

неперервного художнього і творчого розвитку особистості; забезпечення гнучкості змісту авторської освіти; впровадження інноваційних форм і методів у навчання.

Література

1. Дурдуківський В. Матеріали для шкільних ранків і вечірок в пам'ять Тараса Шевченка // ВУШ. – 1918. – № 7. – С. 145-156.
2. Захаренко О.А. Слово до нащадків. – К.: СПД Богданова А.М., 2006. – 216 с.
3. Педагогічний словник / За ред. М.Д. Ярмаченка. – К.: Педагогічна думка, 2001. – С. 14.
4. Сухомлинський В.О. Проблеми виховання всебічно розвинутої особистості // Сухомлинський В.О. Вибрані твори / В 5-ти т. Т.1. – К.: "Рад. школа", 1976. – С. 55-206.

РОЛЬ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

Науменко Ю.С. (Полтава)

Дослідження способів управління конфліктами в організаціях змусило звернутися до теоретичних засад цієї проблеми і з'ясувати основні принципи, на яких базується робота керівника.

Трудовий колектив – формальна єдність людей, які виконують спільну діяльність для досягнення визначених цілей: виробництва продукції, ремонту будинків, втілення в життя проектів у різних сферах. Проте кожен працівник – особистість. Розбіжності працівників у цілях, поглядах на проблеми, стаючи гострими, можуть призводити до конфліктів і перешкоджати успішній роботі. Однак, на думку вчених [2, с.245], такі протиріччя часто виступають і як позитивний фактор розвитку організації.

В управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Це зумовлено тим, що керівник будь-якого рангу й рівня є особою, яка відповідно до свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальної справі, так і в запобіганні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що завдають своїми негативними наслідками шкоди спільній діяльності. Керівник, маючи чітко визначені повноваження, здатен управляти поведінкою своїх підлеглих у конкретній конфліктній ситуації.

В умовах конфлікту керівник виступає суб'єктом (прямим учасником конфлікту) чи посередником (арбітром), примирником учасників суперечки. Керівник, як суб'єкт конфлікту, постає в ролі одного з опонентів, який відстоює свій погляд, певні інтереси та позицію у стосунках із підлеглими, з партнерами та з іншими підрозділами. У випадках, коли керівник порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства чи допускає несправедливу оцінку роботи й поведінки підлеглих, він стає безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає у випадках,

Одна з форм конструктивного управління конфліктами – врегулювання конфліктів за допомогою участі третьої сторони (керівника організації). Існує декілька можливих способів втручання третьої сторони у процес конфлікту [1, с.313]. Насамперед, це медіація, або посередництво, коли консультативні рекомендації не обов'язково повинні братися до уваги сторонами, між якими

існує суперечка. Конструктивніший спосіб — примирення, в якому акцент роблять не стільки на залагодженні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняють. Ще один спосіб втручання — арбітраж, коли рекомендації третьої сторони є обов'язковими. На практиці медіацію і примирення, як правило, або взагалі не розрізняють, або зараховують до одного і того ж типу втручання третьої сторони в суперечливу ситуацію, — адже в обох випадках здійснюються консультативні, рекомендаційні функції (на відміну від арбітражу).

Управління конфліктами в організації передбачає використання багатьох можливих методів їх успішного розв'язання. Якщо керівник стикається з серйозним конфліктом, йому варто розробити певний алгоритм, послідовні кроки і дії, де перший крок — з'ясування суті конфлікту, його причин і намірів конфліктуючих сторін, а далі обрати стратегію і метод усунення конфліктної ситуації. Керівник повинен визначитись, яку зі сторін він підтримує, чи вважає хибними позиції обох з них. У будь-якому разі найгіршим варіантом є спроба ігнорувати конфлікт.

У розв'язанні конфлікту в організації керівник може вдатися і до придушення, коли виникає необхідність зайняти непримириму позицію, наприклад, до порушників трудової дисципліни.

Розв'язання конфлікту у формі компромісу, коли кожна з конфліктуючих сторін робить спроби до зближення поглядів, не завжди усуває причини конфлікту і за певних умов він може знову виникнути. Запобігти цьому може вміле використання навіювання (сугестії), що здійснюється словами або власним прикладом. Контрзастега, або непокірність, що 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, досвідчені керівники, як правило, вносять корективи в своє рішення, іноді воно має вигляд компромісу.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи та наради між відділами. Дослідження показали, що керівники, які підтримували потрібний для функціонування організації рівень інтеграції, досягли більшої ефективності, ніж ті, котрі не зробили цього. Наприклад, компанія, де назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами — відділом збуту і виробничим відділом — змогла вирішити проблему, створивши проміжну службу, що координує обсяги замовлень і продажу [2, с.261-262].

Керівник організації повинен уміти не лише управляти конфліктами, але й попереджати їх виникнення. Як показує практика, для цього важливо створити атмосферу максимальної інформаційної прозорості. Значна частина конфліктів (близько 30%) виникає через інформаційний голод [3, с.6]. Так, тестування персоналу, різні атестаційні заходи підлеглі сприймають, як правило, як інструмент репресій із боку керівництва. Відповідно, люди замикаються, щоб не сказати зайвого. Керівництво ж робить висновок, що підлеглі безініціативні, пасивні, відсиджуються на робочому місці за зарплату тощо. Після такого дійсно хочеться знижувати оплату, переводити на нижчу посаду або взагалі звільняти. Проте, якщо пояснити справжні цілі, що їх ставить перед атестацією будь-який розсудливий керівник, конфлікту можна легко уникнути.

Отже, керівнику організації потрібно завжди пам'ятати, що управління конфліктом передбачає не лише врегулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому

найбільшу значущість із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує зменшення їх кількості і виключає можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

Література

1. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. 2-е изд. / Н.В. Гришина — СПб. : Питер, 2008. — 544 с.
2. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: [уавч. посіб.] / Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
3. Слюсарчук А. Умійте керувати конфліктами! / А.Слюсарчук // Львівська газета. – 2009. – №38 (530). – С.6.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРОЕКТУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Нечипоренко В.М. (Полтава)

Прискорення ритму сучасного життя, мінливість навколишнього середовища посилює нестабільність функціонування організацій, змушує їх проводити часті і швидкі зміни. Нині значуща частка діяльності організацій є проектною. Наявна тенденція до ще більшої динаміки і мінливості навколишнього середовища веде до того, що в майбутньому діяльність компаній на 100% буде проектною.

Ефективне управління проектами ніколи не може відбуватися автономно. Успішні проекти завжди передбачають внесок і координацію з боку інвесторів, що шукають можливості отримання прибутку. Можна виділити три засоби досягнення успіху в будь-якій діяльності: успіх, геніальність індивіда (керівника) і планування. Перше передбачає реалізацію афоризму: в потрібному місці в потрібний час. Геніальними, на жаль, народжуються далеко не всі. Плануванням же може ефективно користуватися будь-яка кваліфікована людина, достатньо підготовлена у даній галузі. Планування – процес визначення цілей, стратегій, а також заходів щодо їх досягнення за певний період часу, виходячи із припущень щодо майбутніх ймовірних умов виконання плану [1].

Дехто вважає, що планувати діяльність підприємства в умовах мінливої ринкової ситуації – це марно витратити сили та час. Саме процес планування в проектній діяльності має властивості, які нейтралізують так звану «мінливість ринкової економіки». По-перше, планування – означає попереджати. По-друге, процес планування відбувається протягом усього життєвого циклу проекту. З цього виходить, що учасники проектної діяльності завжди готові до змін. Таким чином існує прямий зв'язок між успіхом організації (установи) і плануванням їхньої діяльності в реаліях теперішнього сьогодні.

Оскільки кожен проект унікальний за визначенням, єдиний спосіб зрозуміти і виконати проект – скласти відповідний план. Якісний план відрізняється не лише тим, що в нім відбиваються обов'язки кожного з учасників проекту (хто за що відповідає), але і тим, що в нім фіксуються реальні можливості проекту. У якісному плані мають бути зафіксовані критерії оцінки роботи учасників проекту, кошторис проекту, устаткування і матеріали,