

РЕФЛЕКСИВНІ ТЕХНІКИ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ  
ПРОБЛЕМ В СИСТЕМІ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Діяльність будь-якого підприємства сьогодні здійснюється в умовах досить жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Уміння в кожній нестандартній ситуації не просто «утриматися в сідлі», а «осідлати» потік проблем, що обвалюються на керівника, вимагає від нього неабиякої управлінської майстерності.

Недарма статистика світового бізнесу така, що протягом перших п'яти років припиняють існування 80% всіх новостворених підприємств, а в наступні п'ять – 80% підприємств, що вцілили в перші п'ять років [1].

Домогтися ефективності та збалансованості управління – дуже непросте завдання.

Серед основних проблем, з якими доводиться стикатися керівнику будь-якої сучасної організації – неготовність та небажання персоналу сприймати будь-які зміни та сприяти їм (управлінський дисбаланс).

Саме тому система управління персоналом (СУП) повинна будуватися з урахуванням основних характеристик сучасної організації (табл. 1).

Таблиця 1 – Особливості управління персоналом (УП) в різних типах сучасних організацій [2]

Характеристика сучасної організації	Особливості СУП
Динамічність (здатність до частих змін)	<u>Суб'єкт</u> : повинен уміти втримати контроль над процесами в часті періоди змін, що відбуваються в організації
	<u>Об'єкт</u> : персонал має бути приучений до частих змін, не повинен їх боятися та їм протидіяти
	<u>Процеси</u> : в технології УП повинні легко та швидко вноситися зміни без негативних наслідків для всієї СУП
Гнучкість та мобільність (здатність перебудовуватися відповідно до поставлених цілей)	<u>Суб'єкт</u> : повинен вміти прогнозувати результат в нестабільній ситуації, вміти внести корективи в процес управління на необхідній стадії з тим, щоб досягти поставленої мети
	<u>Об'єкт</u> : персонал повинен сам бажати змін, бачити в них явні переваги і можливість задоволення своїх потреб. За кінцевою метою змінення він повинен бачити свої власні цілі
	<u>Процеси</u> : повинні бути побудовані таким чином, щоб самі технології містили у собі здатність до швидкої перебудови, модифікації у відповідності з цілями
Максимально ефективне використання ресурсів	<u>Суб'єкт</u> : повинен вміти оцінити ефективність використання технологій і знати методи підвищення цієї ефективності
	<u>Об'єкт</u> : повинен розуміти, що в ньому є найціннішими характеристиками, намагатися їх активно використовувати
	<u>Процеси</u> : перевага надається технологіям, які спроможні дати максимальний ефект та мати довгострокову перспективу

Виконання основних вимог СУП в умовах нестабільності можливе лише за умови здійснення постійного навчання персоналу та самонавчання керівництва.

Навчання може переслідувати різні цілі та приймати різні форми.

Адаптивне навчання полягає в розвитку здібностей розуміти нові ситуації та справлятися з ними. Воно включає в себе аналіз того, що було створено в минулому з метою здійснення змін, необхідних для задоволення специфічних нових вимог.

Генеративне навчання полягає у виробленні здатності по-новому дивитися на світ і, зокрема, на конкретну роботу та організацію. Воно орієнтоване в майбутнє, направлено на переоцінку діяльності та вироблення нових підходів.

Навчання на робочому місці передбачає увагу до контекстів і процесів, а також до завдань і бажаних результатів. Це означає, що:

- навчання передбачає розвиток здатності більш глибокого інтуїтивного розуміння поточної обстановки;
- уміння відрізнити «чисту» теорію від застосовуваної на практиці;
- придбання впевненості та здатності до аналітичного та самокритичного мислення;
- уміння ідентифікувати взаємозв'язки та взаємодії систем і процесів, а не окремі події, виявляючи проблеми, що лежать за зовні помітними симптомами;
- постійна рефлексивна практика.

При цьому, важливо підкреслити, що виховання стратегічного мислення більш цінне, ніж засвоєння готової стратегії [3].

Коли навколишнє середовище, що оточує систему, змінюється повільно, можливе опосередковане навчання – через знання (інструкції, шаблонні моделі), що відображають процеси середовища. Коли середовище змінюється швидко, але людина не втрачає здатність до передбачення, навчання є більш ефективним через рефлексію практики [3].

Одна з найважчих речей на цій землі – природна й ефективна дія. Цій майстерності можна навчитися, якщо довгі роки уважно придивлятися до свого власного життєвого досвіду.

Мета даної роботи полягає в розробці алгоритму, який можна застосовувати для аналізу практично будь-яких ситуацій, в які людина потрапляє на роботі та просто в житті. Він має наступні етапи:

1. Дія.
2. Рефлексія.
3. Нова дія.
4. Рефлексія циклу (1-3).

Рефлексія – вихід зі здійснюваної діяльності з метою її реконструкції, аналізу та усвідомлення в разі ускладнень у цій діяльності та відсутності зразків подолання цих труднощів.

Власне реалізація цього алгоритму в робочих умовах дає право компанії називати себе організацією, що навчається.

Це саме те, що потрібно – якщо щось йде не так, як хотілося б або взагалі

ніяк не йде, саме час припинити «битися головою в стіну» і трохи подумати. У якомусь сенсі, можна сказати, що рефлексія – це засіб визначення свого внеску в утруднення, що виникло.

Самі по собі рефлексивні техніки повинні освоюватися безпосередньо в навчальних групах і під час роботи. Техніка рефлексії особливо цінна при командній роботі, коли необхідно погоджувати результати та розуміти те, що відбувається.

Будь-яка людська діяльність може викликати труднощі. Ці труднощі людина, як правило, формулює у вигляді «проблем» або «проблемних ситуацій», які вона прагне вирішити для продовження своєї діяльності. При цьому завжди існує небезпека розглядати своє життя як нескінченний ланцюг проблем, які необхідно без кінця вирішувати. Велику частину своїх проблем ми просто вигадуємо, але свято віримо, що ці проблеми існують незалежно від нашої волі, більше того, віримо, що обов'язково повинні їх вирішувати. Рефлексивна практика часто допомагає позбутися таких видінь.

Рисунок 1 ілюструє власне алгоритм рефлексії, на який ми спираємося в роботі.

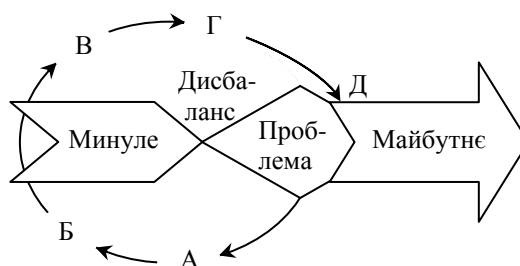


Рисунок 1 – Алгоритм групової рефлексії (авторська варіація на основі [3])

Дамо пояснення кожній точці на «маршруті» від А до Д (процес рефлексії).

А. Реконструкція появи утруднення. На цьому етапі необхідно відповісти на наступні питання:

1. Які мої конкретні дії передували виникненню ситуації?
2. Якою була реакція інших членів групи на мої дії?
3. Що робили інші в цей період?

Б. Аналіз – виявлення причини утруднення. На цьому етапі треба відповісти на наступні питання:

1. Чому я зробив саме ті дії, які я здійснив?
2. Як можна сформулювати принцип, який обґрунтовував би правильність моїх дій в даній ситуації?
3. Якими принципами (нормами) керувалися інші члени групи, здійснюючи свої дії?

В. Критика неадекватних норм поведінки та уявлень про діяльність. На цьому етапі треба відповісти на наступні питання:

1. Які мої дії відповідали вирішенню завдання, що стоїть перед групою?

2. Які мої дії не відповідали вирішенню завдання, що стоїть перед групою?

3. Які норми лежали в основі моїх дій, що не ведуть до вирішення поставленого завдання?

Далі слід відповісти на ці ж питання стосовно інших членів групи.

Г. Нормування діяльності – перебудова колишньої норми діяльності. На цьому етапі необхідно зробити наступне:

1. Кожному з членів групи викласти свої висновки, отримані на попередніх етапах.

2. Обговорити представлені результати.

3. Сформулювати норми діяльності, які, на думку більшості, є продуктивними, відмовившись від неефективних норм і дій.

Д. Відновлення діяльності на основі нових норм. Перш ніж відновити діяльність, необхідно:

1. Переконатися, що всі члени групи, якщо не згодні з усіма новими нормами роботи, то, щонайменше, розуміють їх.

2. Ще раз уточнити розуміння завдання, що стоїть перед групою.

3. Домовитися про процедуру послідовного дотримання узгоджених норм.

Будь-яке нове серйозне утруднення в змістовній діяльності має знову рефлексуватися [3].

Отже, ми вважаємо, що використання рефлексивних технік для аналізу проблем змістовної діяльності в системі управлінні персоналом, дозволяє говорити не тільки про гармонійне функціонування та закономірний розвиток самої СУП, але й про збалансування усього процесу управління підприємством за допомогою соціальної складової, яка пронизує усю систему управління організацією.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2008. – 440 с.

2. Макарова Е.В. Особенности управления персоналом инновационной организации // Вестн. Омского ун-та. Сер. Экономика. – 2003. – Вып. 2. – URL: <http://library.omstu.ru/FT/VESTN.ECO/2003/2/035-039.pdf>

3. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение, – М.: ООО «1С-Публишинг», 2004. – 367 с.: ил.