

УДК 331.109

Цісецький О., Зборовська Х.

КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА

Розглянуто проблему конфліктологічної компетентності керівника, як вирішального фактора у процесі подолання конфліктних ситуацій та їх деструктивних наслідків, у попередженні виникнення протиріч, які призводять до конфлікту. Обґрунтовано модель формування та розвитку конфліктної компетентності.

Ключові слова: керівник, компетенція, компетентність, конфліктологічна компетентність.

Конфлікти супроводжують суспільство в усіх сферах людської діяльності вже впродовж багатьох століть, тому виникла об'єктивна необхідність застосування певних умінь, навичок і характеристик особистості для попередження, конструктивного розвитку та вирішення конфліктних ситуацій без заподіяння соціальної шкоди. Отже, виникла потреба в конфліктологічній компетентності сторін при протистоянні поглядів та думок.

Значну частину свого життя люди проводять на роботі, а тому найчастіше спілкуються з членами свого трудового колективу. Проте скільки людей, стільки й поглядів, ідей, думок, що часто протирічать і є причиною виникнення трудових конфліктів. Тому виникає необхідність формування конфліктологічної культури працівників і, зокрема, конфліктологічної компетентності. Керівник колективу, як взірець на котрого рівняються інші і як координатор спільної діяльності та управлінець має володіти найвищим рівнем конфліктологічної культури і, звісно, конфліктологічної компетентності.

Процес формування конфліктологічної компетентності керівника є складним, тривалим, але актуальним. Контроль керівника за конфліктними ситуаціями, їх ефективне вирішення, попередження і навіть використання на користь організації дає змогу ефективніше використовувати трудовий потенціал працівника, стабілізуючи соціально-психологічний клімат колективу.

Поняття «конфліктологічна компетентність» аналізували у наукових працях чимало дослідників. Зокрема, його зміст розглядали А. Анцупов,

Є. Богданов, В. Зазикін, Н. Самсонова, Л. Цой, А. Шипілов, І. Козич. Проте в літературі досі нема єдиного розуміння цього поняття.

Нині наукові пошуки спрямовані на вивчення таких теоретичних і практичних завдань, як формування конфліктологічної компетентності (Г. Бережна, М. Бондаренко, О. Денисов, О. Єфімова, Д. Івченко, І. Козич, А. Лукашенко), конфліктологічної компетенції (Г. Антонов, Є. Сгонникова), готовності до виконання професійних конфліктологічних завдань (З. Дринка, Г. Болтунова), досвіду конструктивного розв'язання конфліктів (О. Афанасов, В. Смирнов), підготовки до міжособистісної взаємодії в ситуації конфлікту (С. Ємельянов, Ю. Костюшко, Л. Цой).

Мета даної статті полягає у теоретичному обґрунтуванні суті, структури й функцій конфліктологічної компетентності керівника та розробленні системи її формування і розвитку. Основними завданнями дослідження є:

- ✓ розкрити сутність понять «керівник», «компетенція», «компетентність», «конфліктологічна компетентність»;
- ✓ дослідити структуру та функції конфліктологічної компетентності особистості керівника;
- ✓ розробити систему формування та розвитку конфліктологічної компетентності керівника.

Якісні характеристики людини завжди були і є основним ресурсом для створення суспільних благ і надання розмаїтих послуг. У сучасних умовах як ніколи важливе значення мають ефективне управління людськими ресурсами і пов'язана з ним підготовка першокласних менеджерів та керівників, які б володіли необхідним комплексом компетенцій та компетентностей для здійснення високоякісної управлінської діяльності.

Керівник – особа, яка очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що в ньому працюють. Особа, яка виконує функції керівника, має різні назви, залежно від сфери, в якій вона працює. Л. Кисіль зазначила, що керівників називають «адміністраторами», «менеджерами» або «організаторами роботи керованого ними колективу» [6, 34].

Успішний керівник повинен мати високу компетентність та володіти різноманітними компетенціями.

Компетенція (від лат. *compete* – добиваюся, відповідаю, підхожу) – коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; знання і досвід у певній галузі [13, 613].

Компетенція – добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи [10, 874].

Поняття «компетентність» учені також визначають по-різному. Компетентність слід відрізняти від компетенції – певної сфери, кола питань, що людина має повноваження вирішувати.

Компетентність – інтегральна особистісно-когнітивна риса керівника, що базована на сформованості системи професійних знань (експертності) та вмінні їх ефективно використовувати [5, 553].

Не слід протиставляти компетентність знанням або умінням і навичкам. Поняття компетентності є ширшим за знання, або вміння, або навички, воно містить їх у собі [9, 16].

Одним із видів компетентності, вивченню яких протягом останнього періоду приділяють значну увагу, є конфліктологічна компетентність – здатність і готовність фахівця ефективно взаємодіяти у конфлікті, орієнтуючись при цьому на взаємовигідне задоволення потреб та інтересів усіх учасників конфліктної ситуації, реалізуючи стратегію співпраці. Здатність до запобігання й вирішення конфліктів інколи зараховують до соціальної компетентності [11, 111].

Л. Цой розглядає конфліктологічну компетентність як здатність людини або групи людей спрямовувати деструктивні процеси в конфлікті у конструктивне русло; розвиватися самостійно, підсилюючи свій інтелектуальний і емоційно-психологічний потенціал у конфлікті; створювати умови для виходу ситуації на якісно новий рівень розвитку; виробляти нові норми взаємодії у конфліктах, котрих поки що нема в суспільстві [14, 94].

Конфліктологічна компетентність – це система наукових знань про конфлікт та вміннь керувати ними; вона передбачає певний рівень знань і якостей особистості з аналізу, управління й самоуправління конфліктами [12, 34].

Згідно з визначенням О. Денисова, конфліктологічна компетентність керівника – це когнітивно-регуляторна підструктура професіоналізму особистості й діяльності, яка дає змогу передбачати конфлікти, ефективно управляти ними, вирішувати на об'єктивній основі, здійснювати психологічний вплив на конфліктуючі сторони з метою зниження негативного впливу і наслідків конфліктів. Він розкриває психологічну структуру конфліктологічної компетентності керівника через низку взаємопов'язаних компонентів:

1. Гностичний – власне знання про причини виникнення конфлікту, закономірності його розвитку й перебігу, поведінки, спілкування та діяльності опонентів у конфліктному протиборстві, їх психічні стани тощо.

2. Регулятивний (конструктивний) – вміння впливати на опонентів, на їх стосунки, оцінки, мотиви та цілі конфліктного протиборства; формувати суспільну думку щодо учасників конфлікту; вміння здійснювати

профілактику конфлікту і розв'язувати його на справедливій основі, виступаючи як «третейський суддя».

3. Проектувальний – уміння передбачати дії опонентів, їхню поведінку під час конфлікту, прийоми, що можуть бути застосовані у конфліктному протистоянні, розвиток конфлікту, його наслідки для організації й опонентів.

4. Рефлексивно-статусний – високий рівень рефлексивної культури, вміння організувати процес самопізнання, реагувати адекватно до ситуації, цілей і завдань управління конфліктами.

5. Комунікативний – уміння ефективно спілкуватися з учасниками конфлікту, враховуючи їх особистісні та емоційні стани.

6. Нормативний – знання про нормативні та моральні регулятори поведінки в умовах управління і вирішення конфліктів, про корпоративну й професійно-управлінську культуру; здатність та готовність дотримуватись етичних норм щодо учасників конфлікту [7].

Для ефективного поєднання і застосування цих компонентів потрібно пам'ятати, що керівник в умовах конфлікту може опинитися щонайменше в двох становищах – або суб'єкта, прямого учасника конфлікту, або посередника, арбітра, примирителя сторін.

Суб'єктом конфлікту керівник стає, коли відстоює свій погляд, певні інтереси і певну позицію у стосунках із підлеглими або діловими партнерами з інших підрозділів (організацій). Найчастіше безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає в тих ситуаціях, коли порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства або допускає несправедливу оцінку роботи і поведінки підлеглих [3, 84].

До порушень службової етики належать такі негативні якості: грубість, зарозумілість і неповага, що проявляються стосовно людей; невиконання обіцянок і будь-який обман; зловживання своїм статусом, приховування невігідної для себе інформації, нетерпимість до думки інших, відмінної від власної, і т. п. [3, 82].

Таким чином, конфліктологічна компетентність формується не лише з умінь, знань, навичок, а й із особистих якостей керівника.

I. Козич у працях розкриває сутність конфліктологічної компетенції через такі її функції:

1. Комунікативна функція передбачає вміння не тільки чітко і зрозуміло висловлювати думки, аргументувати, запевняти, передавати раціональну та емоційну інформацію, а й організувати конструктивний діалог, користуватися вербальними і невербальними засобами.

2. Рефлексивна функція конфліктологічної компетентності складається з усвідомлення себе і навколишнього світу. Наявність певного рівня компетентності спонукає до аналізу причинно-наслідкових зв'язків, сти-

мує прагнення до саморозвитку, праці над собою і застосування цієї спроможності до важких умов і обставин професійного буття, пошуку й особистісної оцінки життєвого досвіду.

3. Профілактична функція конфліктологічної компетентності спрямована на зняття напруження у спілкуванні між учасниками цього процесу на ранніх стадіях і попередження розвитку конфліктної взаємодії.

4. Навчальна функція конфліктологічної компетентності передбачає створення під час конфлікту умов, що давали б можливість отримати досвід конструктивної поведінки у конфлікті.

5. Інноваційна функція конфліктологічної компетентності забезпечує перехід колективу до нового стану з новими якісними та кількісними показниками. Інноваційна функція спрямована на усвідомлення суб'єктами конфліктної взаємодії як власних інтересів, так і інтересів інших. Також інноваційна функція передбачає використання нових, креативних методів попередження, врегулювання конфліктів.

6. Регулятивна функція конфліктологічної компетентності спрямована на врегулювання тих протиріч, які виникають у процесі взаємодії між людьми.

7. Інтегративна функція – одна з основних функцій конфліктологічної компетентності, спрямована на інтеграцію і стабілізацію. Інтегративна функція впливає на розрядку напруження у міжособистісних і міжгрупових стосунках; на узгодження індивідуальних та колективних інтересів; на консолідацію формальних і неформальних груп; на поглиблення й стабілізацію загальних інтересів [8].

Таким чином, конфліктологічна компетентність або компетентність у розв'язанні конфліктів є важливою складовою формування професійної компетентності майбутніх фахівців тих професій, що передбачають роботу з людьми й постійне спілкування у процесі професійної діяльності.

Недостатньо сформована конфліктологічна компетентність особистості – одна з вагомих причин виникнення конфліктів у виробничій сфері. Тому очевидною є необхідність формування та подальшого розвитку і вдосконалення конфліктологічної компетентності у фахівців усіх галузей, особливо керівників.

Формування конфліктологічної компетентності базоване на таких основних блоках: теоретичні знання у галузі конфліктології, психології; володіння технологіями профілактики, управління, мінімізації деструктивних форм конфлікту; формування професійного типу мислення, до якого належить рефлексивність, методологічність, креативність, динамізм; володіння технологіями стресостійкості у конфліктах, відсутність страху перед конфліктами; дотримання професійної етики у конфлікті; високий рівень особистої культури.

Слабкий розвиток конструктивної конфліктної позиції і конфліктофобія – типові недоліки в конфліктологічній компетентності сучасного фахівця. Тому сьогодні одним із найважливіших напрямів у навчальному процесі стають формування і розвиток цілісної конфліктологічної компетентності фахівця як спеціального завдання [2, 9].

Ми вважаємо, що система формування і розвитку конфліктної компетенції особистості має бути такою:

- ✓ освоєння азів конфліктологічних знань ще у загальноосвітній школі;
- ✓ викладання у ВНЗ конфліктології для студентів усіх спеціальностей, а не тільки тих, які в майбутньому будуть соціологами, психологами чи фахівцями з управління персоналом;
- ✓ вивчення конфліктології слухачами навчальних закладів післядипломної освіти;
- ✓ формування конфліктологічної компетентності у фахівців, які підвищують кваліфікацію у відповідних закладах;
- ✓ розвиток конфліктологічних знань у працівників на підприємствах, в установах і організаціях у процесі реалізації заходів із розвитку персоналу тощо.

Ми переконані, що розпочинати конфліктологічну освіту треба ще у загальноосвітній школі. Забезпечувати цей процес навчання має шкільний психолог у тісній співпраці з класним керівником і під загальним керівництвом заступника директора школи з виховної роботи. Тим самим буде активізована діяльність психологів, вони зближаться з дітьми.

Продовження формування конфліктологічної компетентності покладається на вищу школу, адже практика свідчить, що випускники вищої школи не готові до конфліктологічної діяльності у професійному середовищі, що виражається в недостатньому розвиткові у них професійно важливих якостей, які забезпечують фахівцеві орієнтування в складній ситуації під час професійної взаємодії, управління негативними емоційними станами, оцінку важливості об'єкта конфлікту, вплив на опонента, з метою недопущення або розв'язання конфлікту.

Щоб усунути таку некомпетентність студентів у конфліктних ситуаціях, потрібно насамперед будувати навчальний процес так, щоб не було розриву теорії з практикою. Тому під час навчального процесу слід приділяти велику увагу проведенню спеціальних психологічних семінарів, курсів із використанням різних активних форм навчання: ділових ігор, психологічних практикумів, тренінгів тощо [4, 128].

Сприяти формуванню кваліфікованих спеціалістів у сфері врегулювання конфліктів можна в процесі тренінгових занять, спрямованих на оволодіння студентами знаннями про конфлікти, шляхи їх попередження

та розв'язання, а також формування в них відповідних умінь і навичок у процесі аналізу реальних конфліктних ситуацій [1, 4].

Усі ці заходи будуть корисними не лише студентам, а й слухачам, які здобувають другу вищу освіту і фахівцям, котрі підвищують кваліфікацію.

Ми вважаємо, що у процесі створення і реалізації програм із розвитку персоналу підприємства необхідно обов'язково передбачати заходи, спрямовані на формування і розвиток конфліктної компетентності у працівників. Це можуть бути як спеціальні бесіди, лекції, тренінги, так і будь-які інші корпоративні заходи, до яких можна ввести окремі тематичні номери (рольові чи ділові ігри, виконання професійних завдань конфліктологічного спрямування тощо). Важливо, щоб до цього процесу було залучено якнайбільше працівників для отримання максимального ефекту.

Усі названі вище заходи, методи і форми навчання забезпечать високоякісну підготовку конфліктологічно компетентних фахівців за умови наявності викладачів і тренерів відповідної кваліфікації й належного матеріально-технічного забезпечення.

Отже, в статті розкрито суть поняття «конфліктологічна компетентність»; досліджено структуру та функції конфліктологічної компетентності керівника; розроблено систему формування конфліктологічної компетентності фахівців тих професій, що передбачають взаємодію з людьми, запропоновано підходи до розвитку конфліктологічної компетентності в руслі розвитку персоналу.

Ефективне застосування запропонованої системи та підходів щодо формування та вдосконалення конфліктологічної компетентності керівника дасть змогу:

- ✓ попереджувати виникнення конфліктних ситуацій, сприятиме зменшенню кількості конфліктів;
- ✓ подолати деструктивні наслідки конфліктів;
- ✓ забезпечити високу ефективність використання персоналу;
- ✓ формувати здоровий соціально-психологічний клімат у трудових колективах;
- ✓ підвищити ефективність міжособистісної взаємодії в процесі праці;
- ✓ направляти конфлікти в конструктивне русло та використовувати їх на користь організації.

Перевагами запропонованої системи є комплексний підхід до формування й розвитку конфліктологічної компетентності особистості та її постійний розвиток упродовж усього трудового життя.

The paper considers the problem of conflict competence manager, as a decisive factor in overcoming conflicts and their destructive effects in the prevention of conflicts that lead to conflict. Grounded model of formation and development of conflict competence.

Key words: *manager, kompetentsyua, competence, conflict competence.*

Рассмотрена проблема конфликтологической компетентности руководителя, как решающего фактора в процессе преодоления конфликтных ситуаций и их деструктивных последствий, в предупреждении возникновения противоречий, которые приводят к конфликту. Обосновывается модель формирования и развития конфликтной компетентности.

Ключевые слова: *руководитель, компетенция, компетентность, конфликтологическая компетентность.*

Література

1. Антоненко І. Формування конфліктологічної компетентності майбутніх соціальних педагогів [Електронний ресурс] / І. Антоненко. – Режим доступу: <http://www.kspu.kr.ua/download/nauk>
2. Гагіна Н. В. Педагогічні умови формування у майбутніх менеджерів умінь конструктивної взаємодії у ситуації конфлікту. Дис. к. п. н. / Н. В. Гагіна. – Ж., 2011. – 36 с.
3. Зінчина О. Б. Конфліктологія: Навчальний посібник / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
5. Карпов А. В. Психологія менеджмента: Уч. пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
6. Кисіль Л. Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність / Л. Є. Кисіль. – К.: Наукова думка, 1998. – 82 с.
7. Кляп М. Структура та зміст конфліктологічної компетентності [Електронний ресурс] / М. Кляп. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2010_5/Kliar
8. Козич І. В. Формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури. Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.05 [Електронний ресурс] / І. В. Козич / Запорізький національний ун-т. – К., 2008. – 24 с. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/464698/>
9. Компетентнісний підхід в освіті. Проблеми, поняття, інструментарій // Зарубіжна література. – 2006 – № 23 (47). – С. 16–28.
10. Новый тлумачний словник української мови: У 3-х т. Т. 1 / Укладачі: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – К.: «АКОНІТ», 2006. – 926 с.
11. Носков І. В. Компетентність як складова підготовки фахівців у гуманітарному вищому навчальному закладі / І. В. Носков, А. В. Кальянов, О. В. Єфросиніна // Соціальна психологія. – 2006. – № 5. – С. 111–121.
12. Підбуцька Н. В. Педагогічні умови формування конфліктологічної культури майбутнього інженера-машинобудівника: Дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Н. В. Підбуцька. – Вінниця, 2008. – 253 с.
13. Словарь иностранных слов и выражений. – Минск: Современный литератор, 1999. – 575 с.
14. Цой Л. Н. Практическая конфликтология / Л. Н. Цой. – М., 2001. – 233 с.