

КЕРУВАННЯ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ

*Главатських І.М., к.пед.н.,
доц. каф. ЗІД ННППІ УІПА*

Майбутні керівники навчальних закладів та підприємств у різних галузях промислового комплексу України – це сьогоденні магістри. І вже сьогодні, навчаючись, вони повинні замислюватися які ситуації можуть виникнути і як їх можна розв'язати, як взагалі ефективно здійснюється керування.

Конфлікти - проблема, яка зустрічається в кожному колективі. Студентам запропоновано примірити на себе роль керівника, а саме, знайти вихід з типової ситуації, розробивши проект. У жорстких умовах конкуренції керівництво харчового підприємства приймає рішення - оптимізувати внутрішні ресурси. Планується звільнення співробітників та скасування одного з підрозділів підприємства, продиктованих тим, що в період росту числа нових підприємств проводилася кадрова політика, спрямована на залучення великої кількості фахівців, здатних забезпечити заняття певних ніш на ринку послуг. Потім обстановка стабілізувалася, чітко позначилися сфери впливу, сповільнилися темпи росту числа нових підприємств, а кризи показали пріоритети й напрямки їх діяльності, зміцнивши позиції одних і витиснувши з ринку інших. Це стало причиною того, що до певного моменту підприємство перестало мати потребу в послугах великої кількості фахівців.

Передумова до виникнення конфлікту - те, що мова йде про скорочення штату. Ситуація ускладнена тим, що крім звільнення співробітників, у силу вступили розпорядження керівництва стосовно скорочення поточних витрат, (на користування автотранспортом, харчування тощо). Такі дії приводять до небажаних наслідків у внутрішній середовищі, у зовнішній суспільній думці (через неправильне тлумачення інформації).

Студенти (як керівництво підприємства), припускаючи наслідки, бажаючи їх мінімізувати, аналізують ситуацію, розробляють план. Можливі наслідки: на підприємстві ("напруженість" усередині колективу; зменшення працездатності співробітників; поширення різних слухів; атмосфера недовіри до керівництва; ескалація міжособистісних конфліктів між конкретними співробітниками; тенденція до відходу фахових співробітників), а також у суспільній думці й пресі (інтерпретація в пресі змін, що відбуваються на підприємстві як ознаки кризи; недовіра з боку клієнтів; дії конкурентів, що погіршують положення підприємства (від поширення слухів, що ганьблять, до дій економічного характеру).

Реальні наслідки. Відсутність офіційної інформації про процеси, що відбуваються та рішення керівництва привели до реально спостережуваних негативних процесів (поширенню слухів, домислів усередині підприємства; настороженому відношенню громадськості до підприємства; поширенню слухів за межами підприємства про нібито нестійкий фінансовий стан).

Відомо, що слухи сприймаються працівниками дуже серйозно й люди реагують на них не як на неварту уваги інформацію. Працівники готові

повірити поганим новинам, оскільки вони підсвідомо таких новин бояться. А це симптом стресів, конфлікту в колективі. Але реакція на події на підприємстві за його межами не придбала масштабу, що характеризується як «криза у взаєминах з громадськістю і співробітниками. Ціль програми керування конфліктом: запобігання негативних наслідків скорочення кадрів у зовнішнім і внутрішнім середовищі підприємства.

Існують загальні принципи рішення подібних проблем (абсолютний збіг офіційної позиції керівництва, призначеною для внутрішнього і зовнішнього поширення; закриття всіх каналів поширення інформації про підприємство, насамперед, у пресу; призначення співробітника, відповідального за зв'язки із пресою; створення усередині організації атмосфери максимальної публічності дій керівництва; припинення по можливості створення усередині колективу неформальних груп; виявлення усередині колективу «неформальних лідерів» і активна робота з ними). Процес звільнення є проблемою для співробітників і для керівництва завжди. Звільняючи працівника, керівник несе провину за свою дію. Звільнення не проходять безслідно для стану внутрішнього клімату колективу. Усвідомлення цих фактів має бути основним у діях з досягнення мети. Є ряд загальних принципів будь-якої компанії, спрямованої на рішення подібних проблем. І студенти повинні не тільки знати про них, а і враховувати під час розробки своїх проектів. Треба звернути увагу на наступні питання.

Офіційна версія (найважливіші тези): схвалення і прийняття керівництвом програми робіт з оптимізації ресурсів підприємства, оптимізація стосується всіх внутрішніх ресурсів: технічних, людських, матеріальних. Ціль програми - поліпшити роботу підприємства при об'єктивно існуючих несприятливих зовнішніх економічних умовах. Перетворення торкнуться всіх підрозділів і структур підприємства. Здійснити програму намічено за певний строк.

Дії керівництва підприємства: зробити традиційним звертання до співробітників (звіт про результати роботи підприємства за минулий рік; опис сучасної ситуації на ринку; короткий і доступний виклад програми оптимізації;

точні дати початку і завершення робіт програми; роз'яснення у світлі програми суті ухвалених рішень; опис перспектив і планів підприємства на поточний рік).

Взяти участь у нараді з керівниками середньої ланки. Звернутися особисто (у писемній формі) до кожного, хто буде звільнений. Пропозиції для керування кадрів та по внутрішній роботі, по взаєминах зі ЗМІ.

Висновки. Усякий проект має чотири ознаки: спрямований на досягнення конкретних цілей; містить у собі координоване виконання взаємозалежних дій; має обмежену довжину в часі: з певним початком і кінцем; як і всі проекти, деякою мірою неповторний і унікальний. Після необхідного узгодження програма приймається, після чого проводяться ряд заходів щодо подолання конфліктної ситуації та налагодженню комунікацій, включаючи групові тренінги і особисті бесіди з керівництвом.

Література

1. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе.– М.,1991.–200 с.
2. Скотт Г. Джинні. Конфлікти: шляхи подолання.- Київ, 1991.
3. Чумиков А.Н. Керування конфліктами. - К.: МАУП, 2003. - 97 с.