

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Спасюк М. Я.

**Формування компетентностей керівника
для управління конфліктами в організації**

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студентка групи ЕЕУПм-21

Спасюк М. Я.

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент О. Є. Цісецький

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__р.
Зав. кафедри

(прізвище, ініціали) (підпис)

Тернопіль – 2018

АНОТАЦІЯ

Спасюк М. Я. Формування компетентностей керівника для управління конфліктами в організації (на матеріалах ДП «Ясінянське лісомисливське господарство», Рахівський район, Закарпатська область) – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня "магістр" з управління персоналом та економіки праці – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018 р.

Проаналізовано основні підходи до проблеми вивчення конфліктної компетентності особистості, встановлено структурні характеристики конфліктної компетентності особистості. На прикладі ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» досліджено наявні компетенції для управління конфліктами у керівників підрозділів підприємства. Запропоновано шляхи формування і розвитку компетентностей керівника для управління конфліктами в організації.

ANNOTATION

Spasiuk M. Ya. Formation of competency leader for conflict management in organizations (State Enterprise "Yasinyanske Forestry Farming", Rakhiv district, Transcarpathian region) – Manuscript.

Research on the degree of "Master" in Human Resources Management and Labor Economics – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2018.

The main approaches to the study of conflict competence of the individual, determined structural characteristics of the conflict of competence of the individual. On the example of State Enterprise "Yasinyanske Forestry Farming" research competence available for conflict management in the heads of divisions. The ways of formation and competence development manager for conflict management in organizations.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення категорій «компетенція», «компетентність», «керівник».....	6
1.2. Структура професійно важливих якостей керівника для ефективного управління конфліктами в організації.....	15
1.3. Методи визначення компетенцій керівника для управління конфліктами в організації.....	24
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства ДП «Ясінянське лісомисливське господарство».....	30
2.2. Характеристика персоналу підприємства.....	41
2.3. Визначення та аналіз наявних компетенцій для управління конфліктами у керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство».....	48
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	59
3.1. ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	59
3.2. Розвиток компетентностей для управління конфліктами в керівників у процесі професіоналізації.....	72
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нині зростає потреба в керівниках-управлінцях, які здатні забезпечити ефективну діяльність підприємства використовуючи економічні, психологічні, соціальні важелі.

Актуальність цієї проблеми обумовлюється тим, що характер взаємин по вертикалі в чому визначається здатність керівника враховувати на практиці динаміку сприйняття, розуміння і ставлення до нього підлеглого колективу. Для цього необхідно формувати у керівника рефлексивне відображення сприйняття підлеглими його основних якостей, без чого ділове і міжособистісне спілкування буде малоефективним, в той же час управлінські рішення будуть страждати деякою однобічністю.

У відносинах по горизонталі сприйняття керівника пов'язано з формуванням внутрішньогрупових норм. При цьому важливим є те, як характеристики керівника сприймаються більшістю членів колективу і задають еталони переважаючого до нього відношення. Сформована колективом загальна оцінка може посилювати ефективність управлінських впливів, або гальмувати їх внаслідок виробленого еталона відношення колективу до керівника.

Емоційний компонент особистості керівника впливає на атмосферу взаємодії в управлінні, а, отже, на соціально-психологічний клімат колективу. Діючи в комплексі, це впливає на формування авторитету керівника, трудову активність і зацікавленість членів колективу в ефективності діяльності.

Дослідженнями проблем формування і розвитку систем управління, а також місця і ролі в цих системах особистості керівника займалися такі дослідники як: П. Друкер, У. Беніс, М. Вебер, Г. Хофштеде, Д. Болінже, Т. Заславська, М. Удальцова, А. Кравченко, О. Ромашов, Л. Ромашова.

Нині велика увага приділяється вивченню особистісних характеристик керівника, питанням ділової комунікації та спілкування, особливостям ділової

етики, здатністю керівника управляти конфліктами в організації. Все це зумовило вибір теми дослідження, його мети і завдань.

Мета роботи: дослідження структурно-функціональної організації професійно важливих якостей та компетентностей керівника для управління конфліктами.

Завдання дослідження:

- проаналізувати основні підходи до вивчення особистості керівника;
- встановити структурні характеристики професійно важливих якостей керівника;
- дослідити та проаналізувати наявні професійні компетенції для управління конфліктами керівників підрозділів підприємства;
- запропонувати шляхи формування і розвитку компетентностей керівника для управління конфліктами.

Об'єкт дослідження – ДП «Ясінянське лісомисливське господарство».

Предмет дослідження – професійні якості для управління конфліктами у керівників підрозділів підприємства.

Теоретичною і методологічною основою роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з теоретичних і практичних проблем управління, нормативно-правові документи, що стосуються врегулювання відносин у сфері управління.

Емпіричну базу магістерської роботи становлять звіти підприємства, матеріали соціологічного дослідження проведеного в ДП «Ясінянське лісомисливське господарство».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в наступному:

- вперше на підприємстві досліджені та проаналізовані наявні компетенції для управління конфліктами у керівників підрозділів;
- запропоновано основні шляхи формування і розвитку компетентностей для управління конфліктами у керівників підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні розробки та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємств, установ та організацій усіх форм власності.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел (66 позицій) та 5 додатків. Робота містить 16 таблиць і 5 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Теоретичні підходи до визначення категорій «компетенція», «компетентність», «керівник»

Декілька останніх років у вітчизняній науці, в освіті, практичній діяльності дуже часто і широко використовують терміни «компетенція» і «компетентність». Одні вважають, що вони тотожні, інші кажуть, що різні. За звучанням вони дійсно дуже схожі і, іноді, навіть важко прослідкувати за їх вживанням в усній мові. Проте, по суті, вони далеко не схожі, хоча й доповнюють один одного і залежать один від одного. Ми не ставимо собі за мету вивести єдино правильне визначення кожного з цих понять, але вирішили генералізувати ті підходи, які вже існують.

Таким чином, виходячи із вище сказаного можна сформулювати загальний підхід до визначення понять компетенція і компетентність.

Компетенція не може виникати сама по собі, а її необхідно сформувати у процесі виховання, навчання і становлення особистості в цілому. По суті, це є набір знань, умінь і навичок у багатьох сферах, які взаємодоповнюють одна одну. Компетенція відрізняється від звичайної сукупності знань, умінь і навичок тим, що у ній усі ці пізнавальні елементи міцно пов'язані між собою і діють як ціле. Таким чином, компетенція – це деяке цілісне утворення, яке функціонує як складне, але й водночас є цілісністю, що служить не лише засобом пізнання, але й інструментом пізнання.

Компетенція – добра обізнаність особи із чим-небудь [8, с. 74].

Компетенція – це поняття, що стосується роботи, яке означає сферу професійної діяльності, у якій людина компетентна.

Компетентність визначається як готовність і здатність до використання і застосування однієї або багатьох компетенцій. Вона є цілісним утворенням, яке формується у процесі професійної діяльності [66].

Компетентність – це поняття, що стосується людини і аспектів поведінки того, хто слідкує за компетентним виконанням роботи [9].

За І.Г. Галяміною, компетенція – це здатність і готовність застосовувати знання і уміння при розв’язанні професійних завдань в різноманітних сферах діяльності – як у конкретній сфері знань, так і в галузях, менше прив’язаних до конкретних об’єктів, тобто це здатність і готовність проявляти гнучкість у мінливих умовах ринку праці [11, 7].

Керівник – суб’єкт управління. Він є центральною і ключовою фігурою в системі організаційних відносин. Саме керівник вносить порядок і логіку в діяльність розрізнених індивідів, об’єднуючи їх у групу чи організацію для досягнення спільних цілей, вирішення поставлених завдань. Керівник визначає спрямованість і характер діяльності своєї організації.

Тому в цьому розділі розглянемо роль керівника, особливості його особистості та професійної компетентності, що благотворно впливають на ефективність діяльності організацій, на її здатність змінювати середовище на краще.

У сучасній літературі існує багато підходів щодо визначення цього поняття. Кожний розглядає феномен керівника з різних точок зору.

По-перше, керівник – це особистість яка перебуває в центрі групової активності. Даний підхід наголошує на поляризації і концентрування членів групи навколо керівника. Становище дає керівникові можливість одержувати максимум інформації і справляти більший вплив на розвиток подій (на відміну від інших членів групи). Як правило, керівник перебуває в центрі уваги групи. Однак далеко не всі індивіди, що потрапляють в центр уваги, є насправді керівниками (лідерами).

По-друге, керівник – це особистість, здатна привести групу до поставленої мети. Цей підхід привертає увагу до такого складного завдання керівника, як визначення спільної мети й роз’яснення її для всіх членів групи. Аналізуючи групову діяльність, керівник діє в напрямі зменшення розриву між груповими зусиллями й очікуваним кінцевим результатом. Цей підхід до

визначення ролі керівника має опонентів, які стверджують, що деякі керівники неспроможні привести групу до мети: наприклад, Сталін, Гітлер, Мао (список керівників-лідерів, які зазнали, зрештою, фіаско, можна продовжувати до нескінченності).

По-третє, керівник – це особистість, яку керівником (лідером) визнала сама група. Цей підхід, що спирається на соціометрію, привертає увагу до важливості групового й індивідуального сприйняття членами групи один одного.

По-четверте, керівник – особистість, яка впливає на групові характеристики, змінюючи їх. “Синтейліті” – це психологічний термін, що визначає характеристику групи тією ж мірою, якою поняття “особистість” визначає особливості індивіда. автор терміна – Кеттелл (Cattell, 1951). Синтейліті групи (і її діяльності) можна виміряти й оцінити. Керівник у даному контексті – це той, хто цілеспрямовано змінює рівень групової діяльності і її продуктивність. Цей підхід зосереджує увагу на важливому аспекті міжособистісної взаємодії, з'ясовуючи, хто і як на кого впливає. Той член групи, чий вплив домінує, змінює спрямованість свідомості та моделі поведінки інших членів групи.

По-п'яте, керівник – це особистість, яка має формальний статус керівника та управляє груповою діяльністю. Цей підхід дає змогу зосередити увагу на прагматичному виконанні визначених функцій усередині групи, залишаючи осторонь психологічні аспекти управління.

По-шосте, керівника сприймають також як особистість, що засвоїла характерні управлінські моделі поведінки. Цей підхід зумовлений самосприйняттям особистості та звичними прийомами вирішення ситуаційних проблем.

По-сьоме, керівник – це особистість, котра має підтримку з боку членів групи й здатна впливати на їхню поведінку, не вдаючись до застосування зовнішньої сили й влади. Це визначення фокусує увагу на психологічних

характеристиках групових взаємин, за яких виникають довірливі стосунки й формується бажання дослухатися до думки конкретного члена групи [17, 56].

Цей короткий огляд дефініцій поняття «керівник» не вичерпує всіх існуючих підходів, а лише дозволяє продемонструвати широту поглядів і багатоаспектність особистості керівника, що відрізняє його від інших членів групи.

Сучасний керівник – індивід, який гармонійно поєднує в собі якості керівника й менеджера. Як менеджер, керівник реалізує свої законні повноваження й статусну владу для ефективного вирішення організаційних завдань; а як керівник, він використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Отже, керівник має більше можливостей для ефективного управління організацією, ніж просто менеджер або неформальний керівник, що не має статусної влади.

Розглянувши модель керівника-управлінця, можна зробити певні висновки.

Не кожен менеджер і не кожен формальний керівник є визнаним керівником (лідером) групи.

Компетентність менеджера є визначальною в таких сферах:

- планування (визначення мети, конкретизація завдань, планування дій і попередній облік ресурсів);
- управління підлеглими (формування організаційної структури, визначення функцій кожного, організація системи контролю);
- здійснення контролю (моніторинг діяльності, виявлення проблем та їх розв'язання).

Компетентність керівника є визначальною для:

- визначення напрямку діяльності (загальне бачення мети, стратегія діяльності, формування організаційної культури);
- об'єднання людей (формування та управління, створення коаліцій, налагодження зв'язків);

- мотивація і спонукання (стимулювання активності й творчості, формування цінностей та емоцій, навчання) [26, 41].

Практика показує, що легше стати сильним менеджером, ніж добрим керівником-управлінцем. Коли менеджер бере на себе функції керівника-управлінця, то цим самим він покладає на себе і певні моральні зобов'язання:

- коли змінюється стиль взаємодії з підлеглими, менеджер може відчувати страх втрати авторитету влади. За умови закритості організації моделі поведінки керівника-управлінця можуть суперечити організаційній структурі та культурі;

- він змушений витратити більше енергії та часу на взаємодію з підлеглими. Але як тільки його потенціал керівника буде розкрито, з'ясується, що для ефективного управління підлеглими тепер потрібно докладати набагато менше зусиль та енергії, ніж раніше;

- менеджер бере на себе особистісну відповідальність за результативність взаємодії і позитивне сприйняття підлеглими цієї взаємодії. Керівник має більше точок дотику з підлеглими, ніж простий менеджер. Ця ситуація має як позитивні, так і негативні сторони. Домінування позитивних або негативних тенденцій залежить від компетентності й особистісних якостей керівника;

- відкрита модель взаємодії, що передбачає існування зворотного зв'язку, не завжди є приємною для менеджера. йдеться про ситуацію, коли він починає відчувати дискомфорт від неминучості багатопланової оцінки його можливостей з боку підлеглих та усвідомлює свою неспроможність як керівника впливати на них належним чином.

Поєднання здібностей ефективного керівника та менеджера є запорукою успішного функціонування організації та розвитку її конкурентних переваг в умовах динамічно мінливого середовища.

По-перше, лише керівники-управлінці можуть виробити ефективну стратегію організації в жорстких конкурентних умовах та об'єднати організаційні зусилля, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

По-друге, не можна примусити людей виявляти творчий підхід до роботи, впроваджувати інновації, але можна надихнути їх на це.

По-третє, в умовах обмеженості ресурсів керівник більш ефективно вирішує складні проблеми, оптимально використовує кадровий потенціал. Він має набагато більше важелів впливу на мотивацію підлеглих.

По-четверте, керівник успішніше вибудовує міцні партнерські взаємини всередині організації і поза нею, ніж менеджер без якостей керівника [42, 33].

Отже, турбота про підвищення ефективності організаційної діяльності повинна виражатися в конкретних діях менеджменту, що охоплює:

- діагностику та розвиток управлінського потенціалу менеджерів усіх рівнів;
- діагностику управлінського потенціалу кадрового резерву (щоб з'ясувати бажання менеджерів перебрати на себе управлінські функції);
- розвиток компетентності персоналу та його мотивації до успіху;
- просування в управлінській ієрархії індивідів, що мають якості ефективних керівників-управлінців.

Вимагає окремого розгляду проблема співвідношення двох понять – “управління” і “керівництво”. Управління є ширшим поняттям, що означає цілеспрямований вплив на систему чи окремі процеси, які відбуваються в ній. Мета цього впливу – змінити стан системи чи надати їй нових якостей і властивостей. Поняття “управління” стосується як технічних (“машина – машина”), соціотехнічних («людина – машина»), так і соціальних («людина – людина») систем. Керівництво ж є окремим випадком управління. На відміну від останнього керівництво:

- обмежується впливом на людей, людські спільноти;
- передбачає взаємодію керівника з підлеглими;
- повинно спрямовувати чиюсь діяльність відповідно до намірів керівника.

Поняття «керівник» і «лідер» не є ідентичними. Головна якість лідера – чітке бачення мети, що іншим уявляється в дуже розпливчастих обрисах або не усвідомлюється зовсім. Основна ж якість керівника – того, хто керує, – з

найменшими втратами реалізувати поставлену мету. Це точка зору Гарвардської школи бізнесу.

Отже, *керівництво* – це усвідомлений (цілеспрямований) вплив на керованих людей і їх спільноти, що приводить до усвідомленої й активної поведінки та діяльності підлеглих відповідно до намірів керівника. Тому керівництво можна назвати управлінням, але далеко не всяке управління є керівництвом.

Між лідерством і керівництвом є істотні відмінності:

- зміст понять: керівництво передбачає організацію всієї діяльності групи, а лідерство характеризує психологічні відносини, що виникають у групі «за вертикаллю», тобто з погляду стосунків домінування й підпорядкування;
- виникнення: керівництво є закономірний і необхідний атрибут процесу виникнення офіційної організації, у той час як лідерство виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей. Відповідно до цього керівник, як правило, або призначається офіційно, або обирається, а лідер висувається стихійно.

У будь-якій справі 80% успіху залежить від керівника і лише 20 – від підлеглих [47, с. 74].

ЦІКАВИМИ ДЛЯ НАС Є ПРИНЦИПИ АМЕРИКАНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:

- *функціонування*: керівництво – це процес правової організації та управління спільною діяльністю членів організації, а лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної організації та управління спілкуванням і діяльністю;
- *соціальна роль керівника й лідера*: керівник є посередником між соціальним контролем і владою, а лідер – суб'єктом групових норм та очікувань, що спонтанно формуються в міжособистісних стосунках;

➤ *регламентація діяльності*: діяльність керівника регламентується відповідним правовим забезпеченням, діяльність лідера визначається морально-психологічними нормами спільної діяльності;

➤ *режим зовнішніх зв'язків*: керівник представляє групу в зовнішній організації і вирішує питання, пов'язані з її офіційними зовнішніми відносинами; лідер у своїй активності обмежений внутрішніми груповими стосунками;

➤ *керівництво* – явище стабільніше, воно менше залежить від перепадів у думках і настроях членів організації [7, с. 34].

Перелічені відмінності є підставою для дещо іншого визначення понять «керівництво» і «лідерство». Керівництво – це процес правового впливу, який керівник здійснює на основі влади, делегованої йому державою або колективом (у випадку, якщо керівник обирається).

Керівництво більшою мірою є соціальною характеристикою відносин у групі, насамперед з погляду розподілу ролей управління й підпорядкування. Керівництво базується на принципах правових відносин, соціального контролю й застосування дисциплінарної практики. У свою чергу, лідерство – це процес психологічного впливу однієї людини на інших у процесі їх спільної життєдіяльності, що пов'язано із сприйняттям, наслідуванням, розумінням один одного. Лідерство є суто психологічною характеристикою поведінки деяких членів групи. В основі лідерства – принципи вільного спілкування, взаєморозуміння й добровільного підпорядкування.

Отже, управлінську діяльність у широкому розумінні слова може здійснювати не лише керівник, але й лідер. Соціально прийнятним та ефективним у сучасних умовах є керівництво людьми, що здійснюється у формі лідерства. В ідеалі ці дві ролі виконує та сама людина, але так, буває не завжди.

У традиціях американського менеджменту є логічним, що лідер і керівник – це, як правило, одна й та ж сама особа. Коли співробітника призначають керівником на якому-небудь рівні управління, бажано, щоб протягом визначеного терміну (як правило, декількох місяців) він зарекомендував себе як

лідер. Якщо це йому не вдалося, то за неписаними правилами такий керівник повинен звільнити займане місце для того, хто може стати лідером [7, с. 62].

Переваги лідера полягають у тому, що за ним організація визнає моральне право ухвалювати рішення у важливих для неї ситуаціях. Це людина, що займає вершину в ієрархічній градації статусу й престижу членів організації.

Чим же відрізняється *керівник-лідер* від *керівника-адміністратора*? Основна відмінність полягає в тому, що лідер не командує, не наказує і «не давить» на працівників заради досягнення яких-небудь, часом далеких від їхнього розуміння цілей, а веде людей за собою на вирішення спільних для даного колективу проблем. Керівника-лідера визначають насамперед такі риси:

- здатність *усвідомлювати спільні потреби й проблеми* керованого колективу та брати на себе ту частку роботи із задоволення цих потреб й вирішення проблем, чого інші члени колективу взяти на себе не можуть;

- здатність *бути організатором спільної діяльності*: керівник-лідер формулює мету, що хвилює більшість членів колективу, бере на себе відповідальність за створення нехай не всіх, але обов'язково основних, визначальних умов для досягнення цієї мети; уміє планувати спільну роботу, враховуючи інтереси й можливості кожного члена колективу; втягує людей у виконання необхідних для колективу, але не дуже вигідних для окремих виконавців справ; використовує для прийняття колективних рішень думки і пропозиції, протилежній власній позиції; уміє робити організовані ним справи цікавими і привабливими для інших людей; планує спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу;

- *чуйність і проникливість, довіра до людей*: він знаходить час, щоб вислухати людей, і вміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку інтимну тему, оскільки він уміє зберігати таємниці; лідер знає, у чому полягають інтереси людей, з якими він зв'язаний по роботі, і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти труднощі (проблеми) окремої людини: відчуває, кому він потрібний; готовий заступитися за підлеглого, якщо з ним поводяться

несправедливо; здатний розуміти те, про що люди; воліють мовчати; здатний до співпереживання;

- *представницькі схильності*: він є виразником спільних для членів колективу позицій. Уміє вловлювати й виражати стійку думку членів колективу з будь-яких важливих для них проблем; ставить питання про потреби колективу перед керівництвом, не чекаючи наказу «зверху»; готовий поступити особистими інтересами заради інтересів колективу; є представником колективу у взаєминах з вищим керівництвом;

- *емоційно-психологічний вплив*: лідер здатний заохочувати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він вищою мірою наділений «почуттям ліктя», уміє переконувати, підтримувати; він має неформальний авторитет (йому підкорялися б, за ним би йшли, навіть якби він не мав ніякої керівної посади);

- *оптимізм*: лідер упевнений, що численні проблеми, що постають перед людьми, можна розв'язати; своїм оптимізмом він підтримує в людях віру у власні сили.

1.2. Структура професійно важливих якостей керівника

Не одностайна позиція дослідників лише підкреслює актуальність проблеми визначення необхідних управлінських якостей, завдяки яким досягається максимальна ефективність спільної діяльності. Численні психологічні дослідження дали можливість встановити, що в управлінській діяльності керівників різних рангів є ряд схожих рис, що дозволяє змодельовати основні якості керівника. У різних авторів найчастіше зустрічають такі:

- інтелект. Він повинен бути хоч і не на рівні геніальності, але вищим за середній. Істотною є здатність вирішувати складні й абстрактні проблеми;
- ініціативність та ділова активність. Передбачає умотивованість діяльності, самостійність та енергійність;

- впевненість у собі, що пов'язано з високою самооцінкою, компетентності та високим рівнем домагань;
- так званий «фактор гелікоптера», або здатність підніматися над дрібницями й сприймати ситуацію в більш короткому контексті.

Деякі емпіричні дослідження підводять до трохи іншого набору якостей. Учені Ч. Магерісон (Австралія) і Е. Кабакадзе (Великобританія) опитали більш як 700 керівників компаній у різних галузях діяльності, щоб виявити ключові якості перспективних керівників. Серед перших шести якостей на той час були такі:

- уміння працювати з людьми і делегувати своїми підлеглими деякі свої повноваження;
- готовність ризикувати, беручи при цьому відповідальність на себе;
- активність (життєва й управлінська);
- набуття ґрунтового управлінського досвіду до 35 років;
- уміння за необхідності легко змінювати стиль управління;
- сімейна підтримка.

Але найважливішими якостями було визнано дві перші.

Визначаючи право на існування різних практичних підходів до вирішення цієї проблеми, зупинимося на двох моделях професіограм керівника (під професіограмою ми розуміємо системі вимог, які висуває до людини певна діяльність, у даному випадку управлінська).

У професіограмі керівника, запропонованій В.М. Шепелем, чітко окреслено три блоки якостей керівника [33, с. 74]. До загальних якостей віднесено:

- неабиякий інтелект;
- фундаментальні знання;
- достатній досвід.

Другий блок включає такі конкретні якості:

- ідейно-моральні, котрі виражають світогляд, культуру моральну мотивацію дій особистості, її громадянські якості;
- науково-професійні якості включають знання та досвід, що характеризують техніко-економічну й управлінську компетентність, теоретичний і практичний рівень компетентності;
- організаційні якості включають усе, що пов'язане з умінням підбирати й розставляти кадри, планувати їхню роботу, забезпечувати чіткий контроль і т. ін.;
- психофізичні якості включають соматичні та психічні дані, які є необхідними для працівника управлінської професії (міцне здоров'я, схильність до системного мислення, розвиненість уяви, тренувана пам'ять, вольова підготовка).

До третього блоку віднесено специфічні індивідуально-ділові якості, подані насамперед як психолого-педагогічні. Адже не секрет, що є керівники, які в колективі загально визнані як професійно компетентні організатори, однак вони не популярні, до них не відчувають глибоких особистих симпатій.

Не всі керівники вміють швидко «вписатися» в колектив, схилити людей до відвертості, брати до уваги їх точку зору. Деякі з них безапеляційні у своїх міркуваннях. Усе це ясно свідчить, що цим керівникам не вистачає психолого-педагогічних якостей.

В. М. Шепель виділяє серед психолого-педагогічних якостей такі:

- комунікабельність – уміння швидко встановлювати контакт з людьми;
- емпатичність – уміння співчувати, уловлювати настрій людей, виявляти їхні потреби і сподівання;
- стресостійкість, тобто фізична тренуваність, само сугестивність, уміння впливати й переконувати словом;
- красномовство – досконале володіння словом, тобто уміння впливати й переконувати словом;

- візуальність – зовнішня привабливість особистості [33, с. 84].

Наявність специфічних індивідуально-ділових якостей і створює неповторний імідж керівника, ефект його особистої чарівності.

Розвиток особистості та розкриття її творчого потенціалу найактивніше відбуваються в професійній діяльності. Тому одним з важливих завдань сучасної науки є дослідження проблем становлення й розвитку людини як професіонала в різних сферах діяльності.

Однією з таких сфер є управлінська діяльність. Як особливий вид діяльності, вона водночас тісно пов'язана з безпосередньою професійною діяльністю фахівця. Ця двоїстість породжує особливі труднощі у формуванні структури професіоналізму керівника, у становленні й розвитку особистості професіонала, у досягненні ним вершини його професіоналізму. Із цими труднощами пов'язана необхідність виділення спеціального розділу в структурі психології – управлінської психології, предметом якої є вивчення процесу досягнення вершини професійної майстерності в управлінській діяльності, максимальної творчої самореалізації керівника та досягнення вищої життєвої самореалізації в зрілому віці.

Ще донедавна роль керівника в управлінській системі визначали чітко й досить однозначно. Ця роль базувалася на функції, яка не викликала сумнівів, що давало змогу без зайвого клопоту вирішувати безліч проблем.

Сучасний керівник виступає відразу в декількох основних іпостасях.

По-перше, це керівник, обраний владою, який скеровує діяльність великого колективу людей.

По-друге, це лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції.

По-третє, це дипломат, який встановлює контакти з партнерами і владою, успішно переборює внутрішні й зовнішні конфлікти.

По-четверте, це вихователь, який володіє високими моральними якостями, здатний створити колектив і спрямувати його розвиток у потрібне русло.

По-н'яте, це інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і без зволікань впровадити у виробництво той чи інший винахід або раціоналізаторську пропозицію.

По-шосте, це людина, яка володіє глибокими знаннями, розвиненими здібностями, високим рівнем культури, рішучим характером і в той же час розважлива, здатна бути в усьому зразком для оточуючих.

У процесі управління керівник реалізує ряд конкретних функцій, серед яких – організація й планування діяльності колективу та своєї власної роботи; розподіл завдань та інструктаж підлеглих; контроль за ними; підготовка й читання звітів; перевірка й оцінка результатів роботи; ознайомлення з усіма новинками у світі бізнесу, техніки й технології; висування й вивчення нових ідей і пропозицій; вирішення питань, що виходять за межі компетенції підлеглих; ознайомлення з поточною кореспонденцією; відповіді на дзвінки і прийом відвідувачів; проведення зборів і представництво; заповнення форм звітності; ведення переговорів; підвищення кваліфікації й т. ін. [44, с. 55].

У процесі спілкування керівнику доводиться виконувати три основні ролі:

- координатора, який встановлює зв'язки між групами людей, реалізуючи діалог між ними;
- інформатора, котрий забезпечує приймання, передавання й обробку різної інформації;
- особи, яка приймає рішення.

При цьому слід мати на увазі, що, реалізуючи на своєму робочому місці, а тим більше поза рамками професійних обов'язків управлінські функції, керівник виявляється залученим до системи відносин, що за своєю широтою, інтенсивністю й рівнем може значно відрізнятися від звичної для нього робочої обстановки.

На думку дослідників, які аналізують сучасні системи управління, систему мислення й поведінку управлінських кадрів у високорозвинених країнах, успіх управлінської діяльності керівника визначається наявністю таких якостей:

- світогляду;
- відчуття ситуації;

- творчого ставлення до роботи;
- готовності до змін;
- прагнення до співробітництва;
- уміння мотивувати і самого себе, і персонал заради досягнення результатів;
- уміння передбачити результат;
- здатності й уміння ризикувати;
- здорового марнославства;
- позитивного ставлення до роботи, до себе та до колег;
- уміння побачити, виділити істотне;
- здатності діяти самостійно;
- здатності брати на себе повноваження;
- мистецтва реалізовувати плани.

Увесь цей перелік якостей, як відзначають самі дослідники, є приналежністю ідеальної моделі керівника, якого вони жодного разу не зустрічали на практиці. Однак є сенс формувати такий ідеал, щоб накреслити шляхи його досягнення [35, с. 84].

Співвідношення ознак майстерності та професіоналізму дає можливість запропонувати систему показників за якими можна оцінити професіоналізм діяльності.

Отже, професіоналізм діяльності характеризується:

- високою стабільною продуктивністю, тобто ефективністю діяльності;
- високим рівнем кваліфікації і професійної компетентності;
- оптимальною інтенсивністю і напруженістю праці;
- високою точністю і надійністю діяльності;
- високою організованістю;
- низькою опосередкованістю (залежністю від зовнішніх факторів);
- креативністю;
- можливістю розвитку суб'єкта праці як особистості;

- спрямованістю на досягнення позитивних соціально значущих цілей.

Досягнення високого професіоналізму пов'язане не лише з досягненням професійної майстерності, але і з розвитком найважливіших індивідуально-професійних якостей (цілеспрямованості, ініціативності, організованості й т. ін.) рис характеру (завзятості, наполегливості, послідовності тощо) інтелектуальних якостей, розкриттям творчого потенціалу особистості та її моральним удосконаленням. Тому становлення справжнього професіонала та його професіоналізму завжди пов'язане з індивідуально-професійним розвитком.

Індивідуально-професійний розвиток – це процес формування особистості та її професіоналізму, що орієнтується на високі професійні досягнення і здійснюється в саморозвитку, професійній діяльності й професійному спілкуванні [63, с. 77].

На думку деяких дослідників, професіоналізм особистості обов'язково має містити в собі систему індивідуально-професійних стандартів, що орієнтують на високу якість діяльності, а також систему особистісних норм регулювання поведінки й відносин. Справжніх професіоналів своєї справи відрізняє не лише висока якість, але і стабільність щодо найважливіших показників. Це свідчить про важливу регулятивну роль або стандарти якості діяльності, що сформувалися в процесі оволодіння майстерністю. Стійкі високі стандарти діяльності мають тенденцію до трансформації у високі особистісні стандарти, що в повсякденному розумінні відображаються в певних оцінних судженнях: «не гідно професіонала», «професіоналізм не дозволяє...» та ін., тобто йдеться про обмеження етичного характеру. Іншими словами, у професіоналів, як правило, формується певна внутрішня система особистісної регуляції – і не лише діяльності, але й

Усі характерні риси творчої особистості будуть ні до чого, якщо відсутня мотивація до використання своїх знань та умінь в організації.

Найсерйознішими перешкодами в реалізації творчого потенціалу керівника є:

- пошук єдино правильної відповіді чи ідеального рішення;
- пристосуванство, видача очікуваної відповіді, «страх пана»;

- занадто поспішне рішення, нездатність відстрочити критику на час визрівання ідеї;
- нездатність сумніватися;
- побоювання виглядати дурним.

Відсутність внутрішніх бар'єрів – важлива умова для рівномірного розвитку якостей та умінь керівника. Для багатьох керівників істотними труднощами є необхідність поєднувати в собі протилежні якості. Як показує аналіз літератури, насущною потребою в сучасній управлінській діяльності є наявність таких умінь:

- широко мислити, залишаючись у рамках точного знання предмета;
- розуміти й використовувати протилежні точки зору, залишаючись вірним своїм принципам;
- не піддаватися зовнішньому тиску й у той же час не втрачати прихильників;
- не підлаштовуватися під супротивників, підтримуючи з ними водночас нормальні відносини;
- приймати нові ідеї, не займаючись при цьому марним прожектерством;
- ризикувати – і якомога рідше помилятися;
- бути ввічливим і тактовним, зберігаючи вимогливість.

Одним із важливих аспектів загального сприйняття та оцінки керівника є враження, яке він справляє, або його імідж (образ). Незалежно від бажань керівника, його імідж є об'єктивним явищем і відіграє істотну роль в його оцінці чи оцінці явищ і процесів, що протікають в керованій організації.

Імідж складається із всієї сукупності особистісних рис: вигляду, манери поведінки, вміння спілкуватися з людьми. Відомий соціолог Е. Гоффманн, сказав, що імідж – це мистецтво “управляти враженнями”. Скільки на світі людей – стільки й іміджів. Знання того, як будуть сприймати та інтерпретувати тією чи іншою групою людей, будь-які факти, відомості, що стосуються особистості (організації), – є першорядним психологічним підґрунтям управління іміджем особистості (організації) [54, с. 322].

Таким чином, імідж – це враження, яке певна особистість чи фірма справляє на навколишніх людей і, яке фіксується в їх свідомості у вигляді більш-менш розгорнутих емоційно забарвлених думок або суджень про них. Воно виражається у репутації, авторитеті. Керівник фірми – це дзеркало, в якому сконцентровано все. Щоб виключити найменше викривлення дзеркала, тобто забезпечити якісне створення образу керівника вимагаються зусилля, терпіння, а в наших умовах – ще й небувала відважність.

Управління й керівництво – це ті функції, які складно здійснювати особисто. Завдання керівника в тому, щоб організувати, скоординувати роботу інших. Для керівника важливо точно усвідомлювати свої бажання і впроваджувати задумане, тоді йому будуть довіряти. Вмілий керівник – це людина, яка «роздає» роботу. Стиль його роботи – не лише вияв його ставлення до демократії і правопорядку, а й одна із суттєвих ознак його іміджу.

Успіх керівника прямо пов'язаний з утвердженням у свідомості людей віри в соціальну справедливість – категорію істинно морального змісту. Важливо, щоб люди на власному досвіді переконувались, що вона гарантує їм, що в їх колективі, в суспільстві все активніше закріплюються моральні норми.

Управлінська діяльність потребує від тих, хто нею займається, постійного аналізу стану справ, творчого застосування знань і досвіду, різнобічних спроможностей. Керівництво – постійне задоволення. Це постійне напруження, обумовлене труднощами роботи з людьми, постійна душевна заклопотаність тим, щоб оправдати довір'я людей [5, с. 25].

Навіть при самих широких знаннях і досвіді життя, при наявності таких якостей, як працелюбність, добросовісність та ін., щоб бути керівником, необхідний талант, неординарне мислення і вміння бачити в кожному працівникові його індивідуальність. Керівник повинен бути надзвичайною особистістю. Талант керівника – це і особливий згусток навичок. Це, перш за все, аналітичне мислення, розуміння людей і вміння створювати умови для розкриття їх особистісного потенціалу.

Керівник повинен бути, насамперед, стратегом і визначати мету підприємства, яка була б найдоцільнішою, сьогодні.

Імідж керівника – це не лише визначена мета, а й вдало підібрані організатори-менеджери, тип внутрішньої політики підприємства.

Таким чином, перераховані нами основні якості керівника повинні бути притаманними управлінцям різних рангів та сфер діяльності. І якщо керівник володіє цими якостями, то його професійна кар'єра буде успішною.

1.3. Методи визначення компетенцій керівника для управління конфліктами в організації

Вивчення конфліктної компетентності особистості ми пропонуємо здійснювати на основі сукупності діагностування трьох структурних компонентів даної компетентності – мотиваційного, регулятивного і типу реагування особистості в конфлікті. Вибір інструментарію для дослідження здійснювався з урахуванням таких критеріїв.

1. Дослідження, що проводяться за допомогою обраних нами діагностичних методик, мають бути надійними та валідними.

2. Отримані за допомогою даних методик результати дають змогу комплексно охарактеризувати конфліктну компетентність як складну, структурно-функціональну систему, що складається з певних взаємопов'язаних компонентів та елементів. Таким чином, у дослідженні нами реалізується принцип системності і застосовується системна методологія.

3. Вибір діагностичного інструментарію здійснювався з урахуванням можливості його використання в практичній діяльності фахівця з управління персоналом.

Для визначення *типу реагування особистості* в конфліктній ситуації використовувалася методика М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової «Діагностика провідного типу реагування».

Під провідним типом реагування (ПТР) автори методики розуміють сукупність поведінкових, вербальних і емоційних реакцій людини, що

проявляються у будь-якій конфліктній ситуації та визначають агресивну поведінку людини, ухилення або оптимальний спосіб вирішення конфліктної ситуації. ПТР є відносно стійкою характерологічною особливістю особистості, яка в значній мірі визначає спосіб її взаємодії в конфліктній ситуації [59, С. 69].

Методика містить 42 твердження, кожне з яких є відповідною реакцією на запропоновану ситуацію. Середній час виконання завдань методики: 20 хвилин. Ситуації, пропоновані респонденту, передбачають взаємодію партнерів. Учасникам пропонують оцінити за 4-бальною шкалою те, наскільки характерним для них є кожен із запропонованих способів поведінки:

«0» – «Я так ніколи не чиню, це для мене не характерно».

«1» – «Я рідко так поступаю».

«2» – «Я часто дію подібним чином».

«3» – «Це найбільш характерний для мене спосіб поведінки».

Обробка відповідей проводиться відповідно до ключа, який дозволяє виявити, якою мірою в поведінковому репертуарі людини представлені різні типи реагування в конфлікті.

Тип реагування «Ухилення» передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Її позиція – не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань з можливими розбіжностями.

Тип реагування «Агресія» означає сукупність поведінкових реакцій, які мають негативне емоційне забарвлення по відношенню до опонента, що супроводжуються грубістю, застосування примусу, інших важелів впливу на з метою його підпорядкування.

Тип реагування «Оптимальне розв'язання» означає визнання особистістю відмінності в думках і готовність їх вислухати, щоб зрозуміти причини конфлікту і розробити спільні дії прийнятні для обох сторін, які забезпечать досягнення соціально корисної мети [59, с. 70].

Для визначення *особливостей мотиваційного компонента* конфліктної компетентності використовувалися методики «Мотивація досягнення успіху» та «Мотивація уникнення невдач» (Т. Еллерс).

Перша методика дозволяє оцінити ступінь вираженості потреби особистості в досягненні успіху в діяльності. Автором опитувальника встановлено, що люди, мотивовані на успіх, ставлять перед собою цілі, досягнення яких однозначно розцінюється ними як успіх. Вони прагнуть, досягти успіху в своїй діяльності, вони сміливі і рішучі, сподіваються на схвалення своїх дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Для них характерні мобілізація всіх своїх ресурсів і зосередженість уваги на досягненні поставлених цілей. Особистість, орієнтована на досягнення успіху, має реалістичний рівень домагань, здатна правильно оцінювати свої здібності, успіхи і невдачі, адекватно оцінювати себе. Опитувальник містить 41 питання, на кожен з яких передбачено два варіанти відповіді.

Методика «Мотивація уникнення невдач» спрямована на оцінку ступеня вираженості потреби людини уникнути невдалих наслідків своєї активності (тобто ступеня вираженості страху за можливий розвиток подій). Людина, яка з самого початку орієнтована на невдачу, виявляє непевність у собі, неспокій і страх, не вірить у можливість добитися успіху, боїться критики, не відчуває задоволення від діяльності, в якій можливі тимчасові невдачі. Особистість, орієнтована на невдачу, неадекватно оцінює себе, що призводить до нереалістичних домагань (завищених або занижених). У поведінці це проявляється у виборі лише важких або занадто легких цілей, у підвищеній тривожності, непевненості в своїх силах, тенденції уникати ситуацій змагальності, конкуренції, некритичності в оцінці досягнутого, помилковості прогнозу і т.п. Опитувальник містить 30 стимулів і три варіанти відповіді на кожне з них [59, с. 71].

Для вивчення *регулятивного компонента* конфліктної компетентності були використані методики, що дозволяють оцінити емоційний, вольовий і рефлексивний елементи в його структурі.

Емоційний елемент конфліктної компетентності вивчався за допомогою методики «Шкала оцінки емоційної збудливості» (V. A. Braithwaite, в адаптації А. А. Рукавишникова та М. В. Соколової).

Шкала емоційної збудливості австрійського психолога є скрінінговою методикою оцінки рівня нейротизму та його складових: загальної емоційності, боязкості, гніву і відсутності контролю над емоціями.

Шкала емоційної збудливості являє собою надійний інструмент для вимірювання нейротизму:

- вона містить менше пунктів у порівнянні з іншими опитуваннями;
- фокусується на базовому визначенні *нейротизму* як тенденції до підвищеної емоційної збудливості, коли обставини сприймаються як загрозливі;
- містить пункти, що представляють чотири компоненти емоційної збудливості і не містить пунктів, які зачіпають суміжні з нейротизмом конструкти, такі, як тривожність і депресія;
- в опитувальнику пропорційно врівноважені пункти, для яких ключовою відповіддю є "ні", що дозволяє уникнути настановних спотворень у відповідях.

Методика містить 15 питань, на кожне з яких учаснику опитування запропоновано п'ять варіантів відповіді. Середній час відповідей на питання п'ять хвилин.

Обробка відповідей здійснюється за шкалами «Загальна емоційність», «Гнів», «Нерішучість» і «Відсутність контролю над емоціями». Шкала «Емоційна збудливість» спрямована на вимірювання загальної емоційності, гніву, страху і відсутності контролю над емоціями.

Вольовий елемент конфліктної компетентності вивчався за допомогою методики "Оцінка рівня вольового самоконтролю» (Є. В. Ейдман, А. Г. Зверков). Дана методика призначена для узагальненої оцінки індивідуального розвитку вольової регуляції. Під вольовою регуляцією автори розуміють оволодіння особистістю власною поведінкою в різних ситуаціях: здатність свідомо керувати власними діями, станами і мотивами. Ці особливості

особистісної саморегуляції в значній мірі визначають індивідуальний стиль і конкретні прояви активності людини [59, с. 73].

Методика містить 30 питань, на кожне з яких можливо два варіанти відповіді. Середній час виконання завдань 10 хвилин. Обробка відповідей проводиться за трьома шкалами:

1. Шкала загального самоконтролю: запитання за даною шкалою оцінюють здатність особистості керувати власною поведінкою в емоційно-складній або екстремальній ситуації (самовладання); вміння витримувати тривале емоційне навантаження і вміння долати перешкоди (наполегливість). Високий бал за шкалою характерний для осіб емоційно зрілих, активних, незалежних, самостійних, відповідальних, впевнених у собі. Низький бал спостерігається у людей чутливих, емоційно нестійких, вразливих, невпевнених у собі, імпульсивних, нестійких в намірах і бажаннях.

2. Шкала самовладання: високий бал за шкалою набирають люди емоційно стійкі, які добре володіють собою у різних ситуаціях. За низьким показником самоконтролю можна прогнозувати велику імпульсивність, ірраціональність поведінки людини в екстремальній ситуації, неконтрольований емоційний спалах, дезорганізує і не дозволяє зосередитися на виконанні складного завдання.

3. Шкала наполегливості: показник вказує на те як людина здатна протистояти труднощам і долати перешкоди при реалізації наміченої мети. Високий бал за шкалою набирають люди діяльні, незалежні, працездатні, які активно прагнуть до виконання наміченого, поважають соціальні норми. Низький бал за цим показником свідчить про низьку здатність виявляти наполегливість у подоланні перешкод. Людина готова відмовитися від кінцевої мети, якщо для її реалізації необхідні великі затрати сил [59, с. 75].

Рефлексивний елемент конфліктної компетентності вивчався за допомогою опитувальника «Методика визначення локусу контролю» (Дж. Роттер, в адаптації С. Р. Пантелєєва, В. В. Століна). Методика призначена для вивчення типу локалізації суб'єктивного контролю особистості, характеру

прийняття відповідальності за те, що відбувається. Суб'єктивний контроль це характер прийняття відповідальності особистості за події, що відбуваються.

Виділяється два типи локалізації суб'єктивного контролю особистості: екстернальний (зовнішній) та інтернальний (внутрішній) локус контролю. Екстернальний локус контролю означає приписування подій (досягнень, невдач, позитивних і негативних результатів своєї діяльності) зовнішнім обставинам та іншим людям. На противагу цьому, інтернальний локус контролю означає визнання людиною залежності своїх досягнень від наявних у нього особистісних якостей. Методика містить 32 питання, на кожне з яких передбачено два варіанти відповіді.

Висновки до розділу 1

Компетенція не може виникати сама по собі, а її необхідно сформувати у процесі виховання, навчання і становлення особистості в цілому. Компетенція відрізняється від звичайної сукупності знань, умінь і навичок тим, що у ній усі ці пізнавальні елементи міцно пов'язані між собою і діють як ціле. Таким чином, компетенція – це деяке цілісне утворення, яке функціонує як складне, але й водночас є цілісністю, що служить не лише засобом пізнання, але й інструментом пізнання.

Компетентність визначається як готовність і здатність до використання і застосування однієї або багатьох компетенцій. Вона є цілісним утворенням, яке формується у процесі професійної діяльності.

Сучасний керівник – індивід, який гармонійно поєднує в собі якості керівника й менеджера. Як менеджер, керівник реалізує свої законні повноваження й статусну владу для ефективного вирішення організаційних завдань; а як керівник, він використовує силу особистісного впливу на підлеглих.

Наявність специфічних індивідуально-ділових якостей і створює неповторний імідж керівника, ефект його особистої чарівності.

Розвиток особистості та розкриття її творчого потенціалу найактивніше відбуваються в професійній діяльності. Тому одним з важливих завдань сучасної науки є дослідження проблем становлення й розвитку людини як професіонала в різних сферах діяльності.

Вивчення конфліктної компетентності особистості ми пропонуємо здійснювати на основі сукупності діагностування трьох структурних компонентів даної компетентності – мотиваційного, регулятивного і типу реагування особистості в конфлікті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика Державного підприємства «Ясінянське лісомисливське господарство»

Державне підприємство «Ясінянське лісомисливське господарство» створене на підставі наказу Державного комітету лісового господарства України від 26.05.1995р. №57 «Про створення державних лісогосподарських підприємств у Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецьких областях» та з урахуванням наказу Державного комітету лісового господарства України від 03.03.2005 р. №216 «Про перейменування Рахівського і Хустського державних лісогосподарських підприємств», зареєстроване розпорядженням голови Рахівської районної ради від 03.07.1995 р. №114, занесене на державній власності, належить до сфери управління Державного комітету лісового господарства України та входить до сфери управління Закарпатського обласного управління лісового та мисливського господарства. Лісгосп веде господарство згідно з вимогами нормативно-правових актів. Що регламентують лісові відносини, та вимогами «Проекту організації лісового господарства Закарпаття «FORZA». Підприємство може бути базовою територією зі впровадження передового досвіду ведення лісового господарства, у тому числі зарубіжного.

Відповідно до статуту підприємство є юридичною особою і має права та обов'язки. Основними обов'язками держлісгоспу є:

- забезпечення відтворення, охорони, захисту і підвищення родючості ґрунтів, продуктивності лісових насаджень і посилення їх корисних властивостей, виконання інших вимог законодавства щодо ведення лісового господарства та використання лісових ресурсів;

- дотримання науково-обґрунтованих норм і порядку спеціального використання деревних та інших ресурсів лісу та користування земельними ділянками лісового фонду тощо.

Підприємство створене з метою ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відновлення лісів. Організаційна структура ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» показана на рис. 2.1. До складу підприємства входять шість лісництв: – Чорнотисянське,

- Станиславське,
- Довжанське,
- Свидовецьке,
- Лазещинське,
- Лопушанське.

В лісовому фонді підприємства в наявності 10 об'єктів природозаповідного фонду, з них 5 пам'яток природи місцевого значення в Станиславському, Лазещинському, Свидовецькому лісництвах, 4 заказники у всіх лісництвах та один біосферний заповідник у Свидовецькому лісництві, що становить 15,4 % площі підприємства. 11 % лісів підприємства відносяться до рекреаційно-оздоровчих лісів, розміщені навколо населених пунктів та призначені в першу чергу для відпочинку населення. 37,5 % лісів відносяться до захисних, вони стримують ерозію ґрунтів, захищають береги річок, озер та інших водойм, зростають вздовж залізниць та автомобільних доріг.

Державна лісова охорона, що діє у складі підприємства, виконує охорону лісів від самовільних рубок, пожеж, захист лісових насаджень від хвороб та шкідників. Лісомисливське господарство здійснює роботи з лісовідновлення, проводить агротехнічні та лісівничі догляди за лісовими насадженнями, здійснює лісозаготівлю та переробку деревини.

Директор лісгоспу підпорядковується безпосередньо начальнику Закарпатського обласного управління лісового та мисливського господарства.

**Рис. 2.1. Організаційна структура
ДП «Ясінянське лісомисливське господарство».**

Призначення, переміщення та звільнення директора з роботи здійснюється Державним агентством лісових ресурсів України за поданням начальника Закарпатського обласного управління лісового та мисливського господарства. У підпорядкуванні директора знаходяться всі працівники лісгоспу, лісництв, цехів, діляниць, обходів та інших підрозділів.

Для забезпечення збалансованої роботи підприємства (табл. 2.1) у своїй діяльності директор керується Конституцією України, законами, постановами, указами, розпорядженнями, рішеннями та іншими нормативно-правовими актами органів державної влади і місцевого самоврядування, наказами та розпорядженнями вищестоящих організацій, а також інструкціями.

Таблиця 2.1.

Баланс ДП «Ясінянське лісомисливське господарство»*

	№ п/п	
	Показники	
	Одиниця	
	виміру	
	2015	
	2016	
1.		
Активи		
тис. грн.		15636
		16770
Необоротні активи		
тис. грн.		9309
		9439
Основні засоби		
тис. грн.		11000
		13599
Оборотні активи		
тис. грн.		6327
		7331
Дебіторська заборгованість		
тис. грн.		2977
		1666
Грошові кошти та їх еквіваленти		
тис. грн.		2186
		3978
2.		
Зобов'язання і забезпечення та власний капітал		
тис. грн.		15636

16770

Зобов'язання і забезпечення

тис. грн.

4171

5762

Кредиторська заборгованість

тис. грн.

2755

4931

Власний капітал

тис. грн.

11440

11008

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

ДП "Ясінянське ЛМГ" планує свою діяльність за поточним плануванням. Підприємство постійно шукає можливі резерви для покращення реалізації продукції та підвищення ефективності виробництва. З цією метою здійснюється пошук ринків збуту та враховуються можливості потенційних конкурентів. Підприємство постійно вишукує можливі резерви для покращення реалізації продукції та підвищення ефективності виробництва, оскільки формуються вільні ціни на лісопродукцію на рівні попиту, що склався, з урахуванням діючих цін на деревину, витрат на заготівлю, трелювання, завантаження, розвантаження, перевезення на нижній склад, адміністративних витрат, витрат на збут та прибуток без обмеження рівня рентабельності.

Фактична собівартість лісопродукції калькулюється в розрахунку на знеособлений кубічний метр деревини, без диференціації по асортиментах,

породах, сортах і розмірах. Для встановлення цін (цінових співвідношень) між конкретними сортами лісопродукції враховується порівняльний аналіз їх якості і споживчих властивостей на умовах відповідного франко. У відповідності з оцінкою сортиментам присвоюється ціновий коефіцієнт. Якість одного сортименту приймається коефіцієнт одиниця.

Загальна площа ДП Ясінянського ЛМГ становить 31334 га і поділена між 6 лісництвами. Нижче наводимо розподіл площі підприємства за його лісництвами (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Адміністративно-господарський устрій території підприємства*

	Назва лісництв	
	Загальна площа	
	га	%
1. Лазещинське	6687	21,3
2. Станиславське	5266	16,8
3. Довжанське	5136	16,4
4. Свидовецьке	4885	15,6
5. Чорнотисянське	4901	15,7
6. Лопушанське	4459	

14,2
Всього
31334
100

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

З наведених даних видно, що територія майже всіх лісництв є близькою за площею. Виняток становить лише Лазещинське лісництво, площа якого відповідає територіальним особливостям розташування закріплених лісових урочищ.

Для підвищення продуктивності праці проводиться комп'ютеризація виробництва і обліку. Закуплено програмні продукти, які будуть використовуватися на підприємстві, і зокрема, програми «1С: бухгалтерія» і «1С: зарплата і кадри» для ведення бухгалтерського обліку.

З метою збільшення випуску лісопродукції та покращення виробничої потужності спеціалісти держлісгоспу вишуковують можливі резерви росту для підвищення ефективності і прибутковості виробництва. Одним із шляхів покращення ситуації є підвищення технічного рівня підприємства, його модернізації та реконструкції і заміна програми АСУП на новішу версію, з можливістю підключення до локальної комп'ютерної мережі віддаленим контролем за системою управління.

Немалу роль в покращенні ефективності та прибутковості виробництва має економне використання палива та електроенергії. Із збільшенням об'єму випуску та реалізації продукції відповідно збільшаться відрахування в бюджет у вигляді податку на прибуток, а також відрахування на соціальні заходи.

Підвищення ефективності діяльності організації ґрунтується на досягненнях науки і техніки, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду, підвищенні технологічного рівня й організації виробництва, його ефективності, якості продукції та усієї діяльності. Таким чином, основним завданням організаційно-технічного розвитку є забезпечення прискорення впровадження

перелічених вище елементів у діяльність підприємства в межах стратегічних і тактичних планів.

Комплексне планування і підвищення ефективності діяльності підприємства висвітлюється у плані організаційно-технічного розвитку підприємства, показниках ефективності виробництва, планах капітальних вкладень і капітального будівництва. Фінансові результати діяльності підприємства показано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати роботи

ДП «Ясінянське лісомисливське господарство»*

	№ п/п	
	Показники	
	Одиниці виміру	
	2015	2016
	1.	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	
	39064	43583
	2.	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	
	27092	36847
	3.	
Валовий прибуток	тис. грн.	
	11972	6736
	4.	
Інші операційні доходи		

тис. грн.
406
211
5.

Адміністративні витрати

тис. грн.
3320
3867
6.

Витрати на збут

тис. грн.
2317
402
7.

Інші операційні витрати

тис. грн.
399
60
8.

ЕВІТДА

тис. грн.
6839
1752
9.

Фінансовий результат до оподаткування

тис. грн.
6343
2621
10.

Податок на прибуток

	тис. грн.
	0
	472
	11.

Чистий прибуток (збиток)

	тис. грн.
	6343
	2149
	12.

Частина чистого прибутку (дивіденди)

	тис. грн.
	951
	1612

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

За 2016 рік Державним підприємством "Ясінянське Лісомисливське господарство" заготовлено 85178 куб. м ліквідної деревини (110,4% порівняно з аналогічним періодом 2015 року).

Реалізація лісопродукції становить 86013 куб. м (110,2% порівняно з аналогічним періодом 2015 року). Реалізація продукції проводиться через аукціони з продажу необробленої деревини відповідно до діючого «Положення про організацію та проведення аукціонів з продажу необробленої деревини», затвердженого наказом Державного комітету лісового господарства України №42 від 19.02.2007. Операційні показники ДП "Ясінянське лісомисливське господарство" показано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Операційні показники ДП "Ясінянське лісомисливське господарство"*

№ п/п
Показники
Одиниці
виміру

	2015	2016
1.		
Обсяг заготовленої лісопродукції		
	м ³	
	77125	
		85178
2.		
Обсяг реалізованої лісопродукції		
	м ³	
	78006	
		86013
	в т.ч. на експорт	
	м ³	
	10664	
		0
3.		
Створено лісових насаджень		
	га	
	149	
		194,7

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Лісовим господарством створено лісових насаджень на площі 194,7 га. План по створенню лісових насаджень виконано на 130,7%.

За 2016 рік чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 11,6 % порівняно з 2015 роком.

За 2016 рік даний показник зріс на 12561 тис. грн. або на 40,4% порівняно з плановим завдяки збільшенню обсягу реалізованої лісопродукції

та росту цін, порівняно з плановими, що склалися на аукціоні з продажу необробленої деревини за 2016 рік.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 12548 тис. грн. або на 51,6% порівняно з плановою за 2016 рік в результаті:

- збільшення витрат на паливо за рахунок збільшення обсягу робіт 1514 тис. грн., або 60,5% від запланованого;

- збільшення витрат на оплату праці на 280,5% від запланованих та відрахувань на соціальні заходи на 58,3% від планових внаслідок виплати індексації працівникам, вислуги років та збільшення обсягів заготівлі продукції, виплати премії за виконання виробничо-фінансових показників та підвищення рівня мінімальної заробітної плати з 01.05.16 р.;

- збільшення витрат, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані, на 6281 тис. грн., або 532,6% від запланованого за рахунок позапланових ремонтів техніки та ін. об'єктів.

За 2016 рік собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 36% у відношенні до показника минулого року.

Адміністративні витрати перевиконано на 1704 тис. грн. проти планових (це становить 78,8% до плану) внаслідок збільшення витрат на утримання службових автомобілів на 305 тис. грн. та збільшення витрат на поліпшення основних фондів на суму 216 тис. грн. та інші статті витрат. За 2016 року адміністративні витрати зросли на 547 тис. грн. у порівнянні з аналогічним періодом минулого року в основному за рахунок збільшення заробітної плати.

Витрати на збут на 3358 тис. грн. менші, ніж заплановано на 2016 року (план виконано на 10,7%). Це сталося в наслідок зменшення обсягів відвантаження продукції на експорт.

Фінансовий результат від операційної діяльності фактично отримано в розмірі 2618 тис. грн. при плані 1557 тис. грн., що становить 168,1% до запланованого показника за 2016 року.

В цілому за 2016 р. нараховано 18436 тис. грн. виплат на користь держави, що на 221,2% перевищує плановий показник (10102 тис. грн.).

Основні чинники, які вплинув на цей ріст це – збільшення сплати ПДВ, податку на доходи фізичних осіб та рентну плату за використання лісових ресурсів.

Значно більший від планового залишок коштів на рахунках на кінець звітної періоду – 3978 тис. грн. при плані 157 тис. грн. Це пояснюється зростанням надходжень в порівнянні до планових.

Збільшився обсяг капітальних інвестицій на 379 тис. грн. порівняно з плановим показником за 2016 року за рахунок придбання основних засобів, та проведення капітального будівництва основних засобів. За обсяг капітальних інвестицій складає 1079 тис. грн., що на 1228 тис. грн. менше за аналогічний період минулого року.

На ДП «Ясінянське ЛМГ» до складу основних фондів входять:

1. Будинки, споруди та передавальні пристрої;
2. Машини та обладнання;
3. Транспортні засоби;
4. Інструменти, прилади, інвентар;
5. Тварини;
6. Інші основні засоби;
7. Малоцінні необоротні матеріальні активи.

Одним з основних пріоритетів у діяльності цієї розгалуженої виробничої структури є профілактика, безпека і культура охорони праці, які є важливими складовими охорони праці, головною передумовою створення безпечних і нешкідливих умов праці для працівників, запобігання травматизму та нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням.

В ДП "Ясінянське ЛМГ" створено і функціонує кабінет з охорони праці, де проводяться навчання, інструктажі і перевірки знань працівників з питань охорони праці.

Кабінет має наочні посібники, комп'ютери, оргтехніку, засоби індивідуального захисту, стенди.

З працівниками підприємства проводяться інструктажі всіх рівнів. При

прийнятті на роботу працівники проходять стажування на робочому місці, згідно з визначеним переліком посад і професій працівників.

Щорічно з працівниками, які зайняті на роботах підвищеної небезпеки, проводяться навчання та перевірка знань з питань охорони праці та пожежної безпеки.

Для кожної професії, а також кожного виду робіт підвищеної небезпеки розроблено інструкції з охорони праці. Усі інструкції зареєстровано у журналі реєстрації інструкцій з охорони праці і доведено до виконавців з відміткою про це у журналі видачі інструкцій. Інструкції з охорони праці переглядаються у визначені законодавством терміни.

На основі типових положень розроблено і затверджені Положення про службу охорони праці підприємства, Положення про систему управління охороною праці, Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, Положення про порядок складання та затвердження карт технологічного процесу розробки лісосік та інші.

Відповідно до Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці у лісгоспі проводяться вступний, первинний та повторний інструктажі з питань охорони праці. При зміні лісосік (технологічного процесу) з робітниками лісозаготівельних бригад проводиться позаплановий інструктаж.

Усі новоприйняті працівники проходять первинний медичний огляд, а робітники, які зайняті на лісосічних роботах, щорічно проходять періодичний медичний огляд.

Чотири рази на місяць службою охорони праці проводяться перевірки стану охорони праці в лісництвах і видаються обов'язкові для виконання приписи.

Двічі на рік (навесні та восени) комісією лісгоспу проводяться обстеження будівель і споруд, складаються акти обстеження та видається наказ щодо усунення виявлених недоліків. Щорічно розробляються і доводяться до виконавців комплексні заходи поліпшення стану умов праці та профілактики

виробничого травматизму, заміри опору ізоляції кабелів і проводів та опору захисного заземлення, захисту від блискавки в лісництвах.

Щомісяця проводиться «День охорони праці та культури виробництва» у підрозділах підприємства.

Працівники регулярно проходять медичні огляди за кошти підприємства. Своєчасно проводиться атестація робочих місць за умовами праці. За її результатами працівники отримують відповідні доплати до заробітної плати, додаткові відпустки, мають право на достроковий вихід на пенсію тощо.

2.2. Характеристика персоналу підприємства

Персонал підприємства є основою його діяльності. Загальна чисельність персоналу ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» складає 254 особи. В тому числі 38 жінок.

У структурі промислово-виробничого персоналу Державного підприємства «Ясінянське лісомисливське господарство» виділяють 5 груп: керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники (табл. 2. 5).

У статевій структурі персоналу підприємства значна перевага за чоловіками – їх 85%. Найбільша частка жінок серед технічних службовців – 70%, а найменша – серед робітників – 7,3%.

Таблиця 2.5.

Чисельність працівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство»

(осіб)*

Персонал

Чисельність

Чоловіки

Жінки

Керівники

23

21

2

Професіонали

21

12

9

Фахівці

77

66

11

Технічні службовці

10

3

7

Робітники

123

114

9

Разом

254

216

38

*складено автором на основі матеріалів підприємства

До керівників належать директор і його заступник, головний лісничий, головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер, головний мисливствознавець, лісничі та їх заступники, майстри цехів і начальники відділів. До групи професіоналів належать: інженер з лісового господарства, інженер з лісовідновлення, інженер з лісозаготівлі, інженер з охорони та захисту лісу, інженер з охорони праці, мисливствознавці, економісти, бухгалтери, інженери-механіки та інші. До групи фахівців входять: майстри лісу, майстри лісозаготівельних робіт, інспектор з кадрів, бухгалтери лісництва та інші. Технічні службовці: сторожі, прибиральники, двірники. Робітники:

егері, лісоруби, рамники, верстатники, водії, трактористи, трелювальники та інші.

Питома вага кожної з цих груп показана на рис. 2.2. Керівники складають 9,1%. На перший погляд – це досить великий показник, але якщо зважити на специфіку підприємства, а саме наявність шести лісництв, де незалежно від чисельності працівників у кожному лісництві має бути лісничий і помічник лісничого (а це вже 12 осіб). Професіонали і фахівці разом складають 38,6%. Найбільшу частку займають робітники – їх 48,4%.

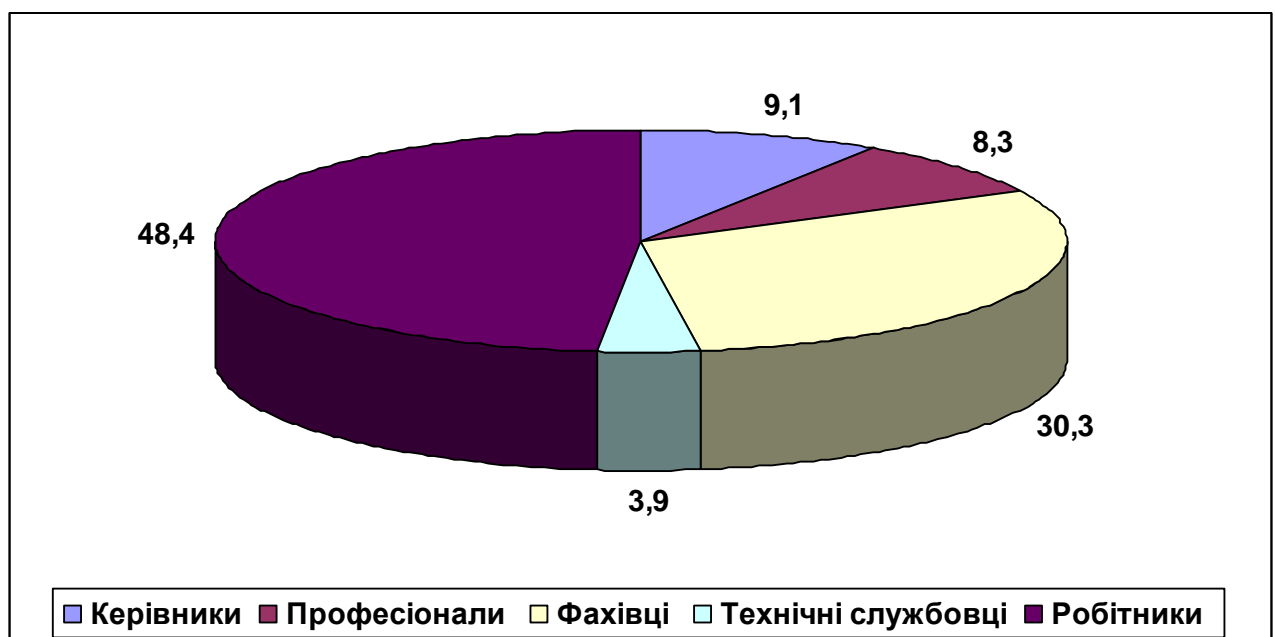


Рис. 2.2. Структура персоналу ДП «Ясінянське лісомисливське господарство»

Вікова структура ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» показана на рис. 2.3. Ми вважаємо, що за віковими групами персонал підприємства досить незбалансований. Має місце значна перевага вікової групи 36-55 років і не достатньо велика частка працівників до 35 років.

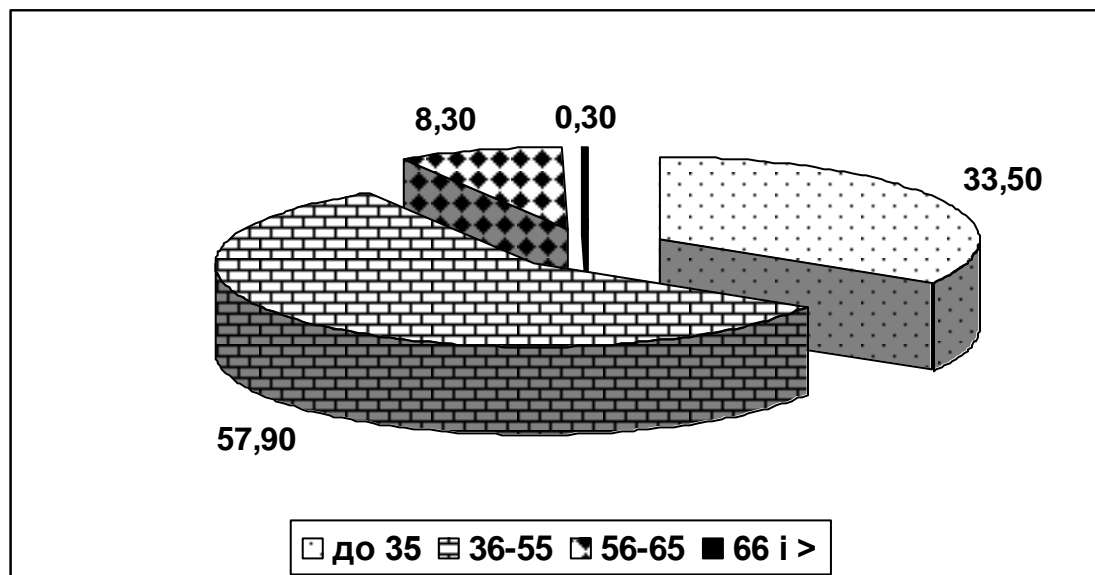


Рис. 2.3. Структура персоналу ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» за віковими групами

У розрізі груп промислово-виробничого персоналу найоптимальніша вікова структура у групі професіоналів та фахівців (табл. 2.6. Ми вважаємо, що одним із способів поступового вирівнювання ситуації у напрямку збільшення чисельності молодих працівників має стати цілеспрямована кадрова політика. Виходячи з того, що фактична чисельність працівників перевищує штатну кількість робочих місць, цей процес буде тривалим.

Таблиця 2.6.

Розподіл працівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» за віком (осіб)*

Персонал

До 35 років

36-55 років

56-65 років

66 і більше

Керівники

4

17

2

	-
Професіонали	9
	10
	2
	-
Фахівці	36
	32
	8
	1
Технічні службовці	3
	7
	-
	-
Робітники	33
	81
	9
	-
Разом	85
	147
	21
	1

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Якщо вікова структура персоналу підприємства потребує додаткової уваги з боку фахівців з управління персоналом, то що стосується стажу роботи працівників, то тут картина трохи оптимістичніша у плані перспективи і ефективності діяльності (табл. 2.7). Дані таблиці свідчать, що 72,4% персоналу працюють на підприємстві більше трьох років, а 28,3 – більше 10 років, а це досвідчені керівники, фахівці, робітники. Лише 27,6% працівників працюють менше трьох років. Проте, це не страшно, оскільки поряд з ними є досвідчені колеги, які завжди готові підказати, показати, а при потребі, допомогти.

Таблиця 2.7.

Розподіл працівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство»
за стажем роботи на підприємстві (осіб)*

Персонал

До 3-х років

3-10 років

10 років і більше

Керівники

4

8

11

Професіонали

5

11

5

Фахівці

7

32

38

Технічні службовці

5

4

1

Робітники

49

57

17

Разом

70

112

72

*складено автором на основі матеріалів підприємства

Рівень освіти працівників завжди мав значний вплив на діяльність, розвиток чи занепад кожного підприємства. Для ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» цей показник також важливий. Дуже позитивним є те, що в Україні є досить багато навчальних закладів, які готують фахівців для лісової галузі – від кваліфікованого робітника до магістра. Нині в Україні функціонує 37 таких навчальних закладів, з них 17 навчальних закладів I-II рівнів акредитації і 20 – III-IV рівнів акредитації.

На основі матеріалів підприємства ми проаналізували структуру персоналу за рівнем освіти (рис. 2.4). На рисунку видно, що майже 56% працівників мають середню освіту, кількість молодших спеціалістів і магістрів чи спеціалістів – майже однакова. Найменша частка тих, хто має освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр. Окрім того, ще семеро працівників навчаються без відриву від виробництва: 2 у навчальних закладах I-II рівнів акредитації і 5 – у навчальних закладах III-IV рівнів акредитації.

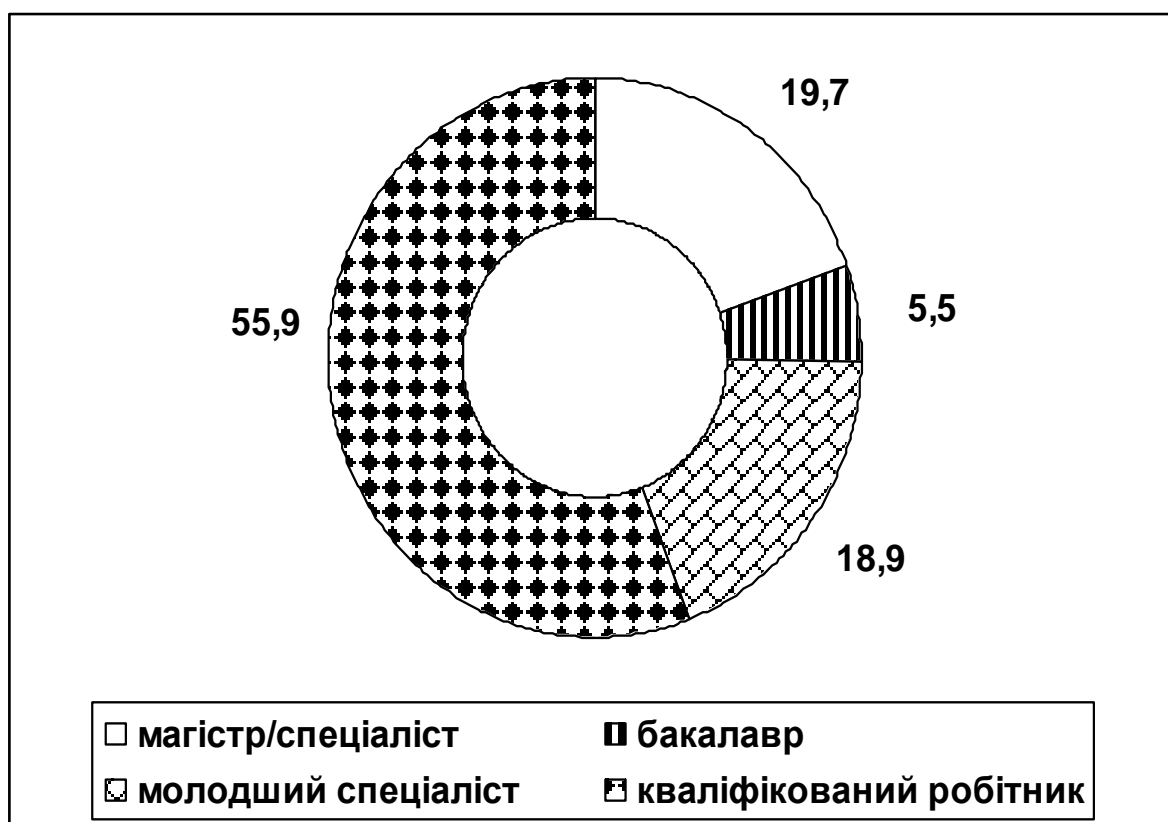


Рис. 2.4. Структура персоналу ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» за рівнем освіти

У розрізі професійно-виробничого персоналу (табл. 2.8) найбільше магістрів і спеціалістів у групі керівників, бакалаврів і молодших спеціалістів – у групі фахівців, а кваліфікованих робітників – у групі робітників. Разом з тим, хочемо зазначити, що усі керівники мають фахову освіту, серед професіоналів

один бухгалтер має нефахову освіту, але навчається без відриву від виробництва. У групі фахівців – 4 осіб не мають фахової освіти.

Таблиця 2.8.

Розподіл промислово-виробничого персоналу ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» за рівнем освіти (осіб)*

	Персонал
	Магістр /
	спеціаліст
	Бакалавр
	Молодший спеціаліст
	Кваліфікований робітник / середня освіта
Керівники	
	18
	1
	4
	-
Професіонали	
	15
	2
	3
	1
Фахівці	
	16

	11
	32
	18
Технічні службовці	-
	-
	-
	10
Робітники	
	1
	-
	9
	113
Разом	
	50
	14
	48
	142

*складено автором на основі матеріалів підприємства

У таблиці 2.9 показана структура фонду оплати праці працівників Державного підприємства «Ясінянське лісомисливське господарство». Загальний фонд оплати праці склав 16512,3 тис. грн., у якому фонд основної

заробітної плати складав 15635. тис. грн. , а фонд додаткової заробітної плати складав 877,3 тис. грн.

Таблиця 2.9.

Фонд заробітної плати	
ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» *	
Назва показників	
2016 р.	
	тис. грн.
	%
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	16512,3
	100%
Фонд основної заробітної плати	15635,0
	94,7%
Фонд додаткової заробітної плати	877,3
	5,3%
<i>в т.ч.:</i>	<i>- надбавки та доплати</i>
	181, 2
	-
<i>- оплата за невідпрацьований робочий час</i>	969,1
	-

*складено автором на основі матеріалів підприємства

На основі даних підприємства ми проаналізували заробітну плату працівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство». Середня заробітна плата працівників у 2016 році складала 5417 грн., а це на 1102 грн. більше ніж середня заробітна плата у Закарпатській області, яка складала тоді 4315 грн. На рис. 2.5 ми показали розподіл працівників за рівнем заробітної плати.

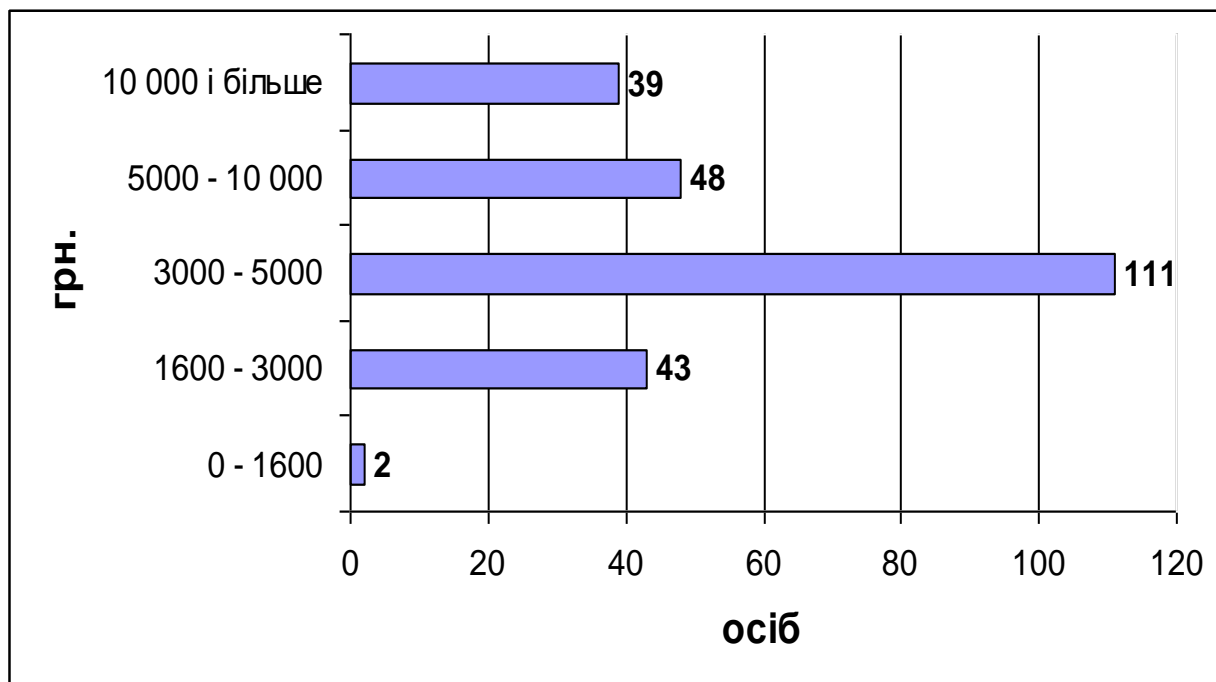


Рис. 2.5. Заробітна плата працівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» за 2016 рік.

Дані рисунка свідчать, що у 2016 році заробітна плата працівників була досить високою. Як видно з рисунка, майже половина працівників (43,7%) отримують заробітну плату у межах 3000-5000 грн., а понад 34% мають рівень зарплати 5000 – 10 000 грн., що значно більше ніж середній по підприємству. Такий високий рівень заробітної плати на підприємстві приваблює працівників. Зараз там працює на 8 осіб більше ніж передбачено штатним розписом.

2.3. Визначення та аналіз наявних компетенцій для управління конфліктами у керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство»

Для визначення й аналізу наявних компетентностей керівника для управління конфліктами ми використали методи, описані у §1.3. Участь в

опитуванні взяли окремі члени адміністрації Державного підприємства «Ясінянське лісомисливське господарство», керівники підрозділів підприємства. В опитуванні взяли участь 14 осіб.

Дослідження вольової саморегуляції особистості керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство».

Метою дослідження є визначення рівня розвитку вольової саморегуляції особистості керівників підприємства. Для цього ми застосовували тест-опитувач А. В. Зверькова і Е. В. Ейдмана [59, с. 70].

Процедура дослідження вольової саморегуляції за допомогою тест-опитувальника проводиться або з одним респондентом, або з групою. Щоб забезпечити незалежність відповідей респондентів, кожен отримує текст опитувача, бланк для відповідей, на якому надруковані номери питань і поряд з ними графа для відповіді.

Респонденту пропонується тест, що містить 30 тверджень. Уважно прочитавши кожне він має вирішити, правильне або неправильне це твердження стосовно нього. Якщо правильне, то в листі для відповідей навпроти номера цього твердження ставить знак «плюс» (+), а якщо вважає, що воно по відношенню до нього неправильне, то ставить знак «мінус» (-).

Мета обробки результатів – визначення величин індексів вольової саморегуляції за пунктами загальної шкали та індексів за субшкалами «наполегливість» і «самовладання». Кожен індекс – це сума балів, отримана при підрахунку збігів відповідей опитаних працівників з ключем загальної шкали або субшкали.

В запитальнику 6 маскувальних тверджень. Тому загальний сумарний бал за шкалою «В» повинен знаходитися в діапазоні від 0 до 24, за субшкалою «наполегливість» – від 0 до 16 і за субшкалою «самовладання» – від 0 до 13.

Ключ для підрахунку індексів вольової саморегуляції.

Загальна шкала:

1-, 2+, 3+, 4+, 5+, 6-, 7+, 9+, 10-, 11+, 13-, 14-, 16-, 17+, 18+, 20+, 21-, 22-, 24+, 25-, 27+, 28-, 29-, 30 -

Субшкала «Наполегливість»:

1-, 2+, 5+, 6-, 9+, 10-, 11+, 13-, 16-, 17+, 18+, 20+, 22-, 24+, 25-, 27+

Субшкала «Самовладання»:

3+, 4+, 5+, 7+, 13-, 14-, 16-, 21-, 24+, 27+, 28-, 29-, 30 –

Результати нашого дослідження свідчать, що у керівників, які взяли участь в опитуванні, індекс вольової саморегуляції вищий середнього показника, а в окремих респондентів від дорівнює, або наближений до максимального (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Результати дослідження вольової саморегуляції керівників ДП
«Ясінянське лісомисливське господарство» [34].

	Посада керівника
	Загальна шкала
	Наполегливість
	Самовладання
1	
Заступник директора	21
	12
	10
2	
Головний інженер	22
	12
	7
3	
Головний лісничий	17
	15
	10
4	
Головний бухгалтер	20
	16

Продовження таблиці 2.10

	9
5	
Старший інспектор з кадрів	20
	11
	11
6	
Головний економіст	17
	14
	12
7	
Начальник відділу лісового і мисливського господарства	17
	10
	12
8	
Головний мисливствознавець	19
	16
	8
9	
Майстер ремонтно-будівельної ділянки	18
	11
	11
10	
Майстер проміжного та нижнього складу	13
	9
	8
11	
Начальник цеху з переробки деревини №1	15
	13
	10
12	
Начальник цеху з переробки деревини №2	

	17
	10
	8
13	
Лісничий	
	20
	14
	10
14	
Помічник лісничого	
	19
	13
	11

*складено автором на основі матеріалів підприємства
Дослідження локусу контролю особистості керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство».

Мета дослідження: визначити локус суб'єктивного контролю особистості керівників. Для дослідження ми використали опитувальний лист розроблений на основі шкали локусу контролю Дж. Роттера [59, с. 71].

Процедура дослідження. Методика дослідження дозволяє порівняно швидко і ефективно визначити рівень сформованості суб'єктивного контролю як у одного, так одночасно і у декількох осіб. Кожен респондент забезпечений індивідуальним текстом опитувача і бланком для відповідей. Бланк відповідей є нумерацією тверджень, що відповідає тексту опитувача.

Респонденту запропонований опитувач, який містить 44 твердження. Його слід прочитати і дати відповідь, згоден він з цим твердженням або ні. Якщо згоден, то у бланку для відповідей перед відповідним номером слід поставити знак «+», якщо не згоден – знак «-». В тесті немає «поганих» і «хороших» відповідей. Свою думку слід висловлювати вільно і щиро. Перевагу варто надавати тій відповіді, яка першою спала на думку.

Мета обробки результатів – отримати показник локусу суб'єктивного контролю, тобто показник загальної інтернальності. Він є сумою збігів

відповідей респондента з відповідями на питання, приведеними в ключі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Ключ для обробки результатів дослідження [19].

Відповідь

Порядкові номери запитань

«+» згоден

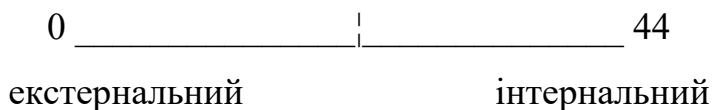
2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44

«-» не згоден

1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43

Локус контролю – це характеристика вольової сфери людини, яка відображає його схильність перекладати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам або приписувати власним здібностям і зусиллям. Перекладання відповідальності за результати своєї діяльності зовнішнім силам має назву екстернального, або зовнішнього, локусу контролю, а приписування відповідальності власним здібностям і зусиллям – інтернального, внутрішнього, локусу контролю.

Таким чином, можливі два полярні типи осіб залежно від локалізації контролю: екстернальний та інтернальний. Будь-якій людині властива певна позиція на континуумі, що тяжіє від екстернального до інтернального типу.



Отриманий в процесі обробки результатів показник локусу контролю розшифровується таким чином: якщо величина показника становить 0 – 21, то локус контролю – екстернальний, а якщо величина показника становить 22 – 44, то локус контролю інтернальний.

В цілому, чим більша величина інтернальності, тим менша екстернальність.

Локус контролю, характерний для людини, універсальний по відношенню до будь-яких типів подій і ситуацій, з якими йому доводиться стикатися. Один і той же тип контролю проявляється і у випадках невдач і у випадках досягнень, причому це спостерігається в різних сферах життєдіяльності суб'єкта.

Для визначення рівня локусу контролю ми використали наведені у табл. 2.12 межі шкали інтернальності.

Таблиця 2.12.

Шкала інтернальності [19]
Показник інтернальності
Рівень локусу контролю
10 – 11
низький рівень інтернальності
12 – 32
середній рівень інтернальності
33 – 44
високий рівень інтернальності

При низькому рівні інтернальності люди мало простежують зв'язок між своїми діями і значимими для них подіями життя. Вони не вважають себе здатним контролювати розвиток таких подій і вважають, що більшість їх є результатом випадку або дії інших людей. Тому «екстернали» емоційно нестійкі, схильні до неформального спілкування і поведінки, нетовариські, у них поганий самоконтроль і висока напруженість.

Високий рівень інтернальності відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значимими ситуаціями. Люди, що мають такий локус контролю, вважають, що більшість важливих подій в їх житті були результатом їх власних дій, що вони можуть ними управляти і відчують відповідальність і за ці події, і за те, як складається їх життя в цілому. «Інтернали» з високими показниками суб'єктивного контролю мають емоційну стабільність, завзятість,

рішучість, відрізняються товариськістю, хорошим самоконтролем і стриманістю.

Середній рівень інтернальності характерний для більшості людей. Особливості їх суб'єктивного контролю можуть дещо змінюватися залежно від того, чи видається людині ситуація складною або простою, приємною або неприємною і тому подібне. Але хоча їх поведінка і психологічне почуття відповідальності за неї залежить від конкретних соціальних ситуацій, все ж можна і у них встановити переважання того або іншого виду локусу контролю.

Результати нашого дослідження засвідчили, що у керівників, які взяли участь в опитуванні амплітуда показників досить велика і лише у декількох респондентів показники наближені до максимальних (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Результати дослідження локусу контролю керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» [34].

	Посада керівника	Показник
1	Заступник директора	35
2	Головний інженер	37
3	Головний лісничий	31
4	Головний бухгалтер	41
5		

Старший інспектор з кадрів	40
6	
Головний економіст	38
7	
Начальник відділу лісового і мисливського господарства	22
8	
Головний мисливствознавець	27
9	
Майстер ремонтно-будівельної ділянки	35
10	
Майстер проміжного та нижнього складу	20
11	
Начальник цеху з переробки деревини №1	21
12	
Начальник цеху з переробки деревини №2	18
13	
Лісничий	40
14	
Помічник лісничого	20

Таким чином, суб'єктивний локус контролю пов'язаний з відчуттям людиною своєї сили, гідності, відповідальності за те, що відбувається, з самоповагою, соціальною зрілістю і самостійністю особи. Тому, складаючи рекомендації для самовдосконалення, слід врахувати:

а) конформна, поступлива поведінка великою мірою властива людям з екстернальним локусом контролю; «інтерналі» менш схильні підкорятися тиску (думці, емоції та ін.) інших людей;

б) людина з інтернальним локусом контролю краще працює наодинці;

в) «інтерналі» активніше шукають інформацію і зазвичай обізнаніші про ситуацію, ніж «екстернали»;

г) у «інтерналів» активніша, ніж у «екстернатів», позиція по відношенню до свого здоров'я.

Дослідження показали, що «інтерналі» популярніші, займають сприятливу позицію в системі міжособових стосунків. Вони доброзичливіші, впевненіші в собі і терпиміші.

Особи з інтернальним локусом контролю віддають перевагу недирективним методам управління, виховання і психокорекції. А в роботі з «екстерналами» важливо потурбуватися про зниження тривожності і депресії, що часто спостерігаються.

Для оцінки рівня компетентності керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» у вирішенні конфліктів ми використали тест П. П. Хепнера, І. Х. Петерсена [9, 14].

Мета дослідження: визначення рівня конфліктологічної компетентності та значущості властивостей конфліктно-компетентної поведінки особистості керівника.

Учасникам опитування потрібно оцінити наведені твердження відповідно до запропонованої шкали оцінювання: 4 бали – «цілком вірно», 3 бали – «швидше вірно»; 2 бали – «швидше невірно»; 1 бал – «невірно».

Якщо загальна кількість набраних балів складає:

від 18 до 48 балів, то це свідчить про низький рівень конфліктологічної компетентності;

від 49 до 60 балів – середній рівень;

від 61 до 72 балів – високий рівень.

Результати нашого дослідження засвідчили, що у більшості керівників, які взяли участь в опитуванні рівень компетентності у вирішенні конфліктів вищий за середній, однак далекий від максимального (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Рівень компетентності керівників
ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» у вирішенні конфліктів
[34].

	Посада керівника	Показник
1	Заступник директора	63
2	Головний інженер	53
3	Головний лісничий	50
4	Головний бухгалтер	63
5	Старший інспектор з кадрів	67
6	Головний економіст	

7	60
Начальник відділу лісового і мисливського господарства	
	47
8	
Головний мисливствознавець	
	51
9	
Майстер ремонтно-будівельної ділянки	
	58
10	
Майстер проміжного та нижнього складу	
	45
11	
Начальник цеху з переробки деревини №1	
	49
12	
Начальник цеху з переробки деревини №2	
	40
13	
Лісничий	
	64
14	
Помічник лісничого	
	61

З метою остаточного визначення наявних компетентностей керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» для управління конфліктами ми проаналізували результати всіх тестів і вивели загальний показник. Для цього ми додали показники отримані респондентами в результаті проведення всіх тестувань (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Загальний показник компетенцій для управління конфліктами
у керівників підрозділів ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» [34].

	Посада керівника	Показник
1	Заступник директора	141
2	Головний інженер	131
3	Головний лісничий	123
4	Головний бухгалтер	149
5	Старший інспектор з кадрів	149
6	Головний економіст	141
7	Начальник відділу лісового і мисливського господарства	108
8	Головний мисливствознавець	121
9		

Майстер ремонтно-будівельної ділянки	133
10	
Майстер проміжного та нижнього складу	95
11	
Начальник цеху з переробки деревини №1	108
12	
Начальник цеху з переробки деревини №2	93
13	
Лісничий	148
14	
Помічник лісничого	124

Як видно з таблиці найбільшу кількість балів (із 169 можливих) отримали головний бухгалтер і старший інспектор відділу кадрів – по 149, а також лісничий – 148. Ми вважаємо, що саме ці керівники здатні управляти конфліктами, можуть бути добрими посередниками, арбітрами, третейськими суддями.

Найнижчий сумарний показник у майстра проміжного та нижнього складу – 95 і начальника цеху з переробки деревини № 2 – 93. На нашу думку їм варто покращувати свій рівень компетентності для управління конфліктами, адже це дуже важливо для керівників.

Вважаємо за необхідне зазначити, що загальний рівень компетенцій для управління конфліктами всіх керівників підрозділів, які взяли участь в опитуванні, вищий за середній (85 балів) показник. Це, на нашу думку, є

позитивним фактом. Разом з тим, ми переконанні, що керівництву підприємства слід вживати заходів для підвищення компетенцій для управління конфліктами всіх керівників підрозділів. Для цього існують відповідні умови і можливості, про які ґрунтовно описано у третьому розділі нашого дослідження.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» підприємство створене з метою ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відновлення лісів.

Підприємство постійно шукає можливі резерви для покращення реалізації продукції та підвищення ефективності виробництва. З цією метою здійснюється пошук ринків збуту та враховуються можливості потенційних конкурентів. Вишукуються можливі резерви для покращення реалізації продукції та підвищення ефективності виробництва, оскільки формуються вільні ціни на лісопродукцію на рівні попиту, що склався, з урахуванням діючих цін на деревину, витрат на заготівлю, трелювання, завантаження, розвантаження, перевезення на нижній склад, адміністративних витрат, витрат на збут та прибуток без обмеження рівня рентабельності.

У 2016 році заробітна плата працівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» була досить високою. Як видно з рисунка, майже половина працівників (43,7%) отримують заробітну плату у межах 3000-5000 грн., а понад 34% мають рівень зарплати 5000 – 10 000 грн., що значно більше ніж середній по підприємству. Такий високий рівень заробітної плати на підприємстві приваблює працівників. Зараз там працює на 8 осіб більше ніж передбачено штатним розписом.

Аналіз наявних компетенцій для управління конфліктами у керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» показав, що найбільшу кількість балів (із 169 можливих) отримали головний бухгалтер і старший інспектор відділу кадрів – по 149, а також лісничий – 148. Ми вважаємо, що саме ці

керівники здатні управляти конфліктами, можуть бути добрими посередниками, арбітрами, третейськими суддями.

Вважаємо за необхідне зазначити, що загальний рівень компетенцій для управління конфліктами всіх керівників підрозділів, які взяли участь в опитуванні, вищий за середній (85 балів) показник. Це, на нашу думку, є позитивним фактом. Разом з тим, ми переконанні, що керівництву підприємства слід вживати заходів для підвищення компетентності для управління конфліктами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Формування компетенцій для управління конфліктами у студентів вищих навчальних закладів

Навчання у ВНЗ – важливий етап у професійному становленні особистості. В цей період починається засвоєння професійної ролі, відбувається первинна професійна адаптація. Майбутній фахівець у своєму розвитку проходить шлях від початкового інтересу і загального позитивного ставлення до професії, до оволодіння професійними знаннями, усвідомлення змісту і цілей професійної діяльності, засвоєння професійної етики, формування системи професійних ставлень – позиції професіонала, знаходження своєї "професійної ніші", індивідуальної професійної ролі. Всі ці процеси, зрозуміло, продовжуватимуться у реальній професійній діяльності, але починаються і формуються вони саме в ході навчання в системі професійної освіти.

Тому адаптацію студента до майбутньої професії можна вважати успішною тоді, коли його навчальні установки змістилися від однозначного вирішення проблеми до багатоаспектного її розглядання та багатозначного розв'язання. Отже, установка професіонала – творчість і авторська

відповідальність. Критерії оцінки результатів роботи – наукова, практична і суспільна цінність. Якщо студент так ставиться до своєї навчальної діяльності, то це – стратегія "професіонала, що навчається". Ще одна відмінність школярської і професійної диспозиції у навчанні – ставлення до навчальної програми [46, с. 22].

Таким чином, проблеми, пов'язані із розумінням професіоналізації як складової частини соціалізації, соціальної адаптації молоді під час навчання у ВНЗ, хвилюють багатьох науковців, але питання про конкретні соціально-педагогічні дії, організаційні та управлінські механізми щодо їх вирішення залишаються поки що значною мірою відкритими.

Для формування компетенцій в управлінні конфліктами в організації у студентів вузу необхідні такі педагогічні умови: 1) формування ціннісних орієнтацій гуманістичного спілкування і комунікативних якостей у студентів при вирішенні виробничих завдань; 2) інтеграція знань студентів, отриманих в ході професійної підготовки, при впровадженні і вивченні спецкурсу «Управління конфліктами в організації», 3) закріплення досвіду ділового спілкування студентів шляхом застосування інтерактивних методів навчання при вивченні економічних дисциплін.

Кожна педагогічна умова формує той чи інший компонент конфліктологічної компетентності студентів вузу, а всі разом вони приводять у дію модель її формування.

Першою педагогічною умовою розвитку компетенцій в управлінні конфліктами в організації у студентів вузу ми виділили формування ціннісних орієнтацій гуманістичного спілкування і комунікативних якостей у студентів при вирішенні економічних завдань.

Зміни в економічній сфері визначають важливість проблеми формування цінностей, ціннісних установок і ціннісних орієнтацій, механізмів їх актуалізації та реалізації, проблеми адекватної діагностики. Зрушення в ціннісних вимірах і зсув моральних орієнтирів в українському суспільстві зумовили істотні зміни у відношенні його членів до сформованих раніше

аксіологічних уявлень і установок. Нормативними особливостями образу «ділової людини» є визнання нормою соціальної і матеріальної нерівності, активна перетворююча діяльність, яка здійснюється переважно з прагматичними цілями, орієнтованими винятково на інтереси фірми. В якості основних цінностей «ділової людини» виступають кар'єра і успіх, нерідко на шкоду моральності, підвищення агресивності, конфліктності, зниження цінності та значущості людини як особистості [46, с. 26].

Стан сучасної соціально-економічної ситуації, що характеризується збільшенням кількості людей, залучених в інформаційну взаємодію, призводить до розуміння того, що розвиток гуманного суспільства неможливий без розвитку і підвищення рівня толерантності сучасної соціально-орієнтованої особистості.

Важливо підкреслити, що цінності перебувають між собою в тісному взаємозв'язку і єдності й утворюють цілісність світу кожної людини.

Однак, незважаючи на різні форми диференціації цінностей і їх релятивний характер, є найвища і абсолютна цінність – це сама людина, її життя. Ця цінність повинна розглядатися тільки як цінність-мета, і ніколи до неї не повинно бути ставлення як до цінності-засобу.

Для нашого дослідження ми визначили, що цінність – це система поглядів і переконань суб'єкта по відношенню до явища, життєвого факту, об'єкта і суб'єкта, і визнання його таким, що має життєву важливість.

Для визначення того, на які цінності орієнтується особистість, застосовується термін «ціннісні орієнтації». «Ціннісні орієнтації-виступають з одного боку як процес, в якому особистість субординує цінності, відбирає і оцінює їх, тобто орієнтується в них, з іншого боку – вміння орієнтуватися в цінностях стає особистим надбанням, структурним елементом особистості, що закріплюється життєвим досвідом, сукупністю переживань» [46, с. 27].

Формування ціннісних орієнтацій у процесі навчання визначається, з одного боку, особистісними особливостями, розвитком і усвідомленням своїх інтересів і цінностей, а з іншого боку, соціальними факторами. При цьому в

основі загального механізму формування цінностей лежить, перш за все, діалоговий стиль спілкування. Такий механізм повинен виступати як процес передачі і прийняття знання, що має смислове навантаження.

Поняття «гуманізм» означає визнання цінності людини як особистості, її права на вільний розвиток і прояв своїх здібностей; затвердження блага людини як критерію оцінки суспільних відносин. Таким чином, гуманістичне спілкування характеризується, перш за все, довірою, взаємністю, відкритістю, відмовою від рішення власних проблем за рахунок партнера; орієнтоване на цінності свободи й гідності, по своїй суті це творче спілкування, основою якого є спільний діалог, заснований на визнанні недоторканності гідності партнера, його морального права на довіру, на свою індивідуальність, самотність.

Таким чином до ціннісних орієнтацій гуманістичного спілкування студентів вузу ми відносимо емпатію, повагу до особистості, конструктивну критику.

1. Емпатія – розуміння емоційного стану іншої людини за допомогою співпереживання, проникнення в її суб'єктивний світ. За думку Л. А. Петровської [38, с. 42], образ іншої людини (уявлення про її мотиви, цілі, цінності, можливості, особистісні особливості і т. д.) є однією з детермінант конфліктної поведінки учасників.

Емпатія заснована на вмінні правильно уявляти собі, що відбувається всередині іншої людини, що він переживає, до чого прагне, як сприймає і оцінює себе і навколишній світ. Здатність дивитися на людей і сприймати різні події їхніми очима має надзвичайно важливе значення для розуміння оточуючих.

Ефективність емпатії знижується, якщо людина намагається уникати особистих контактів, вважає недоречним виявляти цікавість до іншої особистості, спокійно ставиться до переживань і проблем оточуючих.

2. Повага до особистості – під повагою до особистості ми розуміємо безумовне і безоціночне прийняття партнера по спілкуванню, колегу як цілісної

особистості. Повага до особистості виражається у визнанні її єдиною цінністю первинного порядку, щодо якої визначаються всі інші вторинні цінності.

3. Конструктивна критика. Критика і критичність проявляються в умінні самостійно відстоювати свої переконання і знаходити відповіді на заперечення; в умінні аналізувати інформацію, думку для оцінки та перевірки достовірності. У зміст критичності включається не тільки «оцінка», а й уміння діалектичного мислення: уміння науково використовувати наукові методи, принципи і правила логіки (аргументація, доказ, спростування).

Незалежно від займаної посади будь-яка людина може виявитися як в ролі тих хто критикує, так і в становищі критикованого. З точки зору соціальної поведінки особистості, потрібно грамотно визначити мотиви критики, такі, наприклад, як: критика з метою допомогти справі; критика з метою показати себе; критика з метою зведення рахунків; критика з метою попередження заслужених звинувачень; критика з метою контратаки; критика з метою отримання емоційного заряду і т.д. [46, с. 31].

Процес формування ціннісних орієнтацій гуманістичного спілкування у студентів вузу, на нашу думку, включає в себе чотири стадії: від випадково-ситуативного прояву ціннісного відношення до партнера в спілкуванні (випадкової емпатії в якій-небудь ситуації в результаті збігу обставин) через визнання можливих безконфліктних відносин, пропонує педагогом (забезпечується регламентованими рамками, нормами, правилами поведінки, прийнятими в суспільстві) до доброзичливих відносин на заняттях (прояв емпатії до членів своєї групи, конструктивне прийняття критики одногрупників, тобто на основі спільної навчальної діяльності, студенти накопичують досвід ціннісного ставлення один до одного), а від них до формування ціннісних орієнтацій гуманістичного спілкування, що виходить за межі малої групи (прояв емпатії до інших малих груп на основі ціннісних орієнтацій), готовність студентів до самовдосконалення.

Особистісні якості – це сукупність характеристик, отриманих в процесі виховання, розвитку і освіти. Аналізуючи особистісні якості майбутнього

фахівця (товариськість, доброзичливість, тактовність, терпимість до чужої думки і оцінок; критичність і гнучкість мислення та ін.), ми визначили, що необхідними якостями в спілкуванні для нього є толерантність, рефлексія, комунікабельність і конфліктність.

1. Толерантність (від лат. *Tolerantia* – терпіння) – терпимість до чужого способу життя, поведінки, звичаїв, почуттів, думок, ідей, вірувань. Сміслові відтінки поняття «толерантність» досить різноманітні. У ньому перетинаються, такі взаємно вживані значення: стійкість, витривалість, терпимість, допустимі відхилення.

2. Рефлексивність. Вчені розглядають рефлексію як теоретичну діяльність людини, спрямовану на осмислення ним навколишнього світу, усвідомлення себе в цьому світі, своєї діяльності, того, як його сприймають, оцінюють.

Рефлексія включає розуміння і оцінку іншого. За допомогою рефлексії досягається співставлення своїх уявлень, цінностей, думок з цінностями, думками, уявленнями інших людей, групи, суспільства, нарешті, з загальнолюдськими. Найважливішою особливістю рефлексії є її здатність керувати власною активністю відповідно до особистісних цінностей, формувати і перемикатися на нові механізми у зв'язку зі зміненими умовами, цілями, завданнями діяльності.

3. Комунікабельність. В процесі адаптації людини в соціумі велике значення має рівень розвитку його комунікабельності, тобто здібності особистості до спілкування, до встановлення контактів і зв'язків [46, с. 33].

Комунікабельність – (від лат. *Communicatio* – контакт, зв'язок) вчені розуміють як здатність людей встановлювати ділові контакти, зв'язки, відносини, готовність і вміння легко встановлювати, підтримувати і зберігати позитивні контакти в спілкуванні і взаємодії з оточуючими.

Комунікабельність, будучи специфічною рисою характеру особистості, впливає на розвиток індивідуальних психологічних якостей людини і є однією з необхідних умов її гармонійного розвитку. Виступаючи як властивість особистості, комунікабельність формується в процесі спілкування.

Виділяють такі складові комунікабельності: вміння швидко встановлювати контакт з незнайомими людьми; ввічливе, щире спілкування, вміння переконувати; вміння публічно виступати; постійне бажання спілкуватися з людьми; грамотна мова [46, с. 43].

4. Конфліктність. Поняття «конфліктність особистості» означає стан готовності до конфліктів, рівень її залученості в розвиток конфліктів. Під конфліктністю особистості, зазвичай, розуміють її інтегральну властивість, що відбиває частоту вступу людини в міжособистісні конфлікти. При високій конфліктності індивід стає постійним ініціатором різного роду напружених відносин з оточуючими. Конфліктність особистості визначається комплексним впливом кількох груп чинників: психологічні (темперамент, рівень агресивності, психологічну стійкість, рівень домагань та ін.), соціально – психологічні (соціальні установки, цінності, ставлення до партнера тощо) і соціальні фактори (умови діяльності, соціальне оточення, загальний рівень культури та ін.).

Таким чином, ціннісними орієнтаціями гуманістичного спілкування студентів є емпатія, повага до партнера, конструктивна критика; а комунікативними якостями – толерантність, рефлексія, комунікабельність, конфліктність.

Формування компетентності студентів в управлінні економічними конфліктами неможливе без дотримання другої умови – інтеграція знань студентів, отриманих в ході професійної підготовки, при запровадженні і вивченні спецкурсу «Управління конфліктами в організації».

Сучасна економічна освіта вимагає синтезу дисциплінарних зв'язків. Формування економічної спрямованості знань про економічні конфлікти має починатися з перших днів навчання у вузі незалежно від досліджуваного предмета. Абстрактність отримуваних знань, відсутність зв'язку досліджуваних дисциплін загальноосвітнього циклу з майбутньою професійною діяльністю не сприяє розвитку пізнавальної активності студентів.

Ефективність формування компетентності в управлінні конфліктами в організації у студентів вузу залежить від того, наскільки сильно позначені внутрішньопредметні, міжпредметні і міжнаукові взаємодії. Якщо між досліджуваними науками немає інтеграції, слабо здійснюються міжпредметні зв'язки, то одержувані знання недостатньо міцні, студент нездатний цілісно сприймати світ, ефективно працювати з інформацією. При інтеграції знань з різних економічних дисциплін інформаційний простір студента заповнено максимально – він бачить взаємозв'язок різних економічних наук, здатний вибрати свій напрямок дії [46, с. 48].

Розуміння значущості інтеграційних процесів у вузі створює необхідність поглибленого дослідження багатого різноманіття предметних взаємодій, інтеграційних процесів, що мають місце в навчанні на різних рівнях. Тому в якості другої умови ми розглядаємо інтеграцію знань студентів, отриманих в ході професійної підготовки, шляхом впровадження спецкурсу «Управління конфліктами в організації».

Аналіз публікацій виявляє несформованість у студентів вузу уміння пов'язувати інформацію із суміжних сфер знання, тобто користуватися міждисциплінарним підходом. У багатьох дослідженнях відзначається, що проблема міждисциплінарної інтеграції набуває особливого значення для вищої освіти, оскільки не визначені шляхи інтеграції змісту різних дисциплін, не розроблені комплекси міждисциплінарних завдань і не обґрунтована їх педагогічна значущість. Володіючи загальними знаннями з економіки, випускник не підготовлений до виконання конкретних професійних завдань і не бачить перспектив застосування методик управління економічними конфліктами у професійній діяльності. Ми вважаємо, що виправити ці недоліки зможе підготовка висококваліфікованого фахівця в галузі економіки, що володіє одночасно і економічними знаннями та методами управління конфліктами в організації. Отже, значення реалізації міждисциплінарних зв'язків у вивченні економічних конфліктів і спеціальних економічних дисциплін, ми визначаємо так:

- вони дозволяють сформувати гнучкість професійного мислення;
- сприяють забезпеченню єдиного науково обґрунтованого підходу до формування понять;
- вивченню закономірностей виникнення конфліктів в економічній діяльності;
- опануванню методами і навичками управління конфліктами в організації.

Результатом реалізації міжпредметних зв'язків є синтез знань.

Відсутність безперервності і наступності в отриманні знань є «вузьким місцем» у підготовці майбутнього фахівця до здійснення діяльності в економічній сфері навіть на рівні теоретичного знання.

Тому ми вважаємо, що необхідне впровадження спеціального курсу «Управління конфліктами в організації», що сприятиме не тільки формуванню знань про конфлікти, а й інтеграції, знань, отриманих в ході професійної підготовки при вивченні економічних дисциплін.

Впровадження спеціального курсу «Управління конфліктами в організації», в освітній процес усіх вищих навчальних закладів України дозволить:

- навчити студентів методам конструктивної взаємодії і діалогу один з одним;
- сформувати рефлексивність у студентів в реальному конфлікті;
- розвинути у студентів теоретичні навички з аналізу конфліктних ситуацій, визначення ролі і значення конфліктів в економічній діяльності;
- сформувати професійні навички з профілактики конфліктних ситуацій на макрорівні, мезорівні і мікрорівні;
- навчити студентів самостійно з'ясувати причини виникнення, способи вирішення і можливі наслідки конфліктів;
- сформувати у студентів практичні знання щодо попередження та прогнозування конфліктних взаємин між суб'єктами економічної діяльності з урахуванням умов ринкового середовища [46, с. 52].

Перейдемо до розгляду третьої педагогічної умови – закріплення досвіду ділового спілкування студентів шляхом застосування інтерактивних методів навчання при вивченні економічних дисциплін.

Спілкування – це взаємодія індивідів чи соціальних груп, що складається в безпосередньому обміні діяльністю, навичками, вміннями, досвідом, інформацією; задовольняє потреби людини в контактах з іншими людьми.

Структура спілкування – діалогічна. Вона підкреслює унікальність кожного партнера, відмінність їх точок зору, доповнюваність і рівність по відношенню один до одного.

Ділове спілкування передбачає сформованість умінь встановлювати і розвивати ділові контакти, які мають особливе значення в міжкультурному спілкуванні.

Досвід ділового спілкування студента ми розглядаємо як певним чином структуровану систему знань про конфлікти, умінь управляти ними, і переживань, що визначає успішність регуляції його взаємодії з іншими людьми або групою.

Таким чином, придбання досвіду ділового спілкування у студентів вузу безпосередньо залежить від того, наскільки у них сформовані не тільки знання про економічні конфлікти, а й уміння управляти ними. Будь-яке вміння, особливо складне, не створюється кожен раз заново з усіма його компонентами, а формується на основі перенесення вже наявних знань, уявлень і навичок, пристосовуючи їх до нових умов і заново формуючи лише ті їх елементи, яких бракує в цих нових умовах. Стереотипи поведінки студентів в конфліктах є результатом впливу досвіду попередньої їх життєдіяльності. Сформовані в процесі життя стереотипи, колишній досвід взаємодії в конфлікті часто відіграють вирішальну роль у виборі способу поведінки в конфліктній ситуації. Н.В. Гришина виділяє три типи взаємодії учасників конфлікту в залежності від колишнього досвіду: співпраця, кооперація і конкуренція [46, с. 125].

Організація спілкування між суб'єктами освітнього процесу пов'язана з їх активністю, існуванням різних світоглядів при відсутності єдиної, жорстко

заданої норми сприйняття і поведінки. Вся навчальна діяльність будується на основі партнерської взаємодії між педагогом і студентом, між студентами, між педагогом, студентами і навчальним предметом. Таку взаємодію і називають інтерактивністю.

При інтерактивній взаємодії в процесі отримання освіти викладач спілкується не прямо з кожним студентом і не з усією групою відразу (фронтально), а опосередковано з кожним студентом через навчальну групу і / або засоби навчання. В ході цього спілкування відбувається не тільки процес пізнання, процес особистісного зростання студентів, а й процес взаємодії особистостей, де кожен має право висловити свою точку зору, відстоювати свою позицію, грати свою роль. Таким чином, використання інтерактивних методів повинно включати дії, які допомагають студентам розвивати оцінне і критичне мислення в реальних конфліктних ситуаціях і у виробленні рішень, набути досвіду, необхідного для подальшої ефективної роботи над аналогічними проблемами.

Поняття «інтерактивні методи» – це методи взаємодії учасників між собою, а навчання, здійснюване за допомогою даних методів, можна вважати інтерактивним, тобто, побудованим на взаємодії.

Інтерактивні методи включають в себе використання лекційних плакатів, схем та інших наочних посібників, коротких демонстрацій, рольових ігор та тренувальних вправ [51, С. 27 – 30]. Інтерактивне навчання – це спеціальна форма організації освітнього процесу, суть якої полягає у спільній діяльності студентів над освоєнням навчального матеріалу, в обміні знаннями, ідеями, способами діяльності. Інтерактивна діяльність на заняттях передбачає організацію і розвиток діалогового спілкування, яке веде до взаєморозуміння, взаємодії, до спільного вирішення загальних, але значимих для кожного учасника завдань. Інтерактивні методи навчання повинні цілеспрямовано застосовуватися для вирішення проблем, властивих характеру майбутньої економічної діяльності. Це актуалізує суб'єктну позицію студентів вузу через включення методів і прийомів самопізнання, участь у конфліктних ситуаціях, в

групових дискусіях, сюжетно-рольових іграх, особистісно та професійно значущих, оволодіння технологіями рефлексивного управління розв'язання конфліктів. Враховуючи класифікацію інтерактивних методів А.К Бикова [35], який виділяє групові та індивідуальні методи навчання, ми визначили, що для закріплення досвіду ділового спілкування у студентів найбільш ефективними методами є: проблемний метод, ігрові, дискусійні, метод кейс-стаді, «мозковий штурм».

Проблемний метод навчання дозволить сформувати у студентів вузу, на нашу думку, такі вміння:

- 1) уміння самостійно побачити і сформулювати проблему, яка спричинила конфлікт в організації;
- 2) вміння запропонувати методи розв'язання конфлікту, знайти спосіб його перевірки;
- 3) уміння зібрати дані про конфлікуючі сторони, проаналізувати їх;
- 4) вміння сформулювати висновки і побачити можливості практичного застосування отриманих результатів;
- 5) уміння побачити проблему конфлікту в цілому, всі аспекти та етапи її вирішення, а при колективній роботі – визначити міру особистої участі у вирішенні проблеми, пов'язаної з економічними конфліктами.

Метод групової дискусії. Групова дискусія – це публічний спір, мета якого з'ясування і зіставлення різних точок зору, пошук правильного рішення [35]. Ознаки дискусії пов'язані з організованістю, впорядкованістю, колективною діяльністю з виявлення істинності кожного положення, що виноситься на обговорення. Засобами дискусії служать не думки, як в суперечці, а обґрунтовані позиції. Суб'єкти дискусії представлені партнерами, співавторами в колективному обговоренні та формуванні громадської думки. Дискусійні методи включають в себе: доказ, обґрунтування, спростування, порівняння, альтернативність, зіставлення, упорядкування та інші.

Важливою перевагою ігрового методу є максимальне емоційне залучення учасників в події. Намагаючись чіткіше визначити місце ділових ігор у системі

сучасних технологій навчання, А. А. Вербіцький встановлює певний ієрархічний порядок серед базових форм діяльності. Первинною формою, на його думку, є навчальна діяльність, в якій здійснюється передача і засвоєння інформації. Далі предмет діяльності студента трансформується від навчальної інформації до модельованих ситуацій (діловим іграм та ін.) Останньою, завершальною формою діяльності, є навчально-професійна діяльність, де студент стикається з реальними, а не вигаданими виробничими ситуаціями, в штучно відтворених умовах студент може програвати конфліктні ситуації в економіці, що є необхідним для його розвитку, зміни його соціальних позицій, ролей в суспільстві, в колективі, для формування професійних інтересів, потреб, навичок і, в кінцевому підсумку, для формування його особистості.

Таким чином, ділові ігри виявляються, такою собі, «проміжною ланкою», що забезпечує природне входження молодого фахівця у професію без труднощів, що виникають в діловому спілкуванні [46, с. 224].

В останні роки в багатьох країнах, у тому числі і в Україні, широке застосування отримує метод аналізу конкретної ситуації, під назвою «кейс-стаді». Іноді кейс-стаді ототожнюють з методом конкретної ситуації в цілому, хоча він – скоріше один з найбільш популярних варіантів першого. Метод кейс-стаді представляє собою досить-таки стислу в часі ділову гру. Його тимчасова обмеженість обумовлена заданою ситуацією. Поведінка учасників кейс-стаді прив'язана до однієї або декількох заданих ситуацій.

Використання методу аналізу конкретної ситуації (кейсів) дозволяє зменшити розрив між теорією і практикою і допомагає студентам розвивати такі вміння та навички, як:

- оцінювати конфліктну ситуацію;
- колективно визначати проблеми і можливості їх вирішення;
- прогнозувати шляхи розвитку конфлікту;
- вміти конструктивно реагувати на критику іншого;
- самостійно приймати рішення, публічно висловлювати і відстоювати їх та ін.

Зазвичай розбір «кейсів» складається з прочитання, рішення і презентації. Спочатку висувуються умови. Потім вони обговорюються в ході загальної дискусії – дебатів. Це дуже важливо, тому що студентам треба не тільки знайти правильне рішення, але й зуміти обґрунтувати його, переконати інших у його точності. Далі рішення потрібно представити аудиторії (зробити презентацію).

Таким чином, ми визначили, що досвід ділового спілкування студента в конфлікті представляє собою певним чином структуровану систему знань про конфлікти, умінь управляти ними і переживань, що визначають успішність регуляції його діяльності та поведінки. Необхідно зазначити, що саме інтерактивні методи навчання, засновані на груповій і суб'єкт-суб'єктній взаємодії, зворотному зв'язку між її учасниками, їх прямій взаємодії, досвіді взаємодії в конфлікті, на грі або аналізі ситуацій, сприяє активізації навчального процесу та закріпленні отриманих знань з управління конфліктами.

Представлена нами інтерактивна методика реалізації педагогічних умов припускає, що, з одного боку, вони є відносно самостійними, а з іншого – взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими, обумовлюють одне одного і впливають на результат в даному поєднанні, так як складають єдиний комплекс.

3.2. Розвиток компетентностей для управління конфліктами в керівників у процесі професіоналізації

Професійне становлення особистості – це цілісний, безперервний процес формування та розвитку професіоналізму, що починається з професійних намірів та вибору професії, триває впродовж життя і завершується тоді, коли людина припиняє професійну діяльність. Професіоналізація означає інтенсивне зростання специфічних особових орієнтацій, «прив'язування» кожної особи до конкретного виду діяльності. Це процес, в результаті якого у працівника формується об'єктивна (наявність знань, умінь, навичок та професійно

важливих якостей) та суб'єктивна (усталена адекватна мотивація) готовність до професійної діяльності. Незважаючи на безумовну важливість психологічної складової становлення професіонала, професіоналізація особистості за своєю суттю є соціальним процесом, невід'ємним компонентом загальної соціалізації особистості [26, с. 70].

Розглядаючи професійне становлення особистості, багато дослідників виділяють стадії, рівні, фази, етапи, які проходить фахівець у своєму професійному формуванні. На сьогодні єдиного підходу до визначення етапів професіоналізації не існує. Так, Є. О. Климов виділяє наступні етапи: оптант (фаза вибору професії), адепт (фаза навчання професії), адаптант (фаза звикання молодого фахівця до роботи), інтернал (фаза самостійності, активності та творчості), майстер, авторитет, наставник [26, с. 71].

К. М. Левітан виділяє три основні стадії професіоналізації: 1) підготовча (доуніверситетська) стадія, пов'язана з вибором професії, 2) початкова (університетська) стадія, під час якої формуються основи професійно важливих умінь і властивостей особистості, 3) основна стадія – період формування професіоналізму в умовах конкретної діяльності [26, с. 72].

Концепція Е. Ф. Зеєра дозволяє говорити про «життєвий шлях» професіонала, який включає п'ять стадій професіоналізації: оптацію (вибір професії), професійну підготовку, професійну адаптацію («входження» в професію), власне професіоналізацію (формування позиції, інтеграція особистісних і професійних якостей), професійна майстерність (реалізація особистості в професійній діяльності) [26, с. 72].

Крім того, умовно виділяють первинну та вторинну професіоналізацію особистості. Первинна професіоналізація (спеціалізація) – це процес становлення фахівця, що включає придбання професійних умінь і навичок, необхідних для успішного початку професійної діяльності, в межах навчального закладу (професійне навчання). Вторинна професіоналізація – це процес перетворення фахівця у професіонала в ході трудової діяльності на основі накопичення і використання професійного досвіду, професійної

активності людини і широкого світоглядного підходу до вирішення професійних завдань.

Тобто, з одного боку, процес професіоналізації досягає певної міри завершеності при досягненні професійної зрілості, яка характеризується отриманням високої професійної майстерності і статусу, з іншого боку – професіоналізація продовжується протягом усього життя людини.

Професіоналізація – це оволодіння будь-якою професією як своїм постійним заняттям, перехід у ряди фахівців. Професіоналізація, як визначальне явище суспільної життєдіяльності, як стійка ознака суспільного прогресу, постійно перебуває в зоні уваги дослідників [5, С. 14]. Адже від розуміння її сутнісних проявів, закономірностей і тенденцій розвитку залежить можливість ефективно впливати на професійну та кадрову сфери, які, у свою чергу, зумовлюють стан економіки, соціокультурні засади життя людей. Професіоналізація традиційно пов'язується з глобальним процесом поділу праці, відтворенням та розвитком трудових функцій, змінами характеру праці у напрямі спеціалізації та інтелектуалізації, технологіями залучення людини у спеціалізовану сферу діяльності. Саме процеси професіоналізації, формування професійної сфери є показниками рівня розвинутої суспільства, якості праці, яка виступає «віссю культурно-історичного розвитку людської соціальної діяльності».

З метою вивчення можливості формування конфліктної компетентності особистості в процесі професіоналізації нами розроблена програма соціально-психологічного тренінгу. Тренінг являє собою психологічну практику, мотивом якої виступає тренування тих чи інших психічних, психологічних, психосоціальних властивостей особистості або групи.

Під соціально-психологічним тренінгом, в широкому сенсі звичайно розуміють «своєрідні форми навчання знанням і окремим умінь у сфері спілкування, а також форми відповідної їх корекції». На думку вчених, соціально-психологічний тренінг являє собою форму психологічного впливу в процесі інтенсивного спілкування в груповому контексті. При цьому даний

вплив направлено на підвищення психологічної компетентності учасників групи в спілкуванні [4, с. 89].

З точки зору змісту, коло завдань, що вирішуються засобами соціально-психологічного тренінгу, широкий і різноманітний. Відповідно різноманітні і форми тренінгу, серед яких Л. А. Петровська виділяє тренінги, орієнтовані на розвиток спеціальних умінь (наприклад, уміння вести дискусію, вирішувати міжособистісні конфлікти) та тренінги, націлені на поглиблення досвіду аналізу ситуацій спілкування (наприклад, спеціалізовані групи самоаналізу, орієнтовані на підвищення адекватності аналізу себе, партнера по спілкуванню, групової ситуації в цілому).

Таким чином, виходячи із запропонованої Л. А. Петровською типології форм тренінгів, ми вважаємо за необхідне запропонувати програму соціально-психологічного тренінгу з формування конфліктної компетентності особистості керівника, реалізація якої дозволить інтегровано вирішити обидва завдання, позначені вище.

Програма тренінгу базується на принципах конструювання освітнього середовища, які розроблені В.І. Пановим. Вченим розроблена схема експертизи і проектування психодидактичного (технологічного) компонента освітнього середовища, в основу якої покладено відповіді на такі базові питання: кого, навіщо, як і кому навчати. Дані питання є, на наш погляд, основними і при побудові програми соціально-психологічного тренінгу з формування конфліктної компетентності особистості керівника.

У сучасних дослідженнях з соціальної психології і конфліктології немає єдиної відповіді на питання про рівні, критерії та показники сформованості конфліктної компетентності особистості.

Б.І. Хасан і П.А. Сергоманов виділяють два рівні професійної конфліктної компетентності. Перший рівень, на думку вчених, передбачає здатності до розпізнавання ознак конфлікту, його локалізації для утримання втіленого в ньому протиріччя і володінню способами регулювання для його вирішення. Другий рівень конфліктної компетентності передбачає вміння проектувати,

необхідні для досягнення результатів розвитку, конфлікти, конструювати їх безпосередньо в ситуаціях взаємодії; володіння способами організації продуктивно орієнтованої конфліктної поведінки учасників ситуації [4, с. 89].

Б.І. Хасан вважає, що конфліктно компетентна людина має здатність виявляти протиріччя, яке лежить в основі конфлікту, готова долати труднощі. Крім цього, вона володіє способами вирішення протиріч різних типів [55].

Набуття керівником конфліктної компетентності передбачає не тільки спеціальні теоретичні курси для вивчення одиниць опису та моделей різного типу конфліктних систем, але і спеціально організовані пробні дії і процедури для вироблення навичок розпізнавання, аналізу, провокування і конструювання конфліктів.

М.М. Кашапов пропонує такі критерії сформованості конфліктної компетентності:

- моральний розвиток особистості;
- позитивне до себе як до суб'єкта свого розвитку;
- емоційне благополуччя;
- підвищення почуття відповідальності й інтернальності, поліпшення міжособистісних відносин за допомогою ряду методів врегулювання конфлікту.

Таким чином, в якості критерію і показника конфліктної компетентності дослідником розглядається ставлення, яке визначається духовно-моральною та ціннісно-смісловою орієнтацією людини.

Становлення конфліктної компетентності особистості керівника можливе, якщо: по-перше, за допомогою спеціальних рефлексивних технологій актуалізувати «згорнутий» досвід оптимального вирішення конфліктів, по-друге, за допомогою включення в освітні процеси спеціально контрольованих соціокультурних конфліктів продуктивної орієнтації, по-третє, вмінням особистості самостійно визначати власний вектор самовдосконалення тих якостей, які необхідні для успіху в умовах конфліктної взаємодії. Досягнення

високого рівня конфліктної компетентності пов'язане з подоланням різноманітних труднощів як зовнішнього, так і внутрішнього плану.

С. Р. Петрухіна, розглядаючи у своєму дослідженні поняття конфліктостійкість, виділяє такі показники її сформованості:

- вміння особистості керувати своїми емоційними станами в передконфліктних і конфліктних ситуаціях, відкрито виражати свої емоції без образ опонента;
- здатність до свідомої мобілізації сил, контролю та управління собою;
- вміння зводити до мінімуму спотворення сприйняття конфліктної ситуації, особистості опонента, своєї поведінки, правильно приймати рішення, аргументувати і вести полеміку в умовах суперечки;
- здатність особистості оптимально організувати поведінку, направляти його на спільний пошук компромісних шляхів вирішення протиріч.

Проведений аналіз досліджень дозволив зробити висновок про те, що вченими виділяються різні показники сформованості конфліктної компетентності особистості керівника. Таку неузгодженість в думках можна пояснити відмінностями підходів до виділення структурних компонентів конфліктної компетентності [39, с. 79].

Соціально-психологічний тренінг розроблений з урахуванням виявлених особливостей структурних змін конфліктної компетентності керівника в процесі його професіоналізації. Ці особливості відображаються у змінах креативного та емоційного елементів даної компетентності і виражаються в зниженні креативності, допитливості, а також у підвищенні емоційної збудливості і прояві боязкості фахівця. При побудові програми тренінгу були підібрані спеціальні вправи та ігрові завдання, спрямовані на профілактику даних деструкції в особистісному розвитку керівника.

Запропонований тренінг спрямований на формування конфліктної компетентності керівників і передбачає вирішення таких завдань: формування

позитивного і творчого ставлення до конфліктів; навчання способам профілактики конфліктів і ефективним стратегіям поведінки в них.

Під час тренінгу слід використовувати наступні методики: опитувальник "Діагностика особистості на мотивацію до успіху і до уникнення невдач» Т. Еллерс, особистісний опитувальник "Діагностика рівня суб'єктивного контролю» Дж. Роттера, методика «Шкала оцінки емоційної збудливості» VA Braithwaite в адаптації А. А. Рукавишнікова, М. В. Соколової, опитувальник «Оцінка рівня вольового самоконтролю» Є. В. Ейдмана, А. Г. Зверкова, методика діагностики типу реагування в конфлікті (М. М. Кашапов, Т. Г. Кисельова), опитувальник "Діагностика особистісної креативності» Ф. Вільямса в адаптації Е. Е. Тунік.

Одним із завдань розробленого тренінгу є формування у керівника вміння аналізувати власний психологічний потенціал. Дане вміння служить базою для регулятивного компонента конфліктної компетентності. Обраний нами діагностичний інструментарій створює умови для розвитку в особистості рефлексії, сприяючи тим самим формуванню даного компонента конфліктної компетентності.

У розробленій програмі тренінгу акцент був зроблений на використанні активних методів навчання (АМН). Ці методи навчання представляють собою сукупність способів організації і управління навчально-пізнавальною діяльністю, орієнтованих на конструювання педагогічних ситуацій, що характеризуються активізацією мислення і поведінки учнів. Специфіка АМН полягає у високому ступені залученості учасників тренінгу в навчально-виховний процес, використанні навчального ефекту групової взаємодії, наявності можливостей для поетапної оцінки успішності і повноти засвоєння досліджуваного матеріалу. АМН реалізують принцип активності учня через включення в навчання елементів дослідження і припускають своєрідний варіант навчання на моделях. В основі АМН – реалізація діалогічної, суб'єкт-суб'єктної форми спілкування.

У сучасній класифікації АМН виділяються дві великі групи: імітаційні та неімітаційні. За допомогою імітаційних методів навчання відбувається відтворення контексту професійної діяльності. Імітаційні заняття обов'язково передбачають імітацію індивідуальної та колективної діяльності в обраній сфері, наявність імітаційної моделі об'єкта, процесу, діяльності. Імітаційні заняття можуть бути ігровими та неігровими. До ігрових належать: ділові ігри, розігрування ролей, організаційно-діяльнісні ігри, інноваційні ігри, рольові педагогічні ігри, моделювання ситуацій, ігрове проектування, управлінські ігри, індивідуальні ігрові заняття. Неігрові: ситуаційний аналіз, вирішення конкретних ситуацій, мозкова атака, навчально-тренувальна група, групова психотерапія [39, с. 80].

Неімітаційні заняття не вимагають такої моделі, і активізація тут забезпечується системою діючих прямих і зворотних зв'язків між учнями і викладачами. До неімітаційних відносяться такі методи: проблемний семінар, дискусія, колективна творча діяльність, групове консультування.

На наш погляд, при формуванні конфліктної компетентності особистості в процесі її професіоналізації доцільно використання всього спектра АМО в комплексі з метою реалізації поставленої мети. Розглянемо більш докладно специфіку АМН, використаних нами в тренінгу.

Групова дискусія – це спосіб організації спілкування учасників групи, який дозволяє зіставити протилежні позиції, побачити проблему з різних сторін, уточнити взаємні позиції, що зменшує опір до сприйняття нової інформації. Метод дозволяє навчати особистість аналізу проблемних ситуацій, сприяє формуванню вміння слухати і взаємодіяти з партнерами по спілкуванню, показує багатозначність можливого вирішення більшості проблем.

Групові обговорення дозволяють максимально повно використовувати досвід особистості, сприяють кращому засвоєнню нею матеріалу, що вивчається. Це зумовлено тим, що не ведучий групи розповідає її учасникам про те, як має бути, а самі учасники виробляють докази обґрунтування

принципів і підходів за схемою, запропонованою ведучим. Наприклад, слухачам дається опис конфліктної ситуації, що виникла при взаємодії керівника і підлеглого на підприємстві. Групі пропонується провести аналіз даної ситуації; знайти помилки, допущені обома сторонами; виявити умови безконфліктного спілкування; виділити якості, якими володіє особистість, компетентна в спілкуванні. Серед тем для групового обговорення слід віддавати перевагу темам, які тісно пов'язані з досліджуваним матеріалом, а також дозволяють слухачам максимально повно використовувати свій особистий досвід.

Рольова гра – це метод «розігрування ролей». Учасники групи беруть на себе ролі, що дозволяють їм повністю виражати свої реальні почуття і думки. Особливо значима рольова гра при навчанні навичкам міжособистісного спілкування, оскільки вона передбачає відтворення ситуацій, близьких за своїм змістом тим, в які учасники групи потрапляють в процесі міжособистісної взаємодії з колегами, керівництвом і підлеглими.

Ігрові ситуації зазвичай моделюють або відтворюють реальні або типові робочі ситуації, де кілька учнів грають певні ролі (наприклад, декана факультету та викладача цього ж факультету) в певних обставинах, намагаючись домогтися вирішення поставленого навчального завдання. Учасності у рольових іграх може передувати спеціальний інструктаж з боку ведучого, який задає основні умови розгортання ігрової ситуації. Наприклад, «викладач розмовляє з недбайливим студентом. Він роздратований, тому що студент намагається маніпулювати ним заради отримання позитивної оцінки».

Програвання ролей і подальше обговорення результатів рольової гри дозволяє слухачам краще зрозуміти мотиви поведінки і тієї людини, чия роль програється, і мотиви протилежної сторони; допомагає побачити типові помилки, що допускаються в ситуаціях міжособистісної взаємодії, усвідомити конструктивні і неконструктивні моделі поведінки; проаналізувати ті завдання, які повинні бути вирішені для досягнення успіху в даній ситуації (вирішення конфлікту, досягнення компромісу, переконання іншої людини тощо).

Ділова гра – ефективний і поширений метод вирішення виробничих, навчальних і дослідницьких завдань. Це специфічна навчальна форма підготовки фахівців, що представляє собою відтворення предметного і соціального змісту професійної діяльності, а також моделювання системи відносин, характерних для даного виду практики [39, с. 81].

Існують різні модифікації ділової гри: імітаційна, операційна гра, діловий театр. В процесі проведення імітаційної гри може імітуватися конкретна діяльність людей, а також обстановка, в якій відбувається подія. Сценарій імітаційної гри, крім сюжету події, містить опис структури і призначення імітованих процесів і об'єктів. Операційні ігри допомагають відпрацьовувати виконання конкретних специфічних операцій, наприклад, ведення переговорів. Умови, в яких проводиться гра, імітують реальні. У діловому театрі розігрується якась ситуація, поведінка людини в конкретній обстановці. Учасник вживається в образ певної особи, оцінює обстановку і знаходить правильну лінію поведінки. Для ділового театру заздалегідь складається сценарій, де описуються конкретна ситуація, функції, обов'язки і завдання дійових осіб.

Аналіз конкретних ситуацій – це один з найпоширеніших методів навчання навичкам аналізу проблем і прийняття рішень. Метод стимулює звернення до досвіду інших, прагнення до придбання теоретичних знань для отримання відповідей на обговорювані питання. Використання даного методу сприяє формуванню в особистості вміння аналізувати і структурувати інформацію, виявляти ключові проблеми, генерувати альтернативні шляхи вирішення, оцінювати їх, вибирати оптимальне рішення і виробляти програми дій. Аналіз конфліктів сприяє розкриттю та розвитку творчого потенціалу особистості шляхом вирішення конфліктних ситуацій різної складності. Внаслідок цього удосконалюються вже наявні в арсеналі керівника способи вирішення конфліктів.

В основу програми запропонованого нами тренінгу закладений принцип урахування співвідношення структури і функцій конфліктної компетентності

при її формуванні. На основі виявлених особливостей структурних характеристик даної компетентності особистості базувалася побудова програми тренінгу. При цьому постановка задач здійснювалася через зміст функцій конфліктної компетентності. У рамках соціально-психологічного тренінгу слід використовувати такі методи активного навчання: аналіз конкретних ситуацій, групова дискусія, ділові та рольові ігри, технологія «Дебати».

Програма тренінгу включає в себе п'ять взаємопов'язаних компонентів, представлених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Компоненти програми тренінгів з формування
конфліктної компетентності керівника [4, с. 90].

№

Компоненти програми
Завдання

1

Діагностичний

Виявлення рівня сформованості показників конфліктної компетентності учасників перед початком спільної роботи

2

Мотиваційний

Встановлення значення конфліктної компетентності як важливої умови ефективності професійної діяльності, формування в учасників групи установки на засвоєння сучасних методів профілактики та вирішення конфліктів, а також мотивації прагнення до успіху як одного з показників конфліктної компетентності

3

Когнітивний

Формування в учасників тренінгу системи знань про конфлікти і способи поведінки в них на основі усвідомлення творчої сутності та позитивної ролі конфлікту для особистісного розвитку

4

Регулятивний

Навчання учасників групи прийомам емоційно-вольової саморегуляції та формування у них умінь аналізувати власний психологічний потенціал, реконструювати компоненти психологічного образу своїх партнерів і конфліктних ситуацій

5

Оціночний

Виявлення динаміки показників конфліктної компетентності керівників на кінцевому етапі тренінгу

Тренінг має складатися з 12 занять і двох діагностичних зрізів. Структура кожного заняття включає в себе три частини:

1. Розминка (вправи на встановлення контакту, створення доброзичливої атмосфери в групі, активізацію спільної роботи).
2. Основний зміст заняття (форми і методи роботи залежать від поставлених на занятті завдань).
3. Рефлексія (здійснення учасниками групи зворотного зв'язку).

Зміст тренінгової програми подано у додатку Б.

При проведенні тренінгу слід врахувати основні методологічні принципи побудови тренінгових програм і конструювання освітнього середовища, відображені в дослідженнях. Ці принципи стосуються важливих умов досягнення ефективності групової роботи (створення довірчої атмосфери спілкування; залученість кожного з учасників у діяльність групи; конструктивний характер спілкування, відкрите обговорення питань) та основних правил роботи групи (правило зворотного зв'язку, правило «тут і тепер», правило закритості групи), сприяючи ефективній реалізації програми тренінгу.

Висновки до розділу 3

Сучасна економічна освіта вимагає синтезу дисциплінарних зв'язків. Формування економічної спрямованості знань про конфлікти в організації має починатися з перших днів навчання у вузі і неможливе без інтеграції знань студентів, отриманих в ході професійної підготовки, та знань отриманих при вивченні спецкурсу «Управління конфліктами в організації».

Запропонований тренінг спрямований на формування конфліктної компетентності керівників і передбачає вирішення таких завдань: формування

позитивного і творчого ставлення до конфліктів; навчання способам профілактики конфліктів і ефективним стратегіям поведінки в них.

В основу програми запропонованого нами тренінгу закладений принцип урахування співвідношення структури і функцій конфліктної компетентності при її формуванні. На основі виявлених особливостей структурних характеристик даної компетентності особистості базувалася побудова програми тренінгу. При цьому постановка задач здійснювалася через зміст функцій конфліктної компетентності.

ВИСНОВКИ

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особистих особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей підприємства.

Досліджуючи динаміку конфліктів ми дійшли висновків про те, що, враховуючи специфіку виробничих і управлінських відносин, існують особливості виникнення, розвитку і розв'язання конфліктних ситуацій в управлінській сфері. За результатами дослідження були зроблені такі висновки:

1. Проаналізовано основні підходи до вивчення особистості керівника. Сучасний керівник – індивід, який гармонійно поєднує в собі якості керівника й менеджера. Як менеджер, керівник реалізує свої законні повноваження й статусну владу для ефективного вирішення організаційних завдань; а як керівник, він використовує силу особистісного впливу на підлеглих.

Особливості динаміки конфліктів свідчать про те, що способи розвитку конфліктних ситуацій в сфері управління є показником професійної компетентності керівника, оскільки високий рівень деструктивних конфліктів свідчить про його нездатність зайняти об'єктну позицію у конфронтаціях, що виникають, і позитивно управляти підлеглими. Вирішення ж конфліктів, що

зароджуються конструктивним шляхом, свідчать про конфліктну компетентність керівника, що входить до складу його професійної компетентності, яка сприяє розвитку основного виду спільної діяльності.

2. *Встановлено структуру і характеристики професійно важливих якостей керівника.* Розвиток особистості та розкриття її творчого потенціалу найактивніше відбуваються в професійній діяльності. Тому одним з важливих завдань сучасної науки є дослідження проблем становлення й розвитку людини як професіонала в різних сферах діяльності. На думку дослідників, які аналізують сучасні системи управління, систему мислення й поведінку управлінських кадрів у високорозвинених країнах, успіх управлінської діяльності керівника визначається наявністю таких якостей: світогляду, відчуття ситуації, творчого ставлення до роботи, готовності до змін, прагнення до співробітництва, уміння мотивувати і самого себе, і персонал заради досягнення результатів, уміння передбачити результат, здатності й уміння ризикувати, здорового марнославства, позитивного ставлення до роботи, до себе та до колег, уміння побачити, виділити істотне, здатності діяти самостійно, здатності брати на себе повноваження, мистецтва реалізовувати плани.

3. *Досліджено та проаналізовано наявні професійні компетенції для управління конфліктами у керівників підрозділів підприємства.* Конфлікт в діяльності керівника є специфічно закономірним елементом комунікативного процесу вертикального або горизонтального характеру прояву. Динаміка впливу конфлікту і його деструктивна або конструктивна спрямованість у сфері управління опосередковується як зовнішніми чинниками впливу, так і індивідуально-психологічними особливостями його учасників, пов'язаними із системою оцінних відносин особистості й адекватністю її самооцінки.

Аналіз наявних компетенцій для управління конфліктами у керівників ДП «Ясінянське лісомисливське господарство» показав, що найбільшу кількість балів (із 169 можливих) отримали головний бухгалтер і старший інспектор відділу кадрів – по 149, а також лісничий – 148. Ми вважаємо, що саме ці

керівники здатні управляти конфліктами, можуть бути добрими посередниками, арбітрами, третейськими суддями.

Вважаємо за необхідне зазначити, що загальний рівень компетенцій для управління конфліктами всіх керівників підрозділів, які взяли участь в опитуванні, вищий за середній (85 балів) показник. Це, на нашу думку, є позитивним фактом. Разом з тим, ми переконанні, що керівництву підприємства слід вживати заходів для підвищення компетентності для управління конфліктами.

4. Запропоновано основні шляхи формування і розвитку компетентностей керівника для управління конфліктами. Дії керівника із забезпечення конструктивної спрямованості врегулювання конфліктних ситуацій мають визначальне значення для створення оптимальних умов функціонування управлінської діяльності і відносяться до однієї з особливостей динаміки конфлікту в сфері управління на стадії його розв'язання. Вибір керівником повноцінних методів управління, його компетентні дії на стадії зародження конфліктної ситуації в управлінській діяльності, здатні запобігти розвитку конфлікту або визначити його подальшу конструктивну динаміку.

Для формування і розвитку компетенцій з управління конфліктами в організації ми запропонували впровадження у вищих навчальних закладах спецкурсу «Управління конфліктами в організації», а також програму соціально-психологічного тренінгу з формування конфліктної компетентності особистості в процесі професіоналізації, яка допоможе усім зацікавленим власникам підприємств підвищити рівень конфліктної компетентності своїх управлінців.

Конфлікти різних модифікацій в діяльності керівника необхідно розглядати як реальне і практично повсякденне явище, пов'язане зі специфікою вияву людських взаємовідносин в даній сфері взаємодії, причому роль керівника в більшості конфліктних ситуацій, що виникають, опосередковує негативні або позитивні результати подібних зіткнень як в горизонтальній, так і вертикальній площинах розвитку конфлікту, в більшості

випадків виявляється вирішальною при переході розвитку конфлікту на конструктивний шлях розв'язання.

Аналіз розглянутої проблеми дозволив виявити відсутність у сучасній загальній та соціальній конфліктології єдиного дослідницького підходу до визначення поняття «конфліктна компетентність» і виділенню її структурних складових. Конфліктна компетентність є інтегративною якістю особистості, що має внутрішньою єдність структури і функцій, і являє собою вид комунікативної компетентності, що містить її основні характеристики. Конфліктна компетентність має складну структурну організацію, характеризується наявністю зв'язку зі структурою процесу комунікації і його ефективністю, динамічністю структурних компонентів і можливістю їх вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В. И. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. – М, 1999.
2. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты: Учеб. пособие, – К.:МАУП, 1996. -104 с.
3. Анцупов, А. Я. Конфликтология: Учебник для вузов [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 591 с.
4. Башкин, М. В. Влияние конфликтной компетентности педагога на эффективность образовательного процесса [Текст] / М. В. Башкин, Н. В. Кузнецов //Ярославский психологический вестник. Вып. 24. - Москва; Ярославль: Российское психологическое общество, 2008. - С. 89-90.
5. Блина, И. Е. Компетентность как интегральная характеристика профессиональной деятельности государственных служащих: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. [Текст] /И. Е. Елина. - М.: 1999. - 204 с.

6. Бойделл Т. Как улучшить управление организации: Пособие для руководителей / Пер. с англ. – М: «Дело», 1991. – 320 с.
7. Вагин И. О. Психология зла. Практика решения конфликтов. – С-Пб.: Питер, 2001. – 192 с.
8. Вернер З. Керувати без конфліктів. – М: Економіка, 1990.
9. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 224 с.
10. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1997.-112 с.
11. Генкин Б. М. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов. – М.: Высш. шк, 1996. – 383 с.
12. Гришина Н. В. Производственные конфликты и их регулирование. – С-Пб., 2000. – 118 с.
13. Громова О.Н. Конфликтология. М. 1998.
14. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. – 1994. – № 5. – С. 144.
15. Дмитриев А. В. Конфликтология: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2002. – 320 с.
16. Дональдсон М. Н. Умение вести переговоры. Для чайников. – М., 1998.
Емельянов Ю. Н. Обучение паритетному диалогу. Л., 1991.
17. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации [Текст] / С. М. Емельянов. — СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006. - 256 с.
18. Ерина, С. И. К вопросу об изучении социально-психологических конфликтов на производстве [Текст] / С. И. Ерина. -Ярославль. ЯГУ, 1984. -22 с.
19. Ерина, С. И. Организация и методы прикладного социально-психологического исследования: метод, указания [Текст] / С.И. Ерина. - Ярослав.гос.ун-т им. П. Г. Демидова. - Ярославль, 2004. - 59 с.
20. Ерина, С. И. Применение метода опроса в практике социально-психологических исследований [Текст] / С. И. Ерина. - Ярославль, 1986. -31 с.

21. Ермаков Ю. Я. Манипуляция личностью: смыслы, приемы, последствия. Екатеринбург, 1995.
22. Журавлев А. Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом. – М., 1993.
23. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1998.
24. Звіт про діяльність ДП «Ясінянське ЛМГ» за 20016 р.
25. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М: Экономика, 1990. -335 с.
26. Иванова, О. П. Формирование конфликтологической компетентности руководителей с помощью активных методов обучения [Текст] / О.П.Иванова// Ярославский психологический вестник. Выпуск 21.-Москва; Ярославль. - 2007. - С. 70-72.
27. Ковальчик П., Мамієв Н. Попередження й вирішення конфліктів. – Донецьк, 1994.
28. Козер Л. А. Функции социального конфликта // Американская социологическая мысль. – М., 1996.
29. Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: У 3 ч. – К. – Чернівці, 1995.
30. Конфліктологія: [Підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец.] /Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін.; За ред. професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків: Право, 2002.– 256 с.
31. Леонов Н. И. Конфликтология. – М: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. – 192 с.
32. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: Учебное пособие. – К., 2000.
33. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА-М, 1996.
34. Матеріали соціологічного дослідження проведеного у ДП "Ясінянське ЛМГ".

35. Моченов Г. В., Ночевник А. М. Конфликтні ситуації й організаційні структури колективу. – Тернопіль, 1993.
36. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.
37. Нижегородцева, Н. В. Конфликтность и конфликтное поведение студентов вуза [Текст] / Н. В. Нижегородцева // Социальный мир человека - Вып.2: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Человек и мир: социальные миры изменяющейся России», 25-26 июня 2008 г. / Под ред. Н.И.Леонова. - Ижевск: ERGO, 2008. - С. 273-274.
38. Петровская, Л. А. К вопросу о природе конфликтной компетентности [Текст] / Л. А. Петровская // Вестник московского университета. Серия 14. Психология. 1997. - № 4. - С. 41-45.
39. Петрухина, С. Р. Конфликтоустойчивость как важнейшее условие профессиональной компетентности личности [Текст] / С. Р. Петрухина // Тезисы докладов и выступлений на II Международном конгрессе конфликтологов. Современная конфликтология: пути и средства содействия развитию демократии, культуры мира и согласия. II том. СПб: Наука, 2004. - С. 79-81.
40. Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности. – М., 1998.
41. Пірен М. І. Конфліктологія. – Київ, 2003. – 357 с.
42. Психология конфликта / Сост. и общая редакция Н. В. Гришиной. – СПб, 2001.
43. Русинка І. Конфліктологія. – Тернопіль, 2003. – 293 с.
44. Рыбина, Е. В. К вопросу о структурных характеристиках конфликтной компетентности [Текст] / Е. В. Рыбина // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. - Научно-методический журнал. - 2006. - №1. - Том 12. - С 51-55.
45. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении. М., 1996.
46. Самсонова, Н. В. Конфликтологическая культура специалиста и технология ее формирования в системе вузовского образования [Текст] / Н. В.

- Самсонова. - Калининград: Изд-во КГУ, 2002. - 308 с.
- 47.Скворцов В. В. Способы разрешения конфликтов. М., 1986.
- 48.Скотт Г. Джинни. Конфликты: пути преодоления. / Пер. с англ. – Киев: Издат. об-во «Верзилин и Ко ЛТД», 1991.
- 49.Скотт Дж. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. – М., 1993.
- 50.Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. – Чернівці, – К., – 1995.
- 51.Старобинский З. Е. Как управлять персоналом. – М.: «Интел-Синтез», 1995.-239 с.
- 52.Софьина, В. Н. Развитие профессиональной компетентности специалиста в вузе и на производстве [Текст] / В. Н. Софьина. - СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2005. - 144 с.
- 53.Степанов, Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов [Текст] / Е. И. Степанов. - М.: ЛКИ, 2008. - 176 с.
- 54.Тарнавська Н., Пушкар Р. М. Менеджмент. Теорія та практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 1997. – 456 с.
- 55.Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 2000. – 272 с.
- 56.Фінансовий звіт ДП «Ясінянське ЛМГ» за 20016 р» за 2015-2016 рр.
- 57.Фішер Р., Юрі У. Шлях до згоди або переговори без поразки. – К., 1990.
- 58.Хорни К. Ваши внутренние конфликты. – С-Пб.: Лань, 1997.
- 59.Цісецький О. Є., Зборовська Х. І. Конфліктологічна компетентність керівника // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник / За заг. ред. М. В. Лазаровича. – Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – С. 67-76.
60. Цісецький О. Є. Управління трудовими конфліктами (курс лекцій): Навч. посіб. – Тернопіль, ТНЕУ, 2011. – 163 с.

61. Цісецький О. Є., Формування ефективного механізму діагностики і управління конфліктами на підприємстві // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил ТАНГ. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 37-41.
62. Чепцов В. А. Переговоры: психология, воздействие, практика. – Минск: Амалфея, 1997.
63. Юнг К. Психологические типы. – М., 1996.
64. Юри У. Преодолевая «НЕТ» или переговоры с трудными людьми. – М., 1993.
65. Офіційний сайт ДП "Ясінянське ЛМГ" Електронний ресурс: <http://yasinyalimg.org.ua/>
66. Інтернет ресурс. Доступно з <http://pidruchniki.com>