

вчителю технологій не лише відповідний обсяг професійних знань і вмінь, а й мистецьку та технічну освіченість, що створює умови для творчого розвитку.

**Висновки.** Підготовка майбутніх учителів технологій до педагогічної інноваційної діяльності потребує розробки методів, організаційних форм та дидактичних засобів розвитку дослідницьких умінь і здібностей, формування інноваційності мислення майбутніх учителів технологій у процесі вивчення спеціальних навчальних дисциплін, науково-дослідницької роботи та позааудиторної навчально-виховної діяльності. Така підготовка майбутніх учителів технологій до педагогічної інноваційної діяльності дає можливість майбутньому педагогу виконувати функції різних професій у системі технологічної, художньо-промислової освіти й естетичного виховання, зокрема на посадах учителя трудового навчання, керівника гуртка декоративно-ужиткового мистецтва чи студії естетичного розвитку, викладача педагогічного коледжу або професійно-технічного навчального

закладу художньо-промислового профілю, дослідника у галузі педагогічної освіти.

Фундаментальними у професійній підготовці майбутніх учителів технологій вважаємо інтегровані знання та комплексні вміння й навички, сформовані на основі міждисциплінарних зв'язків гуманітарних, мистецтвознавчих, техніко-технологічних, психолого-педагогічних та методичних курсів. Рівень підготовки майбутніх учителів технологій до педагогічної інноваційної діяльності можливо значно підвищити, якщо в системі ступеневої вищої освіти реалізувати педагогічну модель, яка ґрунтується на гуманістичних засадах творчого розвитку.

#### Список джерел:

1. Бех, І.Д. Становлення професіоналізму в сучасних соціальних умовах [Текст] / І.Д. Бех // Педагогіка толерантності. – 2001. – № 3-4. – С. 157.
2. Кичук, Н.В. Творча особистість вчителя: педагогічні засади формування: навч. посіб. [Текст] / Н.В. Кичук. – Ізмаїл: Ізмаїл. держ. пед. ін-т; МПП «Принт майстер», 1999. – 196 с.

### ГЛАВАТСЬКИХ І.М.,

доцент кафедри загальноінженерних дисциплін Української інженерно-педагогічної академії, кандидат педагогічних наук

УДК 167.1.37.311.5(045)

## КЕРУВАННЯ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ

*Стаття презентує план дій у реальній конфліктній ситуації. Запропонований проект наочно демонструє, що ефективна комунікаційна політика в умовах конфлікту може не тільки його врегулювати, але й направити на користь організації.*

*Ключові слова: конфлікт, колектив, конфліктна ситуація, ринок, конкуренція, виробництво, ефективне керування, проект, пропозиції.*

*Статья представляет план действий в реальной конфликтной ситуации. Предлагаемый проект наглядно демонстрирует, что эффективная коммуникационная политика в условиях конфликта может не только его урегулировать, но и направить на пользу организации.*

*Ключевые слова: конфликт, коллектив, конфликтная ситуация, рынок, конкуренция, производство, эффективное управление, проект, предложения.*

*The article presents an action plan in a real conflict situation. The proposed project clearly demonstrates that effective communications policy in the context of the conflict can not only his resolve, but also to send to the benefit of the organization.*

*Key words: conflict, the team, the conflict situation, the market, competition, production, efficient management, a project proposal.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** На сучасному етапі розвитку українського суспільства більшість підприємств має багато проблем, зумовлених конфліктними ситуаціями, розв'язання яких значною мірою залежить від дій кваліфікованого керівника. Конфлікт – це проблема, що виникає практично в будь-якому колективі (на підприємстві, у навчальному закладі, на державній службі). Для ефективного вирішення проблем, що виникають у колективі, кожному його члену необхідно засвоїти необхідний рівень теоретичних знань та практичних навичок поведінки у конфліктних ситуаціях, а

також знання про причини виникнення і способи розв'язання конфліктів. А цьому треба вчити. Причому теоретичних знань, на наш погляд, замало. Вважаємо, що дуже корисним є метод моделювання типової виробничої ситуації для розвитку вміння передбачати і своєчасно узгоджувати конфлікти. Робота має особливу актуальність у даний момент, оскільки зараз особлива увага приділяється питанням найбільш ефективного керування конфліктами у трудовому колективі, що зробить підприємство конкурентоздатним і допоможе впоратися з кризисними явищами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких розпочато вирішення даної проблеми, і на**

які спирається автор. Сьогодні в науці накопичено певні знання, що дозволяє досліджувати проблему конфлікту в різних аспектах. Так, Н.В. Гришина аналізує психологію конфлікту, Е.А. Уткін – теорію і практику конфліктології, О.Н. Громова, А.Я. Анцупов, А.І. Шипилов, Б.С. Волков, А.В. Дмитрисв, Н.В. Волкова є авторами підручників з конфліктології.

Автор спирався на дослідження В.Н. Шаленко – конфлікти у трудових колективах, В.В. Кафідова, А.Я. Кібанова, І.В. Романенко, С.В. Шекшні – робота з управління персоналом, також вони стосуються конфліктів взагалі. Але нас цікавила проблема підготовки магістрів (майбутніх інженерів-педагогів харчової промисловості), які на момент дослідження вже вивчили необхідні для розуміння питання дисципліни: вікова та педагогічна психологія, комунікативні процеси у професійній діяльності, креативні технології навчання, організація виробництва та менеджмент, психологія управління, менеджмент освіти тощо, а також мали виробничу та педагогічну практики. Все це дозволило змодельовати типову ситуацію, яка сьогодні є найгострішою на виробництві – збереження робочого місця й пошук спільними зусиллями виходу із запропонованої ситуації, враховуючи реальний економічний стан суспільства.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** У запропонованій навчальній грі, яку, доречі, як і застосування навчального тренінгу та ігрових технологій у навчальному процесі професійно-технічного навчального закладу, пропонують регулярно проводити розробники дисципліни «Інноваційні технології навчання» В.В. Белікова, В.О. Олефір, О.А. Єрьоменко, під керівництвом Л.В. Штефан – УПА м. Харків (а саме в рамках цієї дисципліни), студенти виконували роль керівника харчового підприємства в сучасних умовах. Припускаючи наслідки, бажаючи їх мінімізувати, ними (як керівництвом підприємства) був розроблений план дій у конфліктній ситуації, що аналізувався, й завдяки чому студенти змогли виявити основні умови вдосконалення процесу керування конфліктами в колективі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Ціль статті полягає в пошуку ефективних шляхів процесу навчання студентів та їх адаптації у майбутньому виробничому або педагогічному колективі, які будуть ефективними за умови розуміння проблем, що виникають у спілкуванні в будь-якому колективі, а також умінні знаходити шляхи їхнього подолання на прикладі навчальної гри із застосуванням методу моделювання типової виробничої ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сьогоднішні магістри – це майбутні керівники підприємств, а також керівники навчальних закладів України. Тому, ще навчаючись, вони повинні замислюватися над тим, як ефективно керувати, які можуть виникати проблемні ситуації і як їх вирішувати.

Студентам запропоновано проаналізувати і знайти вихід з типової ситуації. У жорстких умовах конкуренції керівництво підприємства (у нашому випадку харчового) ухвалює рішення про оптимізацію внутрішніх ресурсів. Зокрема, планується звільнення великої кількості співробітників та скасування одного з підрозділів підприємства. Необхідність подібних кроків продиктована тим, що в період виникнення нових підприємств проводилася кадрова політика, спрямована на залучення великої кількості фахівців, здатних забезпечити певні пропозиції на ринку праці. Потім обстановка стабілізувалася, чітко визначилися сфери впливу, уповільнилися темпи росту числа нових підприємств, а криза показала пріоритети й напрямки діяльності підприємств, зміцнивши позиції одних і практично повністю витиснувши з ринку інших. Все це стало причиною того, що в певний момент підприємство перестало потребувати послуг великої кількості фахівців.

Передумовою виникнення конфлікту в цьому випадку в першу чергу є те, що мова йде про скорочення штату. Ситуація ускладнена тим, що крім звільнення співробітників набув чинності й ряд розпоряджень керівництва, який стосується скорочення внутрішніх поточних витрат, включаючи витрати на харчування, користування автотранспортом тощо. Такі дії неминуче призводять до небажаних наслідків у внутрішньому середовищі та в суспільстві (через неправильне тлумачення інформації).

Розробляючи проект, студенти приміряли на себе роль керівника. Припускаючи наслідки, бажаючи їх мінімізувати, ними (як керівництвом підприємства) був розроблений **план: «Аналіз ситуації»**.

#### 1. Можливі наслідки.

На підприємстві: “напруженість” усередині колективу; поширення різних чуток; зниження працездатності співробітників; ескалація міжособистісних конфліктів між конкретними співробітниками; тенденція до звільнення гарних співробітників; атмосфера недовіри до керівництва.

У суспільній думці та пресі: інтерпретація змін, що відбуваються (звільнення співробітників) як ознаки кризи; дії конкурентів, що погіршують стан підприємства (від цілеспрямованого поширення чуток, що ганьблять, до дій економічного характеру); недовіра з боку клієнтів.

#### 2. Реальні наслідки.

Можливі негативні процеси: поширення чуток і домислів усередині підприємства; поширення чуток за межами підприємства про його, нібито, нестійкий фінансовий стан; насторожене ставлення частини громадськості до підприємства.

Відомо, що чутки сприймаються працівниками серйозно й люди реагують на них не як на інформацію, що неварта уваги. Працівники готові повірити поганим новинам, оскільки підсвідомо таких новин бояться. А це – симптом стресів і конфлікту в колективі. Але реакція на події на підприємстві за його межами не отримала масштабу, що міг би визначатися як «криза у взаєминах з співробітниками і громадськістю».

*Основна мета компанії.* Ціль програми керування конфліктом може бути сформульована так: запобігання можливих негативних наслідків скорочення кадрів у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства.

*Загальні принципи вирішення подібних проблем.* Процес звільнення – серйозна проблема як для співробітників, так й для керівництва. Звільняючи працівника, керівник і, у першу чергу, безпосередній начальник завжди відчувають провинку за свої дії. Звільнення не можуть пройти без відома колективу та не вплинути на загальний його клімат. Усвідомлення цих фактів повинно бути основним у діях із досягнення поставленої мети.

Існує ряд загальних принципів будь-якої компанії, спрямованих на вирішення подібних проблем: абсолютний збіг офіційної позиції керівництва, що доводиться до відома працівників; знищення можливих каналів поширення інформації про підприємство; призначення співробітника, відповідального за зв'язки із пресою; створення всередині організації атмосфери максимальної публічності дій керівництва; припинення створення всередині колективу неформальних груп; виявлення всередині колективу “неформальних лідерів” і активна робота з ними.

*Офіційна версія (найважливіші тези):*

1. Схвалення і прийняття керівництвом програми робіт з оптимізації ресурсів підприємства.
2. Оптимізація стосується всіх внутрішніх ресурсів: технічних, людських (не називаючи особу), матеріальних.
3. Ціль програми – поліпшити роботу підприємства при об'єктивно існуючих несприятливих зовнішніх економічних умовах.
4. Зміни торкнуться всіх підрозділів і структур підприємства.
5. Реалізувати програму у визначений термін.

*Дії керівництва підприємства:*

1 Зробити традиційним звертання до співробітників, що містить: короткий звіт про результати роботи підприємства за минулий рік; опис сучасної ситуації на ринку; короткий і доступний виклад програми оптимізації; точні

дати початку й, головне, завершення робіт із програми; роз'яснення у світлі програми суті ухвалених рішень (розпорядження щодо режиму роботи й ін.); опис перспектив і планів підприємства на поточний рік.

2 Взяти участь у нараді з керівниками середньої ланки.

3 Звернутися особисто (у писемній формі) до кожного співробітника, який буде звільнений.

**Пропозиції до відділу кадрів:**

1. Складання письмового звернення із вдячністю до кожного співробітника, що звільняється.
2. Організація домовленостей з біржею праці із приводу працевлаштування працівників, що звільняються, в інші місця.
3. Організація домовленостей з комерційними структурами, які займаються підбором кадрів.
4. Забезпечення виплати вихідної допомоги всім, хто звільняється.
5. Збереження в базі даних із кадрів інформації про того, хто звільняється, для можливого використання їхніх послуг надалі.
6. Забезпечення харчування співробітників на робочих місцях (ціль – локалізація наслідків уже ухвалених рішень).

**Пропозиції з внутрішньої роботи (зв'язки із громадськістю):**

1. Поширення звернень керівництва до співробітників (щорічне послання).
2. Забезпечення доступу співробітників до інформації про хід виконання програми з оптимізації (телефон довіри тощо).
3. Участь у нараді керівників середньої ланки та їхній подальший інструктаж.
4. Ініціювання усної інформації (чуток) і керування її поширенням.

**Пропозиції щодо контактів зі ЗМІ (зв'язки із громадськістю):**

1. Публікація в авторитетних виданнях серії матеріалів із інформацією про програму оптимізації внутрішніх ресурсів підприємства.
2. Поширення інформації в ЗМІ про відкриття нових підрозділів (пропаганда експансії).
3. Публікація оглядового матеріалу в газеті з інформацією про нові розробки.
4. Організація зустрічі з журналістами. Тема – нові підходи в керуванні й оптимізації ресурсів.
5. Організація публікації інтерв'ю з керівником підприємства.
6. Розробка системи відповідей на можливі “небажані” питання журналістів (доводи про необхідність підвищення професіоналізму співробітників тощо).

**Висновки.** Після необхідного узгодження програма приймається, після чого проводиться низка заходів щодо появи конфліктної ситуації й налагодження комунікацій, включаючи групові тренінги та особисті бесіди з керівництвом.

Після завершення робіт із реалізації програми можуть виникнути певні труднощі: керівники середньої ланки (начальники відділів, служб) на відміну від вищого керівництва не можуть правильно на своєму рівні реалізувати деякі положення програми. Це стосується самої процедури звільнення. У результаті треба провести серію консультацій і тренінгів за методикою звільнення керівника середньої ланки й побудови комунікації із звільненими.

Розглядаючи дану ситуацію з погляду користі описаного конфлікту, відзначимо кілька позитивних моментів, що стали результатом ефективного керування конфліктною взаємодією: конфлікт не призвів до деструкції або серйозного погіршення внутрішнього клімату на підприємстві; налагоджена система комунікацій дозволяє керівництву самостійно реалізувати програму; комунікації відповідають новим умовам і вимогам структури; керівництво усвідомлює необхідність підтримки всередині фірмових комунікацій на рівні, відповідно його положенню на даний момент, і здобуває досвід поведінки в конфліктних ситуаціях; управлінські структури підприємства отримують необхідні знання, навички для прогнозування й можливого запобігання подібних ситуацій у майбутньому; підприємство продовжує нормально розвиватися в нових умовах.

Перш ніж аналізувати представлений проект, спробуємо відповісти на питання: чи є ситуація з персоналом визначальною для кризи підприємства? Чи згодні ми з усіма висновками розробників проекту? Наскільки достовірний підсумковий прогноз розробників? Чи передбачає запропонований проект маніпулятивні дії, які побудовані на недостовірній (або свідомо помилковій інформації)? Чи можна вважати, що конфлікт вдалося перевести в комунікативну фазу й потім подолати?

#### Резюме:

1 Технологічна основа – система, яка описує базову структуру проекту: аналіз, дослідження, постановка завдання; розробка проекту, його бюджет; здійснення комунікації через реалізацію проекту; дослідження результатів, оцінка й можливі доробки.

2 Працюючи з іміджем, треба постійно ставити собі основні питання: який імідж суб'єкта? Який імідж є бажаним для суб'єкта? Яким суб'єкт здається самому собі? Який він насправді? Яким він повинен бути на погляд інших?

3 Розрізняють внутрішній та зовнішній імідж. Внутрішній – це не тільки персонал організації, а й топ-менеджмент, власники. Часто ці три групи не співпадають і перша розпадається на непересічні складові, що відрізняються типами мислення, рівнем утворення, соціально-психологічними стереотипами.

4 У випадку інформаційного дефіциту й суперечливості інформації про суб'єкт (навмисної або мимовільної) громадськість схильна неадекватно уявляти собі сам суб'єкт, що призведе до появи й поширення міфів.

5 Для фахівця потрібне знання основ роботи з текстом, економіки, технологій ЗМІ, менеджменту, соціології, психології, статистики, іноземних мов.

6 Одна з найбільш дієвих технологій – публіситі – технологія досягнення позитивної популярності суб'єкта серед громадськості.

7 Спонсорство – діючий інструмент роботи із зовнішньою та внутрішньою громадськістю.

8 Представлений проект, як і будь-який, має чотири ознаки:

- спрямований на досягнення конкретних цілей;
- містить у собі координоване виконання взаємозалежних дій;
- обмежений у часі: з певним початком і кінцем;
- як і всі проекти, деякою мірою він неповторний і унікальний.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших пошуків у даному напрямку.** Резюмуючи викладене, можна зробити висновок про те, що метод моделювання типової виробничої ситуації дуже корисний, особливо при підготовці магістрів інженерно-педагогічних спеціальностей, враховуючи те, що вони вже мають певний досвід і знання, необхідні для прийняття зважених відповідних рішень. А грамотне, свідоме керування колективом є гарантією успіху його діяльності.

#### Список джерел:

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом: электронный учебник / А.П. Егоршин. – Электрон. дан. и прогр. – М.: НИМБ, 2005. – 1CD-ROM. – Систем. требования: Pentium 166, ОЗУ 32 Mb, CD-ROM 24 x, ОС Windows 9x.
2. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / В.В. Кафидов. – М.: Академический проспект, 2003. – 144с. – (Gaudeamus).
3. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов, обуч. по спец. «Менеджмент организаций», «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005. – 304с.
4. Романенко, И.В. Управление персоналом: конспект лекций / И.В. Романенко. – СПб.: Михайлова В.А., 2006. – 64с.
5. Скотт, Г.Д. Конфликты: шляхи подолання / Г.Д. Скотт. – К., 1991.
6. Чумиков, А.Н. Керування конфліктами / А.Н. Чумиков. – К.: МАУП, 2003. – 97 с.
7. Шаленко, В.Н. Конфликты в трудовых коллективах / В.Н. Шаленко. – К.: Скіф, 2002, – 255 с.
8. Шекшня, С.В. Управление современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – 368с.