

Найбільшій допомозі коучів та опанування їх технологій потребують працівники середньої ланки системи управління — топ-менеджери, які змушені оперативно вирішувати складний динамічний комплекс внутрішніх та зовнішніх проблем. В управлінні робочими процесами до таких проблем належать: прискорений розвиток вимог споживача; посилення вимог громадськості до соціально відповідальної поведінки підприємства; ускладнення взаємодії із зовнішнім середовищем, змісту та сфер конкуренції; збагачення механізмів упорядкування діяльності підприємства та скорочення їх життєвих циклів; зменшення часу на прийняття управлінських рішень; відсутність соціального партнерства власників і висококваліфікованої робочої сили; неможливість якісного аналізу інноваційних резервів однією особою; зростання необхідності розвитку мобільності внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією.

В управлінні персоналом зростає необхідність розв'язання таких проблем, як врахування впливу емоційного стану працівників на результати їх роботи; ускладнення організації обміну досвідом в умовах розвитку едохкратичної культури; забезпечення працездатності персоналу в умовах постійного стресу; подолання внутрішньої спрямованості персоналу на уникнення реальної оцінки проблем.

Необхідна в таких умовах активізація менеджерами інноваційної поведінки колективу дає позитивні результати, якщо вони усвідомляють, що творчі працівники бажать, по-перше, отримувати деякий важливий для себе результат від ефективної діяльності підприємства, по-друге, відчувати себе активними учасниками подій, які відбуваються в організації, по-третє, бути готовими не тільки самостійно приймати рішення в складних ситуаціях, а й брати на себе відповідальність за них.

Нестандартні ситуації, які постійно виникають в роботі топ-менеджерів, вимагають і нестандартної реакції на проблеми. Своєчасність та якість вирішення вказаних проблем значною мірою залежать від делегування ними частини повноважень членам колективу і одночасного розвитку в них здатності до самостійного прийняття рішень, гартування волі до перемоги обставин. Це вимагає від менеджерів середньої ланки опанування нових засобів мотивації підлеглих та спілкування з ними, в тому числі й засобів коучингу.

Використовуючи технології коучингу, слід зважати на те, що його ефективність залежить від розвитку клімату соціального партнерства, створення атмосфери довіри та відкритості у взаєминах коуча з клієнтом.

З викладеного вище можна зробити такі висновки. Головна мета коуч-менеджменту полягає у формуванні психологічних установок працівників на активну трудову поведінку в умовах посилення динамічності господарської діяльності, особисту відповідальність за результати своєї праці.

Використання коучингу в управлінні підприємством забезпечить ефективну реалізацію двох функцій менеджменту: впорядкування робочих процесів в умовах постійних змін і розвитку персоналу. Опанування менеджерами засобів коучингу створить основу підвищення продуктивності праці колективу за рахунок забезпечення ефективного делегування менеджерами частини своїх повноважень підлеглим, розвитку в колективі процесів самоменеджменту.

При провадженні коучингу в практику управління персоналом необхідно орієнтуватися на визначений в статті перелік його принципів і зміст технологічних прийомів, обирати оптимальні організаційні форми його реалізації, підвищувати кваліфікацію менеджерів у цій сфері їх діяльності.

Література: 1. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 432 с. 2. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 472 с. 3. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг. — СПб.: Изд. "Речь", 2003. — 192 с. 4. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. — СПб.: Изд. "Речь", 2003. — 112 с. 5. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. — СПб.: Питер, 2003. — 204 с.

Стаття надійшла до редакції
01.04.2004 р.

УДК: 658. 014

Логвін В. М.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В КОЛЕКТИВІ: ЗМІСТ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

The efficiency of team work is caused to great extent by communicative processes organized by the manager in order to regulate the subordinates' behaviour. The content of business intercourse, its role in team work stimulation, and methodical approaches to its analysis are considered.

Зміни економічних підвалів українського суспільства не можуть бути продуктивними без зміни системи цінностей, консолідуючих виробничі колективи підприємств, без зміни моделей менеджменту, переорієнтації його на більш широке використання соціальних технологій впорядкування трудової поведінки.

Теоретичну основу для обґрунтування заходів на рівні підприємства, які забезпечують справедливість та злагоду спільної діяльності людей, надають положення соціальної філософії, яка вважає, що в

складні періоди людської історії, коли руйнуються звичні форми існування, вся філософська думка повинна зосереджуватися на створенні нової системи правил поведінки людини [1, с. 160].

Мета статті — визначення ролі ділового спілкування членів колективу для впорядкування його поведінки, інтенсифікації діяльності та методичних підходів до аналізу резервів удосконалення.

Спілкування як поняття і явище вивчається багатьма науками. Про важливість його дослідження та оптимізації у сфері економічних відносин можна судити із слів одного з найбагатших ділових людей світу — Д. Рокфеллера: "Вміння спілкуватися з людьми — це товар, який можна купити точно так, як ми купуємо цукор або каву. Але я заплачу за таке вміння більше, ніж за будь-що інше на світі" [2, с. 394]. Виходячи з такого судження, можна сказати, що прискорення та ускладнення обмінних процесів в економічних системах вимагає від суб'єктів господарювання посиленої уваги до спілкування як засобу узгодження цілей, спільної діяльності. Тобто ефективне ділове спілкування багато в чому обумовлює ефективність діяльності. Для того щоб ефективно діяти, людина повинна знати причинно-наслідкові зв'язки між подіями, що формують певну ситуацію, процесами і станами явища, які вона намагається змінити. Тільки ефективне спілкування забезпечує достатню інформацію про ці зв'язки і створює надійні підстави для досягнення цілей.

Людська діяльність має за мету зміну ситуацій, поліпшення справ, досягнення бажаного результату [3, с. 381]. Її специфічність для конкретної людини обумовлена успадкованими нею генетично характеристиками та соціальним середовищем. Перебуваючи в певному оточенні, люди впорядковують свою поведінку, користуючись особливими механізмами, створюють норми та важелі таких механізмів, серед яких чи не найважливішими є способи передачі навичок, вмінь та знань один одному через спілкування. Така передача набагато швидше розвиває людський капітал, ніж генетична еволюція людини. Адже генетичні якості людини обмежені характеристиками батьків, а соціально успадковані — це спресований роками позитивний досвід та знання поколінь спеціалістів, професіоналів і суспільства в цілому.

Управління виробничим колективом передбачає як організацію праці, так і активізацію використання його трудового потенціалу. Обидва процеси вимагають обміну інформацією, тому менеджмент завжди передбачав аналіз стосунків між людьми, які складаються у зв'язку з необхідністю їх взаємодії в процесі виконання спеціалізованих операцій. Однак актуальність цього аспекту посилюється з розвитком процесів інформатизації та інтелектуалізації виробничих і економічних процесів.

Для управління колективною працею підлеглих менеджер повинен розвивати вміння та навички використання освітньо-виховних методів управління для розвитку потенціалу їх інноваційної поведінки; узгодження внутрішнього і зовнішнього обміну інформацією, активізації діяльності і розвитку особистості. Всі ці дії тим чи іншим чином пов'язані з організацією ефективного ділового спілкування;

У колективі ділове спілкування реалізується на трьох рівнях. На першому рівні відбувається обмін інформацією двох людей. На другому — обмін видами діяльності в кооперативній праці, який супроводжується інформуванням, розпорядженням, вимогами. У цій взаємодії виникає розподіл ролей попарно: інструктор — виконавець; ініціатор розпорядження — виконавець. На третьому рівні учасники спілкування усвідомлюють його соціальне значення, оцінюючи через нього спільні результати діяльності і вплив на них кожного.

Ділове спілкування — це триєдиний процес, до якого входять: взаємне вивчення та оцінка партнерами один одного, обмін інформацією й організація взаємодії [4, с. 14].

Ефективність першого підпроцесу (пізнання, оцінки членами групи один одного) забезпечується розумінням кожного з них, яким чином людина сприймає інформацію в спілкуванні. У другому підпроцесі ділового спілкування (обміні інформацією) важливого значення набуває формування спільного смислу взаємодії для всіх членів колективу. Він надає спрямування спільній діяльності, робить доцільними зусилля окремих працівників.

Третій підпроцес ділового спілкування (організація взаємодії) має власні критичні моменти, а саме: взаємодія повинна формувати таку стратегію поведінки, яка б узгоджувалася з планами всіх, хто спілкується. Усвідомлення справедливості та рівнозначності вкладів партнерів у спільну діяльність створює надійні передумови активного виконання ними прийнятих рішень.

З вищесказаного можна зробити висновок, що оптимізація діяльності колективу значною мірою забезпечується впливом менеджерів на процеси спілкування. Форма такого впливу — навчання спілкуванню. Навчання може бути як традиційним (соціально-психологічна освіта тих керівників, які професійно зобов'язані займатися спілкуванням), так і спеціальним (тренінги). Завданням останніх є розвиток навичок ефективною передачі інформації, оцінювання точності сприйняття її, організації взаємодії в спілкуванні.

Для оцінки ефективності спільної діяльності необхідний критерій. Таким внутрішнім критерієм для колективу можна обрати збалансованість продуктивності його праці і задоволення членів належністю до даної групи. Однак оптимізація спільної діяльності групи не може бути тільки внутрішньою. Ділове спілкування повинно створювати і

передумови узгодження інтересів колективу з більш загальними соціальними системами, до яких він входить.

Слід зауважити, що характер спілкування суттєво впливає на формування та розвиток будь-якого колективу. Практика свідчить, що це — надзвичайно важливий фактор перетворення угруповання в колектив. Будь-який колектив можна назвати угрупованням, але не будь-яке угруповання можна вважати колективом. Передумовою формування колективу є, перш за все, доцільність спільної діяльності угруповання, яка забезпечується високою якістю процесів спілкування в групі. Практично всі методики діагностики розвитку колективу насамперед передбачають вивчення специфіки міжособистісних стосунків і спілкування. Це можна пояснити тим, що, по-перше, спілкування є внутрішньою необхідною умовою життєдіяльності людини. По-друге, колективна діяльність і колективне користування засобами виробництва — це така діяльність і таке користування, які проявляються і стверджують себе безпосередньо тільки у спілкуванні людей.

Носієм потреби, що породила колективну трудову діяльність і ділове спілкування, є не стільки сукупність індивідів, скільки інтереси її розвитку. Предмет спільної трудової діяльності, орієнтуючи активність окремих особистостей, набуває збуджуючої сили в результаті усвідомлення ними об'єктивної необхідності своєї взаємозалежності і необхідності ефективного обміну інформацією при виконанні трудових операцій.

Як спосіб організації, спілкування в групі не просто сприяє упорядкуванню її діяльності, але обумовлює появу якісно специфічних інтегративних ознак колективу. До них належать: організованість, яка зовні спостерігається як здатність колективу самостійно забезпечувати впорядкованість у ситуації невизначеності; співіснування різних думок і форм ініціативної поведінки з єдністю, впорядкованістю дій членів колективу.

Важливими ознаками високопродуктивного колективу є врахування при розподілі функціональних обов'язків між співробітниками їх психологічних характеристик. Узгодженість виконання спеціалізованих функцій детальніше оцінюється максимально можливою продуктивністю праці з мінімальними емоційно-енергетичними витратами та одночасним забезпеченням суб'єктивної задоволеності. Сумісність індивідів за психологічними ознаками забезпечує синергетичний ефект сполучення та взаємодії, який характеризується максимально позитивним сприйняттям колегами один одного.

Усі ці якості колективу виникають у процесі предметно заданого спілкування і забезпечують успішну реалізацію мети спільної діяльності.

В. Е. Семенов визначив три головні соціально-психологічні риси, притаманні ідеальному колективу: колективізм, що органічно поєднує досягнення суспільно корис-

них та особистих цілей; оптимістичний, стійкий щодо стресів, соціально-психологічний клімат, який забезпечується наявністю постійної перспективи розвитку; високий людський потенціал ефективності, який полягає в здатності членів колективу до самоорганізації, самовдосконалення, забезпечує створення передумов для використання здібностей кожного, взаємної відповідальності, взаємної підтримки та взаємного стимулювання [5, с. 12]. Формування цих характеристик колективу забезпечується ефективним діловим спілкуванням. Саме через нього нагромаджуються способи подолання конфліктів та суперечностей, без яких неможливий розвиток колективу. Наявність внутрішньої неоднорідності думок, з одного боку, створює передумови розвитку творчого потенціалу колективу, а ефективна система спілкування з іншого — забезпечує цілісність колективу, здатність його до самовдосконалення.

Слід зважати на той факт, що саме протиріччя між особистістю та колективом можуть стати генератором розвитку і колективу, і індивідуума. Але при цьому необхідно знайти форми розв'язання суперечностей між внутрішнім (особистим) життям людини і зовнішнім (соціальним) її життям.

Вплив спілкування на зміст та структуру спільної діяльності здійснюється через особистість, адже життя людини проходить не в замкненому внутрішньому світі її свідомості, а у відкритому просторі її комунікацій та взаємодій з іншими людьми. Причому трудову поведінку людини може активізувати просто наявність іншої людини та її поведінка. Можна сказати, що будь-яка діяльність людини орієнтована на поведінку іншої, а спілкування — це постійна функція людини, що надає можливість узгодити власні інтереси з інтересами інших.

Аналіз резервів розвитку ділового спілкування передбачає вивчення можливостей формування інтегральних характеристик колективної поведінки, зв'язку між оцінками ситуації кожним членом колективу та угрупованням в цілому, різних аспектів взаємосприйяття в колективі. Для такого аналізу використовується комплекс спеціальних методів діагностики, зміст яких подано в таблиці.

Таблиця

Призначення методів діагностики ділового спілкування*

Завдання	Методи діагностики
1	2
Визначення якісно нових інтегральних (відмінних від індивідуальних) характеристик поведінки групи	Аналіз колективної думки; експерименти, пов'язані з груповою дискусією, прийняттям групового рішення
Залежність між оцінками ситуації групою в цілому і кожним її членом	Самооцінка, кількісні шкали, статистичні критерії ідентичності оцінок

Закінчення таблиці

1	2
Спілкування між членами групи	Соціометрія, рефентометрія, аутосоціометрія
Сприйняття особистістю власної групи	Прямі методи: соціометрія, рефентометрія, аутосоціометрія. Непрямі методи: методика оцінки лідерства, психологічні тести
Сприйняття особистістю іншої групи	Прямі методи: соціометрія, рефентометрія, аутосоціометрія. Непрямі: методика оцінки лідерства, методика сприйняття кольору. Порівняльна оцінка культурних цінностей
Сприйняття групою одного зі своїх членів	Групова оцінка особистості, шкали прийнятності, методика незалежних характеристик. Соціометрія, аутосоціометрія
Групове сприйняття члена іншої групи	Соціометрія, рефентометрія, аутосоціометричні методики
Сприйняття групами одна одною	Аналіз соціальних стереотипів, контент-аналіз, оцінка і порівняння культурних цінностей
Сприйняття групою самої себе	Рольова гра, соціально-психологічний тренінг

* Узагальнено автором за монографією [6]

Практична перевірка вказаних у таблиці та інших методів, рекомендованих в психології, соціології, соціальній психології, інших наукових напрямках, пов'язаних із дослідженням комунікацій та поведінки людей в спільній праці надасть змогу розробити науково-практичні рекомендації щодо управління діловим спілкуванням у колективі.

Слід зазначити, що в управлінні спілкуванням слід виокремити поняття комунікативного стану, здатності до комунікацій. Це важливо, оскільки саме це поняття поєднує теорію спілкування і теорію особистості. Комунікативний стан значною мірою залежить від оцінки суб'єктом спілкування самого себе. Людина намагається бути сприйнятою іншою стороною саме так, як того вона сама хоче. З огляду на це, вона намагається захистити власну самооцінку та сприйняття її іншими членами колективу, використовуючи рольову, дискусійну та відкриту форму.

Виконуючи певну соціальну роль, член колективу часто нею приховує власне особистісне сприйняття ситуації. Використовуючи дискусійну форму захисту, він через самокритику виправдовує спосіб виконання своєї соціальної ролі, розраховуючи на реакцію співчуття. При відкритому захисті використовуються засоби залякування потенційного супротивника, який негативно оцінює поведінку того, хто захищається. Практика свідчить, що тільки свідома відмова від захисту та нав'язування іншим власної оцінки, перехід до стратегії довірливого спілкування, саморозкриття своєї

позиції, співчуття сприяє формуванню ефективного та результативного ділового спілкування. Менеджер повинен розвивати в колективі клімат ділового партнерства, конструктивних діалогів. Такого варіанту комунікативного стану досягти досить важко, але, як до еталону, до нього необхідно наблизитися: від максимальної розрізненості думок та сприйняття ситуації до найбільшої концентрації уваги на вирішенні проблем спільної діяльності на основі взаємної вигоди.

Узагальнюючи матеріали даної статті, можна зробити такі висновки: до визначальних ознак спільної діяльності належать не тільки наявність спільної мети її учасників, органів управління нею чи розподіл єдиного процесу діяльності між учасниками, а й поява у індивідів, що виконують спільну діяльність, міжособистісних стосунків на основі ділового спілкування. В умовах посилення динамічності та непередбачуваності середовища, в якому змушені діяти ділові організації, важливою передумовою розвитку спільної діяльності колективу є розвиток саме ділового спілкування, яке через інтенсифікацію обміну інформацією забезпечує впорядкованість та синергетичний ефект взаємодії окремих працівників у досягненні цілей.

Існує нагальна необхідність розроблення методики оцінки як здатності членів колективу до спілкування та спільної діяльності, так і процесу ділового спілкування. Для цього слід, на погляд автора, проаналізувати та обґрунтувати можливість використання різних способів: психологічних тестів, діагностики колективної думки, групових дискусій, тренінгу з прийняття групового рішення, методів соціометрії, рефентометрії, аутосоціометрії та ін. Ефективність використання відповідних методів дослідження спілкування, на думку автора, можна забезпечити дотриманням таких принципів: максимальної адаптації їх до контингенту досліджуваної групи; узгодження способу, що стимулює ділове спілкування, з основними формами діяльності; розроблення методичного забезпечення кількісних оцінок ділового спілкування в колективі.

Література: 1. Ермакова Е. Е. Философия: Учеб. для техн. вузов. — М.: Высшая школа, 2000. — 272 с. 2. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д. В. Валового. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", Академия труда и социальных отношений, 2000. — 392 с. 3. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М.: Сов. энциклопедия, 1985. — 1 600 с. 4. Доронина М. С. Культура общения деловых партнеров: Учебное пособие. — Х.: Изд. Дом "ИНЖЕК", 2003. — 192 с. 5. Семенов В. Е. К проблеме понимания и классификации групп в марксистской социальной психологии // Вестник Ленинградского университета, 1982. — №11. — С. 11 – 15. 6. Общение и оптимизация совместной деятельности. Монография / Под ред. Г. М. Андреева, Я. Яноушека. — М.: Изд. Московского унив., 1987. — 304 с.

Стаття надійшла до редакції
11.05.2004 р.