

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Кашианова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І.,

Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проєктів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

ОСОБЛИВОСТІ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

Педагогічний процес — це вид людської діяльності, без якого неможлива спадкоємність поколінь, а отже, існування і розвиток суспільства. Діяльність педагогічних працівників є особливою і специфічною, оскільки педагог — це особистість, яка є вихователем, радником і наставником, взірцем для своїх вихованців. Але водночас — він учасник трудової діяльності, член педагогічного колективу [2, 24]. Стосунки в трудових колективах завжди мають дві сторони — це взаєморозуміння, партнерство або виникнення ситуації, що може ускладнювати ділові взаємозв'язки між людьми в процесі діяльності та перерости у конфлікт. Особистісні якості педагога часто ускладнюють ділові зв'язки і стосунки між колегами по роботі і в процесі діяльності можуть призводити до виникнення конфліктних ситуацій [3, 12]. Якщо в колективі стосунки між людьми створюють атмосферу згуртованості та доброзичливості, то вони є корисними і сприятливими для всього педагогічного процесу. Взаємини недоброзичливі, що ство-

рюють постійну напругу, конфлікти і сутички, спонукають викладача приділяти більше уваги не навчально-виховній роботі, а регулюванню своїх взаємин з іншими людьми.

Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н. Грішина, О. Донченко, В. Воронкова, А. Ішмуратов, М. Пірен, Т. Титаренко, Н. Чепелєва та ін. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньо-особистісних конфліктів зроблено у працях Л. Бурлачука, Н. Максимої, Л. Орбан-Лембрик. Зв'язок внутрішньоособистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях І. Ващенко, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Г. Ложкіна, Н. Пов'якель. Питання, пов'язані з вирішенням корпоративних конфліктів, частково висвітлювали такі вітчизняні вчені-правознавці: Г. Аболонін, С. Алексєєв, В. Грибанов, Н. Кузнєцова, О. Курбатов, С. Могилевський, А. Пилипенко, В. Попов, Ю. Тихоміров, О. Янкова, а також науковці в галузі конфліктології: Г. Ложкін,

Н. Пов'якель, М. Цюрупа та ін. Однак зазначимо, що існує небагато праць, де б висвітлювався чітко збалансований і комплексний підхід до вирішення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі, особливо через їхню різноманітність та непередбачуваність. Для більшості як науково-педагогічних працівників, так і керівників мрія про гармонійну атмосферу в трудовому колективі так і залишається мрією, а вирішення конфліктних ситуацій часто залишається на рівні скарг і взаємних звинувачень. Проблема, що знаходиться у площині компетенції керівника, вимагає взяти відповідальність за продуктивну атмосферу в педколективі на себе — адже згідно зі службовим становищем він має бути зацікавлений у попередженні та оперативному розв'язанні деструктивних конфліктів.

Вивчимо особливості конфліктів у науково-педагогічному колективі. Таким чином визначимо причини та форми прояву конфліктів, способів реагування на конфліктну ситуацію педагогічними працівниками.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів [6, 12]. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що мають деструктивний характер. Чим краще згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння під час таких конфліктів. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тен-

денція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії стосовно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилья, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А. Анцупов і А. Шипілов визначають такі наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [1, 81].

Попередження та розв'язання конфліктів належить до головних завдань управлінської діяльності щодо регулювання соціальних протиріч. Здійснюється воно на наукових засадах з урахуванням практичного досвіду. Попередження конфліктів — організація життєдіяльності суспільства, соціальної спільноти, яка мінімізує вірогідність протиріч між його суб'єктами [5, 120]. Зрозуміло, що набагато легше попередити конфлікт, ніж його розв'язати, тому профілактика конфлікту є не менш важливою, ніж уміння його конструктивно вирішувати. Діяльність із профілактики конфлікту охоплює такі головні напрями, як створення необхідних умов для мінімізації їх кількості та розв'язання неконфліктними засобами; оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування орга-

нізацій; ліквідація соціально-психологічних причин конфліктів; блокування особистісних чинників виникнення конфліктів [6, 212]. Однак часто попереджувальні заходи бувають запізнілими або недостатньо ефективними, а інколи можуть навіть посилити дію чинників, що спричинили конфліктну ситуацію. За таких умов необхідно зробити все для його швидкого розв'язання, маючи на увазі, що це можливо за спільних зусиль його учасників, спрямованих на припинення протидій та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. Найпоширенішими засобами вирішення конфлікту є: усунення причин конфлікту, подолання образу “ворога”, що склався у конфліктуючих сторін; зміна вимог однієї зі сторін, коли опонент іде на певні поступки. Інколи обидві сторони погоджуються на компроміс через виснаження ресурсів, втручання третьої сторони; боротьба, яка передбачає перемогу однієї зі сторін; консенсус, який є згодою значної більшості учасників конфлікту щодо його головних питань. Консенсус може бути основним (відображує ступінь єдності цілей та цінностей), процедурним (встановлює правила дій), на рівні відношення до політики, влади, керівництва. Часто конфліктуючі сторони різко обмежують можливості вирішення конфлікту шляхом консенсусу. Вирішення конфлікту є однією з форм подолання конфліктної ситуації. З-поміж інших часто використовують врегулювання конфлікту, що відрізняється від вирішення тим, що в усуненні протиріч між конфліктантами бере участь третя сторона; затухання

конфлікту — тимчасове припинення протидії при збереженні напруги та протиріччя, за якого конфлікт набуває прихованої форми; відбувається внаслідок втрати мотиву до боротьби, зниження значущості цілей, переорієнтації мотивації конфліктантів, виснаження ресурсів; переростання в інший конфлікт настає, коли у стосунках сторін виникає нове, більш значуще протиріччя; усунення конфлікту полягає у ліквідації його структурних елементів за допомогою припинення на тривалий час взаємодії опонентів, усунення об'єкта конфлікту, подолання дефіциту об'єкта конфлікту, вилучення з конфліктної ситуації одного з конфліктантів. На практиці все це виявляється як перемога однієї зі сторін, відмова їх від посягань на об'єкт, що спричинив конфлікт, чи згода на спільне його використання. Інколи вдаються до компенсації опоненту за оволодіння об'єктом. Успішність розв'язання конфлікту залежить від пошуку спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивного обговорення проблеми, вибору оптимальної стратегії розв'язання конфлікту, а також організаційних, історичних, правових, психологічних, культурних чинників. Безпосереднє розв'язання конфлікту передбачає аналіз і оцінку ситуації, вибір засобу, формування плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності. Соціологія конфлікту передбачає певні стратегії виходу із конфлікту як головну лінію поведінки опонента на його завершальному етапі [4, 42].

З огляду на актуальність проблеми дослідження конфліктів, у педа-

гогічному колективі нами висунуто такі *гіпотези*: 1. Особистісні якості педагогів взаємопов'язані з вибором поведінки в конфлікті. 2. Вибір шляхів попередження та розв'язання конфліктів залежить від особистісних характеристик та значущості міжособистісних стосунків.

Для дослідження було використано такі *методи* та *методики*: метод спостереження; метод бесіди; анкета “Оцінка конфліктної ситуації у колективі”; “Методика визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію” (К. Томас); “Тест на оцінку рівня конфліктності особистості”; тест “Діагностика рівня суб'єктивного контролю психічної стабільності” (Дж. Роттера, адаптація Е. Ф. Бажина, С. А. Голинкіної, А. М. Еткінда); методика “Діагностика міжособистісних стосунків” (Т. Лірі).

У дослідженні брали участь 28 педагогічних працівників кафедри морально-психологічного забезпечення діяльності військ Академії су-

хопутних військ, з них — 7 чоловіків та 21 жінка. Вік респондентів — від 35 до 65 років, педагогічний стаж — від 8 до 40 років.

Для аналізу конфліктів у педагогічному колективі на першому етапі дослідження проведено анкетування педпрацівників щодо виявлення конфліктів у колективі. З'ясовано, що загалом серед педпрацівників відзначалася незначна схильність до конфліктності (рис. 1).

З огляду на те, що у досліджуваному колективі можуть виникати конфлікти, було проведено діагностику щодо виявлення способу реагування респондентами на конфлікт.

За результатами дослідження видно, що серед респондентів поширеними способами реагування на конфлікт були компроміс — у 39 % і уникнення — у 29 % від загального числа досліджуваних. 14 % респондентів, як спосіб реагування на конфлікт, обирали суперництво, 11 % — співпрацю і 7 % — пристосування (див. рис. 2). У молодих педпраців-

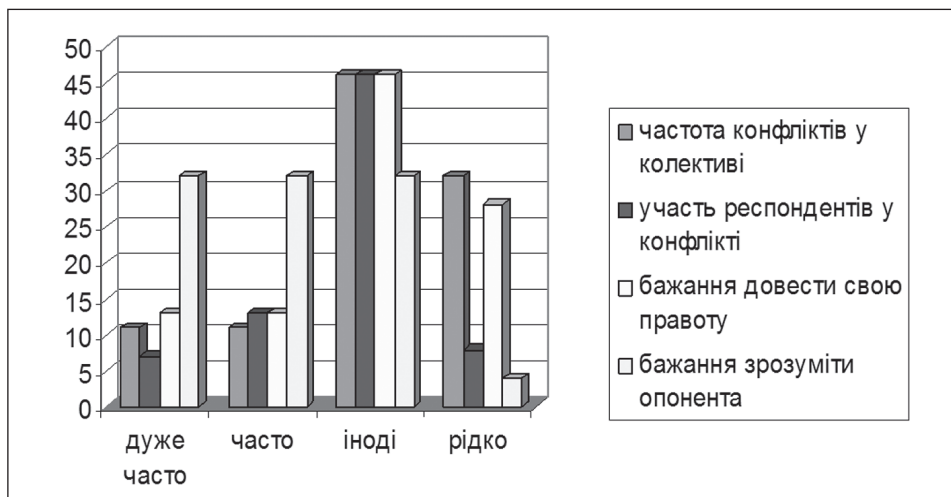


Рис. 1. Аналіз даних за анкетою “Оцінка конфліктної ситуації у колективі”, %

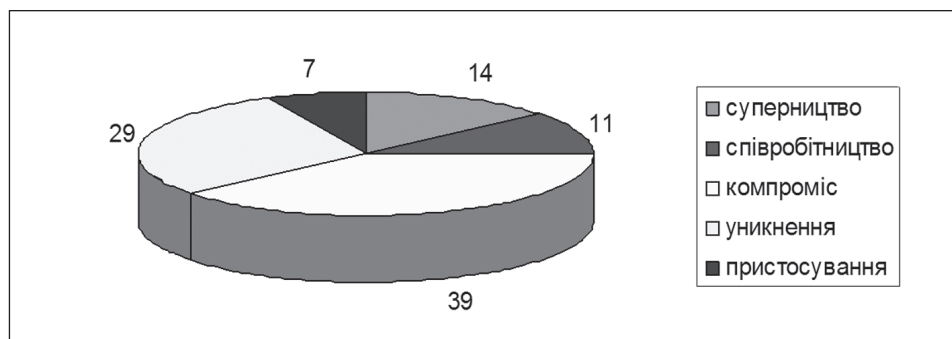


Рис. 2. Реагування респондентів на конфлікт у підколективі, %

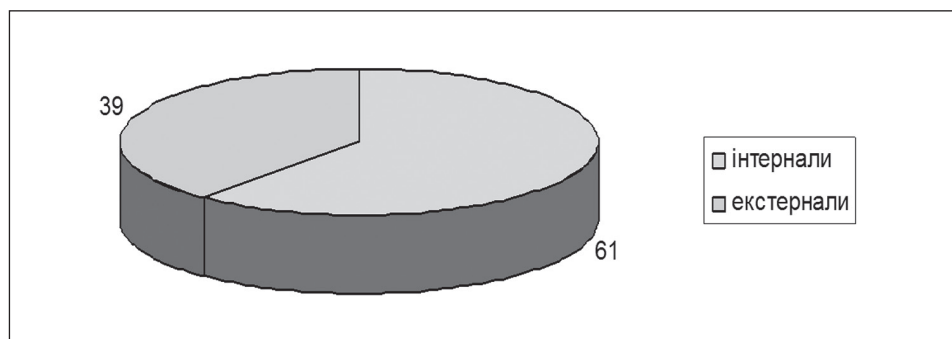


Рис. 3. Розподіл респондентів за локусом контролю, %

ників більш вираженими були суперництво та компроміс, а для старших — більш характерні компроміс, співпраця та уникнення.

Як відомо, різноманіття стилів поведінки в конфліктній ситуації узагальнюється в два основні типи поведінки: кооперативне і конкурентне. У випадку досліджуваного колективу для молодих працівників більш вираженим є конкуренція, а для старших — кооперування. Однак компроміс — це прагнення врегулювати розбіжності шляхом двосторонніх поступок. Тобто інтереси обох сторін повністю не розкриваються, але ця стратегія сприяє зменшенню недоброзичливості, дає можливість відносно швидко вирішити конфлікт. На спосіб реагування в конфлікті

можуть впливати особистісні якості респондентів. Проведене дослідження дало змогу виявити, що у різних сферах діяльності особистості в досліджуваному колективі 61 % інтерналів і 39 % екстерналів (рис. 3). Локус контролю є особистісною характеристикою, що відображає схильність індивіда атрибутувати відповідальність за успіхи і невдачі своєї активності або зовнішнім обставинам, умовам і силам, або самому собі, своїм зусиллям чи своїм недопрацюванням і розглядати їх як якості власних досягнень або результатів власних прорахунків, або ж просто відсутністю відповідних здібностей.

У людей із внутрішнім локусом контролю домінує мотив досягнення успіху. Інтернальність у сфері досяг-

нень виявлено у 21 % чоловіків та у 39 % жінок. Такі люди вважають, що в своєму житті вони всього досягають самі і здатні з успіхом прямувати до наміченої мети.

У переважній більшості інтернальність виявлялася у сфері успіху, невдач, міжособистісних та виробничих стосунках, що відображалось на загальній інтернальності. Такі особистості схильні до самоаналізу, організовані, незалежні, комунікабельні. Водночас екстернали не схильні брати на себе відповідальність за свої стосунки з оточуючими і, відповідно, не можуть викликати пошану і симпатію в інших. Вони здатні перекласти відповідальність за власні досягнення чи невдачі, налагодження стосунків по роботі чи міжособистісні стосунки на інших або зовнішні обставини і знімати відповідальність з себе, що може стати причиною конфлікту і перешкоджати можливості його регулювання. Власне, це і може прогнозувати конфліктність, тому необхідно було проаналізувати схильність респондентів до конфліктності (рис. 4). Аналіз результатів показав, що в 11 % працівників педагогічного колективу кафедри спостерігається високий рівень конфлікт-

ності. Для респондентів з високим рівнем конфліктності — конфлікт є повсякденним явищем. Їхня схильність до критики, нав'язування власної думки, навіть якщо вони не мають рації, часто призводить до спалахування конфлікту. Вони нестримані і грубі, чим відштовхують від себе колег по роботі. У 78 % представників кафедри середній рівень конфліктності, і 11 % членів колективу мають низький рівень конфліктності.

Особи із середнім рівнем конфліктності вдаються до конфліктів рідко, коли немає іншого виходу і засоби вичерпані. Вони завжди наполягають на своєму, при цьому не виходячи за рамки коректності, не допускаючи образ.

Особистості з низьким рівнем конфліктності намагатимуться уникати конфліктів або будуть їх згладжувати. Вони приємні для оточення, а вступаючи в суперечку, враховують, чи це не відбиватиметься на їхньому службовому становищі або дружніх взаєминах з колегами по роботі. Така позиція може іноді бути непривабливою, оскільки це може призводити до втрати поваги з боку інших людей.

Характеризуючи поведінку особистості в конфлікті та під час ви-

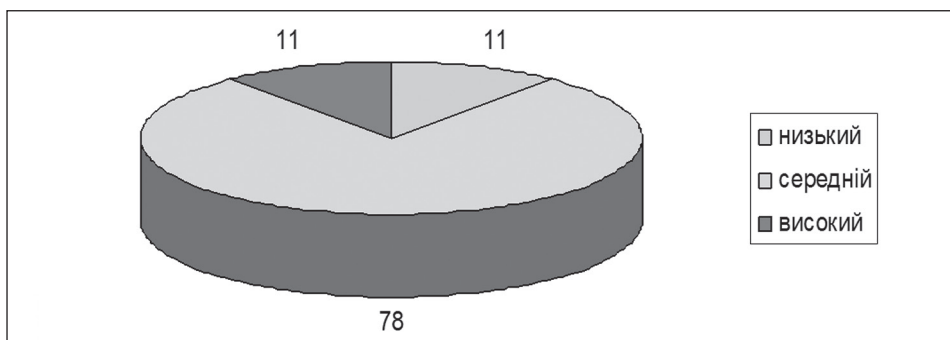


Рис. 4. Рівні конфліктності педагогічних працівників, %

бору нею стратегії регулювання стосунків слід враховувати можливі типи міжособистісних стосунків у колективі. На підставі самооцінок типів міжособистісних стосунків за тестом Т. Лірі у 18 % респондентів виражені риси домінування, тоді як для 82 % — риси підпорядкування. Водночас для 89 % досліджуваних характерними є дотримання дружніх стосунків, а 11 % — схильність до ворожості. Ці дані складають загальну характеристику про людину у процесі міжособистісного сприйняття. Тобто переважаюча більшість здатна формувати сприятливі конструктивні взаємини з партнерами по роботі. Серед типів міжособистісної взаємодії виявлено такі типи: товариський (36 % респондентів), підпорядкований (22 % респондентів), залежний (18 % респондентів), тоді як авторитарний, егоїстичний та агресивний тип відношення відзначалися в окремих випадках, хоча саме вони й могли провокувати конфлікт. За проведенням кореляційним аналізом можна відзначити, що суперництво позитивно корелювало з конфліктністю ($r = 0,508$), домінуванням ($r = 0,65$), ворожістю ($r = 0,444$), водночас від'ємно корелювало з підпорядкуванням ($r = -0,547$) при $r < 0,01$. Підпорядкування позитивно корелювало з уникненням ($r = 0,43$) і обернено корелювало з домінуванням ($r = -0,783$). Конфліктність позитивно корелювала з ворожістю ($r = 0,717$) і суперництвом ($r = 0,508$). Товариськість від'ємно корелювала з домінуванням ($r = -0,818$) та ворожістю ($r = -0,739$).

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна відзна-

чити, що в колективі педагогів, як у будь-якому іншому, можуть виникати конфліктні ситуації. У тих педагогів, які володіють здатністю контролювати ситуації, менше виявлялася схильність щодо конфліктності, а як способи реагування на конфлікт — переважав компроміс або уникнення від конфлікту. Для осіб з екстернальним локусом контролю та високим рівнем конфліктності способом реагування у конфлікті було суперництво, а типами міжособистісних стосунків були авторитарний, егоїстичний або агресивний.

Література

1. *Анциупов А. Я.* Профилактика конфликтов в школьном коллективе. — М.: Гуман. изд. центр "ВЛАДОС", 2003. — 208 с.
2. *Андриади И. П.* Основы педагогического мастерства: Учеб. пособ. для студ. сред. пед. учеб. заведений. — М.: Изд. центр "Академия", 1999. — 160 с.
3. *Банькина С. В.* Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития // Современная конфликтология в контексте культуры мира. — М., 2001. — С. 373–394.
4. *Вишневський О. І., Кобрій О. М., Чепіль М. М.* Теоретичні основи педагогіки: курс лекцій / За ред. О. Вишневського. — Дрогобич: Відродження, 2001. — 268 с.
5. *Дуткевич Т. В.* Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2005. — 456 с.
6. *Конфліктологія: навч. посібник-практикум* / За ред. М. П. Гетьманчука, П. П. Ткачука. — Л.: ЛІСВ, 2007. — 307 с.