конфлікти часто виникають в університетах між факультетами, що орієнтувалися на освіту за фахом (наприклад, бізнес і техніка). Конфлікти також часто зароджуються в організаціях охорони здоров'я між адміністративним персоналом, що прагне до ефективності і рентабельності, і медичним персоналом, для якого більшою цінністю є якість допомоги хворим.

Відмінності в манері поведінки і в життєвому досвіді. Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Вам, звичайно зустрічалися люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість і що готові заперечувати кожне слово. І от такі йоршисті особистості створюють навколо себе атмосферу загрози конфліктом. Дослідження показують, що люди з рисами характеру такими, як авторитарність, догматичність байдужі до такого поняття як самоповага. Тому вони частіше інших вступають в конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками різноманітних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і слідством конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим співробітникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, відкоригована з продуктивністю, закликана не “вижимати соки” з співробітників, а збільшити зиск компанії і її положення серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що уповільнять темп роботи. Інші розповсюджені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, - неоднозначні критерії якості, неспроможність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також подання взаємовиключаючих вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або посилюватися із-за неспроможності керівників розробити і довести до відома підпорядкованих точний опис посадових обов'язків.

Однак, навіть і при більшій можливості виникнення конфлікту, сторони можуть не захотіти реагувати так, щоб і далі погіршувати ситуацію. Дослідження виявили, що люди не завжди реагують на конфліктні ситуації , що можуть спричинити до малих втрат або які вони вважають небезпечними. Тобто, іноді люди розуміють, що потенційні вигоди участі у конфлікті не варті витрат. Їх ставлення до цієї ситуації виражається наступним: “у цьому випадку я вирішу його на свій розсуд”.

Однак, в багатьох ситуаціях людинаяк вважають вищезгадані дослідники (3), і ми з цією точкою зору погоджуємося буде реагувати так, щоб не дати іншому досягти бажаної мети. Справжній конфлікт часто проявлюється при спробі переконати іншу сторону або нейтрального посередника, що опонент не правий. Людина може спробувати переконати інших прийняти його позицію або заблокувати сторонню з допомогою первинних засобів впливу, таких як вимушеність, винагороджування, традиція, експертні оцінки, переконування або участі.

Деякі теорії колективу, що розробляються в нашій соціальній психології, можна розглядати як “своєрідну концепцію групової динаміки”, як справедливо відзначають дослідники. Закладена в основу цієї концепції ідея внутрішньогрупової взаємодії (і відповідні засоби групової дискусії, включеного спостереження і т. інш.) дозволяють не тільки плідно досліджувати зміни в групі, механізми згуртованості (згоди) і конфліктів, групового впливу і рішень, керівництва і лідерства, але і вирішувати зв'язані з цим серйозні прикладні задачі.

В рамках групової динаміки успішно розробляється проблема вдосконалення стилю і засобів керівництва, мотивацій, орієнтацій, поведінки і діяльності керівника, оптимізації його взаємовідносин з групою.

Проведені дослідження Д.Г.Скотта (24)свідчать про те, що причинами міжособистих конфліктів більш високого порядку можуть бути:

1. *Новий стиль і засоби керівництва, відмінні від колишніх керівників, що застосовувались, це може викликати опозицію з боку певної частини співробітників;*

*2. Іноді виникає віковий ценз керівника різноманітного рівня управління, що може з'явитися причиною небажання або нерозуміння один одного при рішенні ділових питань, - може з'явитися причиною особистої неприязні і ускладнень у взаємовідносинах;*

*3. Протиставлення керівника колективу, його невміння і небажання зблизитися з неформальними лідерами;*

*4. Відсутність чіткості і конкретності в розподілі сфер діяльності, прав, обов'язків, відповідальності співробітників рівні оплати праці.*

|  |
| --- |
| 3.2. Оцінка взаємовідносин у колективі та шляхипопередження передконфліктних ситуацій. |

Як стверджують В.П.Галицький та В.Я..Коркін у роботі “Попередження конфліктів у колективі” (2) серед умов, що будуть об'єктивно сприяти профілактиці деструктивних конфліктів, за результатами макроекономічної діяльності (співдружності країн регіону, керівництва держави), та рівня розвитку макроекономіки регіону, за належністю країни є, наприклад, стабілізація курсу національної валюти, наявність ринків збуту і т. інш., що ефективно впливає на рівень розвитку підприємництва.

Деструктивні конфлікти призводять до негативних, часто руйнівних дій. Атмосфера, що склалася в результаті таких дій, інколи переростає у склоку і інші негативні явища. Така атмосфера в трудовому колективі призводить до різкого зниження ефективності роботи не тільки членів конфліктуючих сторін, але і групи, членами якої вони є. Конфлікт розростається, що відбивається, в кінцевому рахунку, на роботі всієї організації.

Ми вважаємо, що профілактичні заходи по попередженню передконфліиктних ситуацій повинні полягати в творчому спрямуванні діяльності колективу на виконання поставлених перед ним задач, в правильній розстановці кадрів, створенні атмосфери дружби, товариськості, взаємодопомоги, нормального морально-психологічного клімату. При цьому рекомендується виходити з того, що роль керівника полягає в тому, щоб створювати умови, при яких людина б не тільки працювала, але і змогла б затвердити себе в колективі як особистість.

Поряд з цим керівник повинен поставити собі задачу домагатися тривких особистих контактів з лідерами неформальних груп ,що виникають, спрямовуючи їх діяльність згідно спрямуванню мети і задач, що стоять перед всім колективом.

Як вважає Д.Г.Скотт (24) керівник повинен враховувати, що безсторонні бесіди, що мають особисте спрямування, є одним з кращих засобів підвищення ефективності роботи, підвищення якості елементів ,що виконуються, вдосконалення працюючого, направлення його діяльності на підвищення загальної результативності, створення дружнього і дієздатного колективу. Керівник повинен вести індивідуальні бесіди в відповідності з викладеними рекомендаціями з тим, щоб кожний член колективу чітко визначав своє місце в колективі, можливі перспективи і т. інш. Задача полягає в тому, щоб створити атмосферу доброзичливості, довіри, взаємної поваги, щирої поваги один до одного, взаємодопомоги співробітників.

Важливимна нашу думку є також уміння визначити і використати риси характеру підлеглих. Вивчити і скласти думку відносно рис характеру підлеглих з тим, щоб використати їхню гідність для підвищення ефективності роботи і доцільної діяльності. Практика свідчить, що значна частина керівників за твердженням дослідників (24) підходить до цього стихійно і інтуїтивно. Внаслідок цього пізнання ними рис характеру підлеглих, а також інших особистих якостей співробітника не відзначається інколи високим рівнем і може привести до всякого роду непорозумінь у взаємовідносинах з колегами по роботі або послужити джерелом цілого ряду непорозумінь. На практиці це проявляється в вигляді образи, недовіри або підозрілості, підвищеного почуття обурення, подразненістю в зв'язку з немов би підвищеною вимогливістю керівника, відсутності інтересу до справи, подавленості, сприймання роботи як обтяжливого, нескінченного процесу. Причому, не завжди це ясно видно або чітко можливо про це збагнути. Як твердять дослідники (24) найчастіше ці взаємовідносини завуальовані, особливо на початковій стадії діяльності керівника. Коли вони існують, те негативно впливають на легкість і природність процесу праці, а шляхом цього - на всю життєдіяльність людини. На нашу думку необхідно постійно вивчати і спрямовувати нормальні взаємовідносини в колективі.

Взаємовідносини в групі (трудовому колективі)як вважає В.П.Галицький (2) часто визначають особистості, що складають колектив. Тому, від особистих особливостей кожного конкретного індивідуума залежить атмосфера в якій день за днем працює колектив. Для керівника тому дуже корисно знати загальні для конфліктних особистостей риси характеру.

Узагальнюючи дослідження психологів, виділяємо ряд характерних для конфліктної особистості якостей:

-неадекватна самооцінка своїх можливостей і хисту, що може бути як завищеною, так і заниженою. В одному і в другому випадках вона може суперечити адекватній оцінці навколишніх - і грунт для виникнення конфлікту готовий;

-прагнення домінувати будь-що там, де це можливо і не можливо;

-консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;

-надмірна принциповість і прямолінійність в висловлюваннях і судженнях. Прагнення будь-що сказати правду у вічі;

-певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, роздратованість.

Ми вважаємо, що досвідчений керівник, як правило, відслідковує поведінку конфліктних членів колективу, вчасно встигаючи попередити розвиток зародження конфліктів. Вивчаючи індивідуальні особливості кожного з членів ввіреного йому колективу, як вмілий диригент оркестру, він намагається вловити найменшу “фальш” у відлагодженій “мелодії” колективу. Вчасно сказане слово, уміння “розрядити” жартом-гумором, уміння “переключити” ситуацію з затрудненого розвитку в інше поле діяльності і ряд інших подібних дій керівника, здатні вчасно виявити і попередити розвиток конфліктної ситуації.

Таким чином, на наш погляд саме від особистих якостей кожного конкретного керівника, рівня засвоєння їм отриманих спеціальних знань, залежить психологічний клімат в очолюваному колективі.

|  |
| --- |
| 3.3. Загальні висновки та пропозиції щодо успішної профілактики конфліктів. |

На думку вищезгаданих дослідників (2), (24), а також на нашу думку одним з найголовніших проявів міжособистих стосунків є  *психологічний клімат* .Цей вираз більше метафоричний, ніж суворо науковий. Він дуже вдало відбиває суттєвість поняття, що розкриває емоційні сторони спілкування людей в процесі групової діяльності. Сюди, вчені вважають, входять взаємовідносини між членами колективу, суб’єктивні враження кожного щодо ставлення до нього інших, співчуття і допомога (або байдужість і навіть зловтіха) співробітників, переважне тло настрою - задоволення від роботи, від своєї ролі в ній і в колективі.

Ми вважаємо, що характерні риси здорового психологічного клімату - невимушеність, ясність і розуміння завдань колективу, щире, поважне ставлення до співробітників, вирішення розбіжностей “мирним шляхом” і без втручання керівництва, відсутність в колективі непорозумінь і конфліктів, вільне вираження своїх почуттів і думок, орієнтація на справедливість і об’єктивність керівника, відсутність мілкої опіки і недовіри, мажорний настрій.

Ми рекомендуємо не припускати виникнення антипатії, неприязні, конфліктів по можливості. Це значно легше, ніж потім їх виправити. Тому при створенні будь-якого колективу слідує мати на увазі і завдання формування гарного психологічного клімату.

Аналізуючи та всебічно оцінюючи загальні положення та дослідження В.П.Галицького, В.Я.Коркіна (2), В.Зигерта, Л.Ланга (3), Д.Г.Скотта (24) та інших, ми вважаємо, що оптимальна поведінка в передконфліктних та конфліктних ситуаціях залежить від того, на скільки добре керівник знає закономірності їх виникнення, розвитку та вирішення. Тобто, останнє твердження грунтується на одному з найголовніших принципів теорії управління, а саме: можливе ефективне керування лише тим об'єктом або процесом, закономірності розвитку якого відомі.

|  |
| --- |
| 4. Вплив індивідуальних особливостей людини на взаємовідносини у колективі. |

Кожний керівник в своїй діяльності повинен враховувати, що **люди по самій своїй природі є**, по словам І. П. Павлова, **найсильнішими подразнювачами**. Вони найчастіше можуть міняти один одному настрій як в гарну, так і в погану сторону. Одні благотворно впливають на оточення своєю чистотою, чуйністю, чутливістю, знанням справи, бажанням завжди виявити допомогу. В присутності таких людей настрій інших покращується, із ними легко працювати. Але зустрічається і інша категорія осіб, що погано впливають на настрій: це люди педантичні, черстві, похмурі, що страждають підозрілістю, формалісти, настирливі, недоброзичливі. Деякі діють на інших подразнювачем і ображають своєю різкістю, разв'язністю, похвальбою.

Такі люди стомлюють, викликають проти себе роздратованість, що створює несприятливу сферу для вирішення поставлених перед колективом завдань.

На наш погляд і на думку А.Л.Потєряхіна (21) керівник покликаний створювати здоровий психологічний клімат в колективі як найважливішої умови підвищення ефективності його оптимальної діяльності.

Виконання завдань оптимізації на думку автора (21) безпосередньо залежить від взаємовідносин в групі. Розглядаючи проблеми оптимізації і взаємовідносин в групі, керівнику слід виходити з того, що **джерелом всякого руху є протиріччя**. Протиріччя і конфлікти притаманні і реальній групі, оскільки в будь-якій групі неминучо бувають активні і пасивні, більш свідомі і менш свідомі, люди з меншим досвідом і більшим і т.інш. Ми вважаємо, що живі люди - це завжди люди, що мають різноманітні думки, погляди, засоби підходу до рішення загальних завдань. Все це неминучо породжує ділові тертя, суперечки, критику і так далі, змушуючи колектив постійно знаходитися в русі. І задача керівника полягає в тому, щоб цей колектив не ув'яз у життєвих безпринципних склоках і дрязгах, а розвивався свідомістю і зацікавленістю його членів по виконанню поставлених перед колективом завдань.

У зв'язку з цим, при формуванні колективу автор (21) вважає, що дуже важливо враховувати індивідуально-психологічні особливості його членів. Під індивідуально-психоло-гічними особливостями мають на увазі сукупність своєрідних психологічних якостей, станів і властивостей особистості, притаманне тільки даній людині, визначальна відзнака його реакцій, поведінки і ефективності від поведінки і діяльності інших людей, що зумовлює індивідуальність і неповторність кожної конкретної особистості.

Індивідуально-психологічні особливості полегшують або ускладнюють засвоєння професії, досягнення вищих результатів, є одним з вирішальних в визначенні взаємовідносин з людьми і положення в суспільстві. Вони викликають необхідність застосування різноманітних прийомів взаємовідносин та навчання, бо не можливо вказати ступінь їх впливу на стан людини і необхідні заходи впливу.

Ми вважаємо, що негативні емоції на різних людей діють дуже різноманітно. У одних співробітників поганий настрій, службові або родинні халепи мало впливають на службову діяльність, вони можуть повністю відключитись від них в процесі роботи. У інших подібні ситуації помітно відбиваються на дієздатності і можуть бути причиною помилкових дій. З іншого боку, на однакові ускладнення в роботі одні реагують спокійно і правильно, у других з'являється ізлишнє збудження, суєтливість, знервованість, неодноразове змінення швидко прийнятих рішень. У третіх, навпаки, спостерігається заторможеність уваги і мислених процесів, рухова скованість, заторможеність в прийнятті рішень. Слід відзначити, що тип реакцій на тяжку або небезпечну обстановку досить постійний для кожної людини. Тому треба знати ці особливості і враховувати їх в процесі трудової діяльності. “На розумного сильніше діє догана, ніж на дурного сто ударів” (Біблія стор. 653).

Більші відмінності спостерігаються на думку А.в.Либіна (14), і ми з ним згодні і в характерологічних, особистих особливостях. Зустрічаються люди образливі, дратівливі,, з рисами егоїстичності, підвищеного самолюбства. Окремі співробітники болюче переживають свої помилки і невдачі, їх причини не завжди правильно пояснюють тільки своїми особистими якостями і недоліком хисту. Допустивши помилку, вони стають надмірно обережними, постійно очікують нових помилок. Зазнають напруженості навіть в нескладних умовах. Якщо керівник не враховує цих індивідуальних особливостей і звертає увагу тільки на недоліки, так ще в грубій формі, - ділові якості таких осіб погіршуються. Від переживань послаблюється нервова система, втрачається віра в свої сили. Зустрічаються співробітники, у яких висока працездатність майстерність, сполучаючись з недостатньою самооцінкою, деякою легковажністю, призводять до того, що після перших, відносно легких успіхів знижується якість їх віддачі.

В зв'язку з вищезгаданим, весь процес внутрішньогрупового виховання і навчання повинен передбачати вивчення індивідуальних особливостей і врахування цих особливостей:

Імпульсивного стримувати, не припускати суєтливості, поспіху, вимагаючи зібраності і обдуманості, повільного підганяти, домагатися швидкості відповідей і дій, розвивати расторопність, ініціативу; самовпевненого і безтурботного суворо і частіше контролювати, менш хвалити, подавати підвищені вимоги; з занадто вразливими поводити лагідніше і делікатніше, підбадьорювати навіть при незначних успіхах; сміливому і рішучому надавати більше самостійності і ініціативи, удосконалюючи і розвиваючи ці якості; за емоційно нестійким пильно стежити в роботі, відразу підказуючи потрібні рішення при ускладненні умов роботи і т.інш. Ми підтримуємо думку авторів про те, що готових рецептів на всі випадки життя дати не можна. Індивідуальні особливості різні у кожної людини і тому потребують застосовування свого особливого підходу. Засоби вивчення індивідуально-психологічних особливостей (аналіз документів, бесіда, узагальнення відомостей від інших осіб, спостереження, психологічні тести) описані в цілій лаві допомог і розробок, їх треба використати у практиці менеджером або бізнесменом для поліпшення управління. Виходити при цьому слід з того, що “ненависть порушує чвари, але любов покриває усі гріхи” (Біблія, стор. 647).

Цілеспрямована діяльність по підвищенню ефективності спільної праці на думку А.В.Либіна (14) яка співпадає з нашими поглядами на це питання грунтується на тому, що в своїй повсякденній діяльності люди керуються найрізноманітнішими інтересами, що можуть бути загальними і приватними, тривалими і тимчасовими, усвідомленими і стихійними, переслідувати єдині або суперечну одна одній і навіть взаємовиключаючу мету. Структурна одиниця, створена для виконання певних функцій, являє собою штучно створену групу людей, направлену для досягнення певної мети, і складається з особистостей найрізноманітніших характерів, схильностей, знань і множини інших чинників, що відрізняють як окремих індивідуумів всередині цієї самої групи, так і всю групу в цілому від багатьох інших груп. Суттєвість її складається також в тому, що в ній безпосередньо з'єднуються суспільні, групові і індивідуальні потреби і інтереси, формуються загальні для більшості її членів мета, норми і правила поведінки, міжособисті стосунки.

Вплив навколишніх людей на погляд вищезгаданого дослідника (14), чітко відбивається на процесах сприймання, пам'яті, мислення, уваги, хоча в цілому в сфері пізнавальних процесів він менший, ніж в сфері емоцій, волі і моторики. Ще більш проявляється цей вплив на психічні властивості особистості. Відбувається вплив групової думки вважає В.А.Либін (14) - мимовільне прагнення особи погодити свою точку зору з групою - називається комфортністю. Вона притаманна всім групам і досить постійна для кожного індивідуума.

До того ж слід відзначити, як визначає автор (14), і ми повністю поділяємо цю точку зору що на основі особистих симпатій, міжособистих емоційно-психологічних відношень в цих підрозділах утворяться неформальні інтимні групи з декількох людей. Між ними існують більш тісні взаємовідносини ніж з іншими. Службова роль відступає в цьому випадку на другий план. Виникають такі групи стихійно, поза сферою впливу керівників офіційного колективу (а інколи навіть всупереч їм) і мають свої закономірності. Найчастіше неформальні групи входять в офіційні підрозділи. Склад їх звичайно не перевищує 8-10 чоловік, найбільш близькі стосунки встановлюються між двома-п'ятю її учасниками. (Термін утворення цих груп у межах від 4 тижнів до
4 місяців, та відносно стійкий для кожної людини.)

Всередині групи шляхом взаємодії, дискусій, знайомств з судженнями один одного виробляються свої погляди, настанови, мораль, свій соціально-психологічний мікроклімат, визначальні норми поведінки членів групи. З часом група виявляє весь більший вплив на своїх членів, зменшуючи індивідуальні відмінності в поведінці і оцінці тих або інших явищ. Ступінь впливу групи залежить від її привабливості, престижу, згуртованості, частоти спілкування.

Неформальні групи на думку А.Л. Потєряхіна (21) виявляють певний вплив на якість трудової діяльності всього колективу, сприяючи або протидіючи його ефективності, згуртованості, продуктивності, підйому морального духу. Ще більше впливають ці групи на формування якостей особистості окремих людей. Ученими встановлено, що на людину легше вплинути через вплив на його безпосереднє оточення. Просто думка найближчих товаришів часто виявляється більш важливою, ніж думка інших осіб, навіть більш старших за службовим становищем.

Вплив людей один на одного (окрім службових стосунків) в багатьох випадках визначається як вважає дослідник (21) їх авторитетом серед оточуючих. Особливу роль при цьому грають особи, що користуються найбільшим авторитетом і що називаються неформальними лідерами.

Визначальними рисами на думку автора дослідження (21), а також і на мій погляд при становленні лідера є ентузіазм, хист, впевненість в собі, професійні знання, почуття справедливості, зацікавленості в діях своєї групи, особисте прагнення до лідерства. Всі ці якості в кінцевому рахунку можна звести до активності.

Іншою обов’язковою рисою для лідера вважає дослідник (21)є почуття власної переваги в чомусь (розумове, моральне, в фізичній силі т.інш.) над іншими. В той же час перевага повинна бути помірною. Лідер повинен бути хоча і кращим, але “своєю” людиною. Якщо ж його рівень занадто відрізняється від рівня навколишніх, він буде сприйматися як виняткова особистість. В цьому випадку його або відкинуть, або будуть поважати, звертатися за порадою, але вважати не таким, як всі, отже, неформальним лідером він бути не може.

Ми вважаємо, що роль лідера у сталих неформальних групах стає вирішальною. Це - центр групи, що сприяє її престижу, прогресу, рішенню її проблем, є представник групи в усіх її зовнішніх зв'язках і її арбітр у внутрішніх справах.

На наш погляд ефективність діяльності колективу значно підвищується, коли офіційні керівники різноманітних рангів є водночас і неформальними лідерами.

|  |
| --- |
| 5. Загальні висновки та пропозиції. |

В умовах розбудови України, дедалі більшого значення набуває необхідність дотримання теоретичних засад ділових взаємовідносин. Бо, сфера бізнесу, свого часу, була окупована так-званими “бізнесменами нової хвилі”. Вони не гребували ніякими методами задля досягнення приросту капіталу. Та як правило, не дотримувались морально-етичних засад в осередку своїх співробітників та у сфері ділових взаємовідносин взагалі.

Ця плеяда так званих бізнесменів змушена поступово змінюватись під тиском загальних обставин. Вони породжені приходом підготованих спеціалістів – фахівців своєї справи. Проте в умовах гострого дефіциту робочих місць, пов´язаних зі становленям ринкових відносин також, набуває розповсюдження стиль керівника, що застосовує елементи жорсткого авторитарного стилю. Елементи цього стилю поєднуються з викоріненням демократичних засад у сфері ділового спілкування, що поширюється на ділові взаємовідносини як такі.

Такий стиль керівництва призводить до виникнення психологічного бар’єру. Він провокує внутрішній неспокій людини, що пов’язаний з можливістю втратити своє робоче місце. Тому спілкування на рівноправних, партнерських засадах з вищезгаданим керівником – стає неможливим. Тут можуть зароджуватись конфлікти, у зв’язку з внутрішнім станом людини. У такій ситуації налагодженню сприятливих ділових зв’язків допоможе, на нашу думку, саме вивчення керівництвом засад соціально-психологічних аспектів ділового спілкування. Вони розглядають складові психології спілкування, етики, та етикету.

Для профілактики виникнення конфлікту та його профілактики важливо налагодження та підтримання здорового психологічного клімату у колективі. Ділові взаємовідносини “керівник – підлеглий” у такому разі, складаються на основі справедливості та об’єктивності керівника. З його боку відсутня зайва опіка, недовіра, що також запобігає діловим взаємовідносинам.

Ми рекомендуємо, не припускати виникнення антипатії, неприязні у колективі. Кожен керівник зобов’язаний, на нашу думку, мати на увазі постійне формування гарного психологічного клімату. Цьому буде сприяти неформальні зустрічі поза стінами установи, спільне відзначення (святкування) визначених державних, сімейних дат, та дат, пов’язаних з розвитком підприємства. Співпрацівники оцінять турботу керівництва, що позначиться на якості роботи, та поглибленні довіри у взаємовідносинах поміж працівниками та керівництвом.

Проте, незважаючи на зусилля керівництва, має місце вплив індивідуальних особливостей людини на взаємовідносини у колективі. Згідно цьому, ми рекомендуємо, при складанні колективу зважати на психологічну сумісність людей. Тобто намагатися не поєднувати в одному колективі суто протилежні особистості: людей чистих, чуйних, чутливих, з бажанням виявити допомогу, з черствими, похмурими особистостями, що страждають підозрілістю, недоброзичливістю, та поводять себе різко, розв’язно. При недотриманні такої пропозиції, протиріччя та конфлікти, що виникають між такими протилежними людьми, можуть перерости з особистої до ділової сфери. Це дуже негативно позначається на ділових взаємовідносинах.

Зважаючи на викладене, велике значення має проведення систематичних навчальних заходів. На нашу думку, вони повинні бути поєднанні з візуальними навчальними матеріалами у вигляді плакатів, пам’яток, витягів з правил ділового спілкування. Поряд з цим регулярність проведення навчання з психологічних індивідуальних особливостей індивіда, та основ етики взаємовідносин у колективі та, також, етикету ділового спілкування, призведе до загального поліпшення якості ділових взаємовідносин. Такі взаємовідносини зможуть частково запобігти виникненню конфліктних ситуацій. Вони також зможуть виявити з групи – неформальних лідерів та найбільш придатних до керівної посади представників колективу.

Зокрема, ми зазначаємо, що налагодженні ділові взаємовідносини мають суттєвий вплив на настрій людини взагалі. Це неминуче позначається на його взаємовідносинах з оточенням. Така людина почуває себе щасливою та задоволеною в усьому. Навіть тимчасові труднощі, вона легше переносить, бо чітко визначає їх тимчасовість завдяки отриманим знанням.

|  |
| --- |
| Список використаних літературних джерел. |

1. Вичев В. Мораль и социальная психика. М., 1997, с. 314.

2. Галицкий В.П., Коркин В.Я.. Предотвращение конфликтов в первичном коллективе. Психология возрастных коллективов . М., 1997.

1. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. Сокр. пер. с нем. М., 1990.
2. Золотнякова А.С. Проблемы психологии общения. Мысль, 1971.Ростов-на-Дону. Изд-во Рост.ун-та, 1976г.

5. Кайдалов Д.П., Сиуменко О.И. Психология єдиноначалия и коллегиаль-ности. М. 1996, с.205.

6. Катасонова Е. Л. Японские корпорации: культура, благотворитель-ность, бизнес. М., 1992.

7. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1996, с.144.

8. Ковалев А.Г. Курс лекций по социальной психологии. М., 1994,
с.153-154.

9. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. М., Экономика, 1994.

10. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха . Минск, 1993.

11. Куликов В., Галицький В. Применение психологического воздействия в конфликтных ситуациях . - Проблемы психологического воздействия. М., 1995.

12. Лавриненко А.П. Социальная психология и этика делового общения. М.1998.

13. Леонтьев А.А. Психология общения. Тарту. Изд-во Тарт.ун-та, 1974.

14. Либин А. В. Стилевые и темпераментные свойства в структуре индивидуальности человека. М., 1993.

15. Литвинов В.Н. Психологический климат и економические показатели. Рига. 1996, с.55.

16. Махнач А.В. Личностные детерминанты динамики психических состояний в экстремальных условиях деятельности. М., 1993.

17.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1993.

18. Общие основы педагогики. М., 1994.

19. Ольшанский В.Б. Психологическая теория коллектива. - Вопросы психологии, 1996, № 3.

20. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М. Мысль, 1971.

21. Потеряхин А.Л. Психология управления, основы межличностного общения. К.1999.

22. Раевский А.Н., Антонов А.В. Производство и психология, М., 1996,
с.29-30.

23. Руденский Е.В. Социальная психология. М.1998.

24. Скотт Д.Г. Конфликты, пути их преодоления.К.1991.

25. Сосин В.А. К исследованиям конфликтов в социальной психологии США в их связи с психологическим климатом. - Социально-психологический климат коллектива. М., 1995.

26.Управление персоналом. В кн. ЛедановИ.Д. Практический менеджмент, 1993.

27.Чудова Н.В. Имплицитная модель межличностного оценивания и ее роль в профессиональной коммуникации. М., 1993.

28.Щекин Г. Основы кадрового менеджмента. Киев, 1993.

29.Якокка Л. Карьера менеджера. Пер. с анг. - М., Прогресс, 1992.