

О. І. СЮТРИК, аспірант

(Закарпатський інститут ім. А. Волошина МАУП, м. Ужгород)

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТИПУ ПОВЕДІНКИ ПРИ РОЗВ'ЯЗАННІ КОНФЛІКТУ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 53–55

Скільки існує людство, стільки існує й управління. Людина, перебуваючи в суспільстві, не може бути вільною від управлінського впливу держави, суспільства, колективу, в якому працює, безпосередніх керівників.

Процес формування управління як науки, як галузі самостійних досліджень був викликаний необхідністю застосування найефективніших методів управління у процесі організації виробництва, конкурентною боротьбою “за місце під сонцем” на світовому ринку, потребами великого бізнесу, розвитком розподілу функцій, відповідальності та повноважень у державному механізмі.

Управління — це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення організацією певної мети.

Управління організацією може здійснюватись лише за умови, що існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Реально діюча система управління є формою реалізації управлінських взаємозв'язків. За її умов управління набуває конкретного змісту, конкретних форм прояву та практичної реалізації. У реальній дійсності управлінська діяльність — це функціонування системи управління.

Розвиток управління організацією є складовою загального поступального руху суспільства. Тому незалежно від того, яку роль відіграє управління в тих чи інших соціально-економічних умовах, його зміни завжди визначаються загальним розвитком суспільства. І хоча розвиток управління є об'єктивно зумовленим процесом, він здійс-

нюється переважно шляхом свідомих та цілеспрямованих перетворень в системі управління організацією.

Сутність і зміст процесу управління проявляється в його функціях, тому його можна розглядати як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації загалом з метою отримання максимальних результатів. Виокремлюють такі функції управління:

1. *Планування*. Починається з постановки мети. Виконання планування — це свого роду розподіл усієї роботи. При цьому визначаються початкові умови, а також набір можливих засобів досягнення мети. Найважливішим підсумком функції планування є прийняття управлінського рішення, від якого суттєво залежить використання всіх наступних функцій управління. Основні етапи:

- постановка мети;
- визначення висхідних передумов;
- виявлення можливих альтернатив;
- вибір найкращої альтернативи;
- висновки та виконання плану.

Організація — це процес налагодження роботи. На відміну від організації як структури організація як етап управлінської діяльності являє собою процес налагодження всієї роботи.

2. *Мотивація* — це система факторів, що сприяють досягненню певної мети. Її використовують для забезпечення послідовності поведінкових дій, спрямованих на досягнення мети, яка може змінюватись залежно від різних ситуацій.

3. *Контроль* як запобігання майбутніх помилок.

Р. Блейк і Д. Моутен розглядають управління як процес, що протікає в “силовому полі” між векторами “потреби виробництва” і “потреби працівників”. Автори цього підходу поділили “силове поле” на дев’ять градацій за кожним вектором і отримали відповідну решітку, яка дає можливість виокремити п’ять характерних стилів управлінської діяльності.

Виробництво — будь-якою ціною. Це стиль управління, за яким найвище значення надається досягненню потреб виробництва і майже ігноруються потреби персоналу організації. Такий стиль управлінської діяльності заснований на припущенні існування неминучого протиріччя між прагненням організації до одержання максимальних виробничих показників та потребами працівників. Вважається, що виробничі завдання можна вирішувати тільки в тому разі, коли працівники знаходяться під контролем, а їхня діяльність спрямовується таким чином, що спонукає їх виконувати необхідні завдання. Керівник, що діє відповідно до цього типу управління, характеризується як педантичний професіонал, який заздалегідь знає, як досягти мети, що стоїть перед ним, і кого необхідно залучити до діяльності заради досягнення результату. Зусилля керівника тут спрямовані на створення таких робочих умов, коли до мінімуму зводиться потреба підлеглих у самостійному мисленні і прийнятті рішень.

Мінімальна увага виробництву — висока турбота про працівників. Такий стиль управлінської діяльності базується на припущенні, що вимоги, пов’язані з реалізацією цілей виробничої діяльності, часто суперечать бажанням і прагненням людей, а іноді і прямо протилежні їм. На виробництві створюються всі умови для задоволення особистих і суспільних потреб працівників. Керівник виконує свої функції таким чином, що в колективі створюється атмосфера дружби і товариства, але при цьому він послаблює увагу до вирішення виробничих завдань. Для такого керівника головне — це створити атмосферу доброзичливості. Він уникає вимогливого ставлення до підлеглих, вважаючи: “Мій обов’язок — вести за собою людей і ні до чого їх не примушувати”.

Надання мінімальної уваги до потреб виробництва і потреб працівників. Менеджер не відчуває тиску протиріч між вимогами виробничої діяльності і потребами працівників, оскільки обом цим факторам надає низьке значення. Зберігаючи так чи інакше свою “присутність” в організації, одночасно перебуваючи “поза нею”, керівник не

очікує високих результатів від своєї праці і задовольняється тими мінімальними благами, що він одержує від неї.

Середній ступінь турботи про виробництво — помірної турбота про персонал. Цей стиль управлінської діяльності також припускає наявність протиріччя між потребами виробництва і потребами працівників. Іншими словами, рішення дилеми між виробництвом і людьми полягає у знаходженні компромісу, мета якого — пожертвувати половиною одного показника, щоб одержати половину іншого. Керівник виходить з ідеї реалістичності потреб працівників, але вважає, що від людей також варто очікувати певних внесків у діяльність організації. Стабільні успіхи досягаються за рахунок розумних компромісів і бажання менеджера поступитися деякими правами і перевагами заради залучення працівників до свого боку. Природним результатом такого підходу буде те, що менеджер тут не прагнучим до максимізації або виробничих показників, або турботи про людей, його метою буде встановлення рівноваги між ними.

Висока турбота про виробництво — висока турбота про працівників. Цей стиль управлінської діяльності припускає відсутність протиріччя між цілями діяльності організації і потребами персоналу. Синтез двох пріоритетів виявляється можливим за рахунок залучення працівників зі здібностями до визначення стратегій діяльності й успіху. Потреби працівників задовольняються шляхом встановлення ефективних зв’язків їхньої взаємодії в інтересах досягнення визначених корпоративних цілей. Можна вважати, що зміст цього управління полягає в максимальному підвищенні ступеня участі кожного працівника в діяльності організації, у відданості колективу.

Можливість виникнення конфлікту є у всіх сферах. Конфлікти народжуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, протиставленні різних суджень, потреб, бажань, стилів життя, надій, інтересів та особистісних особливостей. Конфлікт — це невід’ємна особливість будь-якого процесу соціального розвитку. У розв’язанні психологічних конфліктів в колективі головна роль належить керівникові, якому незалежно від характеру конфлікту і ставлення до нього, є він учасником конфлікту чи посередником, необхідно глибоко вивчити та проаналізувати психологічну ситуацію в колективі, причини виникнення протиріч. Існує п’ять основних стилів розв’язання конфлікту: конкуренції, співробітництва, ухилення, пристосування, компромісу. Вони описані і

широко використовуються у програмах навчання управління справами, в основі яких лежить система, що називається методом Томаса — Кілмена (метод розроблений Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 р.).

За цією системою для кожної людини можна винайти власний стиль розв'язання конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту — незбіганням інтересів двох чи більше сторін. Стиль управління і тип поведінки при розв'язанні конфлікту — це динамічні, змінювані процеси. Стиль управління, звичайно, залишається постійним у певних ситуаціях, проте при зміні ситуації можлива адаптація або зміна стилю. Саме при розв'язанні конфлікту можлива така зміна.

Турбота про людей при певному стилі управління та міра задоволення інтересів іншої сторони при розв'язанні конфліктів мають схожі тенденції. Турбота про виробництво при відповідному стилі управління та міра задоволення власних інтересів при розв'язанні конфлікту спрямовані на задоволення своїх потреб.

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особистих особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей організації.

Водночас необхідно пам'ятати, що у будь-якій організації управління здійснюється на кількох

рівнях. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями в галузі управління — менеджерами.

Керівник повинен завжди пам'ятати, що через можливу зміну ситуації він може застосовувати новий стиль управління. Запасний стиль — це той, до якого вдається керівник, якщо на нього справляють тиск. Виникає напружений стан або конфлікт, який не можна розв'язати вже відомим шляхом.

Отже, підходячи творчо до розв'язання конфліктної ситуації, керівник може з'ясувати наслідки того чи іншого стилю управління і вирішити для себе, які зміни потрібні на цей момент, щоб збільшити внесок кожного працівника в ефективну діяльність організації.



Література

1. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию: как предупреждать и разрешать межличностные конфликты. — К., 1996.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М., 1990.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. — М., 1995.
4. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
5. Сьедин С. И. Основы управления: Курс лекций. — М., 1995.
6. Шепель В. М. Управленческая психология. — М., 1984.