**Менеджмент групової (колективної) діяльності**

У сучасних умовах свідома і продуктивна діяльність людей завжди має суспільний характер, люди об'єднуються певним шляхом, утворюючи групи (колективи).

У соціології прийнято виділяти групу малу, велику, номінальну, первинну, референтну, соціальну та ін. Група мала це з соціальне об'єднання людей (з 7–13 осіб), між членами і існують безпосередні контакти. Тому їх часто називають тактними групами. Обов'язковими характеристиками малих є предмет спільної діяльності членів групи, їх діяльність, статути і ролі, пов'язані з її здійсненням.

Група велика, на відміну від малої, нараховує більшу якість членів, заснована на зв'язках, що не передбачають обов'язковість особистих контактів. Можна виділити два види таких груп: групи, що виникли випадково, стихійно (натовпи, публіка, аудиторія), і власне соціальні групи (нації, молодь, жінки, професіональні групи та ін.). Специфічними регуляторами соціальної поведінки великих груп є уподобання, звичаї, традиції.

В управлінні груповою діяльністю найбільш важливу роль відіграють: композиція або склад групи, структура, групові процеси, групові норми і цінності, система санкцій.

У структурному відношенні кожна група включає структуру комунікацій, структуру переваг, структуру влади та ін. Підприємство складається з підструктурних підрозділів, формувань чи груп, створюваних за різними ознаками, і таких, що мають різну ступінь стійкості. Структура групи складається під впливом умов праці, соціально-демографічних і психологічних особливостей його членів.

Усі виробничі групи ділять на два види: первинний колектив і основний. В основу такого ділення покладено характер і продовжність контактів, що існують між членами колективу. Зокрема, під первинним (малою групою) розуміється такий колектив, у якому його члени знаходяться в постійному діловому і ідеологічному спілкуванні (бригади, ферми, механізовані загони, ланки, відділи і служби). Малі групи є тим мікросередовищем, де кожна людина діє, проявляє свою життєву силу, безпосередньо розвивається і виховується, одержує ту чи іншу можливість задовольняти духовні і соціальні потреби, проявляти і розвивати інтереси.

Основний колектив об'єднує декілька первинних. У цьому колективі спілкування його членів не має постійного характеру, часто це спілкування опосередковується через загальне керівництво (відділки, виробничі дільниці, а в господарствах, де є ланки, бригади чи ферми). Колектив представляється певною професійною структурою (різними професійними групами), демографічною структурою (вік, стать, сімейний стан, національність, освіта членів колективу), структурою споживання, соціальної активності, естетичних стосунків та ін.

Кожна первинна група має соціальну (формальну) і психологічну (неформальну) структуру, які у виробничих умовах не завжди збігаються. Соціальна структура виражає формально відносини і зв'язки, які виникають між працівниками в про цесі виконання ними своїх службових функцій і статусу, що мають офіційний характер. Формальні взаємовідносини регулюються певними офіційними нормативами, положенням окремих осіб і їхньої ролі в системі менеджменту. Для створення нормальної обстановки у кожній групі потрібно впорядкувати службові взаємовідносини, чітко визначити обов'язки, права і відповідальність кожного працівника за доручену справу.

Кожна група має також складну психологічну структуру, зовнішні і внутрішні зв'язки, офіціальних і неофіціальних лідерів, неформальні малі групи. У процесі неофіційних відносин люди керуються свідомо чи підсвідоме ми мотивами: самолюбство, пихатість, безпосередність, стриманість та ін. Проте, як показують численні спостереження і вирішальну роль відіграє моральна підготовка працівника психологічну структуру групи утворюють неформальні зв'язки і відносини, за яких не використовуються і регламентовані правовими приписами. Вони складаються і між працівниками в процесі суспільно-корисної діяльність під впливом спільних інтересів, тотожності думок і дів з різних питань, взаємної симпатії і довір'я, яких не будь захоплень (спорт, мисливство, музика, театр та ін.), при-я яких-небудь рамок, норм, стандартів поведінки, виз і якихось загальних точок зору.

Чисельність психологічних груп зазвичай коливається в межах 3–10 осіб і визначається можливостями підтримання особистих контактів. За своїм складом психологічні групи дуже не збігаються зі складом групи. Якщо колектив великий, вже складатися із декількох психологічних мікрогруп або ж навіть в невеликому колективі до складу психологічних груп входити працівники з різних структурних підрозділів. Характерною особливістю психологічних груп є їх здібність до організації, саморегулювання внутрішньо-групових відносин впливом лідерства, престижу, симпатії. Неформальні структурні утворення можна виділити рентні або еталонні групи, на які орієнтуються у своїй діяльності інші групи. Спостереження показують, що референтна група може здійснювати різний вплив на особистість;

а) генеративний вплив коли референтна група є здоровим соціальним мікросередовищем і утверджує позитивні принципи взаємовідносин, які сприяють розвитку суспільної ініціативи, особистих здібностей кожного індивідуума. Помічено, що при генеративному механізмі соціально-психологічної адаптації працівники більше прояві особисту ініціативу, сміливіше висувають для вирішення актуальні питання, проявляють наполегливість у розв'язанні висунутих пропозицій та ін.

б) деградивний вплив проявляється у тому випадку, якщо у референтній групі превалює нездорова атмосфера, недисциплінованість, слабка трудова активність, пригніченість та зрозуміло, що за доброго менеджменту деградивний вплив ієн зводитись нанівець. При формуванні будь-якої групи вимагається створити виробничу єдність в колективі, забезпечити узгоджену й цілеспрямовану діяльність на досягнення поставлених завдань при мінімальних затратах не тільки м'язової, а й нервової енергії людини. З цією метою перш за все повинні враховуватися такі соціально-психологічні аспекти: чисельність, склад, співвідношення працівників за віком, статтю, рівнем кваліфікації і громадської активності,

Проведені дослідження переконують у тому, що в певному кількісному складі люди частіше спілкуються, краще пізнають один одного, проймаються довір'ям і пошаною. Встановлено, що верхньою межею чисельності, наприклад механізованих загонів, можна вважати 20 осіб. Якщо ці орієнтовні розміри перевищуються, то ускладнюється розвиток комунікації працівників, люди погано знають один одного, що послаблює силу морального впливу групи на своїх членів. Врешті-решт усе це негативно позначається на результатах виробничої діяльності людини і колективу.

Не ефективні і надто дрібні групи. При чисельності трудового колективу менше семи осіб звужується вибір партнерів, зразків поведінки, обмежується вибір інформації, звужується коло інтересів працівників і знижується дієвість громадської думки в здійсненні процесу саморегулювання.

Важливим психологічним моментом формування груп є питання про поєднання працівників за віком і статтю. Аналіз матеріалів численних спостережень дає змогу зробити висновок, що групи, як правило, повинні бути різновіковими. У колективі, що складається з людей різних за віком, створюються кращі умови для передачі досвіду, виключається одностороннє захоплення і замикання працівників на інтересах певного віку. Безперечні переваги має група, не однорідна за статтю. У такому колективі значно вища взаємодопомога і підтримка працівниками один одного, більш дієвішими виявляються стимулювання або стягнення.

Ефективний вплив на колектив здійснити неможливо без глибоких знань про людину, про закономірності поведінки, психологічні відмінності між людьми, їх взаємодію в трудових колективах тощо. Соціально-психологічні параметри в різних людей різні, і створення моделі поведінки «середньої» людини не має якого-небудь практичного значення.

Для вивчення індивідуальних особливостей людей в практичній роботі можуть здійснюватися різні прийоми:

1) спостереження за його мімікою, жестикуляцією і інтонацією;

2) бесіда, в процесі якої з'ясовуються цілі працівника, його уст працьовитість, інтереси і потреби. Про це йшла мова у попередньому параграфі.

Механізм психологічного захисту людини включає регресію, ізоляцію, проекцію, ідентифікацію, сублімацію, раціоналізацію, відмову. Регресія поведінки являє собою форму захисної реакції індивіда при переживанні ним фрустрації (психічний стан, що виникає внаслідок реальних або уявних перешкод, що заважають досягненню цілі). Захисна реакція полягає в заміні значущого для його складного завдання на більш легше і використанні більш простих або звичних стереотипів. Завдяки регресії формуються емоційні, психологічні бар'єри, які людина часто переборює дуже важко. Ізоляція відокремлення від суспільства, від інших людей, занурення в! іноді призводить до трагічного фіналу. Проекція являє психологічний механізм захисту, суть якого полягає у повідомленому наділенні іншої людини притаманними й особистості мотивами, рисами, властивостями. У результаті досягається перекладання на іншу людину свого цінного стану. Ідентифікація впізнання, розпізнання такого або уподібнення чи зіставлення одного індивіда з ним на основі якихось ознак або властивостей, в результаті встановлюється тотожність чи відмінність. Сублімація і з механізмів психологічного захисту, який знімає напруженість у ситуації конфлікту шляхом трансформації інстинктивних форм психіки у більш прийнятну для індивіда і суспільства. За допомогою сублімації здійснюється перенесення плотських ваблень у сферу почуттів та піднесених інтересів, прилив енергії в творчі процеси.

Раціоналізація – удосконалення, введення більш досконала форма поведінки, пошук розумної основи поведінки, виправдань імпульсивним вчинкам. Суть відмови полягає у. несвідомому ігноруванні подій у внутрішньому і зовнішньому

Різні прояви взаємодії суб'єкта з оточенням у ситуаціях можливого або справжнього неуспіху діяльності і реалізації потреби бути повноцінною особистістю добре описані в художній літературі (Ф. Достоєвський, Л. Толстой).

Медитація глибоке розмірковування, розумове занурення в предмет, ідею та ін., досягається шляхом зосередженості на певному об'єкті і енні всіх зовнішніх (звук, світло) і внутрішніх (фізичних, дійних та інших, що викликають напруження) факторів, прийом психічного тренування, медитація набуває різних залежно від культурно-історичного оточення.

З метою цілеспрямованого впливу на емоційний стан і донесення психологічного розвантаження працівників, їхню мотивацію, установки особистості може використовуватися сугестія, досягається вербальними засобами (слова, інтонація) і невербальними (міміка, жести, навколишні умови та ін.).

Методи соціальної психології повинні допомагати працівникам вирішувати проблему психічної стійкості, їх спокою і впевненості в собі, запобігати появі негативних стресових ситуацій.

Стрес – стан напруженості, сукупність захисних психофізіологічних реакцій, що поступаають в організм людини у відповідь на дію різних несприятливих факторів (стресоріп) холоду, голодування, психічних (загроза, небезпека, образа, інформаційне перевантаження та ін.), фізичних травм.

Стрес може здійснювати позитивний, мобілізуючий вплив на діяльність людини, а часто негативний, аж до повної дезорганізації діяльності (дистрес). Завданням ефективного менеджменту є реалізація комплексу заходів, які унеможлив люють виникнення стресу.

Одним із компонентів стресу є фрустрація. Фрустрація психічний стан, наповнений тривогою, внутрішнім диском фортом, загальною напруженістю. Причиною фрустрації можуть бути: зовнішні (важке, невирішуване завдання, невигідні умови, погані помічники) і внутрішні (погано підготовлений до виконання завдань, безвільний і т. п.). Безпосередні наслідки фрустрації: збудженість, апатія, деструктивність, відчай.

Нині на деяких британських фірмах створюються спеці альні психологічні групи (з розрахунку один спеціаліст на 60 працюючих), які несуть відповідальність за встановлення здорових відносин у групах. Подібна робота дещо занепала в нашій країні.

До приватизації у багатьох промислових і сільськогосподарських підприємствах здійснювались спроби діагностування і ефективного управління соціально-психологічним кліматом колективу, створювались своєрідні служби і вивчався настрій людей, наявність конфліктних ситуацій та ін.

Практика показує, що реалізація соціальною психологією рекомендацій дає не тільки економічний ефект. Більш важливо те, що це забезпечує збереження здоров'я і працездатність людей, розвиток творчих можливостей кожної людини, покращення відносин між людьми, створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві чи в організації.

Під впливом науково-технічної революції та змін, пов'язаних з переходом країни до ринкової економіки, помітно ускладнилась професійна діяльність людей у всіх сферах народного господарства, зросли прямі втрати від неорганізованості або через невикористані можливості. Тому нині, як ніколи, організаційна діяльність керівника набуває великого значення. Ще античні філософи стверджували, що відсутність порядку і організованості не замінить ніяка доброчесність.

Надаючи великої ваги функції організації, в США багато корпорацій відділяють її від управління виробництвом. Для цього, практикується створення соціальних служб або відділів організації, які підпорядковуються безпосередньо директору підприємства. Цим видом діяльності зайнято біля 7% усіх інженерів, хронометражистів, спеціалістів по плануванню тощо. На, вітчизняних підприємствах подібні функції виконують диспетчерські служби, але в останні роки у зв'язку з реструктуризацією, підприємств ці служби часто ліквідують, а іноді обмежують їх діяльність збором оперативної інформації. Цим самим перекладається на плечі керівника вирішення багатьох поточних питань оперативного управління.

Високе психічне напруження в роботі керівника пов’язане з великою відповідальністю за рішення, що приймаються. Нині відбуваються процеси, які об’єктивно ведуть до зростання затрат енергії на управління, особливо психічної. Так, впровадження нових технологій і зростаюче застосування комп'ютерної техніки супроводжується інтелектуалізацією праці, яка все більше перетворюється в розумову. За цих умов змінюється сфера діяльності керівників, відбувається перехід від організації переважно фізичної праці у сферу організації розумової праці, що значно складніше, вимагає більше зусиль і вищого професіоналізму в управлінні.

Для успішної діяльності сучасний керівник (менеджер) повинен володіти високими організаційними здібностями, які знаходять свій вияв у розсудливості, підприємливості, твердості характеру, вимогливості, сміливості і схильності до обґрунтованого ризику, стриманості, вмінні безпомилково оцінювати людей, вибирати стратегію і тактику діяльності, схильності до високої працездатності і звичці до вольового напруження.

Керівник повинен уміти передбачити, організовувати, узгоджувати і контролювати. Важливим для нього є вміння передбачати наслідки рішень, що приймаються, і можливості виникнення нових проблем, вирішувати першочергові питання, вивчати психологію інших людей і враховувати її особливості при розстановці кадрів, формуванні взаємовідносин з працівниками, виборі форми спілкування, а також забезпечувати постійну життєздатність управлінської системи та її готовність до досягнення поставлених цілей, вміло мобілізувати колектив на розв'язання поставлених завдань, розподіляти завдання і роботу серед виконавців відповідно до їхнього досвіду, кваліфікації та індивідуальних особливостей.

Організаторські здібності визначаються також комплексом інших індивідуальних особливостей керівника. Це насамперед вибіркова пам'ять, гнучкість розуму, певність міркувань, точність, конкретність, цілеспрямованість, висока вольова саморегуляція, ініціативність, комунікабельність, вміння впливати на розум, волю і почуття інших людей, забезпечувати системний підхід до проблем, що виникають, та ін. Справжній організатор завжди енергійний і рішучий у постановці та роз'ясненні питань, дисциплінований і принциповий.

Неодмінною якістю хорошого організатора має бути вміння створювати ділову обстановку в колективі, завжди бачити головне у роботі, що виявляється в організованості і зібраності, конкретності і оперативності керівництва, в продуманих вказівках і розпорядженнях, певній гнучкості і маневреності, вмінні швидко реагувати на зміни у виробничих ситуаціях тощо. Показником діловитості є вірність слову, даній обіцянці, зобов'язанню. Тому ділова людина не обмежується лише словами, внесенням відповідних пропозицій. Вона або сама їх здійснює, або організує інших і не заспокоюється доти, доки задумане не втілиться у життя.

Діловий керівник уміє правильно організувати свій робочийдень і працює чітко, швидко, забезпечуючи при цьому спокійну ділову обстановку в колективі, завжди бачить головне у роботі, зайвий раз не смикає виконавців. Він уміло використовує закономірності, наукові принципи і методи управління, у нього розвинене почуття нового.

Керівник повинен бути новатором, по-справжньому цікавитися раціоналізацією системи менеджменту, вміти йти на компроміси і співробітництво з іншими, мати почуття такту і товариськості.

Встановлено, що ділові якості керівника врешті-решт визначаються рівнем розвитку інтелекту: здібність до аналізу і синтезу предмета вивчення, оперативна пам'ять, зосередженість, увага, чіткість висловлення думки в поняттях і категоріях та ін. Що стосується особистих якостей, то вони визначаються показниками екстравертованості, інтровертованості, нейротизму та ін., ступенем емоційної стійкості, мотивації, інтересами, здібністю до адаптованості в конкретному соціальному мікросередовищі.

Ефективне управління підприємством вимагає високого рівня загальної культури керівника, інтелігентності, таких моральних якостей, як самовладання, витримка, врівноваженість і стриманість, почуття відповідальності, обов'язку, піклування про загальні, інтереси, скромність у роботі і в особистому (житті, вміння логічно і коротко виступати і слухати інших, аргументувати свої розпорядження і завоювати довір'я підлеглих. Кожний керівник повинен розбиратися в людях, бути, уважним, чуйним, людяним.

Для успішного управління сучасними підприємствами потрібні керівники з аналітичним творчим розумом, що володіють живим уявленням, заповзятливістю і винахідливістю, здатні перетворювати нові ідеї в конкретні справи, правильно оцінювати обстановку і не помилятися у прийнятті рішень, очікувати і не втручатися в ситуацію, якщо проблему можна своєчасно розв'язати.

Важливі моральні якості керівника високі життєві ідеали, чесність, справедливість, простота, піклування про людей, а фізичні здоров'я, працездатність, енергійність тощо.

Керівник, зайнятий в аграрній сфері, має досить широкий діапазон діяльності, до того ж значно ширший від керівника аналітичного рівня промислового підприємства, оскільки йому доводиться вирішувати багато соціальних питань, питань, пов'язаних з підтримкою пенсіонерів, працівників підприємства, що вивільняються за ініціативою адміністрації та ін.

Другий обов'язок менеджера полягає в тому, щоб завжди, приймаючи управлінське рішення, враховувати вимоги нинішнього моменту і не випускати з поля зору майбутнє, перспективу підприємства. Для цього своєчасно, якісно і в повному обсязі повинні виконуватись п'ять обов'язкових функцій менеджера: визначення цілей і завдань; організація діяльності підлеглих; забезпечення спонукальних мотивів і зв'язків; нормування і оцінка діяльності підлеглих; забезпечення розвитку людей, зміцнення їхньої єдності.

У процесі спостереження за діяльністю і особистого контакту керівник з'ясовує, що може здійснювати підлеглий, на щ6 спроможний, враховуючи набуті знання, професійний досвід, навички. Вивчення показує, що лише в половині випадків/люди відповідають посаді, яку вони займають, в 35% випадків не відповідають через причини; в тому числі через недостатню кваліфікацію, близько 1015% працівників могли; б займати більш високу посаду і заслуговують зарахування в резерв; для висування.

Дуже важливо також з'ясувати, ким людина є насправді. За твердженнями психологів, кожна людина у якійсь мірі артист і в житті грає якусь роль, іноді свідомо, а іноді напівсвідомо. Спостереження показують, що люди поводяться по-різному, коли вони наодинці і коли знаходяться в групі, яка нав'язує їй свої норми, стандарти поведінки.

Зрозуміло, що характер, темперамент, інші соціально-психологічні якості людини проявляються не зразу, а потрібні час і певна ситуація, коли людина розкривається, і можна більш об'єктивно її оцінити.

Неабияке значення для керівника мають не тільки власні спостереження, а й оцінка людини іншими працівниками, з якими вона знаходилася в службових і позаслужбових стосунках. Звичайно, при цьому слід користуватися оцінками не одного, а декількох працівників, що дає змогу уникати упередженості, необ'єктивних характеристик.

Можна запозичити досвід роботи з кадрами деяких промислових підприємств. Тут ввійшло в практику складання соціального паспорта, що дає комплексну характеристику всього складу працюючих за статтю, віком, освітою, рівнем кваліфікації та іншими соціально-демографічними ознаками.

На київському заводі «Буддормаш», щоб позбутися черг у приймальнях директора та його заступників, досягти економії часу і зменшити зайву нервозність, невдоволеність, образи і т. п., в цехах і відділках заводоуправління встановили поштові скриньки. Кур'єр двічі на день витягує з них заяви, прохання, інші листи до керівника. Потім віддає заявникам папери з резолюціями, що стосуються порушеного питання.

Чимало промислових підприємств вводять посаду заступника директора з виховної роботи, в обов'язки якого входить планування і втілення в життя цілої системи спеціальних виховних заходів, сприяння духовному комфорту людей як на роботі, так і вдома, в сім'ї. Велику роботу в деяких об'єднаннях проводять соціологічні служби, які уважно вивчають потреби, настрої людей, психологічний клімат у трудових колективах, умови праці, ефективність прийнятих режимів роботи, форм організації і оплати праці.

Ці та інші матеріали використовуються для кадрового планування в організації: а) розробка кадрової стратегії і кадрової політики, створення можливостей для посадового і професійного просування працівників, забезпечення розвитку кадрів для виконання робіт, що вимагають більш високої кваліфікації, адаптація знань працівників до умов виробництва, що постійно змінюються; б) визначення кадрових цілей перспективних цілей організації і кожного працівника відповідно до кадрової стратегії, проектування максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей усіх працівників; в) формулювання кадрових задач і конкретних заходів забезпечення організації персоналом у потрібній кількості і кваліфікації, необхідних для досягнення цілей організації; розробка плану-графіка кадрових заходів для реалізації цілей організації і визначення бюджету на реалізацію кадрових заходів.

Спеціальною функцією менеджменту є управління службовим просуванням працівників, що стимулює їхнє прагнення до підвищення освітнього і професійного рівня, докладання належних зусиль, щоб забезпечити успіх у роботі. Мабуть, не потрібно переконувати, що справа ця дуже складна, відповідальна, вимагає неабиякої мужності, неупередженого ставлення до підлеглих або, навпаки, фаворитизму, незаслуженого просування родичів і друзів.

Об’єктивізації процесу просування по службі сприяє розробка посадових інструкцій, опис кола робіт і відповідальності по кожній посаді, а також чітких вимог до знань, умінь і навичок, стажу і характеру попередньої роботи. Допомогу в цьому може, надати тестування, використання спеціальних комп'ютерних програм визначення придатності кандидата для зайняття тієї чи іншої посади. Багато зарубіжних корпорацій використовують детектор брехні для перевірки кандидатів на чесність, яка є обов'язковою умовою підвищення по службі. кожному колективі повинна створюватись атмосфера взаємної вимогливості.У підлеглих не повинно виникати почуття безкарності і безвідповідальності, поблажливе ставлення до недоліків у роботі і певних проступків. Будь-який проступок повинен бути помічений, а винуватець одержати заслужене, навіть невелике осудження: зауваження, докір керівника, нагадування та ін. Треба всебічно оцінювати проступок підлеглого, що: зумовило таку діяльність (або бездіяльність) і чи не винен у цьому сам керівник, який не створив необхідних передумов для досягнення успіху в роботі підлеглого. Керівник повинен мати на увазі, що одні і ті ж засоби впливу (стимулювання, стягнення) неоднаково впливають на підлеглих. Значення має і зовнішня форма стягнень (тон, манера висловлювання та ін.), а також способи їх застосування. Якщо в повній мірі не враховувати психологічні моменти стимулювання або стягнення, то ціль їх не досягається, і вони можуть навіть відігравати протилежну своєму призначенню роль. Тому форми і міри впливу на підлеглих завжди повинні мати персоніфікований характер. Тобто враховувати треба не тільки заслуги, успіхи у здійсненні службових функцій і конкретних завдань або характер проступку, рівень завданої матеріальної, а іноді і моральної шкоди, а й особистість, її соціально-психологічні властивості, соціальний статус, інтереси, потреби та ін.

Раціональною можна вважати таку організаційну діяльність керівника, яка дає змогу йому мати повну уяву про основні питання діяльності підприємства, без розгляду і вирішення багатьох поточних завдань, які повинні бути предметом діяльності заступників, головних спеціалістів, керівників виробничих та обслуговуючих підрозділів.

Перевантаженість значної частини керівників є їхнім «професійним захворюванням» і часто є результатом прагнення зосередити в своїх руках якомога більше компетенції і передавати підлеглим тільки те, що сам вже не в змозі вирішити. І така ситуація досить, поширена у світі. Шведські спеціалісти з менеджменту на основі досліджень роботи осіб, що займали різні керівні посади, дійшли висновку, що багато з них є не диригентами, що керують оркестрами, а скоріше всього маріонетками, що танцюють так, як шарпають їх група людей, нічим не пов'язаних між собою.

Така практика має різні негативні наслідки, у тому числі зниження якості управлінських рішень, що приймаються (а іноді зовсім не приймаються) на основі поверхневого ознайомлення з матеріалом.

Найчастіше розв'язується ця проблема шляхом децентралізації управління, введення в штат заступника або помічника. Досвідчені керівники для уникнення перевантаженості делегують частину своїх повноважень і обов'язків підлеглим. Це насамперед різноманітна повторювальна (рутинна) робота, підготовка проектів рішень, збір і відповідне опрацювання інформації, участь у зборах, засіданнях та ін. У той же час не делегують обов'язки, завданням яких є визначення цілей і стратегій, добір і мотивація персоналу, роботи, пов'язані з високим ступенем ризику, та ін.

Але на практиці чимало керівників неохоче делегують свої повноваження підлеглим. Причини тут головним чином психологічні. Так, керівник вважає, що ніхто, крім нього, не зможе виконати роботу краще. Якщо це насправді так, то все-таки треба мати на увазі і можливу шкоду, коли, витрачаючи час іноді на другорядні роботи, керівник буде не в змозі своєчасно і якісно вирішувати інші питання, які входять в коло його прямих обов'язків. Занурившись в дрібниці і деталі, керівник звужує сферу свого впливу, іноді втрачає відчуття перспективи. А від нього вимагається піднятися на вертольоті, щоб бачити всю панораму проблеми в цілому, нехтуючи деякими деталями. Небажання делегувати свої повноваження іноді є результатом недовіри до підлеглих або побоювання ризику, пов'язаного з тим, що підлеглий може виконати завдання не належним чином, а відповідати за це доведеться керівникові. Ймовірність такої ситуації практично можна звести нанівець, якщо правильно підбирати підлеглих, а потім належним чином здійснювати контроль і мотивацію їхньої діяльності.

За допомогою діагнозу міжособових відносин з'являється можливість виявляти позитивні, конфліктні, напружені або індеферентні ділянки.

Матеріали анкетного опитування показують, що тільки в 12% колективів не буває відкритих конфліктів. Часто конфлікти спостерігаються у 18% колективів, іноді в 49% і дуже рідко в 21% колективів. В умовах конфліктної ситуації колектив переживає дискомфортний стан, викликаний опозицією його членів один до другого, іноді ворожістю поведінки і т. п. Втрати часу через конфлікти і після конфліктні переживання становлять в середньому біля 15% загального робочого часу.

При всій різноманітності причин, що зумовлюють конфліктні ситуації на підприємстві, аналіз дає можливість ранжирувати їх і виділяти головні. Перш за все це недоліки, пов'язані з міжособовими відносинами в групі: грубість й нетактовність окремих членів колективу, їхній егоїзм, хворобливе самолюбство, неврівноваженість, психологічна несумісність; розбіжність думок в оцінці членів групи та ін.

Причиною конфліктів буває наявність в колективі норовистих (непокірних) людей, працівників з дуже розвинутою амбіцією, кар'єристів, відвертих говорунів. Конфліктна ситуація: створюється в тих групах, де має місце нещирість у взаємовідносинах, несерйозне ставлення до обіцянок, даного слова, підвищена нервозність, невміла критика недоліків і т. ін.

Чимало конфліктів є наслідком невдалого стилю роботи, недоліків у особистій поведінці працівників. Напруженість у взаємовідносинах між керівником і підлеглими часто виникає як результат прояву з боку керівника нескромності, нетактовності, невміння або небажання прислухатися до думки підлеглих, начальника, амбіція, фаворитизм тощо.

Іноді мотив конфлікту має біологічну природу як боротьба за виживання в різних формах, коли «виживає сильніший».

Прикладом може бути боротьба за лідерство в малій групі, коли два «ведмеді не вживаються в одній клітці». Подібний конфлікт (вже із соціально-біологічним підтекстом) має місце, коли ведеться передвиборна боротьба, і її учасники не обмежують себе у виборі засобів. Іноді протистояння двох осіб або груп набуває досить жорсткого характеру, коли ведеться боротьба за ієрархічне лідерство в організації, регіоні чи в усьому суспільстві.

Часто конфлікти виникають як наслідок огріхів в організації праці, виробництва і управління: відсутність точних завдань і часта їх зміна, погано поставлений облік і нормування праці, невдала розстановка людей на роботі й ігнорування індивідуальних особливостей працівників, невдалий вибір кандидатів для заохочення, неправильна поведінка і нераціональний стиль керівництва (непослідовність в особистій і службовій поведінці, груба манера звертання, невиконання обіцянок, адміністрування, несправедливість, неправильна оцінка підлеглих, ігнорування їхніх індивідуальних особливостей, продавлення ініціативи, нечуйність до турбот і т.д.).

Управління конфліктам передбачає використання багатьох можливих методів їх успішного розв’язання. Якщо мова йде про серйозний конфлікт, то можна розробляти певний алгоритм, послідовні кроки і дії. Насамперед потрібно з'ясувати суть конфлікту, його причини і наміри конфліктуючих сторін, а потім уже вибирати стратегію і метод усунення конфліктної ситуації. Керівник повинен визначитись, яку із сторін він І підтримує, чи вважає хибними позиції обох них. У всякому разі найгіршою є «стратегічна політика», спроба заховатись від конфлікту або робити вигляд, що його не існує. Характер впливу конфлікту на трудову діяльність групи залежить від того, яку позицію до нього займає керівник, наскільки ефективними будуть дії, спрямовані на усунення конфлікту. Управління конфліктом включає: здійснення дій, пов'язаних із запобіганням конфлікту й усуненням раніше перерахованих і деяких інших причин конфлікту, усунення конфліктної ситуації або її послаблення, локалізація конфлікту й здобуття уроку на майбутнє. Якщо однією з конфліктуючих сторін є керівник підприємства, то його позиція може набувати;різного характеру: самозахисту, домінування, пошук компромісу, консенсусу;та ін. Конкретні дії керівника залежать від того, на якій стадії знаходиться конфліктна ситуація (зав'язка, розвиток, дія, кульмінація і розв'язання), а також від виду конфлікту.

Іноді способом розв'язання внутрішньо-групового конфлікту може бути придушення, коли керівник (краще разом з групою) займає непримиренну позицію, наприклад до порушників трудової дисципліни.

Часто розв'язання конфлікту набуває форми компромісу, коли кожна з конфліктуючих сторін робить спроби до зближення поглядів щодо конфлікту. Але не можна забувати, що за такої практики не завжди усуваються причини конфлікту і за певних умов він може знову виникнути.

Поширеним способом розв'язання конфлікту є інтеграція, коли задовольняються основні вимоги конфліктуючих сторін, що досягається на основі єдиної системи цінностей, досягнення розуміння позицій сторін. За певних умов взаємне примирення конфліктуючих сторін може бути предметом розгляду на зборах трудового колективу, чим досягається уникнення пересудів і позитивний виконавчий вплив насамперед на молодих працівників.

Для реалізації в організації основних положень соціально-психологічної регуляції діяльності людей потрібно внести певні удосконалення у взаємовідносини людей, користуватись основними правилами ділової етики: визнавати один одного слухати не перебиваючи; демонструвати розуміння ролі іншого; завжди чітко формулювати предмет обговорення; з'ясовувати загальні точки зору і розбіжності у поглядах; активно шукати загальне рішення покірність, яка найчастіше виникає в молодих працівників, не може залишатися поза увагою. Якщо в результаті вивчення буде з'ясовано, що позиція виконавців має під собою об'єктивну основу, то досвідчені керівники, як правило, вносять корективи в своє рішення, іноді воно має вигляд компромісу.

Важливою умовою ефективної роботи трудового колективу є висока дисципліна праці, чіткість й організованість в роботі, створення передумов для ініціативи, свобода у виборі способів і методів роботи, можливість активно брати участь в управлінні виробництвом і реально впливати на хід виробничих і соціальних процесів на підприємстві.

Розвиток змагання, зацікавленості в результатах сумісної праці, співробітництво й взаємодопомога, висока вимогливість, відповідальність і ініціативність, схильність до саморегулювання внутрішньо-групових відносин, висока громадська активність все: це є свідченням досконалості і організованості трудового колективу.

**Література**

1. Андрущенко В. Історія соціальної філософії. – К. – 2002.

2. Бичко І.В. Філософія: курс лекцій. – К., – 2008.

3. Надольний І.Ф. Філософія: посібник. – К. – 2002.

4. Петрусенко В.П. Основи філософський знань. Посібник. Новий світ, 2003.

5. Эстетическое сознание и процесс его формирования. М. – Искусство, 2001.

6. Философия и история культуры, под. ред. Карпушина В.А. – М. – 2007

7. Мистецтво і філософія. Диденко В.Д. – М. – 2000.