

**ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.
ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Колективи (групи) працівників в організації

Колектив (група) — дві або більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Формальні і неформальні групи

Критерії	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Конкретні цілі діяльності	Задоволення соціальних потреб, потреби у спілкуванні
Спосіб створення	Планово	Спонтанно
Спосіб узаконення діяльності	Правове формальне узаконення	Базується на міжособистісних зв'язках і не передбачає правового формального узаконення
Чисельність	Чітко регламентована	Невизначена
Керівник	Призначається організацією	Висувається групою як лідер
Вплив на членів групи	Управлінські рішення, стилі керівництва	Персональний вплив

Цільові групи та команди

Цільова група – група створена організацією для досягнення порівняно вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу.

Команда - окрема форма цільової групи – група робітників, яка працює як цілісна одиниця, часто з обмеженим наглядом або без нагляду, для виконання завдань, функцій та дій, пов'язаних з роботою.



Риси команди

- **Структура обов'язків:** кожний член групи (команди) має свої обов'язки або ролі, які виконує для досягнення цілей групи.

- **Норми поведінки**

Норми – це стандарти поведінки, що їх групи приймають для своїх членів (стиль одягу, мова спілкування, правила проведення обговорень, відносини з керівником тощо).

- **Згуртованість**

Згуртованість – це ступінь, до якого члени лояльні та віддані групі.

- **Формальне та неформальне лідерство**

Формальний лідер – той, хто призначений організацією.

Неформальний лідер – особа що виконує функції лідера, однак її права на це формально не визнані.

Сутність та основні засади керівництва і лідерства

Керівництво — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Основою керівництва є лідерство, влада і вплив

- *Лідерство* — здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.
- *Влада* — можливість впливати на поведінку інших людей на основі наділених повноважень.
- *Вплив* — поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

Форми влади

- ◎ *Влада примусу;*
- ◎ *Влада винагороди;*
- ◎ *Законна (традиційна) влада;*
- ◎ *Еталонна влада;*
- ◎ *Експертна влада;*
- ◎ *Дисциплінарна влада;*
- ◎ *Інформаційна влада.*

Підходи до керівництва та його етапи

- ◎ *Підхід з позицій особистих якостей.* Базується цей підхід на використанні якостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників.
- ◎ *Підхід з позицій поведінки.* В його основі — усвідомлення, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими.
- ◎ *Ситуаційний підхід до керівництва.* Базується на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають конкретним ситуаціям.

Стилi керiвництва

Стиль керiвництва — сукупнiсть способiв, прийомiв i механiзмiв владного i лiдерського впливу на пiдлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цiлей органiзацiї.

- **Авторитарний (автократичний) стиль керiвництва.** У його основi — володiння керiвником значною владою, що створює можливостi для нав'язування своєї волi виконавцям.
- **Демократичний (лiберальний) стиль керiвництва.** Вiн апелює до потреб вищого рiвня (у причетностi, орiєнтацiї на високi цiлi, автономiї та самовираженнi).
- **Комбiнований стиль керiвництва.** Базується цей стиль на поєднаннi авторитарного та демократичного стилiв.

Конфлікти як об'єкт керівництва

Конфлікт — відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил (осіб, груп працівників), внутрішній дискомфорт особи.

Етапи розгортання конфлікту

- ⦿ **Латентний етап.** На цьому етапі виникають протиріччя в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, однак зовні відносини між ними не відхиляються від норми.
- ⦿ **Демонстративний етап.** Сторони усвідомлюють наявність конфлікту, прагнуть переконати одна одну у своїй правоті, проявляючи при цьому роздратування, висуваючи взаємні звинувачення, що закінчується розривом стосунків.
- ⦿ **Агресивний етап.** Утягнуті в конфлікт сторони намагаються подолати одна одну як ворога, використовуючи як відкриті (взаємні погрози, чвари, моральні образи, фізичне насильство), так і закриті (наклепи, розповсюдження компромату, дискредитація, інтриги тощо) способи боротьби.
- ⦿ **Батальний етап.** Унаслідок розвитку конфлікту одна з сторін змушена поступитися своїми інтересами або на певні уступки (компроміс) ідуть обидві сторони, досягаючи перемир'я.

Форми вияву конфлікту

- а) *відкритий конфлікт*. Ознаками його є радикальна, безкомпромісна, надто емоційна, іноді — агресивна поведінка учасників, через що буває важко виявити реальні причини його виникнення, мотиви і погляди сторін;
- б) *прихований конфлікт*. Найчастіше він проявляється через намагання приховати реальні розбіжності за зовні бездоганними формами поведінки;
- в) *«сліпий» конфлікт*. За такого конфлікту одна із сторін не усвідомлює його, будучи об'єктом нападок, не сприймає ситуацію як конфліктну;
- г) *«невідомий» конфлікт*. Неприязнь, яка спричинила конфліктогенну ситуацію, свідомо приховується, а тому в будь-який момент може відбутись відкрите протистояння через виникнення інциденту (привід, причина тощо).

Управління конфліктом

Міжособистісні методи подолання конфлікту:

- ⦿ ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
- ⦿ згладження (погашення прагнення до конфлікту);
- ⦿ примус (ліквідація конфлікту силою влади чи іншим примусовим способом);
- ⦿ компроміс (зближення точок зору);
- ⦿ розв'язання проблеми, яка спричинила конфлікт.

Структурні методи подолання конфлікту:

- ⦿ роз'яснення вимог до роботи;
- ⦿ використання координаційних та інтеграційних;
- ⦿ визначення комплексних цілей організації з метою спрямування зусиль працівників у єдине русло;
- ⦿ використання системи винагород (матеріальних і моральних стимулів).

Наслідки управління конфліктами

- ◎ *Функціональні (позитивні) наслідки* засвідчують відновлення рівноваги в колективі, зосередження зусиль на виконанні поточних завдань і досягненні цілей організації.
- ◎ *Дисфункціональні (негативні) наслідки* свідчать про посилення дисбалансу в колективі, перешкоджають досягненню цілей організації.
- ◎ *Безрезультатні наслідки* характеризуються відсутністю будь-яких негативних чи позитивних результатів.

Стилі поведінки в конфліктній ситуації

- ◎ **Стиль конкуренції.** Передбачає активне розв'язання конфлікту на засадах співпраці з різними його сторонами.
- ◎ **Стиль ухилення.** Прийнятний за умови, що проблема не дуже важлива або недостатньо інформації для прийняття оптимального рішення.
- ◎ **Стиль пристосування.** Використовують за необхідності зберегти добрі відносини з опонентами, за важливості результату для опонентів тощо.
- ◎ **Стиль співпраці.** Характеризується тим, що опоненти є активними учасниками розв'язання конфлікту, які відстоюють власні інтереси, намагаючись при цьому співпрацювати.
- ◎ **Стиль компромісу.** Цей стиль передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін через взаємні поступки, тобто якщо опонент поступається у чомусь, то, відповідно, йде на поступки й інша сторона.

Стреси як об'єкт керівництва

Стрес (англ. Stress – напруга) — явище, спричинене великими або малими обсягами робіт, конфліктом, невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Стрес зумовлюють такі фактори:

- ◎ *Організаційні;*
- ◎ *Особистісні;*
- ◎ *Фактори оточення.*

Види стресу

- ◎ *Ейфорійний стрес*, що пов'язаний із закоханістю одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.
- ◎ *Дистрес*, який спричиняють хвороби, невдачі, конфлікти, неприємні життєві ситуації та обставини, розлучення, втрата коханої людини тощо.