

3. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 9 липня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 47-48.
4. Зеленко В.А. Сучасні пенсійні системи пострадянського простору і досвід України // АПЕ. – 2008. – № 8 (86). – С. 159-166.
5. Стратегія розвитку пенсійної системи, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2005 року № 525-р / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
6. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 9 липня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 47-48.
7. Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати: Закон України від 20 жовтня 2009 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 4. – Ст. 19.
8. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки „Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf.

УДК 331.109.62

НЕКОНФЛИКТНЫЙ КОЛЛЕКТИВ: МЕЧТА ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ

Хоминская Ю., Полянская Я.Л.

Резюме. В статье определены основные причины возникновения межличностных конфликтов. Разработана модель бесконфликтного коллектива на основе ролевого распределения функций. Предложены методы по снижению конфликтности отдельных работников коллектива.

Ключевые слова: бесконфликтный коллектив, ролевое распределение, конфликтный сотрудник.

Актуальность. Большинство условий и факторов возникновения и последующего разрешения конфликтов носит психологический характер, поскольку отражает особенности поведения и взаимодействия людей. Поскольку субъективную составляющую конфликтного взаимодействия между людьми устранить невозможно, то следует сделать акцент на управлении поведением персонала организации.

Бесконфликтное существование организации опасно для эффективного функционирования. Целесообразно осуществлять поддержание рационального для данной организации уровня конфликтности и использовать позитивные функции конфликтов.

Цель исследования: анализ и теоретическое обоснование действий руководителей, направленных на предотвращение конфликтов в коллективе.

Основная часть. Коллектив — это объединение единомышленников, руководящихся благородной, социально значимой целью [1].

Когда человек приходит в коллектив, его знакомят с правилами, традициями, должностными обязанностями. Он становится сотрудником, но не членом коллектива. Когда человек начинает придерживаться единой со всеми системы ценностных ориентаций, он становится членом коллектива.

Для работника очень сложно ежедневно исполнять свои обязанности на рабочем месте, если отношения с сотрудниками напряженные. Постоянные разногласия, ссоры, конфликты, интриги могут привести к нервным срывам, стрессам, эмоциональному переутомлению.

В некоторых компаниях удается создать теплую, дружелюбную атмосферу. Коллектив других разбивается на небольшие группы, а каждый рабочий день превращается в сражение, постоянно разгораются конфликты по субъективным или объективным причинам. Конфликты пронзают все общество: руководитель ссорится с подчиненными, сотрудники – между собой, и, одновременно, с руководителем.

Причины агрессии на рабочем месте различны, однако результаты опроса, проведенного в России, показали, что 70% экономически активных людей хотя бы однажды сталкивались с агрессией в рабочем коллективе. При этом, женщины чаще всего акцентируют внимание на сложностях взаимоотношений в женском коллективе, женской зависти и прочих, присущих исключительно женским коллективам, вещах; мужчины в первую очередь связывают недружелюбное к ним отношение с глобальными проблемами в экономике, в частности, с кризисом («...накалённая обстановка в коллективе связана с кризисом в стране, работодатели не могут сохранить стабильность на рабочих местах»), маленькими зарплатами («...когда люди работают много, а получают мало, они волей-неволей становятся агрессивными») и общим отсутствием воспитания («...в нашей стране агрессия и оскорбления проходят безнаказанно как в бытовом общении, так и на работе») [2].

Союз единомышленников не возникает самостоятельно, его нужно создать, вырастить. Это задача руководителя – трудная, творческая, требующая множества психологических, социальных, управленческих знаний.

Руководитель с небольшим опытом работы стремится подобрать сотрудников с одинаковыми психологическими установками. Ему нравится, например, спокойный, исполнительный, бесконфликтный коллектив, которым легко руководить. Наличие ярких индивидуальностей предполагает постоянный контроль,

что не нравится многим лидерам. Такой коллектив не может достичь высоких результатов. Конфликты внутри него неизбежны, хотя и глубоко спрятаны.

Искусство лидера состоит в том, чтобы дать возможность каждому члену коллектива раскрыть свои потенциальные возможности. Правильно воспитанный коллектив — это, прежде всего, правильный подбор ролей. Создать коллектив — это значит правильно распознать, кто какую роль играет. Важно не распределить роли, а раскрыть способности сотрудников, и помочь каждому самоутвердиться в той роли, на которую он претендует.

Необходимо учитывать особенности коллектива, выбирая тактику поведения, так как невозможно применять одинаковые стили руководства в военном, охранном, педагогическом, творческом, управленческом коллективах. Где-то нужен жестко-авторитарный, где-то более мягкий подход, где-то от дисциплины зависит жизнь людей, а где-то упущения не так опасны.

Для развития коллектива необходим определенный набор ролей. В частности, встречаются такие роли:

1. «Генератор идей». Член коллектива, который постоянно вырабатывает новые идеи. Обычно на эту роль претендуют лидеры — руководители коллективов. Мудрость настоящего руководителя заключается в том, чтобы опираться на таких «генераторов», умело используя их потенциал, не соперничая, не стремясь оттеснить их на второй план.

2. «Оппозиционер» - сотрудник, который постоянно во всем сомневается, все подвергает критическому анализу, ничего не принимает на веру. Его скепсис нередко раздражает, вызывая протест, но он нужен как способ самоконтроля, ориентир для думающего лидера.

3. «Любимец» пользуется всеобщими симпатиями. Может сказаться внешняя привлекательность, человеческое обаяние. Особенную роль играет хороший, добрый характер, умение быстро находить общий язык, мягкость, уступчивость.

4. «Колочий». Резок в общении, прямолинеен, упрям. Имеет собственную позицию, взгляд, отличный от других. Общение с ним затруднено его раздражительностью. Главная черта — очень требователен к себе и к другим. В коллективе часто вызывает неприятные чувства, особенно у лидера, но в то же время тонизирует рабочие отношения, ведет всех к достижению цели компании.

5. «Чудак». Человек, увлеченный своим делом. Мало интересуется внутренними делами коллектива, но заряжает окружающих своим интересом к чему-то. К нему многие относятся иронично, но уважают за бескорыстие, уверенность, прощая некоторые странности.

6. «Труженик» скромн, спокоен, терпелив, настойчив; со всеми поддерживает ровные, доброжелательные отношения. Добросовестно относится к делу, аккуратно выполняет задания, не требует дополнительного вознаграждения. Не прекращает работу до тех пор, пока не закончит ее качественно и в срок. Своим примером стимулирует работу команды.

7. «Балагур» умеет в трудную минуту разрядить обстановку шуткой, обладает развитым чувством юмора. Пользуется не только симпатией, но и уважением в коллективе. Особенно благоприятна роль «балагура» в сложных конфликтных ситуациях, когда он действует на конфликтующие стороны умиротворяюще, иногда в роли посредника. Однако он может быть резок, даже ехиден в тех случаях, когда кто-то из членов коллектива, обманываясь его внешней простотой и доступностью, пытается перейти с ним на фамильярный или снисходительный тон, даже если это и руководитель коллектива.

8. «Эрудит». Человек, сведущий в разных, особенно профессиональных вопросах. Обладает широкой эрудицией, знанием деталей, технологии своего дела, квалифицированный эксперт по сложным и трудным ситуациям. Вызывает большое уважение, хотя не всегда обладает общительностью, готовностью быть откровенным.

Кроме того, чтобы исключить наличие конфликтов, несущих только отрицательные последствия, нужно снизить уровень конфликтности тех людей, которые их разжигают.

Работа по осуществлению данного подхода может идти по двум направлениям:

коррекция субъективных (внутренних) условий конфликтной личности в ходе индивидуальной работы; создание организационно-управленческих условий, способствующих снижению проявлений конфликтности.

Остановимся на некоторых особо значимых организационно-управленческих условиях, способствующих снижению конфликтности личности.

1. Подбор персонала с учетом психологических качеств, что уменьшает вероятность приема на работу конфликтных личностей. Психологическая диагностика поможет прогнозировать возможные формы поведения конфликтных личностей, определить способы эффективного взаимодействия и общения с ними.

2. Высокий авторитет руководителя, сформированный на основе его лично-профессиональных и нравственных качеств - залог стабильности отношений в коллективе. Поднятию авторитета могут способствовать развитые умения конструктивно и справедливо разрешать конфликты. Такие умения формируются с опытом и специальной социально-психологической подготовкой руководителей, обучению их навыкам неконфликтного взаимодействия, технике бесконфликтного общения, развития у них умений конструктивно преодолевать возникающие противоречия. Кроме того, если руководителем организована

деятельность коллектива, то функции самоконтроля персонала мобилизуются, и они сложнее поддаются на провокации.

3. Наличие организационной культуры как системы правил, осознанных и неосознанных представлений, ценностей, традиций и запретов, которые разделяют все члены организации. Коллективы с высокой организационной культурой отличаются сформированным общественным мнением, являющимся мощным регулятором поведения людей. Конфликтные личности, как правило, зависимы от отношения окружающих, их оценки. Конфликтую, они могут оказаться в изоляции. Отчуждение от коллектива всегда болезненно для таких людей, вследствие чего иногда готовы перестать конфликтовать.

Конфликтность персонала ниже в тех организациях, где высокая мотивация труда, профессиональных или статусных достижений. Высокая мотивация в ряде случаев элиминирует даже психологическую несовместимость. Мотивация достигается различными способами: материальным или моральным стимулированием, отчетливыми перспективами профессионального или кадрового роста, престижем, высоким социальным статусом должности или профессиональной деятельности.

4. Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и организации. Это образный ограничитель и регулятор поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, вследствие чего у них повышается чувство ответственности, рефлексивной регуляции деятельности, что, безусловно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность. При осуществлении деятельности, направленной на повышение престижа, необходимо учитывать его психологические характеристики: престижно то, что доступно далеко не всем, что обуславливает качественно иной уровень отношений и стимулирования, что связано с высоким уровнем профессионализма, что имеет очень высокую общественную ценность и формирует некую социальную дистанцию.

5. Благоприятный психологический климат в коллективе является фактором, существенно снижающим уровень конфликтности персонала. Качество и производительность трудовой деятельности во многом зависят не только от совершенства ее организации, оснащенности, условий, но и от сплоченности коллектива, от характера взаимоотношений в нем, царящей эмоциональной атмосферы. Часто именно дружелюбие, товарищеская взаимопомощь, взаимовыручка, преобладание положительных эмоций, простота отношений являются основой для формирования таких важных социально-психологических феноменов, как трудовой энтузиазм. Эмоциональный настрой, доминирующие настроения, эмоциональная окраска настроений самым серьезным образом влияют на организованность, эффективность труда, как индивидуального, так и коллективного.

На климат в организации влияет множество факторов: стиль руководства, мотивы трудовой деятельности, характер взаимоотношений персонала, удовлетворенность, моральные нормы, сплоченность, организованность, численность коллектива, время совместной трудовой деятельности, половозрастной состав, наличие неформальной структуры и пр.

6. Важным условием снижения конфликтности личности является ее ориентация на высокие, но объективно обоснованные эталоны деятельности или поведения. В данном случае эталонные модели должны иметь структурированный набор личностных качеств, которые обеспечивают высокую эффективность деятельности, высокий уровень профессионализма или достижение в деятельности значимого социально-позитивного эффекта.

Тем не менее, конфликты часто возникают не между людьми, а внутри самого человека. Внутриличностный конфликт — это разногласия в отношениях между двумя «Я» сотрудника. Например, ролевой конфликт: сотрудник получил повышение, и его друзья теперь являются его подчиненными. Возникает двоякая ситуация: приятель — здесь, шеф — там. Причиной «разлада в голове» может стать предъявление несколькими руководителями к подчиненному противоречивых требований и необходимость исполнения их всех. Сотрудников также сильно удручает несоответствие распоряжений вышестоящих должностных лиц личным ценностям, например, указание руководства дать взятку и т. п. Недогрузка или перегрузка работника вызывает у него чувство неудовлетворенности работой, неуверенность в себе и стресс.

Последствия неурегулированных внутриличностных конфликтов не похожи на последствия межличностных: в отличие от последних они внешне не заметны. Сотрудник теряет интерес к работе, падает производительность труда, у него возникает апатия или агрессия (в зависимости от типа личности), что в итоге может привести к увольнению.

Поэтому контролем внутриличностных проблем сотрудников лучше заниматься человеку с соответствующими познаниями в области психологии, но, если в компании сложились теплые, доверительные отношения, руководитель в состоянии решить внутренние конфликты своих подчиненных самостоятельно.

Несмотря на то, что конфликты в коллективе часто возникают по различным субъективным причинам, нередко их причина вполне понятна, реальна и осязаема. И было бы неправильно предполагать, что можно решить все экономические проблемы организации, приводящие к противостояниям. Активно развивающиеся компании существуют в условиях постоянного создания новых трудностей для самой себя и их преодоления — в этом залог ее движения вперед и основа совершенствования организационной структуры. Поэтому подход современной организации к урегулированию и снижению количества конфликтов должен быть качественно иным: необходимо не избавляться от конфликтов, а сделать так, чтобы они не мешали работать.

Несмотря на экономическую природу спора, спорят все-таки люди. Возможно, если верить знаменитому изречению Сократа, в споре и рождается истина, но на предприятии, как правило, нужно найти не истину в последней инстанции, а быстрое и конструктивное решение возникшей проблемы. Поэтому задача руководства — так организовать сотрудников, чтобы они тратили свое время на работу, а не на споры.

В СССР при административно-командной системе количество внутренних конфликтов в периоды экономических взлетов было минимальным: у людей был внешний враг, и они не выплескивали «накопившееся» друг на друга, приберегая злость «на потом». Одновременно был дополнительный стимул к труду — стремление «быть лучше, чем они». Вера в «светлое будущее» страны позволяла коллективу предприятия сплоченно трудиться на общее благо, не отвлекаясь на внутренние разногласия.

Чтобы ваши сотрудники перестали выяснять отношения, «дайте» им внешнего «врага», чтобы им было кого ненавидеть, и представление о конечном результате, чтобы они могли к чему-то стремиться. Например, на крупном торгово-промышленном предприятии в рамках корпоративной культуры (заметки в стенгазетах, шутки на корпоративных мероприятиях, «производственные» анекдоты) поддерживается ироническое отношение к конкурентам «свысока», позволяющее сотрудникам фирмы повысить самооценку. Одновременно работники компании всегда в курсе того, кто является внешним «врагом», и готовы считать его причиной всех проблем, возникающих на предприятии.

Вывод. Таким образом, руководитель должен помнить, что коллектив не может быть односоставным. Не обязательно иметь в своем коллективе представителей всех ролей, перечисленных выше. «Английские социальные психологи, специалисты крупных корпораций отмечают, что иметь «генератора идей», «оппозиционера» и «эрудита» — необходимо для гармоничной работы коллектива» [3].

Минимизировать появление конфликтных ситуаций поможет соблюдение ряда правил:

- подбирать персонал с учетом психологических особенностей сотрудников.
- считаться с мнением окружающих. Вы можете иметь противоположную точку зрения, соглашаться или не соглашаться с предлагаемыми идеями и предложениями, но выслушать и попытаться понять человека в независимости от желания или настроения вы просто обязаны.
- быть дружелюбным с коллегами. Не стоит дружить со всеми сотрудниками, предпочтительней соблюдать нейтральные приветливые и уважительные отношения.
- быть самим собой. Исполнять ту роль, к которой предрасположен, не стараться казаться лучше или хуже, чем есть на самом деле.
- не брать на себя чужую работу, уметь отказать, если это необходимо.
- развивать организационную культуру, поддерживать благоприятный климат в коллективе.
- укреплять авторитет руководителя.
- ориентировать коллектив на достижение высоких, объективно достижимых целей.
- не пытаться избежать конфликтов, а максимизировать пользу от них.

Литература

1. Марковская И.М. Основы социально-психологических знаний: Учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001. – 64 с.
2. Бобылева В. Как строить отношения с коллегами? / В. бобылева // Школа жизни. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-13244/>
3. Агрессия в рабочем коллективе // Корпоративная культура. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.c-culture.ru/news/co/1063/>
4. Психологические аспекты профилактики конфликтов в коллективе. Рекрутмент будущего. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.naim.ru/nodes/Психологические-аспекты-профилактики-конфликтов-в-коллективе002473.html>
5. Регулируем конфликты с позитивом. Рекрутмент будущего. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.naim.ru/nodes/Регулируем-конфликты-с-позитивом002913.html>
6. Кавун І. В. Соціально-психологічні аспекти девіації в трудовому колективі // Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vkpi/Soc/2009_4/Kavun.pdf
7. Технология бесконфликтного общения для менеджеров // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/Art/section2.html>

УДК 336.77

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ В БАНКУ

Л.П. Цапля, Н.М. Гончарова

Резюме. У статті розглянуті концептуальні засади удосконалення механізму управління кредитним ризиком в банку. Підвищення якості та ефективності управління кредитним ризиком банків на будь-якій стадії економічного циклу вимагає формування певного набору дієвих інституціональних та методичних (в тому числі, програмних, автоматизованих)