

населенні світу вона становить 11%. Найбільший процес старіння серед мігрантів Латинської Америки та Океанії, в яких 22% не молодше 60 років. У Європі та Північній Америці мігранти у віці 60 років і старше складають близько 18% від загальної кількості міжнародних мігрантів, в Азії - 15%, в Африці - 6%.

Таким чином, в сучасних умовах міжнародна міграція за своїми масштабами охоплює весь світ, значно змінюються напрями міграції та категорії мігрантів, в результаті чого формується новий міжнародний ринок праці, на якому попит і пропозиція робочої сили залежить від ситуації на внутрішньому ринку праці країн-донорів і країн-реципієнтів.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Бояркин Г.В. Трудовая миграция и экономический потенциал района / Г.В. Бояркин // Человек и труд, 2011. - С. 21-23.
2. Биффель Г. Миграция и ее роль в интеграции Западной Европы / Г. Биффель // Проблемы теории и практики управления, 2010. - С. 10.
3. Дмитриев А.В. Миграция. Конфликтное измерение / А.В. Дмитриев. - М.: Альфа-М, 2006. - 432 с.
4. Ивахнюк И.В. Международная трудовая миграция / И.В. Ивахнюк. - М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2005. - 286 с.
5. Цапенко И. «Ренессанс» экономической миграции на Западе / И. Цапенко // «Вопросы экономики» №11, 2002. - С. 108-121.
6. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
7. <http://www.ilo.org>

УДК 331.109:159.9

### СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Бунтовская Л.Л., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета

#### Бунтовська Л.Л. Соціально-психологічні підходи до управління трудовими конфліктами

Соціально-психологічні підходи до управління трудовими конфліктами є неодмінною вимогою до сучасного менеджменту, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У статті розглянуто значущі для стабілізації соціально-трудова відносин питання, пов'язані з психологічними важелями управління конфліктами в колективах. Проаналізовано шляхи мінімізації конфліктних взаємодій в період впровадження інновацій. Аргументовані висновки про необхідність формування інноваційного мислення працівників і вибору відповідної стратегії поведінки на етапі створення «стартового майданчика» змін. Висновки про необхідність акцентування уваги на соціально-психологічному аспекті мотивації персоналу аргументовані на прикладі ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Досліджено сутність синергізму та шляхи посилення синергетичного ефекту в командах. Обґрунтовано, що зростанню синергетичного ефекту можна сприяти на рівні планування, організаційної структури, матеріального стимулювання і соціальних гарантій. Обґрунтовано висновки про необхідність проведення моніторингових досліджень команди для виявлення резервів її творчого розвитку і коригування поточного стану колективу. Розглянуто параметри та показники моніторингу ефективності роботи команди, особистої ефективності діяльності її лідера і конкретних працівників.

**Ключові слова:** трудові конфлікти, ринкова психологія, інноваційна поведінка працівників, синергізм,

#### Бунтовская Л.Л. Социально-психологические подходы к управлению трудовыми конфликтами

Социально-психологические подходы к управлению трудовыми конфликтами являются непременным требованием к современному менеджменту, ориентированному на повышение конкурентоспособности отечественных предприятий. В статье рассмотрены значимые для стабилизации социально-трудовых отношений вопросы, связанные с психологическими рычагами управления конфликтами в коллективах. Проанализированы пути минимизации конфликтных взаимодействий в период внедрения инноваций. Аргументированы выводы о необходимости формирования инновационного мышления работников и выбора соответствующей стратегии поведения на этапе создания «стартовой площадки» изменений. Выводы о необходимости акцентирования внимания на социально-психологическом аспекте мотивации персонала аргументированы на примере ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод». Исследованы сущность синергизма и пути усиления синергетического эффекта в командах. Обосновано, что возрастанию синергетического эффекта можно содействовать на уровне планирования, организационной структуры, материального стимулирования и социальных гарантий. Обоснованы выводы о необходимости проведения мониторинговых исследований команды для выявления резервов ее творческого развития и корректировки текущего состояния коллектива. Рассмотрены параметры и показатели мониторинга эффективности работы команды, личной эффективности деятельности ее лидера и конкретных работников.

**Ключевые слова:** трудовые конфликты, рыночная психология, инновационное поведение работников, синергизм, команды, мониторинг.

#### Buntovskaya L. Socially-psychological going near a management by labour conflicts

Social-psychological approaches to the management of labour conflicts are an essential requirement for modern management, aimed at increasing the competitiveness of domestic enterprises. The article considers important for stabilization of social and labor relations issues associated with psychological levers of management of the conflicts in teams. Analyzed the ways of minimizing conflict interactions in the period of implementation. Reasoned conclusions on necessity of formation of innovative thinking workers and selection of the appropriate strategy of behavior on the stage of creating a "launch pad" changes. Conclusions on the need to focus attention on social-psychological aspects of personnel motivation argued by the example of PJSC "Novokramatorsky machine-building plant". Explores the nature of synergies and ways to strengthen synergies in teams. It is proved that increase synergies can contribute at the level of planning, organizational structure, material incentives and social guarantees. Justified conclusions about the necessity of monitoring research team to identify reserves its creative development and adjustment of the current state of the team. Parameters and indicators for monitoring the efficiency of team work, personal efficiency of activities of its leader and individual employees.

**Keywords:** labour conflict, innovative behavior of workers, market psychology, synergy, commands, monitoring

**Постановка проблеми.** Формирование рыночной экономики в Украине неразрывно связано с социально-психологическими аспектами деятельности субъектов и объектов хозяйствования, что предопределяет, в частности, объективную необходимость развития и внедрения в систему управления рыночной психологии, изучающей психологические особенности взаимодействия участников экономических процессов.

Современные реалии таковы, что рыночная культура, которая должна быть основана на принципах взаимной ответственности, уважения, порядочности, законности, соблюдения договорных обязательств, не является общепринятой в Украине. Напротив, экономическая психология украинских предпринимателей зачастую ставит во главу угла получение экономической выгоды, невзирая на человеческий фактор. В результате нередко наблюдается невыполнение договоренностей и обязательств, несвоевременная выплата заработной платы, невозвращение долгов и кредитов, невыполнение положений коллективных договоров, что приводит к превращению «психологии рыночной свободы» в «психологию рыночной вседозволенности» и, как следствие, ухудшению взаимоотношений между деловыми партнерами или работодателями и наемными работниками, возникновению трудовых споров и конфликтов [1]. В связи с этим

существенно актуализируется проблема более глубокого изучения психологии экономического поведения людей, включающая осмысление их интересов, ценностных ориентаций, мотивов трудового поведения и управленческой деятельности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Различные аспекты этой проблематики нашли отражение в публикациях таких отечественных и зарубежных специалистов, как А.И. Амоша [2], О.А. Бурбело [3], В.М. Вакуленко [4], А.Л. Еськов [5], В.В. Ильницький [6], О.И. Ильницькая [7], Э. Кемпбелл [8], А.Я. Кибанова [9], Г.Т. Колганова [1], В.Н. Кузнецова [10], В.Н. Петух [7], А.О. Реутова [11], В.С. Савельева [4], Л. Саммерс [8], С. Шаховская [12] и др. Однако определенные вопросы, связанные с психологией экономического поведения людей, остаются недостаточно разработанными и требуют их дальнейшего теоретического осмысления и практической разработки.

**Выделение нерешенной проблемы.** Жесткие конкурентные отношения, складывающиеся в рыночной среде, нередко сопровождаются противоречиями, перерастающими в конфликты как на уровне всего общества, так и на уровне отдельных трудовых коллективов. Их разрешение требует использования новых, соответствующих реалиям сегодняшней действительности, методов и механизмов, позволяющих стабилизировать социально-трудовые отношения. Такие подходы должны базироваться, прежде всего, на понимании значимости субъективных факторов в управлении конфликтами, учете личностных характеристик их участников, знании законов и закономерностей функционирования групп и команд. В связи с этим ряд значимых для практики управления трудовыми конфликтами вопросов, в частности, мотивация персонала в условиях инновационной деятельности, разработка эффективных форм и методов вмешательства в конфликт с учетом индивидуально-психологических особенностей и мотивационных характеристик его участников, определение факторов, влияющих на предпочтительный выбор форм поведения в конкретных ситуациях, синергизм команд и оценка эффективности их деятельности, требуют проведения дальнейших исследований и теоретического обоснования.

**Цель исследования** – обосновать необходимость и обозначить направления использования социально-психологические подходы к управлению трудовыми конфликтами в рыночных условиях хозяйствования.

**Изложение основного материала исследования.** В условиях усиления конкурентной борьбы на мировых и отечественных рынках одним из важных направлений практической деятельности по предотвращению конфликтности в трудовых коллективах является усиление заинтересованности работников в осуществлении инновационных преобразований и устранение их возможного сопротивления проводимым на предприятиях изменениям. Деятельность менеджмента в этом направлении объективно предполагает использование социально-психологических механизмов, направленных на активизацию человеческого фактора.

Как показывает практика, формированию инновационного поведения работников необходимо целенаправленно содействовать, для чего требуется понимание его источников и мотивационных рычагов. По мнению отечественных специалистов, повышению заинтересованности в инновационном труде препятствует, прежде всего, отсутствие в Украине высокотехнологического бизнеса, низкий спрос на проведение научных исследований, неудовлетворенность результатами экономических трансформаций, последствия финансового кризиса 2009 г. и экономико-политического кризиса 2014 г., что порождает у работников безынициативность, социальную апатию и снижение уверенности в том, что можно лично повлиять на происходящие события. К числу факторов, негативно влияющих на мотивацию инновационного поведения работников, следует отнести и недостаточное внимание к психологическим аспектам изучаемой проблемы.

Обращая внимание на этот факт, ряд ученых и практиков совершенно справедливо утверждают, что поиску эффективных методов мотивационного воздействия на инновационное поведение субъекта труда призваны способствовать анализ ролевого доминирования субъектов труда, а также типология стратегий их инновационного поведения. Как известно, основные экономические роли, присущие участнику хозяйственных связей, следующие: 1) потребитель; 2) собственник; 3) инвестор; 4) организатор; 5) работник; 6) предприниматель. При определении инновационного поведения субъектов труда именно анализ ролевого доминирования указывает не только на степень управляемости мотивациями, но и на преимущественные формы и методы осуществления эффективного мотивационного механизма [10, с. 83-84].

Типология стратегий инновационного поведения субъектов труда позволяет определять и прогнозировать поведение работников при внедрении инноваций, что делает возможным минимизировать конфликтные взаимодействия в этот период. Так, при выборе *стратегии послушания* работник будет стараться соответствовать установленным требованиям, не внося самостоятельно никаких предложений. *Оппортунистическая стратегия* предполагает формальное написание инновационных программ, не подкрепленных никакими видами вознаграждения. При выборе *копирующей стратегии* будут легально или нелегально использоваться чужие инновации. *Адаптивная стратегия* основана на освоении производства новой продукции, производящейся ранее более развитыми экономическими субъектами. Ответом на необратимое изменение условий может стать *реактивная (вынужденная) стратегия*. *Креативная стратегия* – это системное производство новых знаний, продуктов и технологий; *активная* – это «пионерская», преобразующая стратегия. Выбор инновационных стратегий определяется многими факторами объективного и субъективного характера. К последним следует отнести психологические особенности субъекта инновационного труда, такие как способность к риску, стрессоустойчивость, гибкость, уверенность в себе, волевые качества, стратегическое мышление и др. Таким образом, целью мотивации инновационного поведения субъектов труда в современных условиях является «культивирование, выращивание» инноватора [10, с. 86].

В период подготовки к инновационным изменениям менеджерам всех уровней важно уметь предвидеть реакции работников на предстоящие перемены с учетом их личностных особенностей, информированности, уровня профессиональной подготовки, морального климата в коллективе. В рамках создания «стартовой площадки» следует способствовать формированию соответствующего типа мышления, позволяющего работнику адекватно реагировать на изменение ситуации, для чего можно использовать такие методы развития творческого мышления, как мозговая атака, синектика (предназначена для генерирования альтернатив путем ассоциативного мышления), брейнрайтинг (методика брейнрайтинга основана на технике мозговой атаки, во время которой участники выражают свои предложения не вслух, а в письменной форме) и др.

Согласно разработкам И. Ансоффа, в период предстоящих перемен не только работникам, но и самим управляющим необходимо провести диагностический анализ своего типа мышления с тем, чтобы откорректировать его в случае необходимости [13, с. 407-409]. Типы мышления руководителей, обеспечивающие успех, должны соотноситься со степенью изменчивости внешней среды. Так, неизменная среда требует *консервативного мышления*, обеспечивающего устойчивость и стабильность предприятия. Успешной деятельностью руководителя в консервативной среде способствует использование созданной им модели, основанной на стереотипных подходах. При изменениях среды и сохранении консервативности мышления, как отмечает И. Ансофф, модель успешности действий, принимающая в расчет лишь опыт прошлого, становится серьезным препятствием, мешающей фирме приспособиться к новой реальности [13, с. 408]. Исходя из этого, при изменяющейся среде необходим *рыночный тип мышления*, предполагающий возможность быстрого реагирования на изменение конъюнктуры рынка. Дискретные изменения среды требуют *стратегического подхода*, основанного на гибкости при выборе стратегического курса компании. Успех при неожиданных изменениях обеспечивается *творческим мышлением* управляющих. Как творческий, так и стратегический типы мышления, – пишет И. Ансофф, – имеют некоторые общие характеристики. В частности, опираясь на прошлый опыт, они обращены в будущее; у каждого из этих типов отмечаются предпринимательские устремления; они не пугаются неудач и умеют разумно рисковать. Однако при этом «руководители со стратегическим мышлением могут выявить в непривычной и сложной задаче лишь небольшое число переменных, имеющих решающее значение для достижения успеха. Руководители же с творческим складом мышления придумывают новые факторы успеха и новые переменные» [13, с. 410]. Диагностический анализ мышления, проведение которого необходимо в период, предшествующий изменениям, обеспечивает понимание того, какой тип мышления доминирует в компании или у конкретного субъекта, и какой нужно сформировать для достижения успеха в инновационной деятельности и предотвращения возможных инновационных конфликтов.

Важным направлением исследований в сфере изучения рыночной психологии и конфликтного поведения работников являются

также вопросы стимулирования эффективного труда через мотивационную сферу личности, включающую потребности, интересы, трудовые ценности, убеждения, мировоззрение, идеалы, ожидания и стремления работника. Мотивационное управление, осуществляемое с учетом этих характеристик, позволяет не только значительно повысить заинтересованность работников в высокоэффективной трудовой деятельности, но и минимизировать трудовые конфликты и противоречия, возникающие из-за несоответствия управляющего воздействия и его восприятия персоналом.

При формировании современного рыночного механизма мотивирования персонала и системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях следует также учитывать соотношение короткой, направленной на достижение ближайших целей, и дальней трудовой мотивации, связанной с перспективой. Однако, как показывают исследования, эта проблема до сих пор остается не до конца решенной в экономической науке и практике. Отечественный мотивационный менеджмент отдает предпочтение короткой мотивации работников, в то время как опыт развитых зарубежных стран убедительно свидетельствует, что дальняя мотивация, основанная на выработке философии компании и использовании действенных методов закрепления работников на предприятии, дает несравненно более высокий эффект. Не ощущая заинтересованности работодателя в долгосрочных перспективах сотрудничества, работник вряд ли будет стараться раскрыть в полной мере свой потенциал, а при возникающих противоречиях скорее пойдет на конфликт, чем тот работник, который мотивируется методами дальней мотивации.

Позитивным примером адаптации опыта зарубежных компаний по использованию социально-психологических компонентов в качестве трудомотивирующих факторов, заслуживающим широкого распространения на предприятиях промышленного комплекса Украины, является комплексная многофункциональная корпоративная система мотивации, разработанная и эффективно функционирующая в ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод» (ПАО «НКМЗ») [5, с. 61, 63]. Как показывает анализ, наряду с материальными и моральными стимулами в эту систему включены также блоки, отражающие социально-психологические особенности трудовой мотивации, в частности, формирование необходимых типов мотиваций участников бизнес-процессов с учетом мотивационной среды и рыночных тенденций; развитие корпоративной культуры как единства целей предприятия, конкретного работника и трудового коллектива; усиление социальной защиты персонала и др.

Социальные гарантии на заводе направляются на обеспечение бесплатного питания рабочих ряда профессий; оплату 50% стоимости квартплаты многодетным семьям, имеющим 5 и более детей; оказание беспроцентной возвратной ссуды молодым семьям и молодым специалистам; выделение работникам топлива, в том числе работникам и инвалидам войны и ветеранам труда со скидкой от 50 до 100 процентов его стоимости; содержание стоматологических кабинетов для бесплатного обслуживания.

Психологический аспект мотивирования работников предполагает изучение, помимо внешней, также и внутренней мотивации, которая у каждого работника индивидуальна. Проведенное в ПАО «НКМЗ» социологическое исследование показало, что у 71% работников главным мотивом деятельности является денежное вознаграждение за труд как основное средство к существованию; 15% ищут в работе удовлетворение; 9% - власти, 5% хотят признания за свое творческое отношение к труду [14, с. 65]. Исходя из выявленных «мотивационных полей», разработка и совершенствование мотивационного механизма на предприятии осуществляется с учетом индивидуальных характеристик (потребностей, интересов, ценностных ориентаций работников), что отражается в увязке целей предприятия с целями структурных подразделений и каждого участника производственного процесса, постоянном совершенствовании системы стимулирования и вознаграждения за трудовые достижения.

Важно, что повышение внутренней мотивации в ПАО «НКМЗ» неразрывно связано с восстановлением престижа творческого труда путем разработки и внедрения системы поощрений за творческие идеи, инициативу, заключение выгодных контрактов, стимулирования наиболее квалифицированных и творчески активных работников, подтверждения их профессиональной компетентности с использованием сертификатов, создания возможностей для формирования интеллектуального потенциала, разработки оригинальных подходов к мотивации различных категорий работников, отражающих специфику их труда. Социально-психологическая мотивация направлена на формирование у работников предприятия чувства уверенности в будущем, защищенности, лояльности, повышение их заинтересованности в высокоэффективной инновационной трудовой деятельности, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Такой подход приводит к минимизации трудовых конфликтов и содействует повышению конкурентоспособности компании на внутреннем и мировом рынках за счет наращивания человеческого потенциала предприятия [4; 14].

Как отмечает Е.В. Зайцева, проявляя заботу о своих работниках, работодатель подчеркивает заинтересованность в своих кадрах не только с точки зрения их отдачи в производственно-хозяйственную деятельность, но и с точки зрения их личностных характеристик, что позволяет каждому работающему почувствовать свою индивидуальность, с одной стороны, и социальную полезность коллективу, - с другой. «Такой подход, - пишет автор, - позволяет мотивировать работников к качественному труду, усилению ответственности за конечные результаты своей работы и результаты и совместного труда коллектива, повышению своей квалификации и социального статуса» [15, с. 82].

Выполненное исследование позволяет утверждать, что социально-психологические подходы к управлению конфликтами также тесно связаны и с явлением синергизма. Понятие «синергизм» зародилось в 20-х гг. прошлого столетия, но до сих пор не имеет однозначного толкования. В общем виде сущность понятия «синергизм» сводится к формуле «2+2=5», которая отражает усиливающий эффект от совместной деятельности нескольких единиц, по сравнению с итоговым показателем функционирования каждой отдельной единицы.

Различные аспекты синергизма как явления рассматривались в концепциях И. Ансоффа, Х. Итами, О. Ерманского, М. Портера, К. Кларка и К. Бреннама, Р. Кантера, Р. Кеттелла и других специалистов [16]. В частности, О. Ерманский в работе «Теория и практика рационализации» (1925 г.), обосновывая принцип организации труда, предположил наличие дополнительного эффекта от сочетания подкрепляющих друг друга элементов и заключил, что организационная сумма системы элементов может быть больше арифметической суммы сил ее составляющих [17]. Р. Баззел и Б. Гейл в своих работах указывают на то, что независимые компании обычно не достигают таких высоких уровней прибыли, как это удается группе бизнес-единиц (родственных бизнес-кластеров) [8]. М. Портер, описывая возможные конкурентные преимущества бизнес-единиц, отмечал наличие трех типов взаимосвязей между подразделениями корпораций: материальные, нематериальные и конкурентные. Материальные взаимосвязи, по мнению М. Портера, могут приводить к снижению издержек, нематериальные позволяют увеличивать синергетический эффект за счет общих навыков и ноу-хау, а конкурентные взаимосвязи, существующие за счет соперничества, связывают различные отрасли. Таким образом, эти три типа взаимосвязей, существующие как раздельно, так и одновременно, подкрепляя друг друга, создают синергетический эффект, обеспечивающий повышение конкурентных преимуществ [16].

В условиях усиления конкурентной борьбы и быстрых изменений, требующих неотложного решения постоянно возникающих все более сложных задач, особого внимания заслуживает проблема управления группами работников, командами, в рамках которых проявление эффекта синергизма представляется наиболее вероятным. Применительно к трудовым коллективам, группам, командам синергизм можно рассматривать как резонансное созидательное взаимодействие их членов, направленное на достижение общей цели и приводящее к улучшению результатов работы за счет синергетического эффекта, в соответствии с которым итоговый результат превышает сумму слагающих его компонентов. Эмоциональная вовлеченность людей в совместную работу активизирует их творческие способности и мыслительную деятельность, настраивает не только на получение высоких результатов, но и на слаженность функционирования команды, что снижает вероятность возникновения в ней конфликтов.

По справедливому утверждению В.Н. Петуха и О.И. Ильницкой, синергетический эффект не может возникнуть по указанию «сверху», только в результате бюрократических отношений, которые не детерминируют внутренние процессы, происходящие в команде и

приводящие к эффекту синергии [7, с. 52]. Объединенная энергия группы позволяет выполнять работу с меньшими усилиями, получать более высокие результаты, оптимально использовать творческий потенциал каждого участника процесса.

В то же время следует отметить, что синергизм не тождествен групповой сплоченности, которая хотя и проявляется во взаимном притяжении и взаимоподдержке членов группы, их позитивном эмоциональном настрое друг на друга и на поставленную задачу, однако не обязательно сопровождается эффектом «2+2=5», при котором возможности группы превышают возможности каждого отдельного ее члена. Групповая сплоченность лишь обеспечивает определенную стабильность группе и может послужить основой создания синергетического эффекта, источниками которого, как считают специалисты, являются, прежде всего, профессиональные компетенции работников, комплиментарность стратегий организации на всех уровнях, повышение компетенций менеджмента организаций [18].

В связи с этим заслуживают поддержки выводы О.В. Василевской о том, что возрастанию общей энергии группы, а значит и получению максимальной трудовой отдачи, призвана способствовать практическая реализация таких принципиально важных, базовых положений системы корпоративного менеджмента [19]:

*на уровне планирования:*

1. Миссия, объясняющая роль организации в экономическом сообществе;
2. Разделяемая в равной степени всеми членами группы общая долговременная цель;
3. Установка на доверие и позитивное отношение к людям со стороны менеджеров и собственников;
4. Желание учиться и развиваться у большинства работников, менеджеров, собственников, превращение организации в обучающуюся;
5. Корпоративные ценности и руководящие принципы, определяющие внутренние процессы и среду;

*на уровне организационной структуры:*

1. Гибкая система менеджмента;
2. Система лидерства — взаимоотношения лидеров, карьера, ротация, создание новых структур;
3. Поощрение создания свободных групп, команд;
4. Четкое описание функций, процессов, процедур, эталонов качества;
5. Доступность экономической информации любому нуждающемуся в ней подразделению;

*на уровне материального стимулирования:*

1. Соучастие всех работников в достижении целей бизнеса и его доходах;
2. Связь зарплаты, надбавок и бонусов с успешностью компании;
3. Достойный уровень оплаты труда;
4. Материальное стимулирование, связанное с показателями (индексами) роста;
5. Соучастие в распределении рисков бизнеса;

*на уровне социальных гарантий:*

1. Справедливость и гарантии будущего;
2. Наличие социального пакета;
3. Защита работников в случае болезней, при достижении пенсионного возраста, от опасностей внешней среды;
4. Защита топ-менеджеров — контракты, ограничивающие сроки пребывания на должностях; компенсационные выплаты при расторжении контрактов;
5. Система оплаты труда, привязанная к инфляции.

Более высокой, по сравнению, с группой, формой организации работ считается команда, представляющая собой автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный эффективно и качественно выполнять поставленные перед ним задачи [20].

В контексте применения социально-психологических подходов к управлению конфликтами особую значимость представляет оценка эффективности деятельности команд, в том числе и умения членов команды и ее лидера конструктивно решать возникающие конфликтные ситуации.

Анализ научных публикаций по данной проблематике позволил выявить созвучную автору данной статьи точку зрения относительно того, что диагностика эффективности деятельности команд целесообразно проводить в рамках мониторинговых исследований. Наибольший научный и прикладной интерес в этом плане представляет методический инструментарий проведения мониторинга эффективности деятельности команд, обобщенный в работах Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, Д.Ф. Фролова, Т.Ф. Грабенко, В.Н. Петюха, О.И. Ильинской [7; 20]. Рассмотрим более детально предлагаемые методические разработки [7, с. 444-469; 20, с. 85-93].

Прежде всего, следует поддержать выводы названных выше специалистов, что мониторинг эффективности деятельности команд призван обеспечить выполнение трех основных задач:

- оценить производственные резервы команды относительно использования новых технологий и повышения качества работ;
- оценить внешние коммуникативные резервы команды относительно улучшения позиционирования и усовершенствования взаимодействия с внешним окружением;
- оценить внутрикомандные резервы относительно улучшения профессионального состава и морально-психологического климата в команде (командного духа).

Авторы справедливо отмечают, что специальных методик для мониторинга выполнения первых двух задач не требуется, поскольку показатели, их характеризующие, находятся в сфере профессиональной деятельности команды и вполне очевидны для ее лидеров и членов. Мониторинг третьего направления, связанного с аспектами психологического сопровождения бизнеса, проводить достаточно сложно, в силу чего он остается невостребованным. Однако невниманию к этим вопросам нередко существенным образом снижает эффективность деятельности команды. Поэтому проведение в рамках мониторинговых исследований диагностики внутреннего состояния коллектива команды с целью выявления резервов ее стабильного развития и соответствующей корректировки, если в этом возникает необходимость, представляется особо важным с позиции управления трудовыми конфликтами.

Импонируют выводы специалистов о том, что мониторинг может быть как профилактическим, позволяющим отследить и оценить текущее состояние команды и ее возможные перспективы, продиагностировать организационно-психологический климат коллектива, так и проблемно-ориентированным, направленным на выявление путей разрешения проблемных ситуаций, препятствующих достижению высоких результатов деятельности команды. В контексте управления трудовыми конфликтами особую значимость представляет проведение профилактического мониторинга. При этом важно, чтобы программа проведения мониторинга разрабатывалась на принципах комплексности и системности и включала: мониторинг личной эффективности деятельности лидера команды; мониторинг личной эффективности деятельности каждого члена команды; мониторинг эффективности деятельности команды в целом.

Предложенный названными выше авторами методический инструментарий проведения профилактического мониторинга личной эффективности деятельности лидера команды включает: раздел программы мониторинга, где изложены двенадцать позиций требований к лидеру команды, на основе которых разработан комплекс оценочных показателей, а также формы опросников для самого лидера команды (самооценки), оценки эффективности его деятельности членами команды и оценки эффективности его деятельности со стороны руководства.

Показатели оценки эффективности деятельности лидера команды сгруппированы по четырем параметрам: профессиональная компетентность; коммуникативная компетентность; способность к развитию; содействие созданию синергетического эффекта [7, с. 450-451]. Состав показателей по каждому параметру сориентирован на оценку понимания лидером миссии команды, ощущаемого потенциала своего развития вместе с командой, понимания конечной цели и умения организовать людей для ее достижения, умения быть

внимательным к членам команды и понимать их индивидуальность, неиспользования манипуляций в ходе осуществления управленческого процесса, позитивного мышления, умения объективно анализировать собственные действия и действия членов команды, коммуникативной культуры, «кодекса чести», умения четко расставлять приоритеты и грамотно планировать рабочую нагрузку, умения формировать энергию «коллективного разума».

Для удобства восприятия разработанной системы показателей представим их в виде табл. 1.

Таблица 1

| Параметры и показатели мониторинга эффективности деятельности лидера команды |   |
|--|---|
| Параметры  | Показатели  |
| 1. Профессиональная компетентность   | Понимание миссии команды<br>Понимание конечной цели и умение организовать людей для ее достижения<br>Умение объективно анализировать собственные действия и действия членов команды.<br>Умение четко расставлять приоритеты и грамотно планировать рабочую нагрузку |
| 2. Коммуникативная компетентность  | Умение быть внимательным к членам команды и понимать их индивидуальность<br>Неиспользование манипуляций<br>Позитивное мышление<br>Гибкость в общении<br>Коммуникативная культура<br>Наличие «кодекса чести»   |
| 3. Способность к развитию  | Ощущение в себе потенциала развития вместе с командой<br>Способность к самообразованию<br>Стремление повышать свой профессиональный уровень путем участия в тренингах, семинарах обучающих программах   |
| 4. Содействие созданию синергетического эффекта                              | Умение формировать энергию «коллективного разума»<br>Умение настраивать людей на создание «единого поля действия»   |
| 5. Конфликтологическая компетентность  | Знание передовых отечественных и зарубежных методик, используемых для профилактики, предупреждения и разрешения конфликтов, умение применять их на практике   |

В целом позитивно оценивая приведенный выше состав оценочных показателей, в то же время его нельзя признать завершенным в силу отсутствия показателей, дающих возможность диагностировать способности лидера к предупреждению и разрешению трудовых конфликтов.

Как показывает практика, большинство менеджеров пока еще не владеют достаточными конфликтологическими компетенциями, слабо разбираются в особенностях применения конфликтологических методик (в частности, методики медиации) при разрешении возникающих в коллективе противоречий, что нередко предопределяет возникновение или усиление напряженности в трудовом коллективе. Своевременное выявление в процессе мониторинга этой проблемы и принятие мер по повышению конфликтологической компетентности лидеров команд путем участия их в обучающих семинарах, тренингах, а также в результате самообучения позволит вывести команды на более высокий уровень результативности деятельности и обеспечить стабильный эффект ее развития. В связи с этим приведенный в табл. 1 состав характеристик эффективности деятельности членов команды целесообразно дополнить параметром «конфликтологическая компетенция» с набором соответствующих показателей: знание передовых отечественных и зарубежных методик, используемых для профилактики, предупреждения и разрешения конфликтов; умение применять на практике методический конфликтологический инструментарий.

Мониторинг личной (индивидуальной) эффективности деятельности членов команды авторы рассматриваемых методик предлагают проводить по четырем основным параметрам оценки: уровень коммуникативной компетентности; уровень профессионализма; уровень ответственности; уровень креативности [7, с. 456-457]. Оценочные показатели, раскрывающие содержание каждого параметра, представлены в табл. 2. В целом соглашаясь с таким подходом выбора параметров и оценочных показателей для диагностики индивидуальной эффективности деятельности членов команды, в то же время представляется необходимым в контексте управления трудовыми конфликтами заменить показатель «умение строить конструктивный конфликт» на показатель «умение конструктивно разрешать возникающие противоречия и конфликты».

Для оценки эффективности деятельности всей команды в целом в процессе проведения мониторинговых исследований авторы рекомендуют использовать три показателя: уровень результативности деятельности, уровень эффективности межличностного взаимодействия и уровень согласованности действий при работе на общий результат.

Таблица 2

| Параметры и показатели мониторинга эффективности деятельности членов команды |  |
|--|--|
| Параметры  | Показатели   |
| 1. Коммуникативная компетентность члена команды                              | Характер поведения во время групповых дискуссий<br>Культура межличностных коммуникаций<br>Умение строить конструктивный конфликт   |
| 2. Профессионализм члена команды   | Профессиональное знание предмета основной деятельности<br>Умение спланировать собственную деятельность<br>Результативность   |
| 3. Уровень ответственности члена команды                                     | Уровень исполнительской ответственности<br>Уровень ответственности по отношению к общекомандным ценностям<br>Уровень ответственности за участок работы, который ему поручила команда |
| 4. Уровень креативности члена команды.                                       | Способность к инновациям, нестандартным решениям<br>Гибкость, приспособляемость к требованиям изменяющейся внешней среды<br>Конструктивная инициативность                            |

Анализируя данный раздел разработанного специалистами методического инструментария, следует отметить, что предлагаемые оценочные позиции нельзя отнести к категории «показателей». Это совершенно правильно выбранные критериальные параметры оценки эффективности деятельности команды, по каждому из которых необходимо определить соответствующие оценочные показатели.

С целью устранения этого пробела автором данной статьи разработан следующий набор показателей в разрезе вышеназванных параметров (табл. 3).

Таблиця 3

| Параметры и показатели мониторинга эффективности деятельности команды |   |
|---|---|
| Параметры   | Показатели  |
| 1. Результативность деятельности команды                              | Количество практически используемых творческих идей<br>Качество решенных задач<br>Инновационные решения<br>Своевременность выполнения поставленных задач<br>Работа на опережение  |
| 2. Уровень эффективности межличностного взаимодействия                | Позитивный настрой членов команды друг на друга<br>Взаимопомощь и взаимоподдержка<br>Отсутствие конфликтов<br>Умение разрешать возникающие противоречия конструктивным путем<br>Готовность учитывать интересы других членов команды<br>Высокая творческая самоотдача каждого члена команды<br>Ощущение психологической защищенности |
| 3. Уровень согласованности действий                                   | Согласованность действий в условиях дефицита времени<br>Согласованность действий в критических ситуациях<br>Степень согласования действий при выполнении текущей работы<br>Согласованность действий лидера команды и ее членов  |

Для проведения мониторинга эффективности работы всей команды с учетом изложенных выше уточнений и дополнений рекомендуется использовать опросник, заполняемый лидером, членами команды и вышестоящим руководством, форма которого приведена в табл. 4.

Данные опросников для оценки эффективности деятельности лидера команды, ее членов и руководства заносятся в сводные протоколы, где на основе применения балльной системы оценки выставляются соответствующие индивидуальные и сводные баллы по каждой оценочной позиции.

Периодичность проведения мониторинга должна определяться его целями. Так, профилактический мониторинг долгосрочно функционирующей команды рекомендуется проводить один-два раза в год. При мониторинге деятельности команд, созданных для выполнения конкретных задач, оценку следует проводить после подведения итогов выполнения каждой задачи. Полученные в результате мониторинговых исследований информационно-аналитические материалы, выявленные недостатки в работе команд, связанные с психологическими аспектами жизнедеятельности их членов и лидеров, служат основой для организации соответствующих тренингов, курсов, иных форм профилактической работы в рамках корпоративной системы управления персоналом и тем самым являются важным фактором предупреждения потенциально возможных конфликтных ситуаций.

Таблиця 4

| Опросник оценки эффективности работы команды                                       |                |
|--|----------------|
| Утверждение  | Оценка (баллы) |
| Творческие идеи, предложенные членами команды, реализуются на практике             | 1-2-3-4-5      |
| Задачи, стоящие перед членами команды, решаются на высоком профессиональном уровне | 1-2-3-4-5      |
| Команда настроена на разработку инновационных идей                                 | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды решают поставленные перед ними задачи в оптимальные сроки            | 1-2-3-4-5      |
| Поставленные задачи решаются с опережением сроков практически всегда               | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды позитивно настроены друг на друга                                    | 1-2-3-4-5      |
| Отношения между членами команды отличаются взаимопомощью и взаимоподдержкой        | 1-2-3-4-5      |
| В команде отсутствуют конфликты  | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды умеют разрешать возникающие противоречия конструктивным путем        | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды готовы учитывать интересы друг друга                                 | 1-2-3-4-5      |
| Наблюдается высокая творческая самоотдача всех членов команды                      | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды ощущают психологическую защищенность                                 | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды работают согласованно в условиях дефицита времени                    | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды работают согласованно в критических ситуациях                        | 1-2-3-4-5      |
| Члены команды работают согласованно при выполнении текущей работы                  | 1-2-3-4-5      |
| Лидер и члены команды работают согласованно  | 1-2-3-4-5      |

В комплексе социально-психологических подходов к снижению социальной напряженности в трудовых коллективах значительный прикладной интерес представляет также использование в отечественной практике управления командами разработанных ведущими зарубежными учеными Р. Блейком, Дж. Мутоном и др. таких методов, как катарсис, катализация, конфронтация, рекомендации и теоретические обоснования [7, с. 462-474].

*Катарсис*, или очищение, применяется в напряженных ситуациях, когда требуется эмоциональная разрядка членов команды посредством выражения собственных эмоций, чувств, отношений и переживаний. Задача лидера – создать такую обстановку, в которой работники смогут выразить вербально свои ощущения при гарантированном сохранении к ним сочувствия и доверия руководства и других членов команды. Катарсис как один из способов предотвращения конфликта позволяет снять или минимизировать психическое напряжение человека при эмоциональном прохождении им конфликтных зон через выплескивание своих эмоций и получение сочувствия и поддержки окружающих.

*Метод катализации* заключается в сборе информации о конкретной ситуации, поведении и реакциях работников, об их отношениях к определенным фактам и сотрудникам. Анализ такой информации и последующее ознакомление членов команды с результатами, а также возможная дискуссия позволяют сконцентрировать внимание на важных аспектах трудовой деятельности, создают возможность посмотреть на проблему глазами других участников команды, помогают установить взаимопонимание между коллегами и тем самым повышают вероятность скорейшего разрешения возникающих противоречий без реального конфликтного взаимодействия.

При использовании *метода конфронтации* лидер в определенной степени противостоит команде, концентрируя свое внимание на разъяснении тех ценностей и моделей поведения, которые являются препятствием для эффективной командной деятельности.

*Метод рекомендации* позволяет лидеру или консультанту давать профессиональные советы членам команды в сложных и/или

конфликтных ситуациях, когда они не имеют достаточного опыта, знаний и умений для их разрешения.

*Метод теоретического обоснования* позволяет обучать работников основам командной работы, систематизировать их знания в сфере развития командных процессов, решать проблемные и конфликтные ситуации, возникающие при работе в команде.

**Выводы и предложения.**

1. Переход на инновационный путь развития экономики Украины, усиление конкурентной борьбы на мировом и отечественном рынках сбыта выпускаемой продукции объективно требуют повышения заинтересованности персонала предприятий в активизации инновационной деятельности, сплоченности трудового коллектива, его нацеленности на решение актуальных задач производства. Важным фактором практического содействия достижению этих условий может стать целенаправленное использование социально-психологических методов в корпоративной системе управления персоналом, разработка более эффективных механизмов мотивации инновационного поведения работников.

2. В современных условиях хозяйствования важную роль в обеспечении конкурентоспособности производства играют командные формы организации труда, создание творческих групп и целевых команд для разработки и внедрения инновационных проектов, обеспечивающих на базе усиления синергетического эффекта от командного взаимодействия стабильность работы предприятия. При этом чрезвычайно важно предвидеть реакции работников на инновационные изменения. Своевременно предотвратить потенциально возможные трудовые конфликты, снизить социальную напряженность и возникающие противоречия в командах возможно путем усиления внимания специалистов, менеджеров и руководства предприятий к психологическим аспектам инновационного поведения работников, учета в системе управления персоналом их ценностных ориентаций, интересов, мотивов трудового поведения в конкретных ситуациях, умения определять и прогнозировать реакции работников на инновационные изменения. Предварительный анализ руководством возможных стратегий поведения работников в период инновационных преобразований, их личностных характеристик будет способствовать созданию на этой основе «стартовой площадки», обеспечивающей, помимо финансово-экономических условий, формирование инновационного типа мышления работников.

3. В контексте использования социально-психологических подходов к управлению персоналом особую значимость представляет диагностика эффективности деятельности трудового коллектива, в частности, оценка и анализ внутреннего состояния коллектива команды, ее морально-психологического климата, взаимоотношений членов команды, профессиональной и коммуникативной компетентности лидера команды. Выполненное исследование и обобщение научных публикаций по данной проблематике дает основание утверждать, что оценку эффективности работы команд с целью выявления резервов их творческого развития и управления трудовыми конфликтами целесообразно проводить в рамках мониторинговых исследований с помощью методического инструментария, рассмотренного в данной статье.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:**

1. Колганова Г.Т. Психологічні чинники управління ринковою економікою / Г.Т. Колганова, А.О. Величко // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2010. – № 1 (31). – С. 118-122.
2. Амоша О.І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наочні навчально-методичні матеріали / О.І. Амоша, О.Л. Єськов, О.Д. Дарченко. – Донецьк: Ін-т економіки пром-ті НАН України, 2011. – 200 с.
3. Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання / О.А. Бурбело, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, С.О. Бурбело. – Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. – 164 с.
4. Савельєва В.С. Організаційна поведінка: навч. посіб. /В.С. Савельєва, О.Л. Єськов, В.М. Вакуленко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.
5. Єськов А.Л. Теоретическі аспекти мотивації і їх практичєска реалізація на крупном машиностроїтельном підприємті / А.Л. Єськов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005. - № 2 (84). – С. 59-64.
6. Ільницький В.В. Методолого-методичний інструментарій дослідження відповідальної поведінки соціальних партнерів на ринку праці / В.В. Ільницький // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2-х т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – 666 с.
7. Петюх В.Н. Управління командами: навч. посібник / В.Н. Петюх, О.І. Ільницька. – К.: КНЕУ, 2012. – 512 с.
8. Кемпбелл Э., Саммерс Л. Стратегический синергизм. – 2-е изд. /Э Кемпбел, Л. Саммерс. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
9. Управление конфликтами и стрессами: учеб.-практич. пособие / под. ред. А..Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 88 с.
10. Кузнецова В.Н. Мотивация субъекта труда в контексте инновационного развития общества / В.Н. Кузнецова, А.С. Кузнецов, О.В. Пенез // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2010. – № 1 (31). – С.81-86.
11. Реутова А.О. Методы мотивации персонала предприятий /А.О. Реутова // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2010. – № 1 (31). – С. 210-212.
12. Шаховская Л.С. Механизм мотивации в партнерских программах лояльности на российском рынке / Л. С. Шаховская, И.В. Аракелова // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». – 2011. - № 2. – С. 101-107.
13. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
14. Єськов А.Л. Мотивація в корпоративній системі управління персоналом / А.Л. Єськов, І.І. Симакова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2005. – № 2(84). – С. 64 -68.
15. Зайцева Е.В. Роль человеческого фактора в условиях развития рыночных отношений / Е.В. Зайцева // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005. - № 2(84). – С. 81 -85.
16. Ляхов А.В. Понятие и виды синергизма / А.В. Ляхов, М.В. Крачулова // Економіка промисловості. – 2009. - № 4 (47). – С. 3-6.
17. Рофе А.И. Научная организация труда: учеб. пособие / А.И. Рофе. – М.: Изд-во «МИК», 2000. – 350 с.
18. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
19. Василевская О.В. Эффективная синергия группы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1\\_54.html?ThemeID](http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_54.html?ThemeID) – Загл. с экрана.
20. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко. – СПб: Речь, 2004. – 304 с.