МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ

Циклова комісія аеронавігації

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни
«Людський фактор, можливості та обмеження людини»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Електромеханіка

За темою 3. Соціальна психологія.

Харків 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО
Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 23.09.2021 № 8

СХВАЛЕНО
Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 22.09.2021 № 2

ПОГОДЖЕНО
Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з технічних дисциплін
Протокол від 22.09.2021 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії аеронавігації, протокол від 30.08.2021 р. № 1

Розробник:

1. Викладач циклової комісії аеронавігації, спеціаліст Ножнова М.О.

Рецензенти:

1. Професор кафедри аеронавігаційних систем факультету аеронавігації, електроніки та телекомунікацій, д.т.н., доцент Шмельова Т.Ф.
2. Викладач циклової комісії аеронавігації, к.т.н., с.н.с, викладач-методист Тягній В.Г.

Викладач циклової комісії авіаційного транспорту КЛК ХНУВС, кандидат технічних наук старший науковий співробітник Тягній В.Г.

План лекції:

1. Конфлікти, способи запобігання і вирішення.
2. Питання культури.
3. Робота в групі / колективі.
4. Керівництво, нагляд і лідерство.

Рекомендована література
Основна

1. Керівництво по навчанню в галузі ЛФ. Монреаль, ІКАО, 1998..
2. Р.В. Сакач. Безпека польотів. М., "Транспорт" .1989.
3. Збірник № 12. Роль людського фактору при технічному обслуговуванні та інспекції повітряних суден. Монреаль, ІКАО, 1995.
4. Людський фактор при технічному обслуговуванні авіаційної техніки. НАУ, 2011 року.
5. Яцина Є.В., Модуль 9, Людський фактор, Категорія В1,2, конспект лекцій, Кременчук: КЛК НАУ, 2013.

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

1. Конфлікти, способи запобігання і вирішення

Конфлікт- це закономірне явище, тому що люди по-різному сприймають світ, мають різні потреби, інтереси, уподобання, Настанови подібне. Слід врахувати і те, що основою будь-якого конфлікту є конкретна ситуація.

Отже, конфлікт можна визначити як зіткнення протилежно налаштованих, несумісних один з одним тенденцій у свідомості окремого індивіда, в міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, яке супроводжується негативними емоційними переживаннями.

У вивченні причин і структури конфлікту однозначності бути не може, оскільки не буває двох однакових за змістом і умовам конфліктних ситуацій. В рамках функціонального аналізу конфлікт доцільно розглядати поетапно, з позиції його виникнення, динаміки розвитку, функціонального значення і доцільності. Внаслідок своєї природи саме конфлікт може бути носієм як будівельних, так і руйнівних тенденцій, одночасно бути добром і злом, приносити як благо, так і завдавати шкоди його учасникам.

До негативних функцій конфлікту належать ті, які призводять до психологічного дискомфорту особистості, її емоційної напруги, роздратування, нав'язування певних комплексів, брак життєвих стратегій і планів і навіть до руйнування (деградації) особистості. Однак конфлікти можуть нести в собі і потенціал чисельних несподіваних позитивних результатів, тому що вони:
- сприяють самоаналізу особистості;
- спонукають до енергійного вирішення життєвих проблем;

- розкривають наші прагнення і бажання, осмислення власних потреб, інтересів, пріоритетів;
- сприяють усвідомленню своїх взаємин з іншими людьми;
- допомагають долати депресію (виштовхують назовні гнів, тривогу, страх, печаль, які ми тримаємо в собі).

За тимчасовим ознаками конфлікти бувають нетривалі, тривалі і затяжні. Вони можуть бути керовані і некеровані, за результатами «корисності» - конструктивні, стабілізуючі, деструктивні. Залежно від кількості опонентів конфлікти бувають внутрішньоособистісні, міжособистісні і міжгрупові.

Недооцінювати або ігнорувати конфлікти не варто. Краще конфліктувати свідомо, направляючи події в конструктивне русло. Спотворене сприйняття конфлікту призводить до реальної загрози потрапити в пастку власної упередженості.

Безсумнівно, в житті кожної людини був момент, коли він хотів уникнути протистояння і задавав собі питання, як вирішити конфлікт. Але бувають і обставини, коли є бажання гідно вийти зі складної конфліктної ситуації, зберігши при цьому відносини. Деякі ж люди стикаються з необхідністю загострення конфлікту з метою його остаточного вирішення. У будь-якому випадку, перед кожним з нас поставало питання, як вирішити конфлікт або яким чином уникнути його.

В першу чергу потрібно усвідомити те, що конфлікт є абсолютно нормальний стан особистості. Весь час, поки людина реалізує свідому життєдіяльність, він знаходиться в конфлікті з іншими людьми, групами осіб або з самим собою. При цьому якщо ви освоїте навички, які допоможуть вам зрозуміти, як вирішити конфлікт, ви зможете значно розвинути і зміцнити особисті і професійні взаємини. Дозвіл соціальних конфліктів - досить серйозний навик, який може виявитися вельми корисним.

Багато людей не мають поняття, в яких конкретно конфліктах вони беруть участь, і вже тим більше не усвідомлюють справжні причини конфліктів. Як наслідок, вони не можуть ними ефективно управляти. Вчасно невирішені конфлікти між особистостями в один прекрасний момент приведуть до внутрішньоособистісних конфліктів і досить небажаних наслідків. Нереалізовані бажання і одвічні переживання можуть стати причиною проблем зі здоров'ям. Крім того, вони нерідко псують характер і перетворюють особистість в незадоволеного всім на світі невдахи, зіштовхуючи людини вниз по соціальних сходах. Якщо вам така перспектива далеко не симпатична, варто ретельно розібратися в тому, як вирішити конфлікт в разі його появи. Шляхів вирішення конфліктів існує маса, тому будь-яка людина без проблем освоїть найнеобхідніші навички.

Виходячи з визначення конфлікту, фундаментом конфліктної ситуації є зіткнення інтересів, цілей і уявлень. Досить явно конфлікт проявляється тоді, коли люди не знаходять згоди щодо своїх цінностей, мотивацій, ідей, бажань або сприйняття. Нерідко подібні відмінності виглядають досить тривіально. Однак коли конфлікт зачіпає сильні почуття, основні потреби стають базисом проблеми. До них відносяться потреба в безпеці, в самоті, близькості, в усвідомленні власної цінності або значимості. Правильне рішення міжособистісних конфліктів в першу чергу орієнтується саме на первинні потреби людей.

Спеціалісти розробили самі різні способи вирішення конфліктів і рекомендацій щодо всіляких аспектів поведінки особистостей в ситуаціях зіткнення інтересів або думок.

Виходячи з можливих моделей вирішення конфліктів, цілей і інтересів сторін існують такі стилі вирішення конфліктів:

- ***Стиль конкуренції*** застосовується тоді, коли особистість досить активна і має намір рухатися до вирішення конфліктної ситуації, бажаючи задовольнити в першу чергу свої власні інтереси, часто на шкоду інтересам інших людей. Така людина змушує інших приймати його спосіб вирішення проблеми. Дана модель поведінки дає шанс реалізувати сильні сторони будь-якої ідеї навіть у тому випадку, якщо вони комусь не до вподоби. Серед усіх способів вирішення конфліктів цей є одним з найбільш жорстких. Вибирати даний стиль варто лише в тій ситуації, коли ви маєте всі необхідні ресурси для вирішення конфлікту в свою користь, а також, коли ви впевнені в тому, що ваше рішення правильне. Якщо говорити проролі керівника, То йому періодично корисно вживати жорстких авторитарні рішення, які в майбутньому дають позитивний результат. З усіх методів вирішення конфліктів саме такий стиль поведінки найбільш ефективно привчає співробітників до підпорядкування без зайвих просторікувань, а також допомагає повернути віру в успіх в нелегких для компанії ситуаціях.

У більшості випадків суперництво увазі досить сильну позицію. Але буває так, що до такої моделі поведінки вдаються зважаючи на слабкість. Нерідко таке відбувається, коли у людини тануть надії на перемогу в поточному конфлікті, і він прагне підготувати грунт для розпалювання чергового. Як приклад можна розглянути ситуацію, коли молодша дитина навмисно провокує старшого, отримує заслужене «винагороду», а після негайно скаржиться батькам вже з позиції потерпілого. Крім того, бувають ситуації, в яких особистість вступає в конфронтацію виключно через свою дурість, не даючи собі звіту в тому, які наслідки матиме той чи інший конфлікт для нього. Однак, швидше за все, якщо людина читає цю статтю,

- ***Стиль ухилення*** зважаючи на слабкість застосовується нерідко тоді, коли потенційний програш в конкретному конфлікті значно вище, ніж моральні витрати, пов'язані з «втечею». При цьому втеча не завжди може бути будь-яким фізичним дією. Люди на керівних посадах нерідко ухиляються від прийняття спірного рішення, при цьому відкладаючи або переносячи небажану зустріч або розмова на невизначений термін. Як виправдань менеджер може говорити про втрату документів або давати непотрібні завдання, що стосуються збору додаткової інформації по якомусь питанню. Найчастіше проблема лише стає складніше, тому не варто уникати конфліктів у такий спосіб надто вже часто. Намагайтеся з усіх способів вирішення конфліктів вибирати цей тоді, коли це дійсно вам вигідно.

Зовсім інша справа, коли до такого стилю поведінки вдаються через сили. Саме тоді такий метод абсолютно обгрунтований. Сильна особистість може використовувати час на свою користь, щоб зібрати необхідні ресурси з метою здобути перемогу в конфлікті. При цьому не варто обманювати себе і переконувати в тому, що ви насправді не боїтеся загострення конфлікту, а лише чекаєте слушної нагоди для вирішення ситуації на свою користь. Пам'ятайте, що цей момент може

не настати ніколи. Тому даний стиль вирішення конфліктів варто використовувати розумно.

- ***Стиль пристосування*** полягає в тому, що людина діє, орієнтуючись на поведінки інших людей, при цьому не прагнучи відстоювати власні інтереси. У такій ситуації він визнає домінування опонента і поступається йому перемогу в конфлікті. Ця модель поведінки може бути виправдана в тому випадку, коли ви розумієте, що, поступаючись кому-небудь, ви не втрачаєте багато. Рекомендується вибирати з усіх шляхів вирішення конфліктів стиль приспособ-лення тоді, коли ви прагнете зберегти відносини і світ з іншим челове-ком або групою людей, або, якщо ви розумієте, що все ж були не праві. Можна використовувати цю модель поведінки тоді, коли у вас недостатньо влади або інших ресурсів для того, щоб здобути перемогу в даному конкретному конфлікті, або коли ви усвідомлюєте, що перемога набагато важливіше для вашого опонента, ніж для вас. У цьому випадку суб'єкт,

Використання даної стратегії зважаючи на слабкість використовується тоді, коли уникнути конфлікту неможливо з якихось причин, а опору потенційно може значно нашкодити особистості. Як приклад можна розглянути ситуацію, коли ви зустрічаєте компанію зарозумілих хуліганів в нічний час доби в безлюдному місці. У такому положенні набагато розумніше вибрати вищеописаний спосіб вирішення міжособистісних конфліктів і розлучитися з телефоном, ніж вступити в бійку і все одно втратити своє майно. Однак у другому випадку вашому здоров'ю може бути завдано серйозної шкоди.

Розглядаючи такий стиль поведінки в розрізі бізнесу, можна проаналізувати ситуацію, коли на ринок виходить нова компанія зі значно більш потужними фінансовими, технічними та адміністративними ресурсами, ніж має ваша фірма. У такій ситуації, безумовно, можна пустити всі сили і можливості на активну боротьбу з конкурентом, однак імовірність програшу залишається дуже високою. У даній ситуації раціональніше буде спробувати пристосуватися, знайшовши нову ринкову нішу або, в крайньому випадку, продавши компанію більш сильному гравцеві на ринку.

Стратегія пристосування зважаючи сили використовується тоді, коли ви знаєте про підводні камені, з якими зіткнеться ваш опонент в тому випадку, якщо наполягатиме на своєму. У такій ситуації ви дозволяєте іншій людині «насолодитися» наслідками його дій.

- ***Стиль співробітництва*** має на увазі те, що суб'єкт прагне розв'язати конфлікт на догоду своїм інтересам, але при цьому не ігнорує інтереси опонента і намагається разом з ним знайти шляхи вигідного обом результату ситуації, що склалася. Серед типових обставин, при яких використовується даний стиль, можна згадати такі: обидві сторони мають однакові можливості і ресурси для вирішення будь-якої проблеми; рішення конфлікту вигідно обом сторонам і ніхто не хоче усуватися від нього; наявність взаємозалежних і тривалих відносин між опонентами; кожна з конфліктуючих сторін здатна виразно пояснити свої цілі, висловити думки і придумати альтернативні варіанти виходу з ситуації. Дозвіл соціальних конфліктів у такий спосіб може виявитися максимально прийнятним.

Співпраця з огляду на сили має місце бути тоді, коли у кожної сторони є достатньо часу і сил, щоб знайти більш значущі загальні інтереси, ніж ті, що стали причиною конфлікту. Після того, як опоненти прийдуть до розуміння глобальних

інтересів, можна приступати до пошуку способу спільної реалізації інтересів нижчого рівня. На жаль, на практиці такий спосіб вирішення конфліктів дієвий не завжди зважаючи на свою складність. Процес вирішення конфлікту таким чином вимагає терпимості по обидва боки.

Співпраця зважаючи на слабкість нагадує пристосування. Однак тих, хто практикує такий стиль, нерідко називають колабораціоністами або зрадниками. Подібна стратегія може бути ефективною в тому випадку, якщо в майбутньому не передбачається явних змін в розстановці сил конфліктуючих сторін.

- ***Стиль компромісу*** має на увазі, що опоненти прагнуть знайти рішення, яке буде засновано на взаємні поступки. Така стратегія поведінки конфліктуючих сторін доречна тоді, коли вони хочуть одного й того ж, але при цьому вважають, що досягти цього одночасно неможливо. Як приклад можна розглянути наступні ситуації: сторони мають рівні ресурси, але існує взаємовиключний інтерес; тимчасове рішення може влаштувати кожну з конфліктуючих сторін; обидва опоненти будуть задоволені короткочасної вигодою. Стиль компромісу нерідко стає оптимальним або навіть останнім можливим методом вирішення конфліктів.

Безсумнівно, в житті кожної людини був момент, коли він хотів уникнути протистояння і задавав собі питання, як вирішити конфлікт. Але бувають і обставини, коли є бажання гідно вийти зі складної конфліктної ситуації, зберігши при цьому відносини. Деякі ж люди стикаються з необхідністю загострення конфлікту з метою його остаточного вирішення. У будь-якому випадку, перед кожним з нас поставало питання, як вирішити конфлікт або яким чином уникнути його.

В першу чергу потрібно усвідомити те, що конфлікт є абсолютно нормальний стан особистості. Весь час, поки людина реалізує свідому життєдіяльність, він знаходиться в конфлікті з іншими людьми, групами осіб або з самим собою. При цьому якщо ви освоїте навички, які допоможуть вам зрозуміти, як вирішити конфлікт, ви зможете значно розвинути і зміцнити особисті і професійні взаємини. Дозвіл соціальних конфліктів - досить серйозний навик, який може виявитися вельми корисним.

Багато людей не мають поняття, в яких конкретно конфліктах вони беруть участь, і вже тим більше не усвідомлюють справжні причини конфліктів. Як наслідок, вони не можуть ними ефективно управляти. Вчасно невирішені конфлікти між особистостями в один прекрасний момент приведуть до внутрішньоособистісних конфліктів і досить небажаних наслідків. Нереалізовані бажання і одвічні переживання можуть стати причиною проблем зі здоров'ям. Крім того, вони нерідко псують характер і перетворюють особистість в незадоволеного всім на світі невдахи, зіштовхуючи людини вниз по соціальних сходах. Якщо вам така перспектива далеко не симпатична, варто ретельно розібратися в тому, як вирішити конфлікт в разі його появи. Шляхів вирішення конфліктів існує маса, тому ви без проблем освоїте необхідні навички.

Давайте ж розберемося, що таке конфлікт. У психології цей термін визначено як зіткнення несумісних і протилежно спрямованих тенденцій у відносинах між особистостями, групами людей або в свідомості окремої людини, що веде до негативних емоційних переживань.

Всі існуючі методи вирішення конфліктів можна розділити на дві групи: негативні методи (види боротьби, метою якої є досягнення перемоги однієї сторони) і позитивні методи. Вживається термін «негативні методи» в тому сенсі, що підсумком конфлікту стане руйнування відносини єдності сторін, які беруть участь в конфронтації. Результатом позитивних методів має стати збереження єдності між конфліктуючими сторонами. Сюди включаються різні види конструктивного суперництва і переговорів.

Слід розуміти, що методи вирішення конфліктів діляться на позитивні і негативні умовно. На практиці обидві методології можуть гармонійно доповнювати один одного. Більш того, термін «боротьба» в контексті вирішення конфлікту досить загальний, якщо говорити про його зміст. Не секрет, що переговорний процес нерідко включає елементи боротьби з якихось питань. Точно так же жорстка боротьба конфліктуючих сторін жодним чином не виключає проведення переговорів за конкретними правилами. Не можна уявити прогрес без творчого суперництва старих інових ідей. При цьому обидві конфліктуючі сторони переслідують одну мету - розвиток певної сфери.

Незважаючи на те, що є багато видів боротьби, кожному з них притаманні загальні ознаки, оскільки будь-яка боротьба має на увазі взаємодію двох суб'єктів, при якому один перешкоджає іншому.

Головна умова перемоги в разі збройної боротьби - досягнення однозначної переваги і концентрація сил в точці головною сутички. Аналогічний прийом характеризує основну стратегію інших видів боротьби, якій, наприклад, є гра в шахи. Переможцем виходить той, хто може зосередити фігури в місці, де розташовано вирішальний напрямок атаки на короля опонента.

У будь-якій боротьбі слід вміти правильно вибрати поле вирішальної битви, зосередити сили в цьому місці і підібрати момент для атаки. Будь-який метод боротьби має на увазі певну комбінацію цих основних складових.

Головна мета боротьби - зміна конфліктної ситуації. Досягти цього можна наступними способами:

- Впливом на опонента, його оборону і обстановку;
- Зміною співвідношення сил;
- Помилковою або правдивою інформацією противника про свої наміри;
- Отриманням коректної оцінки ситуації і можливостей противника.

Різні методи боротьби застосовують всі ці способи в різних поєднаннях. Один з них - досягнення перемоги на увазі отримання потрібної свободи дій. Даний метод можна реалізувати такими прийомами: формуванням волі дій для себе; обмеженням волі противника; придбанням більш вигідних позицій в протиборстві, навіть ціною втрати певних благ, і т.п. Наприклад, в процесі суперечки досить ефективним може бути прийом нав'язування опонентові тим, в яких він некомпетентний. Таким чином, людина може сам себе скомпрометувати.

Досить дієвим є метод використання однієї конфліктуючої стороною резервів опонента для своєї вигоди. Відмінними прийомами, що демонструють ефективність методу, можуть стати примус противника до корисних для іншої сторони дій.

Важливий метод боротьби - це першочергове виведення з ладу основних керуючих центрів конфліктуючих комплексів. Ними можуть бути керівні особи або установи, а також основні елементи позиції опонента. В процесі дискусії (тут

безмистецтва ораторської мовиобійтися складно) активно практикується дискредитація лідируючих представників сторони противника і спростування тез їх позиції. Наприклад, в процесі політичної боротьби достатньо ефективним методом є критика негативнихрис лідерів, А також демонстрація їх неспроможності.

Основним принципом вирішення будь-якого конфлікту є оперативність і своєчасність. Проте, в процесі боротьби досить успішно може застосовуватися метод затягування справи, який також називається «методом зволікань». Такий прийом являє собою окремий випадок, коли вибирається відповідний час і місце нанесення фінального удару, а також створення сприятливого співвідношення сил.

Повільний перехід до вирішальних дій може бути доречний при необхідності зосередити значні ресурси для завоювання перемоги. Афоризм «час працює на нас» чітко описує основну суть даного методу. Якщо говорити про дискусії, то цей метод має на увазі прагнення брати слово в останню чергу, коли всі опоненти висловляться. У такій ситуації є шанс наводити аргументи, які не піддавалися серйозним нападкам в попередніх виступах.

Уникання боротьби також є досить ефективний метод, який частково пов'язаний з попереднім. В даному випадку процес розв'язання конфлікту відбувається в стилі ухилення. Він використовується в ряді випадків: при невирішеності завдання по мобілізації ресурсів і сил для перемоги; для заманювання опонента в приготовлену заздалегідь пастку з метою виграти час і змінити обстановку на більш вигідну.

Позитивні методи вирішення конфліктів в першу чергу включають переговори. Коли робиться особливий акцент на переговори як складову конфлікту, сторони прагнуть вести їх з позиції сили, щоб досягти односторонньої перемоги. Само собою зрозуміло, подібний характер переговорів веде лише до часткового вирішення конфлікту. При цьому переговори являють собою лише доповнення на шляху до перемоги над опонентом. У тому випадку, коли переговори розглядаються як метод врегулювання конфлікту, вони приймають форму відкритих дебатів, що мають на увазі взаємні поступки і часткове задоволення інтересів обох сторін.

Метод переговорів, заснованих на деяких принципах, можна охарактеризувати чотирма фундаментальними правилами, кожне з яких становить елемент переговорів і є рекомендацією щодо їх проведення.

- Відокремте поняття «учасник переговорів» і «предмет переговорів». Оскільки будь-яка людина, який бере участь в переговорах, володіє певними рисами характеру, не варто обговорювати окрему особистість, оскільки це привнесе ряд бар'єрів емоційного характеру. Впроцесі критикиучасників самі переговори лише загострюються.
- Орієнтуйтеся на інтереси, а не на позиції, оскільки другі можуть приховувати справжні цілі учасників переговорів. При цьому в основі суперечливих позицій нерідко лежать інтереси. Ось чому варто акцентувати увагу на друге. Варто пам'ятати, що протилежні позиції завжди приховують більше інтересів в порівнянні з тими, що знайшли відображення в самих позиціях.
- Продумайте вигідні для обох сторін варіанти вирішення конфліктів. Домовленість, заснована на інтересах, підштовхує учасників до пошуку вигідного для всіх рішення за допомогою аналізу варіантів, які задовольнять

обидві сторони. Таким чином, дебати набувають характеру діалогу «ми проти проблеми» замість дискусії в форматі «я проти тебе».

- Займіться пошуком об'єктивних критеріїв. Згода повинна мати в основі нейтральні по відношенню до опонентів критерії. Виключно в такому випадку консенсус буде справедливим і тривалим. Суб'єктивні ж критерії ведуть до обмеження однієї зі сторін і повного руйнування згоди. Об'єктивні критерії формуються на основі чіткого розуміння суті проблем.

Справедливість прийнятих рішень безпосередньо залежить від процедур врегулювання суперечностей, таких як усунення суперечок за допомогою жеребкування,делегування прийняття рішення третьої сторони і т.п. Варіацій останнього стилю вирішення конфліктів безліч.

Пам'ятайте, що висока емоційність в процесі вирішення конфлікту - бар'єр на шляху до його успішному врегулюванню. Здатність проводити ефективне вирішення соціальних конфліктів безпосередньо залежить від ваших умінь, таких як:

1. Спокій і стресостійкість. Такі особистісні якості дозволять більш холоднокровно оцінювати вербальні і невербальні комунікації.

- Здатність контролювати свою поведінку і емоції. Якщо ви вмієте це робити, ви завжди донесете свої потреби опонентові без зайвого роздратування або залякування.
- Вміння слухатиі звертати увагу на слова і прояв почуттів інших людей.
- Усвідомлення того, що всі люди по різному справляються з тією чи іншою ситуацією.
- Здатність уникати образливих вчинків і слів.

Неповне рішення міжособистісних конфліктів веде до їх відновлення. Однак не варто сприймати його як збиткове дію, оскільки далеко не кожен конфлікт можна вирішити з першого разу. Наприклад, політичні партії ведуть постійні баталії, які не припиняються довгі роки протягом усього терміну їх існування.

Конфлікт можна розглядати як можливість для розвитку. Якщо ви можете вирішити конфлікт у взаєминах, то отримуєте у вигляді нагороди довіру. У вас з'являється впевненість, що ваші відносини не зруйнуються від різних негараздів.

Якщо в ваших очах конфлікт виглядає страхітливо, це означає, що підсвідомо ви очікуєте, що він не буде дозволений взаємовигідно. Для багатьох конфлікт у взаєминах виглядає як щось небезпечне і страшне. У деяких випадках він дійсно може бути травматичним, особливо якщо життєвий досвід залишив вам відчуття безсилля і втрати контролю. В такому випадку ви вступаєте в конфлікт з почуттям загрози і, відповідно, не можете дозволити його якісно. У більшості випадків ви підете на поступки або, навпаки, розгніваний.

Кожен при бажанні може ефективно використовувати ці методи вирішення конфліктів. При цьому у окремої особистості може бути один найбільш часто використовуваний стиль вирішення конфліктів. Залежно від того, наскільки людина напористий і активний, він вибирає ту чи іншу стратегію. Ви ж можете підібрати оптимальні стилі вирішення конфліктів, які підходять саме вам.

1. Дайте співрозмовнику можливість «випустити пар». До тих пір поки співробітник агресивний і роздратований, прийти до консенсусу не представляється можливим. Під час «агресивних дій» ваша поведінка має бути спокійним і впевненим, але ні в якому разі не зарозумілим. В даний момент

«агресора» переповнюють негативні емоції. У подібній ситуації можна уявити, що ви оточені полем, через які не може проникнути агресія співрозмовника. Попросіть співрозмовника привести обгрунтовані аргументи.
2. Спробуйте зменшити агресивність співрозмовника несподіваними способами. Наприклад, в довірчому тоні попросіть у «агресора» ради. Можна також задати питання, якого він не сподівається в подібній ситуації, але який представляє для нього важливість. Зробіть комплімент, нагадайте про якомусь приємному моменті з вашої спільної діяльності. Нерідко допомагає вираз співчуття. Єдиним критерієм до подібного роду способам є те, щоб ваші висловлювання «перемикали» співрозмовника з негативних емоцій на положітельние.3. Чи не оцінюйте співрозмовника негативно, а повідомте про свої почуття. Не слід висловлюватися таким чином: «Ви мене обманюєте». У даній ситуації краще прозвучить: «Я відчуваю себе обдуреним». Або замість «Ви - грубіян!» краще сказати «Я засмучений тим, в якому ключі проходить наша розмова».
4. Попросіть співрозмовника висловити бажаний кінцевий результат і представити пробле-му як ланцюжок перешкод.

Проблему необхідно вирішити. Ваше ставлення до людини є лише умовою, в якому необхідно домогтися кінцевого результату. Ваше негативне ставлення до співрозмовника не може стати перешкодою на шляху досягнення поставленої мети. У подібній ситуації необхідно виявити проблему і вирішити її.
5. Попросіть співрозмовника висловитися щодо можливих шляхів виходу з ситуації, що склалася і запропонуйте йому свій варіант. Найкращий варіант - врахування думки співрозмовника і вашого особистого думки.
6. Незалежно від обставин дайте співрозмовнику можливість «збереження особи».

Ні в якому разі не слід зачіпати гідності партнера і його особистих почут-тів. В іншому випадку, навіть якщо результат ситуації буде на користь вам, співрозмовник навряд чи зможе пробачити приниження. Оцінюйте тільки дії і поступкі.7. Перефразуйте висловлювання і аргументи співрозмовника. Подібна стратегія спрацьовує навіть у тих випадках, коли вам зрозуміло все, про що говорить ваш партнер. Однак перепитаєте «Чи правильно я Вас зрозумів?», «Ви хотіли сказати ...?» Це дещо знизить «градус агресії», а крім цього продемон-струє увагу до співрозмовника.
8. Дотримуйтеся позиції «на рівних» Дуже часто, коли на людей кричать або виступають із звинуваченнями, вони у відповідь починають діяти аналогічним методом або намагаються поступитися, промовчати. Дані методи не є ефективними. Необхідно твердо дотримуватися позиції спокійної впевненості, що дозволяє утримати співрозмовника від ще більшого прояву агресії і дає можливість «не втратити обличчя».
9.Якщо ви винні, не бійтеся попросити вибачення. Це не тільки «збентежить» вашого агресивного опонента, а й викличе у нього повагу, оскільки до визнання власних помилок здатні лише впевнені люди.
10. Не слід нічого доводити.
Конфліктна ситуація не є моментом, коли кому-то что-то можна довести. Навіть із застосуванням сили. Негативні емоції блокують спосіб-ність розуміти.
11. Спробуйте замовкнути першим.

Якщо ви опинилися втягнутим у конфлікт на роботі і перестали контролювати емоції, найкращим варіантом виходу із ситуації є мовчання. Ваше мовчання дасть можливість вийти з сварки і закінчити її. Подібний метод спроби виходу з конфліктної ситуації ні в якому разі не повинен бути образливим для опонента або здійснюватися з якоїсь глузуванням, викликом.

12. Не висловлюйтеся щодо негативногоемоційного стану співрозмовника. Фрази «Чого ти скаженієш?», «Чого злишся?» здатні лише ще більше загострити ситуацію.

13. Залишаючи приміщення, не хлопайте дверима.

Агресивна спілкування зі співрозмовником можна закінчити, вийшовши з кімнати. При цьому не покидайте кімнату, висловлюючи образливі фрази щодо співрозмовника, і не хлопайте дверима. Це також тільки погіршить ситуацію.

14. Говоріть тоді, коли співрозмовник «охолов».

Якщо ви обрали тактику мовчання, і співрозмовник розцінив даний факт як капітуляцію, не слід переконувати його. Зачекайте поки він трохи «подостинет». Подібна позиція також не повинна виключати щось образливе для опонента. З гідністю з сварки виходить той, кому вдається
запобігти подальшому розвитку конфлікту.

15. Незалежно від результату розмови, постарайтеся зберегти колишні стосунки.

Продемонструйте повагу до співрозмовника і висловіть угоди з приводу труднощів, що виникли. І в тому випадку, якщо ви збережете відносини і дозволите співрозмовнику «зберегти» особа, ви не втратите клієнта або вам не доведеться підшукувати нового співробітника.

2. Питання культури

«Культура безпеки - система цінностей, норм, відносин, ролей, а також соціальної та технічної практики, пов'язаних з мінімізацією схильності працівників, менеджерів, клієнтів і членів суспільства умовам, які вважаються небезпечними або ризикованими». (ICAO HF Digest 10 (Cir 247). Культура безпеки існує лише в організації, де кожен окремий працівник, незважаючи на свою посаду, відіграє активну роль в попереджені помилок ».

«Культура безпеки .... не з'являється просто за заявою корпоративних лідерів».

Культура впливає на цінності, переконання і норми поведінки, які ми поділяємо з іншими членами наших різних соціальних груп. Культура об'єднує нас разом як членів груп і підказує нам, як поводитися в нормальних і позаштатних ситуаціях. Деякі люди розглядають культуру як "колективне програмування розуму". Культура є складною соціальною динамікою, яка встановлює правила гри або рамки всіх наших міжособистісних взаємин. Вона являє собою всю сукупність методів, використовуваних людьми для здійснення своєї діяльності в конкретному соціальному середовищі. Культура формує контекст, в якому відбуваються всі події. Що стосується управління безпекою польотів, то усвідомлення цього контексту, званого культурою, є вирішальним фактором,

Організації не вільні від культурологічних проблем. Прийняті в організації норми поведінки схильні до цього впливу на кожному рівні. На дії в сфері управління безпекою польотів можуть впливати наступні три рівня культури:

Національна культура визнає і відображає національні риси і систему цінностей конкретних націй. Люди різної національності відрізняються, наприклад, своєю реакцією по відношенню до начальства, а також тим, як вони поводяться в умовах невизначеності і двозначності і як вони виражають свою індивідуальність. Не всі вони в рівній мірі гармоніюють з колективними потребами групи (команди або організації). В колективістських культурах визнається нерівний статус членів колективу і існує повага до керівників. Такі фактори можуть впливати на бажання індивідуумів оскаржувати рішення чи дії, що є важливою обставиною для CRM. Виробничі завдання, в рамках яких змішуються представники різних національних культур, також можуть впливати на працездатність команди за рахунок створення непорозуміння.

Професійна культура визнає і відображає поведінку і характерні риси конкретних професійних груп (наприклад, типова поведінка пілотів в порівнянні з типовою поведінкою диспетчерів УПР або інженерів з технічного обслуговування повітряних суден). Завдяки відбору персоналу, освіти та професійної підготовки, досвіду роботи на місцях і т. Д. У професіоналів (наприклад, лікарів, юристів, інженерів, пілотів і диспетчерів УПР) існує тенденція до засвоєння системи цінностей і розвитку поведінкових навичок, властивих їхнім колегам; вони вчаться "ходити і розмовляти" в однаковій манері. Як правило, вони всі пишаються своєю професією і зацікавлені домогтися в ній великих висот. З іншого боку, у них часто виробляється почуття особистої невразливості, наприклад, вони вважають,

Корпоративна культура визнає і відображає поведінку і цінності конкретних організацій (наприклад, поведінка співробітників однієї компанії в порівнянні з поведінкою персоналу іншої компанії або поведінку людей в державному секторі в порівнянні з приватним сектором). Організації ство-дають оболонку для національних і професійних культур. Наприклад, що приходять в авіакомпанію пілоти можуть мати різний попередній про- професійно досвід (наприклад, військовий досвід в порівнянні з цивільним і виконання польотів з непідготовлених майданчиків або польотів по регіональному-ним маршрутам в порівнянні з професійним ростом в рамках великого авіаперевізника). Вони можуть також прийти з організацій з іншою корпоратив-ної культурою в результаті корпоративних злиттів або в результаті сокраще-ний, обумовлених припиненням діяльності їх компанії.

Вищевикладені три типи культури зумовлюють, наприклад, як молодші відносяться до старших, як відбувається обмін інформацією, як буде реагувати персонал в умовах стресу, як буде впроваджуватися конкретна технологія, яка буде реакція на застосування владних повноважень і як організації реагують на помилки людини (наприклад , карають порушників або витягають уроки з досвіду). Культура відіграє певну роль і в тому, як застосовується автоматика; як розробляються правила; як готується, буде і направляється документація; як розробляються курси підготовки і організовується навчання; як розподіляються виробничі завдання, а також у взаєминах між пілотами і службами управління повітряним рухом (УВС), у взаєминах з профспілками і т. д. Іншими словами, культура впливає практично на всі типи міжособистісних відносин. Крім того,

аспекти культури починають поступово враховувати при проектуванні обладнання та інструментів. Техніка зовні може здаватися нейтральною по відношенню до будь-якої культури, але вона відображає певну упередженість виробника (наприклад, явну перевагу англійської мови в більшій частині світового програмного забезпечення ЕОМ). Разом з тим, правильною або неправильною культури не існує; вони такі, які є, і в кожній культурі присутні як сильні, так і слабкі сторони. явну перевагу англійської мови в більшій частині світового програмного забезпечення ЕОМ). Разом з тим, правильною або неправильною культури не існує; вони такі, які є, і в кожній культурі присутні як сильні, так і слабкі сторони. явну перевагу англійської мови в більшій частині світового програмного забезпечення ЕОМ). Разом з тим, правильною або неправильною культури не існує; вони такі, які є, і в кожній культурі присутні як сильні, так і слабкі сторони.

Як випливає з вищевикладеного, на умови формування поведінки людини на робочому місці впливає безліч факторів. Культура організації або корпоративна культура визначає межі прийнятної поведінки людини на робочому місці шляхом встановлення поведінкових норм і меж. Таким чином, культура Організації або корпоративна культура є основою для управлінських рішень і рішень, прийнятих співробітниками: "Ось так ми тут робимо!"

Культура безпеки є природним побічним продуктом корпоративної культури. Корпоративне ставлення до проблеми безпеки впливає на колективний підхід співробітників до цих питань. Культура безпеки складається з спільно поділюваних переконань, практики і відносини. Тон культурі безпеки задає і підтримує старше керівництво своїми висловлюваннями і діями. Таким чином, культура безпеки являє собою створювану керівництвом атмосферу, яка формує ставлення співробітників до питань безпеки.

На культуру безпеки впливають такі фактори, як:

- дії менеджменту і його пріоритети;
- політика і процедури;
- практика нагляду;
- планування питань безпеки та цілі;
- дії у відповідь на небезпечне поведінка;
- професійна підготовка та мотивація службовців;
- участь службовців в управлінні компанією або "скупка акцій".

В кінцевому підсумку відповідальність за показники безпеки лежить на керівництві Організації, будь то авіакомпанія, постачальник обслуговування (наприклад, аеропорти і служби ОВС) або затверджена Організація з технічного обслуговування. Мета Організації в області безпеки спочатку визначається тим ступенем, в якій вище керівництво бере на себе відповідальність за забезпечення експлуатаційної безпеки і за контроль факторів ризику.

Ефективний метод забезпечення безпеки полягає у досягненні-нді того, щоб у оператора виробилася позитивна культура безпеки. У спрощеному вигляді це означає, що весь персонал повинен бути відповідальним за всі свої дії і враховувати їх можливі наслідки для безпеки польотів. Такий спосіб мислення повинен настільки глибоко вкоренитися, щоб він дійсно перетворився в "культуру". Всі рішення, прийняті, наприклад, радою директорів, водієм на пероні або інженером

(техніком) з технічного обслуговування, повинні враховувати відповідні наслідки для безпеки польотів.

Позитивна культура безпеки повинна генеруватися "зверху вниз" і покладатися на високу ступінь довіри і поваги між співробітниками і керівництвом. Співробітники повинні бути впевнені в тому, що вони отримають підтримку в усіх своїх рішеннях, прийнятих в інтересах безпеки польотів. Вони повинні також розуміти, що навмисне порушення правил безпеки, що ставить під загрозу виробництво польотів, ніхто не потерпить.

До типових позитивним культурам безпеки відносяться наступні:

а) Культури з системою інформованості. Адміністрація спосіб-ствует розвитку такої культури, коли люди усвідомлюють фактори небезпеки і ризику, властиві їх ділянці роботи. Персоналу забезпечується можливість придбання знань, навичок і досвіду, необхідних для безпечної роботи, і його заохочують до виявлення факторів загрози національній безпеці і пошуку шляхів їх подолання.

б) Культури з системою навчання. Навчання розглядається як щось більше, ніж необхідність в початковій професійній підготовці; скоріше, воно розцінюється як процес, що йде на протязі всього життя. Співробітників стимулюють розвивати і при міняти їх власні навички та знання для підвищення рівня безпеки в організації.

Адміністрація оновлює знання персоналу, що стосуються питань безпеки, і що надходять відомості про випадки загрози безпеки передаються назад персоналу з тим, щоб кожен міг отримати для себе відповідний урок.

Культура навчання - бажання і компетентність робити правильні висновки на підставі інформації з безпеки, бажання перетворювати в життя реформи, коли в них виникає потреба. J. Reason, 1990..

в) Культури з системою донесень. Менеджери і експлуатаційний персонал вільно обмінюються критично важливою інформацією з питань безпеки без загрози застосування репресивних заходів. Це часто називається створенням корпоративної культури донесень. Співробітники мають можливість повідомляти про небезпечні фактори або проблеми з безпекою в міру їх виявлення, не побоюючись при цьому будь-яких санкцій або незручного становища.

г) Справедливі культури. Хоча некарательной середовище є основою для формування гарної культури з системою донесень, співробітники повинні знати і бути згодні з тим, яка поведінка є прийнятним або неприйнятним. Керівний персонал не повинен терпимо ставитися до фактів недбалості або навмисного порушення норм навіть в умовах некарательной середовища. Справедлива культура визнає, що в певних обставинах може виникнути необхідність в прийнятті репресивних заходів і визначенні кордону між прийнятними і неприйнятними діями або діяльністю.

Культура справедливості - атмосфера довіри, коли люди заохочуються або навіть нагороджуються за надання важливої інформації, пов'язаної з безпекою, але в якій вони чітко розуміють, де проходить межа між можливим і неможливим поведінкою.

Характеристики різних видів культури безпеки.

CAP 716, Appendix M «Safety Culture Tools»

	конфліктна організація	бюрократична організація	надійна організація
інформація	ховається	ігнорується	відстежується
"Вісники" інформації	грубо відторгається	терпимо сприймається	навчається
відповідальність	Не визнається	обмежується	ділиться
відмови	ховаються	сприймаються поблажливо	уважно вивчаються
Нові ідеї	Присікаються в корені	сприймаються проблематично	вітаються

Заходи дисциплінарного впливу повинні прийматися тільки в тих рідкісних випадках, коли об'єктивно причиною можна назвати недбалі дії техніка. Халатність можна визначити, як поведінка, коли окремі особи ігнорують той факт, що їх поведінка в значній мірі і без будь-яких підстав підвищує небезпеку того, що станеться якесь подія або збій з серйозними наслідками. Халатність проявляється в грубому відхиленні від стандартних норм прояви обачності, які розумний технік з обслуговування повітряних суден повинен дотримуватися в таких умовах роботи. Внаслідок того, що розслідування порушень, пов'язаних з недбалими діями, може вести до вживання заходів дисциплінарного впливу, то вони повинні проводитися окремо від тих розслідувань,

Після того, як розслідування встановило причину тієї чи іншої події, зазвичай стає зрозумілим, хто став "автором цієї причини". Потім, за традицією, можна було б визначити провину (і міру покарання). Хоча правове середовище істотно відрізняється в залежності від держави, в багатьох країнах основна увага в ході розслідувань все ще приділяється встановленню вини та її розподілу. Для них покарання залишається основним інструментом забезпечення безпеки.

Якщо пригода була результатом помилкового рішення або методу, то ефективно покарати за цю помилку майже неможливо. Можна внести певні зміни в процеси відбору персоналу та його підготовки або зробити саму систему ще толерантніше до таких помилок. Якщо в таких випадках вдаються до заходів покарання, то з великою часткою ймовірності будуть отримані два результати. По-перше, відомості про подібні помилки надалі представлятися не будуть. По-друге, оскільки нічого не було зроблено для зміни ситуації, можна буде очікувати повторення такого ж події.

3. Робота в групі/ колективі

Кожна людина, вступивши в трудовий колектив, свідомо чи підсвідомо починає відчувати на собі вплив психологічного клімату, норм, порядку і правил, встановлених в ньому. На формування морально-психологічного клімату в колективі впливають багато обставин і спонукальні мотиви діяльності людей. Серед них важливе місце займають такі, як:

- головні цілі, заради яких створено і працює даний колектив;
- способи і засоби досягнення поставлених цілей;
- загальноприйняті норми і правила взаємин;

- справедливе, з точки зору кожного працівника, розподіл роботи і обов'язків та ін.

Все це становить предмет щоденної роботи керівника, в осо-сті з тими людьми, які недавно вступили в колектив.

Справедливість, рівність, братерство - гасла, сотні років відомі людству. Але як їх втілити на практиці, знає тільки досвідчений і майстерний керівник. Там, де ці положення діють, колектив має благополучний морально-психологічний клімат.

Важливе значення для створення сприятливого психологічного клімату в колективі має стиль керівництва. Кожному подобається демократичний начальник, ніхто не любить окриків і грубощів. Але такий керівник можливий лише у відповідному колективі, де морально-етичні норми знаходяться на високому рівні. Це породжує певні, стійкі і міцні правила поведінки членів колективу, їх внутрішні переконання по відношенню до роботи і своїм товаришам. Сприятливий клімат в колективі дозволяє значно підняти ефективність праці, створити атмосферу взаємної підтримки і допомоги, де спільно виробляються шляхи вирішення проблем і домагаються їх вирішення. Несприятливий клімат, "погане" настрій працівників різко знижують результативність праці, створюють безліч проблем для керівників.

Таким чином, морально-психологічний клімат трудового колективу при його сприятливому характері сприяє створенню такого психологічного стану його членів, при якому люди задоволені своєю роботою, а колектив поступово гуртується, знаходить все нові і нові сили.

Згуртованість працівників колективу.

Згуртованість залежить від безлічі причин. Важко, а часом і неможливо згуртувати колектив за короткий час. В кожному окремому випадку цей період різний. Швидше даний процес протікає там, де керівник колективу енергійний, цілеспрямований, знає, як вплинути на людей, щоб вони згуртувалися. Ще краще, якщо керівник став лідером колективу, за ним йдуть, йому вірять, наслідують, об'єднуються навколо нього і його ідей.

Повільніше і важче процес згуртованості колективу відбувається при більш слабкому управлінні, а в колективі виникають групи людей, які не поділяють прагнень керівництва. Пройде чималий проміжок часу і будуть витрачені великі зусилля керівника, перш ніж колектив почне гуртуватися. Може скластися і такий стан, коли колектив згуртувати не вдається взагалі. Так, наприклад, якщо в нього потрапили занадто різні за ха-рактеру і темпераменту люди, з різними ціннісними орієнтаціями, що не терплять думки інших і т.д. Формально такий колектив може істота-вать, але енергетичного ефекту дати він не зможе. Занадто велика психо-логічна несумісність людей.

Психологічна сумісність працівників в трудовому колективі.

Для досягнення психологічної сумісності людей у колективі необхідні щонайменше дві умови:

1) сумісність характерів, типів темпераментів;

2) високий професійний рівень всіх працюючих в колективі.

Облік таких умов важливий, але недостатній. Щоб забезпечити таку сумісність, необхідні конкретні дії керівника:

- знати і використовувати схильності людей, їх позиції для виникнення довіри між ними;

- розподіляти роботу і обов'язки між членами колективу так, щоб ніхто не міг користуватися плодами роботи іншого;
- створювати умови для особистої безпеки людей;
- сприяти виникненню почуття взаємної допомоги і підтримки в процесі спільної праці;
- рішуче усувати причини, що породжують деструктивну діяльність співробітників, застосовувати до них заходи покарання, аж до звільнення в окремих випадках;
- розвивати у працівників почуття відповідальності перед колективом за свої дії і ставлення до товаришів;
- бути доступним для відвертих розмов з усіма членами колективу, вислуховувати їхні думки про сумісність і можливості згуртування колективу.

На психологічну сумісність працівників впливає і система контролю за роботою. Тут важливо, хто здійснює контроль, перевіряє дотримання норм і правил виробництва, чи слід звичаям і традиціям даного колективу, проводить контроль з метою поліпшення справи або з метою "підсиджування" колег. В результаті контролю колектив повинен прийняти вірне рішення про те, як виправити допущені помилки, або якими шляхами доби-тися поліпшення роботи. У такій обстановці кожен працівник відчуває на собі певний тиск з боку співробітників, тому важливо, щоб колектив не переступив відомої межі, допустимого рівня конформізму.

Менеджери і контролери відіграють основну роль для забезпечення без-небезпеки при виконанні робіт. Не має сенсу прищеплювати інженерам і технікам концепцію "практики безпеки", якщо вона не підкріплюється їх контролерами і менеджерами.

Роль управління - вибір між комерційними інтересами і "ідеальної" практикою управління безпекою.

- Виконавець (перетворює рішення і стратегії в конкретні завдання, які можна виконати);

- Комунікатор (виходить за межі команди і приносить ідеї, інформацію і події);

- Колективіст (сприяє збереженню цілісності команди, запобігає її розпад в разі тиску або стресу);

- Спеціаліст (має спеціальні знання і контролює терміни).

Керівник повинен мати план-графік ТО в людино-годинах з метою підтвердження наявності у організації достатньої кількості персоналу для планування роботи (технічного обслуговування), виконання роботи (ТО), нагляду (контролю) за технічним обслуговуванням, інспектування та моніторів-рингу за якістю. Крім того, організація повинна визначити процедуру проведення переоцінки (перегляду) запланованої роботи, коли фактичний-ки наявне кількість персоналу в певну робочу зміну або період менше від запланованих показників.

Достатня кількість персоналу - мінімум половина персоналу в майстернях, ангарах або лінійному ТО повинна працювати на постійній основі.
План людино-годин переглядається мінімум один раз в три.

Про суттєве відхилення від плану людино-годин (більше 25% нестачі людино-годин протягом календарного місяця) обов'язково доповідатиметься через систему якості менеджеру за якістю і акаунтебл-менеджеру.

Роль контролера (інспектора) - не тільки в спостереженні за помилками, які здійснюють інженери і техніки, але також якісна оцінка слабких і сильних сторін конкретного інженера, поряд з оцінкою норм і культури безпеки групи, яку він контролює.

Для працівників контролюючих органів важливо зберегти баланс між виконанням контролюючих обов'язків і збереженням інженерних навичок і знань.

У зв'язку з тим, що повітряні судна стають все більш складними, зростає важливість злагодженої роботи групи техніків з обслуговування повітряних суден. Одночасно технічне обслуговування повітряних суден вимагає все більш вузької спеціалізації техніків, які повинні знати нові матеріали, з яких виготовлені повітряні судна, встановлені на них системи і у все більшій мірі комп'ютеризовані системи. Однак, як це не парадоксально, зараз спостерігається тенденція створювати самостійні відділи технічних фахівців, що надає їм статус самодостатніх функціональних підрозділів. Досить часто це призводить до порушення комунікації і підриває злагоджену роботу техніків, що так необхідно для об'єднання техніків з обслуговування повітряних суден в одне узгодженого діючого і ефективне підрозділ.

В рамках організаційних структур самодостатніх функціональних підрозділів передбачається, що технічні фахівці мають однакові навичками. Централізованного орган технічного обслуговування розподіляє їх по мірі того, як проявляється потреба. Досить часто такий орган технічного обслуговування неправильно розуміє вимоги до робочих завдань і направляє для їх виконання техніків, які приходять до місця обслуговування, недостатньо розуміння вимоги до робочого завдання, і часто приносять з собою не ті інструменти і т. д. Спостереження, що проводилися в декількох службах міжнародних експлуатантів з технічного обслуговування, свідчать про те, що в них існує окрема лінія звітності і обмежена кількість спільних цілей. Заохочується ефективність діяльності окремих техніків, а не ефективність групової роботи. В результаті цього техніки перестають ототожнювати себе з групою, і у них може формуватися байдуже ставлення до своїх обов'язків, якщо окремі техніки вважають, що їх старанність марно внаслідок поганої ефективності роботи інших членів групи. Як правило, в таких організаціях на техніків покладається провина за їх помилки, приймаються дисциплінарні заходи для покарання порушників і мало що робиться, щоб визначити і усунути системні організаційні недоліки,

З тієї причини, що багато роботи з технічного обслуговування дуже складні, вимагають різних спеціалізованих навичок і для їх виконання необхідна не одна зміна, керівники служби технічного обслуговування повинні координувати роботу різних фахівців в різних бригадах. Координація роботи різних фахівців в різні зміни, забезпечуючи при цьому дотримання встановлених процедур, залишається дуже важким завданням для керівників служб з технічного обслуговування повітряних суден.

З огляду на накопичений в глобальному масштабі досвід по оптимізації ресурсів управління в кабіні екіпажу (CRM) з метою поліпшення злагодженості

роботи льотних екіпажів, деякі авіакомпанії зараз проводять підготовку за типом CRM для своїх фахівців організації з технічного обслуговування.

В ході такої підготовки, аналогічної підготовки членів льотного екіпажу, головна увага приділяється комунікації, лідерства, впевненості дій, прийняття рішень і управління стресовими ситуаціями, т. Е. Всім тим навичкам, які мають життєво важливе значення для ефективної роботи команди.

4. Керівництво, нагляд і лідерство.

Лідер в середовищі інженерного забезпечення ТО повинен володіти якостями:
- мотивувати свою команду;
- зміцнювати добрі стосунки і поведінка;
- бути прикладом;
- надавати підтримку групі;
- виконувати керівну роль.

Лідер - це людина, чиї ідеї та дії впливають на думки і поведінку оточуючих. Використовуючи особистий приклад і силу переконання, а також спираючись на розуміння цілей і прагнень групи людей, лідер стає засобом надання на них впливу і коригування їх поведінки.

Важливо встановити різницю між лідерством, яке людина завойовує сам, і владою, якої його наділяють. Оптимальним варіантом є їх природне поєднання. Лідерство передбачає вміння працювати в колективі, а якості лідера залежать від його вміння будувати взаємини в колективі. Навички лідерства слід розвивати за допомогою належної тренування; таке тренування особливо важлива при виробництві польотів, коли молодші члени екіпажу в процесі виконання повсякденних обов'язків іноді змушені брати на себе роль лідера. Так може статися, коли другому пілотові доводиться брати на себе обов'язки командира корабля, якщо той відсутній або не в змозі виконувати свої функції, або ж коли молодшому члену бригадибортпровод-ників доводиться здійснювати контроль за поведінкою пасажирів в якомусь окремому відсіку кабіни.

Досвідчений лідер може виявитися корисним там, де потрібно розібратися в різних ситуаціях і прийняти правильне рішення. Наприклад, особистісні конфлікти між чле-нами екіпажу ускладнюють задачу лідера і можуть вплинути як на безпеку, так і на ефективність роботи екіпажу. Розслідування авіаційних подій свідченням-ють про те, що особливості характерів впливають на поведінку і працездатність членів екіпажу. Аналогічним чином, втручання досвідченого лідера необхідно, коли другі пілоти відчувають розчарування в зв'язку з недостатньо швидким просуванням по службі або коли пілоти бувають змушені працювати в якості бортінженерів.

Лідерство - це здатність формувати колектив і вести його до намічених цілей на основі особистого авторитету. Люди, що володіють такою здатністю, зловживають нею для своїх особистих інтересів.

Лідерські якості можуть бути або вродженими, або вихованими.
Для того щоб людина виявила себе як лідер, йому перш за все необхідна ситуація, в якій він зможе реалізуватися відповідним чином.

Влада лідера забезпечується хорошим знанням людей, тобто справжній лідер - це хороший психолог. Він прекрасно відчуває моральний настрій співрозмовника, будь то однодумець або опонент, і вміло веде бесіду в офіційних і неофіційних умовах. Всякий лідер - це керівник, але не всякий керівник - лідер. У лідера завжди є підлеглі (послідовники) які виконують його доручення.

Для того щоб стати лідером, крім таланту необхідно приділяти багато часу своєму розвитку - як професійного, так і особистісного.

Лідерство - це талант, без розвитку він згасає, як і всі інші здібності. Справжнім лідером людина стає до 30-35 років, коли він набирається життєвого досвіду.

Виділяють дві групи лідерів:

1. "Гравці".
2. "Відкриті".

"Гравці" Використовують свою здатність розбиратися і управляти оточуючими людьми виключно у власних цілях. За їх зовнішнім благородством криється холодний розрахунок в особистих інтересах. Це актори, які постійно змінюють свої маски і ролі, щоб домогтися більш високого становища вони ні перед чим не зупиняться.

"Відкриті" Лідери живуть інтересами колективу, якоїсь загальної ідеєю. У своїй роботі такі лідери керуються обставинами, в іншому вони є повною протилежністю "гравцям". Ці люди і є справжні лідери, чиї стосунки з людьми, в тому числі і їх послідовниками, складаються на основі щирих відносин. "Відкриті" лідери мають незаперечний авторитет у оточуючих, який ґрунтується на досвіді, порядності і справедливості. Такі лідери зустрічаються рідше, ніж "гравці", так як в більшості випадків людьми рухають амбіції і марнославство.

Концепція лідерскіх качеств рассматрівает лідеров як особих людей с врожден-ним набором определенних черт характера, которие прісущі только ім. Главная ідея данной теоріі: лідерамі не становятся - ними рождаются.

Якості лідера

Більшість людей, почувши слово "лідерство", пов'язують його з миром бізнесу. Лідерство слід сприймати ширше. Чудовим лідером може бути не тільки керівник компанії або менеджер, їм може бути і вчитель, і дослідник, і ніжна мати. Один з уроків лідерства, говорить: За мить до перемоги трапляються дрібні труднощі. Найголовніше в цей момент - зберігати зосередженість і продовжувати вірити. Стійкість в ситуації невизначеності. Це одне з головних якостей лідера: йому не страшна невідомість або відсутність зворотного зв'язку. Білі плями не заважають його діяльності. Він справляється зі своєю справою і без негайного зворотного зв'язку і вирішує проблеми, непосильні для інших, нездатних до дій в умовах невизначеності.

характер.

Характер повинен бути твердим, як скеля. Зміцнення і всебічний розвиток характеру це основна умова нашого розвитку не тільки як лідерів, а й як особистостей.

Дарувати людям надію.

Найбільший наш капітал - це надія. Якщо ви в змозі стати людиною, яка наділяє цим даром оточуючих, вони будуть тягнутися до вас і назавжди залишаться вдячними.

Навички спілкування.

Ефективному лідеру абсолютно необхідно розвивати у себе навички спілкування. Якщо лідер не в змозі ясно довести до оточуючих важливу ідею і мотивувати їх до дій, то факт наявності у нього ідеї взагалі не має значення.

Компетентність.

Якщо ви розвинете в собі якість як компетентність, то люди прийдуть до вас. Компетентність йде набагато далі слів. Вона означає здатність лідера сформулювати, спланувати і зробити те, що потрібно, таким чином, коли іншим ясно, що вам відомо, що робити.

Мужність.

Мужність вважається найпершим з людських якостей.

Проникливість.

Розумні лідери вірять тільки в половину того, що чують. Проникливі лідери знають, який половині вірити. Проникливість - обов'язкове і незамінний якість для будь-якого лідера, який бажає максимізувати свою ефективність.

Сфокусованість.

Для того, щоб стати ефективним лідером, для здобуття тієї ступеня сфокусированности, потрібні пріоритети і концентрація. Лідер, який встановив для себе пріоритети, але немає належної концентрації, знає, що треба робити, ніколи цього не робить.

Щедрість.

Щедрість виходить від серця і пронизує кожен аспект життя лідера, впритул торкаючись його часу, грошей, талантів і майна. Ефективний лідер діє в інтересах інших людей, а не лише у власних цілях.

Ініціативність.

Успіх явно пов'язаний з конкретними діями. Успішні люди весь час ворушаться. Вони роблять помилки, але ніколи не виходять з гри. Ініціативні лідери не чекають коли хтось викличе в них мотивацію.

Вміння слухати.

Щоб вступати в контакт з серцями людей, використовуйте свої вуха. Переважна більшість проблем, пов'язаних зі спілкуванням, породжується невмінням слухати. Уміння слухати робить Вас розумним.

Вирішення проблем.

Не можна дозволяти Вашим проблемам залишатися проблемами. Лідери завжди йдуть назустріч кожному виклику. В цьому і полягає одна з властивостей, яке відрізняє переможців від скигліїв. Незалежно в якій області діє лідер, він зіткнеться з проблемами.

Здатність працювати з людьми і зміцнювати взаємини з ними необхідні лідеру.

Перше якість лідера стосовно взаємин - це здатність розуміти, що відчувають і думають оточуючі.

Відповідальність.

Лідери, які бажають досягти досконалості і наполегливо працюють для її досягнення, завжди мають почуття відповідальності. І така людина завжди живе в злагоді з самим собою. Неодмінна властивість відповідального лідера - доводити справу до кінця. Вони домагаються результату незалежно від ситуації. Якщо Ви хочете вести за собою інших - Ви повинні домагатися результатів.

Впевненість.

Нікому не подобається слабкий і невпевнений у собі людина. Нам інстинктивно подобаються люди, які знають, чого хочуть і надходять так, ніби зовсім впевнені в тому, що отримують бажане.

Самодисципліна.

Без самодисципліни неможливо досягти успіху і процвітаючим людиною. Незалежно від того, наскільки обдарований лідер, він не може максимально розвинутися без самодисципліни. Успіх насамперед внутрішня робота.

Готовність служити іншим.

Якщо ви хочете, щоб Ваше щастя збільшилася - почніть шукати хороші сторони в інших людях. Цей свідомий пошук хороших якостей надає чарівну дію на нас самих, дозволяючи вийти за межі егоїзму.

Здатність до навчання.

Щоб залишатися лідером, залишайтеся учнем. Перед лідерами завжди існує така небезпека, як задоволеність досягнутим. Якщо Ви хочете, щоб Ваша організація продовжувала зростати, то повинні зберігати в собі здатність до навчання. Вилікуєтеся від такої хвороби, як самовдоволення.

Виховання якостей гарного керівника

Работа керівника в первую очередь заключается в его умениі общаться і руководіть людьми, уменіі вести за собой. Для ефектівной работи предпріятія ему необходімо постоянно поддерживать свой авторітет у подчіненних, а для етого руководітель должен совершенствовать своі лічние і профессіональние качества, так як легче всего работнікі подчіняются руководітелю, уровень которого заметно вище. Ця людина должен бути терпім і справедлів, но тверд і уверен в себе. Воспітаніе в себе етіх качеств і постоянний самоконтроль являются залогом успешной работи руководітеля. Не стоіт забивать о тому, що руководітель должен служіть прімером для подражанія.

Руководітель должен уметь отдихать, чтоби легко расслабіться і бистро собраться с мислямі, не накаплівать утомленіе, которое зачастую пріводіт до раздражітельності, паденію вніманія і сніженію продуктівності работи як его самого, так і предпріятія в целом.

Лідер у колективі

Розуміння. Успішно діючі керівники вищого рівня мають високу сприйнятливістю, відрізняються розвиненою інтуїцією. Їм властива здатність, яку можна назвати "спритністю у вуличній товкотнечі".

Здатність брати керування на себе. Лідер легко входить в роль керівника з моменту свого призначення, які не вибачаючись за нього і не звертаючи уваги на претензії тих, хто вважав себе кандидатом на цей пост. Він не дозволяє їх розчарування, заздрості і ревнощів заважати виконанню своїх обов'язків.

наполегливість. Успішно діючі керівники наполегливо виконують задумане, навіть якщо їхня точка зору виявляється непопулярною. Їм властиве інтуїтивне розуміння, за які ідеї варто триматися, при цьому вони активно цікавляться всіма доступними даними.

Лідери високого рівня вміють доручати роботу іншим. Їх не приваблює влада як така, вони швидше зацікавлені в досягненні мети. Вони отримують справжнє задоволення від успіху інших, а не від власного необмеженого могутності. Влада, якою вони користуються, відбувається з поваги, яке вони вселяють. Вони не прагнуть зайняти якомога більше керівних посад, знаючи, що їх вплив і так досить і їм не потрібно застосовувати владу для досягнення успіху.

Здатність до співчуття. Успішно діючі керівники виявляють співчуття до інших, не чекаючи, що їх за це будуть любити. Вони здатні неупереджено і точно оцінити своїх підлеглих, чудово розуміючи, що неможливо догодити всім. Вони вміють співчувати людині, не дозволяючи при цьому зробити себе безпорадними і невибагливими.

Зацікавленість в зростанні організації, а не у власній кар'єрі. Справжній лідер обов'язково зацікавлений в тому, що він залишить після себе. Його найсильніше прагнення - ні до особистої влади; йому не потрібно, щоб вся організація підганялася під його смаки. Йдучи, він хоче залишити результат своєї роботи, а не забрати все з собою.

*Незалежність.*Домагаються успіху керівники усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислухаються до них, але коли справа доходить до прийняття остаточного рішення, вони проявляють незалежність. Прийнявши рішення на основі всіх наявних в їх розпорядженні фактів, вони дотримуються його. Такого лідера не можна примусити приєднатися до вирішення, з яким він не згоден: він швидше подасть у відставку, ніж стане робити те, що йде в розріз з його поглядами і переконаннями.

Гнучкість. Керівнику немає необхідності зосереджуватися в кожен даний момент на єдиній проблемі: він може вирішувати одночасно кілька завдань і, коли це необхідно, перемикатися з одного напрямку діяльності на інше. Лідер повинен бути відкритий для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Прагне до успіху керівник розвиває в собі гнучкість, розуміючи, що дуже легко опинитися обмеженим своїми уподобаннями і захопленнями.

Стійкість до стресу. Лідер вміє дбати про своє здоров'я, як тілесне, так і психічному, і справляється зі стресами. Він розуміє, що для цього необхідно вести збалансований спосіб життя, і керує своїм життям і своїм часом.

Наявність мети. Лідер має тверді переконання і ясну мету. Мета є у його житті, мета є у його роботи. Прокидаючись, він не просто чекає, що піднесе йому новий день. Наявність мети припускає планування, і кожен день наближає лідера до досягнення поставленої мети.

Керівництво спільнотою. Керівник використовує свою владу і вплив на благо суспільства. Він відповідально відноситься до лежачої на ньому відповідальності, наприклад, з охорони навколишнього середовища. Лідер віддає свій час, сили і енергію поліпшенню життя людей і розвитку суспільства, використовуючи для цього всі наявні в його розпорядженні ресурси.

Почуття гумору. Найбільшого успіху досягають керівники, які мають почуттям гумору. Вони здатні бачити гумористичну сторону там, де інші бачать

тільки трагедію. Вони не дозволяють невдач пригнічувати себе, здатні знайти в ситуації щось веселе. Вони легко знаходять різноманітні можливості. Зробивши помилку, вони визнають її і готові посміятися над собою, а не звалюють провину на інших.

Цілісність особистісного ідеалу. Лідер добре уявляє собі, яким він, до чого прагне, як живе - у всіх сенсах слова. Він послідовний і постійно докладає зусиль для того, щоб його слова не розходилося з ділом, щоб відповідати своєму особистісному ідеалу. Наслідком збігу цього ідеалу і фактичного поведінки є те, що лідер живе в мирі з самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі відчувають себе з ним невимушено, незалежно від їх посади або суспільного становища.