

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Управління конфліктами в організації як профілактика плинності  
кадрів ВАТ «Недекс – Україна»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519 з  
спеціальності 051 – управління персоналом  
та економіка праці

Малярчук А Ю.

Керівник : д.е.н., професор, завідувач

кафедри управління персоналом і

маркетингу

Іванов М.М.

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач

каф.економіки КПУ

Семенов А.Г.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 – Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**  
**Малярчук Анастасії Юріївни**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи : «Управління конфліктами в організації як профілактика плинності кадрів ВАТ «Недекс – Україна»

керівник роботи : Іванов Миколай Миколайович, д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом і маркетингу,

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810-с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ВАТ «Недекс – Україна»; Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. – Київ, 2004.; а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити поняття та типологія організаційних конфліктів; проаналізувати теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів; обґрунтувати роль керівника у конфліктній ситуації; проаналізувати загальну характеристику підприємства «Недекс – Україна»; виявити динаміку конфліктних ситуацій та методи їх врегулювання в організації; проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві; визначити заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан організації та її плинність кадрів; розробити шляхи вдосконалення управління конфліктною ситуацією внутрішніми силами підприємства ВАТ «Недекс – Україна»; розробити

поради підприємству, щодо управління конфліктами на організаційному рівні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 5 рис., 8 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Іванов М.М., д.е.н., проф., зав. каф.	17.08.2020	17.08.2020
2	Іванов М.М., д.е.н., проф., зав. каф.	14.09.2020	14.09.2020
3	Іванов М.М., д.е.н., проф., зав. каф.	19.10.2020	19.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

А.Ю. Малярчук  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

М.М. Іванов  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Н.В.Герент'єва  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 103 с., 5 рис., 8 табл., 75 джерела, 5 додатка.

Об'єктом даного дослідження є організаційний конфлікт.

Предметом дослідження є поняття організаційного конфлікту, його управління, причини виникнення та шляхи врегулювання.

Мета даного дослідження полягає у виявленні шляхів управління конфліктами та конфліктними ситуаціями в організації на попередження плинності кадрів на підприємстві «Недекс – Україна».

При написанні магістерської роботи були використанні емпіричні (спостереження та опис) та теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення) методи дослідження.

Одержані результати: досліджено організаційні конфлікти, їх причини розвитку; проведена основна робота на ознайомлення, та на вирішення основної проблеми підприємства ВАТ «Недекс – Україна», а саме, на вдосконалення тих заходів, що вирішують конфлікти, які в подальшому призводять до плинності кадрів.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні факту, що організаційний конфлікт може привести до втрати розвитку організації, та набуття такої проблеми, як плинність кадрів саме через організаційний конфлікт. Також були удосконалені заходи на зниження негативного впливу конфліктної ситуації на організацію.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що одержані результати, можуть бути використані на підприємстві ВАТ «Недекс – Україна» у подальшому при вирішенні організаційних конфліктів.

**КОНФЛІКТИ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОНФЛІКТИ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ,  
УПРАВЛІННЯ, КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ, КЕРІВНИК.**

## SUMMARY

Master's qualification work: 103 pages., 5 figures, 8 tables., 75 sources, 5 applications.

The object of this study is organizational conflict.

The subject of the study is the concept of organizational conflict, its management, causes and ways of settlement.

The purpose of this study is to identify ways to manage conflicts and conflict situations in the organization to prevent staff turnover at the company «Nedex – Ukraine».

Empirical (observation and description) and theoretical (analysis, synthesis, abstraction, generalization, induction, deduction, explanation, classification) research methods were used in writing the master's thesis. General philosophical method – used in the early stages of research. Structural-functional method – used in the construction and presentation of the main material. The method of analysis was used to reveal the content of the basic concepts of the study. The method of synthesis is a method of studying our object in its integrity, in a single and interconnected part of its parts. The comparative method made it possible to study the experience of conflict resolution in domestic organizations and in foreign countries. Also, when writing the work, a deductive method was used – when deciding and drawing their own conclusions.

The results obtained: conflicts, organizational conflicts, their causes of development, and models of their settlement are studied; the main work was carried out to get acquainted with and to solve the main problem of the enterprise OJSC «Nedex – Ukraine», namely, to improve those measures that resolve conflicts, which in turn lead to staff turnover.

The scientific novelty of the study is to substantiate the fact that organizational conflict can lead to the loss of development of the organization itself, and the acquisition of such a problem as staff turnover due to organizational

conflict. When writing the master's thesis, measures were also improved to reduce the negative impact of the conflict situation on the organization.

The significance of the results of the master's qualification work is that the obtained results can be used at the enterprise of OJSC «Nedex – Ukraine» in the future in resolving organizational conflicts.

CONFLICTS, ORGANIZATIONAL CONFLICTS, STAFF TURNOVER,  
MANAGEMENT, CONFLICT SITUATION, MANAGER.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ.....	13
1.1 Поняття, типологія організаційних конфліктів.....	13
1.2. Теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів.....	21
1.3. Роль керівника у конфліктній ситуації.....	28
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДИНАМІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ТА МЕТОДІВ ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВАТ «Недекс – Україна».....	37
2.1 Загальна характеристика підприємства «Недекс – Україна».....	37
2.2. Динаміка конфліктних ситуацій та методи їх врегулювання на підприємстві.....	49
2.3 Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду вирішення конфліктних ситуацій на підприємствах.....	59
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ВАТ «НЕДЕКС – Україна».....	66
3.1 Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан організації та її плинність кадрів.....	66
3.2 Шляхи вдосконалення управління конфліктною ситуацією внутрішніми силами підприємства ВАТ «Недекс – Україна».....	71
3.3. Поради підприємству «Недекс – Україна», щодо управління конфліктами в кризових ситуаціях на організаційному рівні.....	76
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	97

## ВСТУП

Реальне життя організацій – це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин. Ці відносини охоплюють особистості співробітників загалом, але між ними ніколи не існує повної взаємної узгодженості. Жодна організація, навіть найславетніша, не може бути уявлена як відмінно налагоджений механізм годинника.

Рушійними силами та джерелами життєвої енергії в організації є реальні люди з притаманними їм чеснотами та недоліками, пристрастями та інтересами. Організація лише надає цій енергії певне оформлення, але не може повністю викоринити суперечливість людської натури та міжособистісних відносин. Водночас сама якість протиріч є величиною, залежною від якості організації.

Сучасна організація здійснює свою діяльність у складному зовнішньому та внутрішньому середовищі, що вимагає оптимальної взаємодії між учасниками бізнесу. Зростання інтенсивності діяльності, складності та різноманітності управлінських процесів, обмеженість ресурсів (матеріальних, фінансових, часових, людських тощо), недостатнє взаємопорозуміння між людьми об'єктивно спричиняють виникнення конфліктів різного типу в організації. Тому виникає необхідність у формуванні системи управління конфліктами на основі конструювання конфліктної взаємодії. В Україні, як країні посттоталітарного простору, відсутні механізми управління організаційними конфліктами, і керівники не підготовлені до усвідомлення проблеми конфліктності в організації. Збільшення кількості конфліктів у бізнес-середовищі сучасної організації потребує глибокого осмислення їхньої природи, динаміки через ознайомлення з теоретичними розробками, експериментальними та прикладними дослідженнями зарубіжних і вітчизняних конфліктологів, а також їхнього застосування у практиці управління.



Конфлікт у загальному розумінні – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів тощо) у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях та міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей.

Водночас останнім часом все частіше стверджується, що виникнення і розвиток конфліктних ситуацій є не лише невідворотним, але почасти бажаним та необхідним явищем. Безумовно, все це стосується і організаційних конфліктів. Беззаперечним видається і те, що зародження, протікання та розв'язання організаційних конфліктів значною мірою залежить від культурного рівня учасників конфліктної взаємодії. У середовищі економістів також загальноприйнятим є положення про те, організаційна культура є об'єктом і водночас інструментом управління.

Дослідження зазначеної проблематики традиційно проводиться в руслі загальної теорії організації та організаційного менеджменту, проблем сутності, генезису та врегулюванню організаційних конфліктів. У цьому відношенні важливими є напрацювання П. Вейла, Р. Вільямса, Дж. Вульфа, Г. Гофстеде, Р. Дафта, Е. Майо, У. Мастенбрука, М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, Дж. В. Ньюстрома та К. Дейвіс, К. Полліта, А. Пригожина, Л. Террі, Ч. Барнард, Р. Дарендорф, К. Вейк, Дж. Гелбрейт, А. Гоулднер, М. Крозьє, П. Лоуренс, Г. Саймон, Ф. Селзник, Л. Козер та ін. які сформували ряд підходів до вирішення конфліктних ситуацій [33].

Мастенбрук У., наприклад, детально аналізує технологію управління конфліктами, а також простежує етапи протікання та розв'язання організаційних конфліктів. Все більшого розповсюдження набувають і концепти «три з ненульовою сумою», а також тлумачення конфлікту, згідно з образним визначенням Р. Фішера та У. Юрі, як своєї «індустрії розвитку». Л. Козер, який є автором теорії позитивно-функціонального конфлікту, також відзначає, що «внутрішньогрупові конфлікти в жодному разі не є руйнівним фактором» [68]. Одним з співавторів детально

проаналізовано питання щодо механізмів управління конфліктами у сфері публічних відносин, зокрема вказується, що «на основі детально опрацьованих механізмів видається можливим обрання загальних підходів, визначення різних форм та моделей, створення сприятливого психологічного клімату, застосування конкретних технологій та інструментів управління конфліктами в інституціях публічної служби». Виділення не вирішених раніше частин загальної проблем.

Однак необхідно зазначити, що в їх роботах недостатньо вивченим є ряд питань, пов'язаних з аналізом природи конфлікту в організації, причин прояву, їх динамікою. Недостатньо вивченим є питання, щодо тих конфліктних ситуацій, які в процесі призводять до плинності кадрів.

На сьогодні доволі виразно спостерігається тенденція до недооцінювання чи навіть ігнорування організаційних конфліктів. Посилюють зазначену тенденцію й особливості розвитку пострадянських суспільств, яким ще належить остаточно відмовитися від стереотипів минулих часів, пов'язаних з приховуванням чи «знищенням» будь-яких конфліктних ситуацій.

Мета даного дослідження полягає у виявленні шляхів управління конфліктами та конфліктними ситуаціями в організації на попередження плинності кадрів.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- визначити поняття та типологія організаційних конфліктів;
- проаналізувати теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів;
- обґрунтувати роль керівника у конфліктній ситуації;
- проаналізувати загальну характеристику підприємства «Недекс – Україна»;
- виявити динаміку конфліктних ситуацій та методи їх врегулювання в організації;

- проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві;
- визначити заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан організації та її плінність кадрів;
- розробити шляхи вдосконалення управління конфліктною ситуацією внутрішніми силами підприємства ВАТ «Недекс – Україна»;
- розробити поради підприємству «Недекс – Україна», щодо управління конфліктами в кризових ситуаціях на організаційному рівні.

Об'єктом даного дослідження є організаційний конфлікт.

Предметом дослідження є поняття організаційного конфлікту, його управління, причини виникнення та шляхи врегулювання.

При написанні магістерської роботи були використанні емпіричні (спостереження та опис) та теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, класифікація) методи дослідження. Загально-філософський метод – використаний на перших етапах дослідження роботи. Структурно-функціональний метод – використаний при побудові і викладені основного матеріалу. Метод аналізу був використаний для розкриття змісту основних понять дослідження. Метод синтезу – це метод вивчення нашого об'єкта у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин. Порівняльний метод дав змогу дослідити досвід вирішення конфліктів в вітчизняних організаціях та в зарубіжних країнах. Також при написанні роботи був використаний дедуктивний метод – при постанові та виведенню власних висновків.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні факту, що організаційний конфлікт може привести до втрати розвитку самої організації, та набуття такої проблеми, як плінність кадрів саме через організаційний конфлікт. При написанні магістерської роботи також були удосконалені заходи на зниження негативного впливу конфліктної ситуації на організацію.

Були розроблені основні поради, щодо управління конфліктами в кризових ситуаціях на організаційному рівні.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що одержані результати, можуть бути використані на підприємстві ВАТ «Недекс – Україна» у подальшому при вирішенні організаційних конфліктів.

# РОЗДІЛ 1

## ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

#### 1.1 Поняття, типологія організаційних конфліктів

Конфлікт (від лат. сутичка) розуміється як процес розвитку і вирішення суперечливих цілей, відносин і дій людей. Він визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами і протікає в двох діалектично взаємопов'язаних формах:

- суперечливі психологічні стани;
- відкриті суперечливі дії сторін на індивідуальному і груповому рівнях.

У найбільш вузькому значенні конфлікт є особистий вид соціальної взаємодії між співучасниками, які мають взаємовиключні або несумісні цінності. Джерелом конфлікту як правило виступає конкуренція, соціальна диференціація, антагоністичні інтереси, агресивність, суперечливість намірів або поглядів.

Економічні конфлікти – це протистояння суб'єктів соціальної взаємодії (націй, держав, класів) на основі протилежних економічних інтересів, які обумовлені положенням і роллю в системі суспільних відносин (приватної власності, влади). Іншими словами, це боротьба різних суспільних сил за вплив у сфері економіки: боротьба за економічні ресурси, ринки збуту. Основними суб'єктами економічних конфліктів є держави, економічні союзи, великі фінансові об'єднання [24, 50].

Організаційний конфлікт – це будь-який різновид конфлікту, що проявляється в організації як цілісній системі, один із найрозповсюдженіших форм людської взаємодії. Тому до розуміння організаційного конфлікту можна застосувати загальну конфліктологію і, передусім, теорію соціальних

конфліктів з урахуванням специфіки організації як системи. Одночасно організаційні конфлікти необхідно вирізняти від інших видів для уникнення переносу особистісних відносин на організаційні та зміщення вражень, розуміння істинних підстав конфлікту [56].

Виокремлено такі характерні особливості організаційних конфліктів, як різниця в обсягах соціальних систем (локальність), що полегшує процес прогнозування виникнення конфліктів; рольова структура організації, яка утруднює виявлення особистісних якостей і проблем працівників; замкнена спільність, що вимагає порівняння та підтримання мікроклімату та моральної атмосфери в колективі. Потрібно зазначити, що в організаційних конфліктах виявляються спільні особливості, які властиві іншим видам конфліктів у суспільстві, а саме референтність групи (згурпованість конфліктуючих сторін); наявність груп усвідомлення (неформальні чи референтні групи); складність управління; необхідність застосування структурних методів розв'язання позиційних конфліктів тощо.

Автори школи «людських відносин» вважають, що організація за умови ефективної системи менеджменту може уникнути конфліктів через оптимальні взаємовідносини та попереджувальні заходи. Сучасна точка зору конфліктологів полягає в тому, що в ефективних організаціях деякі конфлікти не лише можливі, але й бажані. Конструктивність чи деструктивність конфлікту під час управлінської діяльності визначається сукупністю функцій.

Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше виконали Л. Козер і Р. Дарендорф і доповнили сучасні теоретики і практики [33]. До основних позитивних функцій організаційних конфліктів зараховують активізацію соціальних зв'язків в організації, інтеграцію персоналу, виявлення невирішених проблем і стимулювання діяльності, сприяння творчій ініціативі, створення та покращання морального клімату в колективі, врегулювання розбіжностей на взаємній основі, створення та підтримання інформаційних інститутів, згурпування перед зовнішніми

труднощами тощо. Негативні функції організаційних конфліктів виявляються у великих емоційних і матеріальних витратах для участі, плинності кадрів, погіршенні мікроклімату в колективі, зниженні рівня дисципліни та продуктивності праці, складному і довготривалому відновленні ділових стосунків тощо.

Виявлення й оцінювання перелічених функцій необхідно розглядати ситуативно. Всі трансформації, що відбуваються за стадіями організаційного конфлікту, взаємопов'язані. Реальну спрямованість конфлікту можна оцінити під час післяконфліктного аналізу.

Узагальнення особливостей і функцій організаційних конфліктів дає змогу виявити їхнє значення у системі менеджменту підприємства, а саме інформативну, інтегративну та інноваційну. Інформативне значення полягає у забезпеченні звуження ескалації конфлікту через надання сигнальних даних про причини і початок розгортання конфліктної ситуації, розширенні інформаційного потенціалу та посиленні комунікативного обміну. Інтегративне значення виявляється у сприянні групоутворенню, встановленню і підтриманню норм, фізичних меж групи та отриманню ефекту групового фаворитизму. Інноваційне значення реалізується через ліквідацію перешкод до економічного, соціального чи духовного розвитку організації.

У кожному конфлікті незалежно від типу необхідно чітко розрізнити причину і привід його виникнення. Причини виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і спричиняють його за визначених умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Своєчасне виявлення та розуміння причин організаційних конфліктів дозволяє вживати заходи з їхнього попередження і розв'язання на ранішніх стадіях розгортання конфліктної ситуації.

Сьогодні в спеціальних літературних джерелах за проблемами управління організаційними конфліктами висувуються різноманітні підходи до класифікації причин їхнього виникнення. Використовуючи напрацювання

фахівців і практиків виокремлено загальні групи причин організаційних конфліктів об'єктивного та суб'єктивного характеру. До об'єктивних причин, що існують незалежно від волі та бажання учасників взаємодії, зараховано:

- структурно-організаційні, які полягають у невідповідності структури організації вимогам її діяльності в зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі;

- функціонально-організаційні, пов'язані з недосконалістю відносин між організацією та її бізнес-середовищем, структурними елементами та працівниками;

- організаційно-господарські, зокрема незадовільна організація та оплата праці, обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях тощо;

- соціально-демографічні, які виникають унаслідок порушення вікової гармонії та статевої структури;

- соціально-професійні, а саме недосконала кадрова політика, нечітке визначення повноважень, незадовільні комунікації, невідповідні стилі керівництва тощо;

- ситуативно-управлінські, обумовлені помилками у прийнятті управлінських рішень.

Суб'єктивні причини організаційних конфліктів пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які виявляються в конкретній поведінці індивіда і включають:

- соціально-психологічні, серед яких незбалансована рольова взаємодія, психологічна несумісність членів колективу, наявність “оманливих” образів, внутрішньогруповий фаворитизм, прагнення до влади тощо;

- індивідуально-психологічні, зокрема розбіжності в уявленнях і цінностях, манері поведінки та життєвому досвіді, зумовлені психографічними особливостями особистості (здібності, темперамент, характер, потреби тощо).



Розумінню природи організаційних конфліктів сприяє типологізація, яка виконує важливу методологічну функцію. Вона не лише визначає та впорядковує нагромаджені емпіричні факти, але й має важливе значення у розв'язанні конфліктів. Ефективність методологічної функції типологізації конфліктів виявляється за умови виконання основних логічних вимог, на підставі яких здійснюється класифікація.

Сучасні дослідники в галузі конфліктології висувають різні критерії класифікації та типології конфліктів. Однак будь-які спроби запропонувати універсальну єдину класифікацію конфліктів нездійсненні. На підставі вивчення різноманітних підходів запропонована узагальнена класифікація основних видів організаційних конфліктів з урахуванням їхніх особливостей, яка наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація та характеристика основних видів організаційних конфліктів

Ознака	Вид (тип) конфлікту	Характеристика виду (типу) конфлікту
Потреба	Ресурсний	Потреба у конфлікті – матеріальна основа (ресурси)
	Статусно-рольовий	Потреба – соціальна основа (статус у групі та роль у міжособових відносинах)
	Ідейно-принциповий	Потреба – духовна основа (ідеї, норми, принципи)
Склад і кількість сторін чи учасників.	Внутрішньо особистісний	Зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів
	Міжособистісний	Зіткнення інтересів індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів
	Міжгруповий	Протиборчі сторони – групи працівників (малі, середні чи макрогрупові)
	Особистісно-груповий	Виникає між окремою особою та групою при невідповідності поведінки особи груповим нормам, інтересам, цілям тощо

## Продовження табл. 1.1

Наслідки (виконувані функції)	Конструктивний (функціональний)	Виконує позитивні функції, приводить до розвитку відносин
	Деструктивний (дисфункціональний)	Виконує негативні функції
Спрямованість впливу	Горизонтальний	Взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічним рівнем) суб'єктів
	Вертикальний	Учасники пов'язані певним підпорядкуванням, що визначає різні стартові умови
	Змішаний	Представляє відносини підпорядкування та непокори
Кількість причин	Однофакторний	В основі конфлікту одна причина
	Багатофакторний	Наявність багатьох причин, що викликають конфлікт
	Кумулятивний	Декілька причин накладаються одна на одну, що посилює інтенсивність конфлікту
Ступінь обґрунтованості	Справжній	Конфліктна ситуація відповідає дійсності
	Зміщений (заміщений)	Явний конфлікт приховує інший конфлікт, що зумовлює явний
	Невірно співнесений	Конфлікт відбувається не за тими темами, які його стосуються
	Прихований	Конфлікт не актуалізується
	Випадковий	Конфлікт не усвідомлюється учасниками
	Помилковий	Неправильне сприйняття чи нерозуміння підстав
Масштаб розповсюдження	Локальний (парціальний, каналізований)	Спостерігається протиборство частини персоналу організації
	Загальний (глобальний, ескалований)	У конфліктне протиборство втягнута більшість персоналу організації
Спосіб врегулювання	Антагоністичний (чистий)	Супроводжується непримиренністю сторін
	Компромісний (змішаний)	Допускає декілька варіантів розв'язання через взаємну зміну цілей, строків, умов взаємодії
Джерела конфлікту	Структурний	Конфлікт між структурними підрозділами організації.
	Інноваційний	Пов'язаний з розвитком організації, її структурними змінами

## Продовження табл.1.1

	Вертикальний	Учасники пов'язані певним підпорядкуванням, що визначає різні стартові умови
	Змішаний	Представляє відносини підпорядкування та непокори
Кількість причин	Однофакторний	В основі конфлікту одна причина
	Багатофакторний	Наявність багатьох причин, що викликають конфлікт
	Кумулятивний	Декілька причин накладаються одна на одну, що посилює інтенсивність конфлікту
Ступінь обґрунтованості	Справжній	Конфліктна ситуація відповідає дійсності
	Зміщений (заміщений)	Явний конфлікт приховує інший конфлікт, що зумовлює явний
	Невірно співнесений	Конфлікт відбувається не за тими темами, які його стосуються
	Прихований	Конфлікт не актуалізується
	Випадковий	Конфлікт не усвідомлюється учасниками
	Помилковий	Неправильне сприйняття чи нерозуміння підстав
Масштаб розповсюдження	Локальний (парціальний, каналізований)	Спостерігається протиборство частини персоналу організації
	Загальний (глобальний, ескалований)	У конфліктне протиборство втягнута більшість персоналу організації
Спосіб врегулювання	Антагоністичний (чистий)	Супроводжується непримиренністю сторін
	Компромісний (змішаний)	Допускає декілька варіантів розв'язання через взаємну зміну цілей, строків, умов взаємодії
Джерела конфлікту	Структурний	Конфлікт між структурними підрозділами організації .
	Інноваційний	Пов'язаний з розвитком організації, її структурними змінами

Продовження табл.1.1

	Позиційний	Виникає на підставі значущості окремих суб'єктів соціальної взаємодії
	Ресурсний	Виникає у процесі розподілу ресурсів та їхнього використання
	Динамічний	Зумовлений психологічною соціально-динамікою організації
Тип функціональної системи	Організаційно-технологічні	
	Соціально-економічні	
	Адміністративно-управлінські	
	Конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальних організацій	
	Конфлікти, пов'язані з функціонуванням стосунків у соціально-психологічній сфері	

Викладені результати теоретичного дослідження можуть слугувати підставою для осмислення природи, сутності, функціонального значення організаційних конфліктів, а також виявлення причин і прийняття управлінських рішень із прогнозування і попередження та розв'язання конфліктів усіх типів [53].

Тож, як висновок, можна узагальнити те, що конфлікт – це особистий вид соціальної взаємодії між співучасниками, які мають взаємовиключні або несумісні цінності, що дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів, вперше виконали Л. Козер і Р. Дарендорф і доповнили сучасні теоретики і практики. Було узагальнено поняття економічного конфлікту. Також існує багата класифікація та характеристика основних видів організаційних конфліктів з урахуванням їхніх особливостей, яка наведена в таблиці 1.1.

## 1.2. Теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів

Конфлікти як складова суспільних відносин супроводжують людину протягом життя. Проте не всі суперечності й непорозуміння, що виникають під час взаємодії людей, є конфліктами. Протягом усієї історії існування людства це явище відіграло ключову роль у житті як окремої людини, так і суспільства в цілому. Кожний історичний етап характеризується властивими саме йому суспільними проблемами, що, безперечно, відображається на поглядах щодо конфлікту філософів і науковців давнини. У зв'язку з цим нашу увагу, перш за все, привертають праці сучасних учених, зокрема ті, що присвячені вивченню конфлікту в управлінській сфері сьогодення.

Відомо, що всередині ХХ ст. сформувався самостійний науковий напрям – конфліктологія, який являє собою міждисциплінарну галузь суспільствознавства, що поєднує соціологічний, психологічний, філософський та інші підходи щодо дослідження теоретичної бази конфліктів. У межах зазначених підходів конфлікт має свої особливості концепту [46].

Оскільки управлінська діяльність – це виконання конкретних управлінських функцій суб'єктами управління в межах стадій управлінського процесу, для якого властиві управлінські відносини, що формуються під час прямого й опосередкованого управлінського спілкування, то серед її особливостей варто виділити такі: постійна взаємодія і спілкування з людьми, взаємозалежність і взаємозв'язок суб'єктів управління.

Тому формулюючи управлінський концепт конфлікту як суперечність між суб'єктами в процесі спільної управлінської діяльності, ці положення не тільки допомагають, а й доповнюють характеристики конкретних конфліктних ситуацій управлінської діяльності. Наприклад, соціологічний концепт може описати конфлікт між особою і групою або міжгрупові конфлікти, що виникають в управлінській діяльності; психологічний концепт найбільш точно характеризує сутність конфлікту інтересів, що виникає в

процесі управлінської діяльності; політологічний концепт пояснює природу вертикальних конфліктів в управлінській діяльності, тобто тих, що виникають на різних рівнях управління, зокрема, між керівником і підлеглим тощо. Дійсно, управлінський концепт увібрав у себе наведені вище концепти й переніс їх у конкретну площину-управлінську діяльність.

Конфлікт від суперечності відрізняється наявністю суб'єктів-носіїв відмінних поглядів та інтересів, які зіткнулися в певній ситуації – у певному просторі й часі з конкретного приводу. Дійсно, суперечність як відносини між протилежностями завжди лежить в основі конфлікту, а суперництво, на наш погляд, є конкретною формою прояву конфлікту, що виражається активними діями суб'єктів-носіїв суперечностей. До того ж відповідно до концепції Томаса-Кілмена, яка описує п'ять стратегій поведінки в конфлікті, однією із таких є суперництво (іншими є поступливість, уникнення, компроміс і співробітництво) [41].

Для теорії М. Дойча характерне ототожнення понять конфлікт і конкуренція. Виділяючи два типи міжгрупової та внутрішньогрупової взаємодії-кооперацію і конкуренцію-дослідник відстоює переваги першої і цей висновок впливає із таких його тверджень:

- для кооперативного типу груп характерна більш ефективна внутрішньогрупова комунікація;
- вербалізується більше ідей;
- члени групи уважніші один до одного, активно здатні сприймати ідеї інших;
- під час дискусії виявляється дружнє ставлення та взаємодопомога;
- члени такої групи задоволені групою та її рішеннями, прихильно приймають внесок інших її учасників;
- у кооперативних групах виявляється координація зусиль;
- чіткіший розподіл праці, правильна орієнтація на розв'язання завдань;
- відвертість в обговореннях і вища продуктивність тощо [41].

Відмінність понять конфлікту й напруження чітко характеризує В. Котигоренко, який визначає напруження як індикатор передконфліктного стану. Тієї самої думки дотримується О. Шушпанніков, який вважає, що напруженість є етапом розвитку конфлікту, першим кроком на шляху до усвідомлення сторонами конфлікту реального протиріччя – основи конфлікту [73].

Оскільки управлінська діяльність здійснюється безпосередньо або опосередковано через управлінське спілкування, доцільно зазначити, що А. Ішмуратов, визначаючи конфлікт як хворобу спілкування (порушення нормального спілкування), на прикладі міжособистісних конфліктів розглядає динаміку конфлікту як зміну його чотирьох фаз-латентної, демонстративної, латентно-агресивної, демонстративно-агресивної. Особливістю поглядів ученого є те, що значну увагу він зосереджує на когнітивних процесах особистості як учасника конфлікту.

Відома вітчизняна дослідниця конфлікту М. Пірен у своїх працях розглядає конфлікт як суспільний феномен, що проникає в усі сфери людського соціуму, зокрема і в управлінську діяльність. М. Пірен і В. Ребкало, досліджуючи конфлікти в системі управлінської взаємодії, зазначають, що конфлікт як відкрите протистояння є наслідком взаємовиключних інтересів і позицій. Виділяючи такі основні складові конфлікту: конфліктуючі сторони, зона розбіжностей, уявлення про ситуацію, мотиви, дії, автори акцентують увагу на тому, що існують об'єктивні (реально існуючі в дійсності обставини) і суб'єктивні (стимули до конфліктних дій, зумовлені ілюзорними обставинами) фактори, вплив яких штовхає людей на конфлікт [57, 58].

Підкреслюючи причинно-наслідковий зв'язок у перебігу конфлікту, М. Пірен і В. Ребкало визначають три аспекти визначення меж конфліктів (просторові, часові, суб'єктні) і такі суттєві ознаки конфлікту: момент протистояння, протиборства; біполярність, що означає і взаємозв'язок, і взаємопротилежність одночасно.

Дослідники спираються на погляд Р. Дарендорфа, згідно з яким будь-який конфлікт зводиться до взаємовідносин двох елементів. Наприклад, коли в конфлікті беруть участь кілька груп, між ними утворюються коаліції і конфлікт знову набуває біполярності, з чим не можна не погодитись [57].

Досліджуючи погляди А. Гірника і А. Бобро на природу конфліктів, бачимо, що вчені розрізняють конфлікт справжній, або істинний (зумовлений об'єктивною розбіжністю інтересів і сторони адекватно сприймають ситуацію), та хибний (об'єктивні засади зіткнення сторін відсутні й конфлікт розпочався через викривлення інформації, неправильне розуміння сторонами інтересів, намірів, цінностей іншої сторони). Як зазначають автори, особливістю конфлікту як виду взаємодії між сторонами в процесі вирішення проблеми є протидія однієї сторони іншій.

До того ж А. Гірник і А. Бобро, на відміну від М. Пірен і В. Ребкала, не вважають справжнім конфліктом зіткнення сторін, спричинене суб'єктивними факторами, а підкреслюють виключне значення об'єктивних засад зіткнення. Водночас, дослідники, конфлікт розглядають так: учасники конфлікту; спірні питання; простір та обставини конфлікту; мотиви, інтереси й цілі учасників; перебіг конфлікту; часові виміри. Тобто це дійсно допоможе досягнути не тільки причини та межі конфлікту, а й звернути увагу на перебіг конфлікту [14, 3].

У дослідженнях учених галузі наук з державного управління конфлікт розглядається різнопланово, зокрема Л. Беззубко, досліджуючи колективні трудові конфлікти як особливий вид і форму соціально- трудових відносин, що виникають між роботодавцями і найманими робітниками та їх представниками, державою в особі її центральних, місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, пропонує розглядати зазначені конфлікти, з одного боку, як явище, що являє собою результат існування різних видів протидій особистостей і груп з приводу значущих для них цілей, інтересів, цінностей, настанов у соціально-трудових відносинах, а



з іншого – як процес, діяльність суб'єктів конфлікту, державних органів, які впливають на його розвиток на різних рівнях і стадіях конфлікту[14].

На думку Н.П. Довгань, конфлікт у державному управлінні являє собою процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам, загальній меті. При цьому автор, визначаючи структуру конфлікту в державному управлінні як сукупність його стійких зв'язків, що забезпечують цілісність, відповідність самому собі, акцентує на проблемі інформаційного забезпечення управління конфліктом як найважливішої умови результативної роботи керівника. Це пов'язано з тим, що в процесі спілкування викривлена і спотворена інформація впливає на формування інформаційної моделі конфліктної ситуації, яка, у свою чергу, визначається специфікою цінностей, мотивів і цілей людей.

Характерно, що, за Н. Довгань, процес управління конфліктами включає такі види діяльності: профілактика й запобігання виникненню конфлікту; діагностика й регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників; прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; вирішення конфлікту [20].

Також Н.П. Довгань, визначаючи конфлікт, з одного боку, як стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок), а з іншого - як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації, в основу типології причин виникнення конфліктів також закладає ресурсний фактор. З-поміж інших науковець виділяє такі: взаємозалежність завдань, які виконують державні службовці; розбіжність цілей; розбіжність в уявленнях і цінностях посадових осіб; різниця в стилі поведінки й життєвому досвіді посадовців; незадовільні міжособистісні комунікації державних службовців.

Н.П Довгань вважає, що процес управління конфліктами є однією зі складових професійної діяльності державних службовців і окремо наголошує, що для цього в державних установах та організаціях необхідно,

щоб дії щодо управління конфліктами органічно вписувалися в професійну діяльність державних службовців, стали її складовою і застосовувались у процесі прийняття управлінських рішень. На її думку, володіння основними принципами і підходами до управління конфліктами особливо важливе для державних службовців під час здійснення ними професійної діяльності, пов'язаної з необхідністю численних комунікацій [20].

Перш ніж перейти до аналізу поглядів на конфлікт сучасних зарубіжних науковців, слід зазначити, що сформувалися вони під впливом двох альтернативних соціологічних теорій: структурно-функціональної теорії Т. Парсонса (конфлікт як соціальна аномалія, відхилення від нормального розвитку суспільства) і конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа (конфлікт як невід'ємний компонент суспільного розвитку). А також у межах сучасних психологічних підходів до вивчення конфлікту: теоретико-ігрового підходу (М. Дойч), теорії організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон), теорії і практики переговорного процесу Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі [41].

З позицій підходів існуючих шкіл управління – школи наукового управління, адміністративної школи, школи раціональної бюрократії, школи людських стосунків та ін. управління конфліктами, змінами та стресами досліджували М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі.

Незважаючи на те, що конфлікти можуть бути ознакою неефективної діяльності організації і поганого управління, вони можуть бути як функціональними, так і дисфункціональними. На думку авторів, модель конфлікту містить такі послідовні етапи: управлінська ситуація, джерела конфлікту, можливість розростання конфлікту, реакція на ситуацію (конфлікт або відбувається, або не відбувається), управління конфліктом (у разі, якщо він відбувається), функціональні й дисфункціональні наслідки [52].

У контексті дослідження розвитку організації й управління конфліктними ситуаціями У. Мастенбрук розглядає теорію втручання, що інтегрує в собі концепцію розвитку організації та її культури, визначаючи

такі складові: втручання, спрямовані на розвиток організації; техніка управління конфліктною ситуацією; принципи організації й управління, що зумовлюють ефективну діяльність. Поряд із цим, розрізняючи конфлікти ділового (інструментального) і соціоемоційного характеру, конфлікти переговорів, влади і залежностей, дослідник зауважує, що кожному із виділених видів конфліктів відповідає певний тип діяльності сторін, спрямований на їх врегулювання.

Вивчення конфлікту як явища управлінської діяльності та об'єкта наукового пізнання потребує урахування специфіки середовища, у якому досліджується конфлікт, адже це є визначальним для виявлення особливостей таких конфліктів. На основі розглянутих праць вітчизняних і зарубіжних авторів виділені проблеми, які залишилися невисвітленими попередніми дослідниками, а саме: конфлікти в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, причини, особливості їх виникнення й перебігу тощо. У зв'язку з цим потребують додаткового дослідження вплив та роль учасників управлінської діяльності, особливості служби в органах місцевого самоврядування, комунікаційний аспект конфліктної взаємодії та ін.

Існують різні підходи до розуміння сутності конфлікту. Більшість соціальних психологів та організаційних консультантів схиляється до точки зору, що конфлікт – це “система відносин”, “процес розвитку взаємодії”; причому розвиток взаємодії відбувається саме через розходження в інтересах, цінностях, видах діяльності. Іншими словами, конфлікт – це процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу розходжень. За такого підходу, як стверджує Н. Новікова, конфлікт стає природною умовою існування людей і перетворюється в інструмент розвитку організації.

Причини конфліктів – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов викликають його. Можна виділити три групи узагальнених причин виникнення організаційних конфліктів: нормативні – зачіпаються групові норми (йдеться про ситуації, коли працівник займає позицію, відмінну від позиції групи); мотиваційні – неможливість

задоволення потреб особистості, яка безпосередньо пов'язана з діями інших осіб; ціннісні – розбіжність цінностей особистості (групи) з цінностями іншої особистості (групи). Основні джерела виникнення організаційних конфліктів наведені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. – Розмаїття підходів до пояснення природи конфлікту в організації

Таким чином, підсумовуючи, можна зробити висновок, що конфлікт є складним багатогранним феноменом людського життя. Також розглянули основні теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів. Цим питанням займалися багато науковців та дослідників, зокрема М. Дойч, М. Пірен, А. Гірник і А. Бобро, Н. Довгань та ін.

### 1.3 Роль керівника у конфліктній ситуації

Велике значення, а деколи і провідне, для подолання деструктивних конфліктів у організації має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності, які можуть стати джерелами конфлікту,

класифіковані в декілька груп. Це порушення службової етики, порушення трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих.

Кожна організаційна система в часі та просторі змінює своє внутрішнє середовище. Вона прагне розвиватися в динаміці й адаптуватися до зовнішніх факторів з метою забезпечення ефективного функціонування організації як цілісності. У процесі таких змін виникають різні ситуації, у вирішенні яких беруть участь суб'єкти діяльності – колективи, групи працівників, окремі особи. Вони характеризуються різним рівнем компетентності, інтересів, ціннісної орієнтації та ін. У кожного з них своє бачення вирішення ситуації, що часто призводить до виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів [14].

Своєчасна фіксація наявності конфлікту та правильна оцінка ступеня його розвитку дозволяє керівнику організації не просто адекватно відреагувати на конфронтаційну ситуацію в організації, а й відповідно врегулювати розбіжності між суб'єктами конфліктної взаємодії. Правильний підбір методів поведінки з конфліктами в організації забезпечує як збереження нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі, так і підвищення продуктивності праці та результативності діяльності організації.

Конфліктні ситуації є різноманітними, тому менеджер сам вибирає той чи інший стиль впливу на людей. Рівень оптимального їх вибору залежить від компетентності менеджера, його мистецтва.

Складовими індивідуальних стилів діяльності менеджерів є розподіл повноважень у процесі керівництва; домінуючі методи керівництва; технологія прийняття і реалізації рішень; ставлення менеджера до порад і зауважень підлеглих; характер комунікації з підлеглими; характер завдань, які вирішує організаційна система; механізм контролю за діяльністю підлеглих та відповідальності у системі діяльності; психологічний такт менеджера та етика його поведінки; рівень розвитку демократичних засад управління; характер вимогливості; ставлення керівника до нововведень, інших людей і до самого себе; рівень активності, ініціативи,

дисциплінованості менеджера і підлеглих; результативність організаційної системи з участю менеджера і при його відсутності; рівень розвитку підприємництва в організаційній системі; співвідношення в розвитку активної і пасивної адаптивних реакцій організації; напрями майбутньої поведінки організаційної системи; загальний рівень іміджу організації тощо.

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник – особа, яка за своїм службовим станом зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі. Керівник підприємства наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох станах: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін).

Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси та займану позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організацій). Найчастіше безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає у випадках: порушення службової етики; відхилення від норм трудового законодавства; допущення несправедливої оцінки роботи та поведінки підлеглих.

До порушень службової етики відносяться такі негативні властивості, як брутальність, зарозумілість і неповага, що виявляється людям; невиконання обіцянок і будь-який обман; зловживання своїм становищем; утаювання невігідної для нього інформації; нетерпимість до думки інших, що відрізняється від власної тощо. Ці якості переважно притаманні людям з деформованою волею, погано вихованим, що не володіють навичками елементарної культури спілкування, схильним до приниження гідності підлеглих, до затиску критики у свою адресу. Ті конфлікти, що пов'язані з

відступами від трудового законодавства, виявляють, з одного боку, правову неграмотність, а з іншого боку - спроби деяких керівників (особливо з числа несумлінних підприємців) обійти закон, виявити самовольство.

Як суб'єкт конфлікту керівник, менеджер досліджуваного господарства подає приклад поважного відношення до законів, вірності моральним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії.

Необ'єктивність керівника, яка викликає конфлікт, може бути наслідком заниженої та завищеної оцінки результатів діяльності й поведінки підлеглих співробітників. Серед типових помилок завищення оцінок називають дружнє відношення на основі неформального спілкування, бажання бути добрим й великодушним, переваги особисто симпатичним людям тощо. Зниження оцінок стає можливим в результаті навмисного прагнення до покарання, особистої антипатії чи “шлейфа” поганої репутації, не вмілості співробітника ефективно представити виконану роботу тощо. Несправедливість з боку керівника в оцінці роботи та поведінки своїх підлеглих виявляється, зокрема, у практиці застосування заохочень і покарань, встановлення посадових окладів і розмірів додаткових виплат, заповнення вакансій і часто бездоказової критики за мнимі помилки, спробах приховати неприємну інформацію, нехтування переконливими аргументами.

Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму та нездорової конкуренції. Посередницька й арбітражна ролі керівника в умовах конфліктної взаємодії членів трудового колективу.

При характеристиці посередницької й арбітражної ролі керівника в конфліктних ситуаціях важливо прийняти до уваги таке положення: управління персоналом, включаючи і розв'язання конфліктів, не зводиться до видачі розпоряджень, командуванню людьми; це скоріше турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому

менеджер повинен рахуватися з інтересами засновників (власників) підприємства, найманих працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливий в рамках ринкових відносин незбіг інтересів різних соціальних груп і їх представників – розбіжність, що часто стає і джерелом складних проблем, причиною виникнення конфліктів.

Головне завдання керівника підприємства: вміти регулювати – визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли сили віддані боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І, якщо конфлікт не розв'язаний у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути притягнуті для боротьби нові способи та сили.

Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їх числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій [14].

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту [33].



Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від керівника. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Збирання даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки. Джерелами інформації є опоненти (керівник по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, уживаючи заходів для зниження їхніх негативних емоцій один від одного), їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин.

Важливо відмовитися від свідомо негативного сприймання конфлікту взагалі та кожного з опонентів зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння одержуваної інформації.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також

доконфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі [14].

Необхідно постійно перевіряти вірогідність одержуваної інформації, уточнювати й доповнювати її, використовуючи особисті спостереження та зустрічі з різними людьми. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

На ефективність урегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач). Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра.

Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача.

Керівникові доцільно використовувати роль арбітра в урегулюванні конфліктів по вертикалі, особливо якщо опонентів розділяють декілька сходинок ієрархічної піраміди. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття післяконфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії.

Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому.

Запобігати конкретним конфліктам можна, змінюючи ставлення працівника до проблемної ситуації, а також поведінки в ній, а ще впливаючи на психіку й поведінку опонента. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

Як висновок, треба зазначити, що керівник має велике значення, а деколи і провідне, для подолання деструктивних конфліктів у організаціях. А керівнику при пошуку шляхів вирішення проблеми треба пам'ятати, що слід знайти такі варіанти, щоб задоволення було взаємним. Обидві сторони повинні бути переможцями, а не переможцем і переможеним. Тобто, для підвищення рівня конкурентоспроможності й ефективності функціонування підприємств менеджерам потрібно передбачати, аналізувати і вміти ефективно управляти конфліктами. Успішне розв'язання конфлікту вимагає від керівника відповідних знань, творчого підходу та можливе за умови розроблення стратегії, що враховує усі моменти конфлікту.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі ми розглянули основні теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів. Визначили поняття та типологія організаційних конфліктів. Саме поняття конфлікт, розуміється, як процес розвитку і вирішення суперечливих цілей, відносин і дій людей. Конфлікт визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами і протікає в двох діалектично взаємопов'язаних формах. Також було розглянуто саме поняття організаційного конфлікту.

При вивченні питання про теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів виявили, що багато науковців займалися систематизацією та визначенням самих організаційних конфліктів, та ними було проведено ряд досліджень про визначення основних теорій та методів вивчення, як самих конфліктів, так і тих конфліктів, що утворюються в організаціях, підприємствах та колективах.

Також було визначено роль керівника у конфліктній ситуації, де він вважається одним її головних зв'язковим при вирішенні конфліктів.

## РОЗДІЛ 2

### ДИНАМІКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ТА МЕТОДІВ ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства «Недекс – Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Недекс – Україна» знаходиться у місті Запоріжжя, Заводський район, Північне Шосе, буд. 20-Є.

Підприємство у м. Запоріжжя було засновано у 2004 році, та головним директором є Литвиненко Галина Володимирівна. Основний вид діяльності це виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик. Також підприємство займається виготовлення молекулярних сит.

З моменту свого заснування, «Недекс» приділяє велике значення екологічності своїх виробництв. Ідеєю компанії є виробництво високоякісних продуктів, які відповідають вимогам виробників склопакетів. Основними напрямками продуктової лінійки є молекулярні сита, полісульфідні герметики, хотмелта, бутиловий герметик, алюмінієва і дистанційна рамка і матеріали для ізоляції країв склопакета. Щорічно в світі проводиться близько 250 000 000 квадратних метрів склопакетів з використанням продукції «Недекс».

Група компаній «Недекс» постійно займається розробкою інновацій. Постійні розробки і удосконалення нових продуктів роблять вікна тихіше, тепліше, надійніше, довговічніше.

Основна продукція на заводі у місті Запоріжжя – це молекулярні сита. На заводі виготовляють близько 40 тон на рік цієї продукції. Молекулярне сито є сумішшю синтетичного цеоліту, натуральних вологопоглиначів і в'язучих речовин з дуже низькою здатністю десорбції газу і дуже високу здатність адсорбції води. Готовий продукт являє собою кристалічну алюмінієкремнієву структуру в гранульованій формі з високопористою

структурою і випускається під торговими марками: «NANOMOL», «MULTIMOL», «ZEOLAN», «ZEOLAN-K» [10].

Організаційна структура управління «Недекс – Україна», має горизонтальну та вертикальну структуру поділу праці, також має лінійні зв'язки. В свою чергу горизонтальний поділ праці є однорівневим, головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні виникаючих проблем. Вони мають ряд важливих переваг: економлять час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність, вмотивованість.

Вертикальний поділ праці – це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління. Дані зв'язку служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень інформації між лінійними керівниками

На підприємстві поділ на підрозділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен підрозділ має мати чітко визначені завдання і функції.

Організаційна структура «Недекс – Україна» доцільна для даного підприємства, працівники якого виконують приблизно однакові дії (надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку). Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні і забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників.

Така структура задовольняє виконенню цілей та завдань, які стоять перед підприємством. Так, наприклад, для виконання завдання реалізація продукції за встановлений термін, на складі слідкують за наявністю товару, відділ торгівлі слідкує який саме товар необхідно, а головний механік слідкує за доставкою, в бухгалтерії проводиться аналіз успішного виконання завдань.

Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним

працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Вся робота по управлінню персоналом підприємства «Недекс – Україна» зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний Генеральному директору підприємства та його першому заступнику [16].

Важлива на підприємстві «Недекс – Україна» й функція планування. Вона є першою в процесі управління організацією. Під плануванням слід розуміти вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації. З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

Виділяють два види планування: стратегічне та тактичне. Стратегічне планування включає установлення місії і цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Тактичне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії з метою забезпечення виконання місії організації.

Взагалі планування є безперервним процесом. Воно складається з послідовних етапів. Розглянемо детальніше етапи планування, застосовані для «Недекс – Україна».

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Найважливішим ресурсом, необхідним для реалізації етапів стратегічного планування на підприємстві, є інформація. Інформаційне забезпечення дає змогу визначити можливості і загрози для фірми. «Недекс» використовує інформацію як первинну, отриману в результаті дослідження чи аналізу, ініційованого організацією, так і вторинну, отриману вже з наявних джерел.

Важливою є і внутрішня інформація – про трудові ресурси, внутрішня фінансова інформація, яку фірма отримує з внутрішньої документації.

Етап 2. Установлення місії та цілей організації. Місія фірми – забезпечення клієнтів високоякісною продукцією по доступним цінам. На основі місії організації виробляються цілі:

- збільшення обсягу реалізації продукції на 7% до 2022 року за рахунок збільшення підприємств споживачів;
- зміцнення позицій на ринку через надання стабільних і якісних послуг;
- підтримання сприятливої робочої обстановки, яка сприяє самоповазі, особистому розвитку і успіху;
- збільшення прибутку на 10% до 2023 року;
- збільшення кількості клієнтів на 5% до наступного року.

Етап 3. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища представляє собою оцінку стану та перспектив розвитку найважливіших, з точки зору організації, суб'єктів та факторів навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників та сукупності глобальних факторів зовнішнього середовища, на які організація не може безпосередньо впливати.

Аналіз факторів зовнішнього середовища «Недекс – Україна» проведено методом складання її профілю (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1. – Аналіз зовнішнього середовища

Фактори зовнішнього середовища	Стан(опис) фактора	Тенденція розвитку	Характер впливу на фірму(+,-)
Економічний	Різна купівельна спроможність	Збільшення обсягів реалізації	+
Постачальники	Заводи, фабрики, та приватні підприємства, з якими підписані договори	Постійні	+
Конкуренти	Підприємства, заводи, фабрики.	Постійно з'являються нові	-



## Продовження таблиці 2.1.

Клієнти	Підприємства та державні заклади, заводи, приватні підприємства	Збільшення клієнтів	+
Технологічний	Впровадження нових технологій	Подальше використання нових технологій	+
Ринок праці	Кваліфіковані кадри	Збільшуються	+
Політичний	Інфляційні очікування населення	Збільшуються	-
Демографічна ситуація	Кількість населення	Зменшується	-

Виходячи з результатів таблиці 2.1., можна зробити висновок, що позитивних факторів більше ніж негативних факторів зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища достатньо стабільний, тому фірма має можливість розвиватися та виходити на нові рівні.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Аналіз факторів внутрішнього середовища дає можливість виявити сильні та слабкі сторони компанії, показує, чи можна розширювати і зміцнювати конкурентні переваги. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища проведено методом управлінського обстеження (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. – Аналіз внутрішнього середовища

Фактори внутрішнього середовища	Стан(опис) фактора	Тенденція розвитку	Характер впливу на фірму(+,-)
Робітники	Працюють кваліфіковані робітники	Професійний ріст робітників	+
Обладнання	Обладнання та програмне забезпечення яке потребує заміни	Зменшується	+
Технології	Автоматизовані	Збільшуються	+
Ресурси	Матеріальні	Постійно надходять	+
Цілі	Досяжні цілі	Швидкий темп досягнення цілей	+

За показниками таблиці 2.2., бачимо, що позитивних факторів багато. Підприємство має значні сильні сторони, що робить його конкурентоспроможним.

Етап 5. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень полягає в установленні найважливіших показників, які найбільш характеризують очікувані стратегії та виявленні тенденції їх зміни, підборі необхідних проектних заходів, що забезпечать формування стратегій. Основою цього етапу є добре підготовлена методична база, наявність кваліфікованих працівників, високий рівень технічного забезпечення.

Етап 6. Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення. Процес вибору стратегії складається з етапів розробки, доведення й аналізу.

Вибір оптимальної стратегії «Недекс – Україна» здійснюється шляхом формування управлінського рішення на основі оцінки таких факторів як очікувана ефективність; рівень ризику; ринкова ситуація; вплив минулих стратегій; вплив власників; залежність від фактору часу; вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Підприємство викладає максимум зусиль для збільшення продажів продукції, бо вона хоче мати стабільне зовнішнє середовище та укріплену співпрацю з постачальниками. Саме тому їй необхідно для кращого функціонування використовувати таку стратегію як стратегія «проникнення».

Дана стратегія направляє зусилля підприємства на більш глибоке проникнення на ринок і додаткові зусилля по збільшенню темпів зростання обсягу продажів. Якщо для цього потрібні придбання і поглинання, то вони проводяться в рамках даної стратегії.

Довготривалі програми передбачають зміцнюючі і розвиваючі дії по всіх напрямках функціонування підприємства, особливо звертаючи увагу на посилення фінансових позицій, модернізацію основних фондів, зниження ціни товару чи послуг для масового захоплення ринку, оцінка ситуації з припущенням наперед, що товар матиме попит на ринку.

Етап 9. Оцінка стратегії на предмет відповідності місії та цілям організації Підприємство вибрало стратегію «проникнення». Опираючись на цілі організації можна сказати, що стратегію вибрано вірно, так як планується збільшення обсягів виробництва продукції, вихід на новий ринок, збільшення кількості клієнтів.

Що ж стосується місії, то забезпечення клієнтів якісною продукцією по доступним цінам є можливим після проникнення та укріплення положень на ринку збуту.

При роботі з персоналом підприємства одне з центральних місць управління займає мотивація співробітників, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства по суті є головним завданням керівництва персоналом.

Мотивація – це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх факторів.

У таблиці 2.3. – Представленні дані мотивації персоналу на підприємстві «Недекс – Україна».

Таблиця 2.3. – Використання теорій мотивування в організації

Назва теорії мотивації	Короткий зміст та особливості застосування	Обґрунтування можливості застосування в організації	Елементи системи матеріального стимулювання праці, в яких знаходить відображення теорія
1. Теорія Маслоу	Виділено 5 груп: 1.фізіологічні(їжі, воді); 2.безпеки і захищеності; 3.соціальні(відчуття причетності); 4.поваги; 5.самовираження (у реалізації своїх можливостей).	Ця теорія оптимально підходить для даної фірми, так як включає усі можливі потреби, які треба мотивувати: 1-4 для всіх працівників, 5 для керівництва.	Ця теорія реалізується за допомогою заробітної плати, премій і винагород, можливості просування по службі, відпусток.

## Продовження таблиці 2.3

2. Теорія Мак-Клелланда	Виділено три потреби, які мотивують людину: влада, причетність, успіх.	Враховуються для керівників або осіб, які мають перспективу кар'єрного росту.	Реалізується за допомогою публічної похвали, видачі грамот. Люди регулярно дізнаються про позитивні і негативні результати своєї роботи. Проводяться рейтинги. Підприємство проводить різноманітні вечори, чим мотивує людей, які мають потребу причетності.
3. Теорія потреб Ф.Герцберга	<p>- гігієнічні фактори (нижній порядок) не дають з'явитись незадоволенню роботою;</p> <p>- мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку.</p>	Дана теорія враховується на фірмі. В першу чергу враховуються гігієнічні фактори.	Використовується для мотивації персоналу гарний інтер'єр, контроль відносин між працівниками, підтримання гарних стосунків підлеглих та керівників. Після чого застосовуються фізіологічні мотиватори.
4. Теорії потреб Д.Мак-Грегора	<p>- теорія "Х" передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль та погрози;</p> <p>- теорія "У" апелює до потреб більш високого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії і самовираження;</p>	Працівники більш схильні до теорії "У," але організаційні умови та поведінка менеджерів зумовлюють вибір ними теорії "Х".	На підприємстві використовуються такі методи як постійний контроль, щоб сприяти мотивації людей «Х», але в колективі панує довіра.

## Продовження таблиці 2.3.

5. Теорія очікувань В. Врума	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передбачає такі очікування: затрачені зусилля – очікування певного рівня результатів; отримані результати – очікування певної винагороди; очікування цінної винагороди, яка здатна задовольнити потреби;</li> <li>- невід’ємність урахування усіх видів очікування.</li> </ul>	Враховується на фірмі загалом серед працівників виробничого підрозділу.	Перед виконанням будь-якого завдання, працівники усвідомлюють, що за це вони отримають винагороду, підприємство надає премії, путівки до санаторію.
6. Теорія Справедливості С.Адамса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримування принципів справедливості та об’єктивності при установленні та розподілі винагород;</li> <li>- врахування можливої реакції працівників на несправедливе мотивування.</li> </ul>	Враховується на підприємстві шляхом встановлення максимально справедливої винагороди.	Підприємство одразу установлює ставку заробітної плати, не виділяючи нікого з колективу.
7. Теорія результативної валентності Аткинсона	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стверджує, що будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитись, реалізувати власний потенціал;</li> <li>- мотивація діяльності залежить від прагнення досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.</li> </ul>	Кожна людина прагне до успіху, уникає невдач і має два відповідних мотива: мотив успіху і мотив, що спонукає уникати невдач.	Працівників чекає похвала за успішно виконане завдання, відповідальні мають можливість кар’єрного росту. За невиконання завдання чекає покарання.
8. Теорія морального стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо).</li> </ul>	Використовується коли люди працюють не лише заради заробітної платні.	Використовуються такі моральні стимули як грамота, похвала та розміщення на дошці пошани.

Отже, в таблиці 2.3., розглянули теорії мотивації, які використовуються «Недекс – Україна». Вибір правильної мотивації дуже важливий, від цього

залежить ефективність роботи працівників. Мотивація дозволяє задовольняти всі рівні потреби, які для даного індивіда є насущними в даний момент.

З даних таблиці видно, що потреби у всіх людей різні, та крім того, у одного і того ж працівника у різний момент часу можуть бути різні потреби. Тому мотивація – це не тільки турбота менеджера, працівник повинен сам аналізувати свою роботу, шукати в ній способи задоволення значущих для нього потреб.

Підприємство широко використовує різні форми контролю: фінансовий (як основа загального управлінського контролю), якості продукції, ціноутворення, адміністративний.

Контроль – це вид управлінської діяльності, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації. Виділяють два напрямки:

- контроль для оцінки отриманого результату;
- контроль для прийняття заходів по коректуванню істотних відхилень від плану або коригування самого плану.

Контроль поділяється на три види: попередній, поточний та заключний. Їх характеристика наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Контроль на підприємстві

Види контролю	Характеристика процесу контролю	Оцінка впливу контролю на посадові особи і підрозділи організації	Служби і посадові особи, які відповідають за результати контролю
Попередній	Здійснюється до фактичного початку робіт. Перш за все, він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.	Попередній контроль допомагає зменшити нетрудові витрати, завантажити робочі місця; зменшити матеріальні витрати; вплинути на ріст прибутку.	Відповідно до ресурсів, які контролюються, відповідними особами є директор відділу кадрів, відділу фінансів та відділу збуту.

## Продовження таблиці 2.4.

Поточний	Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Але не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів, після проведення роботи.	Керуючі системи в організаціях мають розімкнутого зворотний зв'язок, так як керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи і цілі системи, і характер її роботи.	Поточний контроль звичайно застосовується у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім керівником.
Заключний	Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або минув відведений для неї час. Мета заключного контролю - вимірювання результатів виробничого процесу після його закінчення та запобігання подальших помилок.	Завершальний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому. Керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реалістично були складені їм плани.	Відповідальними є головний бухгалтер та інші керівники.

В таблиці 2.4., наведені дані про види контролю, їх головні особливості. Як бачимо, контроль дуже важливий, для того щоб організація функціонувала успішно. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Також на підприємстві директору притаманий і певний стиль управління. Стиль управління – це сукупність методів впливу на підлеглих, які використовує керівник, а також форма виконання цих методів.

Директор «Недекс – Україна» прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Він особисто займається тільки найбільш складними і

важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут.

Директор постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформує підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу [16].

Що стосується моделі управління то на підприємстві було впроваджено модель високого ступеня прихильності. Ця модель управління є однією з визначальних характеристик управління людськими ресурсами. Форма управління, яка націлена на формування прихильності, для того щоб замість поведінки, регульованої санкціями й зовнішнім тиском на індивідуума, добитися в загальній масі саморегулювальної поведінки й устанавлення довірчих відносин в організації.

На підприємстві для реалізації зазначеної моделі використовують такі підходи:

- планування кар'єрного зростання й підвищення значущості таких характеристик персоналу, як навченість і прихильність, на всіх рівнях організації;

- високий рівень функціональної гнучкості, що дозволяє уникнути потенційно жорстких посадових вимог;

- скорочення числа ієрархічних рівнів і різниці в статусі;

- опора на команди у процесі поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (командна робота) і вирішення проблем (гуртки якості);

- нові форми оцінювання й системи оплати праці й, більш конкретно, оплата за результатами досягнень і участь у прибутках;

- високий ступінь залучення персоналу до управління якістю.

Отже, з моїх спостережень, можемо зробити висновок, що директор підприємства «Недекс – Україна» – є керівником демократичного стилю.



Керівника такого стилю відрізняють, як правило, рівний тон під час спілкування, доброзичливість, відкритість, терплячість до критики. Вважається, що даний стиль керівництва орієнтований в першу чергу на людину, працівника, розкриття творчих можливостей якого і приводить у кінцевому результаті до високих виробничих показників. Тож і метод управління він використовує соціальний, тобто орієнтований на людину. Він забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили.

## 2.2 Динаміка конфліктних ситуацій та методи їх врегулювання на підприємстві

Функціональний аспект конфлікту зумовлений потребою змін у людських стосунках. Щодо сутності цих стосунків конфлікт є протиборством, зіткненням протилежних тенденцій, оцінок, принципів, еталонів поведінки, щодо предмета конфлікту. З боку цілей конфлікт відбиває прагнення затвердити принцип, учинок, ідею, самоствердитися. З точки зору стану міжособистісних стосунків конфлікт є деструкцією цих стосунків на емоційному, пізнавальному та поведінковому рівнях.

Основні джерела виникнення конфліктів в організації та напрямки їх впливу на трудову поведінку працівників можна проаналізувати на рисунку 2.1. Факторами конфлікту є: інформаційний – інформація, прийнятна для однієї сторони і неприйнятна для іншої; структурний – формальні і неформальні характеристики колективу, які виражаються у специфіці законодавства, у статусі, правах чоловіків і жінок, їх віці, ролі традицій, різних соціальних нормах; ціннісний – принципи, які проголошуються чи відкидаються, яких дотримуються чи якими зневажають, про які забувають чи які навмисно порушують; фактор взаємовідносин – пов'язаний з рівнем

задоволення від взаємодії (звертається увага на такі аспекти, як: основа взаємовідносин (добровільні /примусові); сутність взаємовідносин (незалежні /залежні /взаємозалежні); очікування від взаємовідносин; важливість, цінність, тривалість взаємовідносин; сумісність людей у процесі взаємовідносин; внесок сторін у взаємовідносини); поведінковий – стратегія поведінки у конфліктній ситуації (уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співробітництво).



Рисунок 2.1. – Основні джерела виникнення конфліктів в організації та напрямки їх впливу на трудову поведінку працівників

Якщо у визначенні конфлікту спиратися на його суб'єктів, то він може розглядатися як форма комунікації. Конфлікт як психічний стан є водночас захисною та емоційно забарвленою реакцією, реакцією на ситуації, що психологічно травмують людину, на перепони в досягненні певних цілей.

Виходячи з оцінки результатів конфлікту, його можна вважати дезінтегруючою силою людських стосунків, а його ліквідацію — інтегруючою. З інструментальної точки зору конфлікт виступає як засіб самоствердження, подолання негативних тенденцій. Процесуальний бік конфлікту є ситуацією пошуку виходу, засобів стабілізації стосунків.

У ході загального аналізу підприємства «Недекс – Україна» можна виділити такі етапи у динаміці конфлікту:

Перший етап — виникнення конфліктної ситуації. Цей етап може мати багато різновидів. На підприємстві це так званий етап потенційного конфлікту, а реальним він стає тільки після усвідомлення учасниками об'єктивної ситуації. Розглянемо на прикладі: двоє співробітників прагнуть обійняти одну й ту ж саму посаду, але зайняти її зможе тільки один. Якийсь час сторони не усвідомлюють об'єктивну конфліктність ситуації.

Другий етап — хоча б один з учасників конфлікту починає усвідомлювати ситуацію, що склалась. Наслідками цього стане:

- перехід до конфліктної поведінки;
- намагання відвернути конфлікт або пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації з боку безпосередніх учасників чи осіб зі складу керівництва підрозділу, в якому передбачається конфлікт.

У переважній більшості випадків оптимальним є другий шлях. Успіх його залежить від багатьох причин, передусім особистості керівника, принципів його керівництва, досвіду, психолого-педагогічної підготовки.

Процес усвідомлення конфлікту охоплює, по-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто здатної забезпечити досягнення значимої мети, подруге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети.

Ступінь значимості, який визначає кожна сторона щодо предмета суперечностей, має вирішальний вплив як на саме рішення вступати в конфлікт, так і на міру жорсткості конфліктної взаємодії. У розвитку конфлікту важливо і те, чи визнають сторони законність вимог одна до одної. У тих випадках, коли правомірність вимог і домагань іншої сторони із самого початку заперечується, конфлікт буде мати більш деструктивний характер.

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди супроводжується емоційним напруженням. Емоційні стани мають значний вплив на перебіг конфлікту. Демонстрація одним з учасників почуттів ворожості, агресії, антипатії сигналізує сприймання конфлікту і мобілізує зусилля обох сторін.

Третій етап розвитку конфлікту — це перехід до конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка — це реальні дії сторін, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протидіючою стороною своїх цілей, водночас — активно реалізувати власні наміри.

Конфліктні дії різко загострюють емоційний стан перебігу конфлікту. Водночас емоції стримують конфліктну поведінку.

Суттєвим є те, що взаємні конфліктні дії здатні видозмінити, ускладнити початкову конфліктну ситуацію і нові стимули для подальших дій, тобто конфліктна поведінка сама по собі зумовлює тенденцію розвитку, поглиблення конфлікту.

Відкрита боротьба — тільки одна з форм конфліктної взаємодії на третій стадії.

Третій напрям, у якому може розвиватися взаємодія в конфліктній ситуації, на цьому підприємстві — це шлях «угоди», «переговорів», «консенсусу». У цьому випадку сторони з огляду на обставини передбачають, що отримання максимуму неможливе, тому, щоб не втратити все, вони йдуть на взаємні поступки, знижуючи власні домагання.

Переговори можуть відбуватися шляхом компромісу і співпраці. Ці два варіанти передбачають взаємні поступки, і кожен з них приводить до

рішення, яке якоюсь мірою задовольнить інтереси обох сторін. Головна відмінність полягає в тому, що для досягнення компромісу достатньо взяти до уваги (усвідомити) тільки бажання і проблеми, що лежать на поверхні, а у випадку співпраці необхідно глибше з'ясувати причини конфлікту.

У випадку пошуку компромісу дві сторони із самого початку визначають свої позиції (або те, що вони хочуть). Потім кожна сторона починає висувати свої і розглядати пропозиції іншої сторони доти, доки не буде досягнуто згоди. Це звичайний підхід до розгляду фінансових питань і спорів про ціну товару або про відповідність заробітної плати.

Для стилю співпраці потрібно простежити вихідну позицію "в глибину", тобто відшукати приховані інтереси, бажання або потреби сторін. Крім цього, необхідний деякий час. Оскільки при веденні переговорів таким стилем повинні бути задоволені всі ці елементи, то такий стиль дає змогу повніше задовольнити інтереси сторін, аніж стиль компромісу.

Вибирають стиль компромісу здебільшого у таких випадках:

- коли проблема порівняно проста і зрозуміла;
- коли для вирішення конфлікту у вас немає багато часу і ви хочете його вирішити якомога швидше;
- тоді, коли краще досягнути швидко тимчасової угоди, а потім "повернутися" до цієї проблеми знову і проаналізувати приховані причини;
- коли проблеми та їх вирішення не дуже важливі для обох сторін;
- коли вам не вдалося досягнути розв'язання з використанням співпраці або не вдалося досягнути бажаного з використанням власної влади.

Співпрацю вибирають у таких випадках:

- коли предмет конфлікту доволі складний і потребує детального обговорення для його розв'язання, яке задовольняло б дві сторони;
- коли дві сторони готові затратити час, щоб проаналізувати приховані потреби та інтереси;
- коли для двох сторін їхні інтереси дуже важливі, компроміс для них не є сприйнятливим;

– коли сторони доброзичливо ставляться одна до одної, з повагою готові вислухати протилежний погляд;

– коли дві сторони хочуть досягнути довготермінового вирішення, а не тимчасового, вони не мають намірів відкладати його.

Було з'ясовано, що під час ведення переговорів учасникам не потрібно намагатися змінити уявлення і установки один щодо одного. Мета переговорів — вироблення протоколу договору, який був би прийнятливим для всіх зацікавлених сторін. Для цього необхідно визначити ті обмеження, далі яких суперник не зможе або не захоче «піти», і домогтися максимуму того, що він може уступити.

Коли суперники намагаються відстояти протилежні цілі, необхідно спробувати знайти так звані зони злагоди, тобто те спільне, що наявне в учасників переговорів, варіанти вирішення, і на цій основі досягнути компромісу.

Значно полегшується досягнення компромісу в тих випадках, коли цілі суперників не були діаметрально протилежні або коли сторони в процесі пошуку спільного вирішення готові до розумних і доцільних змін первинних домагань.

На четвертому етапі розвитку конфлікту, на підприємстві, вони можуть мати різноманітне вирішення залежно від таких умов:

- предметного змісту;
- наявності об'єктивних можливостей для його вирішення;
- учасників і умов перебігу конфлікту;
- від ділових і особистісних рис осіб, до обов'язків яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

Діапазон вирішення конфлікту або варіанти вирішення можна описати як:

- цілковите припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення — у пошуку об'єктивної основи примирення);

– компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні домагань обох сторін, необхідності взаємних поступок. Цей вихід приводить до взаємного виграшу, характерного для ситуації на зразок «угода» [16].

Вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі:

— конструктивно — шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфліктують;

— деструктивно — шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту.

– організаційне (механічне) припинення конфлікту — розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації;

– переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інший або інші підрозділи певної організації.

Способи вирішення конфлікту передбачають свідомі, активні дії осіб, які зацікавлені у позитивному для колективу вирішенні конфлікту.

Одним із складних завдань, які стоять перед керівником і колективом, на підприємстві «Недекс», є оптимальне, справедливе вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту можливе на двох рівнях:

– на частковому, коли усувають тільки конфліктну поведінку, але не усувають глибинні психологічні, внутрішні спонукання до конфлікту;

– на повному, коли конфлікт вирішення і на рівні реальної поведінки, і на психологічному (емоційному) рівні.

Часткове вирішення конфлікту наявне, якщо, зважаючи на відповідні зміни реальних умов середовища, конфліктна ситуація змінюється так, що сторони вимушені припинити конфліктні дії. Хоча намагання досягнути своїх початкових цілей у них збереглося. Саме до цього приводять адміністративні вирішення конфлікту, коли запроваджують певні санкції та заборони.

Щоб успішно вирішити конфлікти, керівникові передусім необхідно вміти реально оцінити і проаналізувати кожну конфліктну ситуацію.

Керівник повинен:

- відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причин, який можуть маскувати учасники конфлікту;

- визначити ділову (об'єктивну) зону конфлікту. Важливо з'ясувати, якою мірою предмет суперечок стосується технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою — особливостей ділових та особистісних взаємин сторін, які конфліктують. Це дасть змогу в процесі визначити характер конфлікту і локалізувати його сферу;

- визначити мотиви входження людей у конфлікт. Для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їхні погляди і переконання, інтереси і запити;

- визначити спрямованість конкретних дій учасників конфлікту, маючи на увазі те, що саме у засобах, які використовують сторони, відображаються мотиви участі у конфлікті.

Також на нашому підприємстві розглядають наслідки конфлікту, як деструктивні, так і конструктивні. Конструктивний конфлікт – це той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні зі своїми, і готова шукати вихід із ситуації. Коли у результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення, сторони Отримують повне або часткове задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт – це той, коли сторони не хочуть враховувати інтересів одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони.



Нажаль деструктивні конфлікти можуть в майбутньому нікуди не дітися, а перерости в більш глобальну проблему, таку як плинність кадрів. На підприємстві, котре ми розглядаємо, керівник вже стикався з цією проблемою, та має гіркий досвід плинності кадрів на своєму підприємстві. Та на сьогодні єдиного алгоритму запобігання плинності кадрів у керівника «Недекс – Україна» немає.

Але при цьому, важливим фактором запобігання конфлікту в організації «Недекс» є постійне підвищення кваліфікації співробітника. Це надає йому почуття впевненості і позитивно впливає на відносини з колегами і керівництвом.

Для попередження конфліктів також важливо, щоб кожен працівник мав чітке уявлення про свої права та обов'язки в організації. Це допоможе уникнути непотрібних непорозумінь і образ, викликаних можливими протиріччями між правами і обов'язками, між статусом і роллю, між очікуваними діями і вчинками. Не слід соромитися задавати питання з приводу інформації, що надійшла, однозначно треба з'ясувати сенс тих завдань і розпоряджень, які надходять на ваш рахунок.

Певна річ, учені та філософи досі сперечаються про досяжність ідеалу загального миру та співпраці. Однак в одному вони приходять згоди, цілий світ та людське суспільство постійно переживає зміни і трансформації порядку на хаос і навпаки, організації процесів да дезорганізації, єдності та протистояння, консенсусу та конфлікту. Людина як один з вищих досягнень організованого начала в світі, природно покликана затверджувати навколо себе саме це начало, протистояти неорганізованості, хаосу, безладу.

Кожен керівник має усвідомлювати не лише труднощі, а й реальні можливості вирішення цього найважливішого управлінського завдання, покликаного мірою своїх сил протидіяти будь-яким проявам дезорганізації, особливо тим, які привносять в життя небезпеку виникнення руйнівного конфлікту. Універсальним засобом запобігання таким конфліктам і є

проведення лінії на зміцнення співпраці, яка послідовно здійснюється як на соціальному, так і на психологічному рівнях.

На підприємстві «Недекс» підтримка та зміцнення співпраці при конфліктних ситуаціях є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. У керівника є шість методів рішення цієї проблеми:

1. Метод згоди – використовуючи цей метод учасників конфлікту залучають до загальної справи. Під час залучення до однієї справи у супротивники звикають співпрацювати один з одним, спільно вирішують проблеми, у них з'являються спільні інтереси і вони пізнають один одного.

2. Метод доброзичливості, або симпатії — Цей метод є чудовою профілактикою в разі агресивності і невмотивованої ворожнечі у взаєминах. Метод розвиває та вдосконалює здібності співчувати, розвиває готовність надавати практичну допомогу своїм партнерам, дає змогу зрозуміти їх внутрішній стан. Дуже важливо використовувати цей метод в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття набуває особливо важливого значення.

3. Метод збереження репутації партнера. Концепція методу полягає у попередженні негативного розвитку подій або при виникненні розбіжностей в поглядах, думках стосовно ситуації, потрібно виражати належну шану до опонента, визнавати його гідність та авторитет. За допомогою такого ставлення ви стимулюєте опонента так само ставитися до вас з повагою та визнанням вашого авторитету.

4. Метод недопущення дискримінації людей. Цей метод чудово характеризує старе японське прислів'я: «Навіть якщо ви працюєте краще за інших, не поведітьесь як переможець».

5. Метод психологічного заохочення. Як відомо почуття та настрої людини може піддаватись певному регулюванню та потребує підтримки. Для цього є безліч способів, до яких відносяться: проведення сумісного відпочинку, презентації, корпоративні заходи. Такі заходи допомагають зняти психологічну напругу, викликають або зміцнюють почуття симпатії

між співробітниками, сприяють емоційній розрядці, створюють морально-психологічну атмосферу в компанії.

6. Метод взаємного доповнення. Цей метод базується на доповненні тих якостей, здібностей яких не вистачає одному співробітнику і якими в достатній мірі володіє інший співробітник. Особливо важливим метод взаємного доповнення виступає при формуванні робочих груп. Тоді ці групи будуть ефективними. Важливо вміти побачити сильні і більш слабкі якості людини й вміло використати їх, це допоможе налагодити сумісну працю й уникнути конфліктних ситуацій [16, 45].

Отже, слід зазначити, що запобіганню конфлікту може послужити все, що забезпечить зміцнення взаємної довіри та допоможе запобігнути конфлікту. На підприємстві «Недекс – Україна» вже є не погана база щодо вирішення конфліктів. Але прогалини все ж існують, це ті конфлікти які переростають у плинність кадрів.

### 2.3 Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду вирішення конфліктних ситуацій на підприємствах

Кожному суспільству, кожній соціальній групі чи спільноті в тій чи іншій формі властиві конфлікти. Як соціально-економічний феномен він зберігає тенденцію до ускладнення, оновлення структури, чинників, що його породжують. Різні типи конфліктів взаємодіючи, доповнюють один одного, набуваючи нових рис та форм. Це зумовило динаміку та ускладнення системи організаційних конфліктів на підприємствах.

Проблема виникнення та вирішення конфлікту є дуже важливою в сучасній системі управління персоналом. Вивченням конфліктів займаються не тільки психологи і соціологи, а й керівники великих компаній, економісти, політологи, соціальні працівники, які, так чи інакше, стикаються з проблемою конфліктів в своїй роботі. Такий великий інтерес до даної

проблеми пов'язаний з тим, що зростає напруга серед працівників і всередині колективу. І суспільство часто не підготовлене до таких ситуацій і не знає, що необхідно зробити.

Останні події в Україні чітко показали важливість удосконалення системи управління конфліктними ситуаціями. Масові акції протестів дрібних підприємців, перевізників, таксистів засвідчують зростання напруги і протестних настроїв у сфері соціально-економічних відносин. Зміни в податковому кодексі, пенсійній системі, банківському секторі і бюджетній політиці стали каталізатором зростання незадоволення значних верст суспільства і наростання конфліктності. При тому для одних це звуження сфери бізнесової діяльності, для других – зменшення соціальних гарантій, для третіх – необхідність оптимізацій виробничих процесів тощо [63].

Соціально-економічні трансформації, необхідність яких назріла, зачіпають інтереси багато верст населення і викликають неоднозначне сприйняття. В цих умовах актуальним є зарубіжний досвід виходу із аналогічних ситуацій.

Світовий досвід переконливо засвідчує, що проблеми економіки і суспільного життя, у тому числі у сфері застосування найманої праці, вирішуються якнайкраще у разі, якщо відбувається орієнтація не на конфронтацію, а на досягнення соціальної згоди, узгодження інтересів різних суспільних груп.

Як і у вітчизняній конфліктології, в зарубіжній науці основний внесок в розвиток проблеми конфлікту внесли психологія, соціологія та політологія. Але вона має три основних відмінності від зарубіжної: в західних країнах перші спроби створити теорію конфлікту відносяться ще до другої половини XIX ст.; за кордоном в конфліктології є більш значну різноманітність теоретичних підходів до розуміння конфліктів і пояснення конфліктності суспільства; сучасна західна конфліктологія – переважно прикладна наука. Тільки в США конфліктами займаються десятки дослідницьких центрів і кафедр в найбільших університетах. З кінця 60-х років готуються фахівці

рівня бакалавра і магістра по конфліктології. Видається кілька спеціалізованих журналів. На розробку теоретичних і прикладних програм виділяються значні кошти [4, 26].

Багато західних вчених дотримуються думки, що з точки зору ефективного управління організацією конфлікти можуть бути корисні і навіть необхідні. Завдяки суперечностей, що виникають в організації, керівник може ознайомитися з різними точками зору і проаналізувати велику кількість варіантів вирішення проблеми.

Е. Демінг під сучасним підходом до вирішення конфліктів в управлінні в своїх роботах мав на увазі партнерство співробітників і керівників, де керівникові відводиться роль наставника, старшого товариша, який може вказати працівникові шлях до його професійному зростанню. Так само він вважає, що однією з головних причин виникнення протиріч між співробітниками і підрозділами є те, що всі переслідують тільки свої цілі, не помічаючи важливості завдань інших. Потрібно вміти визначати працівників, які йдуть на роботу тільки для отримання грошей, і тих, хто пишається своїм професіоналізмом, своїм колективом, своєю компанією [33].

Одна з головних завдань керівника організації – залучити всі підрозділи в роботу над підвищенням якості. І це потрібно зробити так, щоб працівники добровільно брали участь в спільній роботі. Наведені принципи Е. Демінга довели свою ефективність в Японії і інших країнах світу. Яскравим прикладом є компанія Toyota. Думки зарубіжних і вітчизняних дослідників причин успіху Toyota зводяться до єдиної думки: «Виховання неабияких людей в Toyota - завдання першорядної важливості і невід'ємна частина «Дао Toyota». Ця концепція часто обговорюється в інших компаніях, але рідко застосовується на практиці [26, 49].

Профілактика конфлікту означає надання впливу на ті соціально-психологічні явища, які можуть стати частинами, складовими структуру майбутнього конфлікту, на майбутніх опонентів і використовувані ними ресурси. Так як будь-який конфлікт призводить до обмеження потреб і

інтересів людей, необхідно починати попередження конфлікту з його найбільш ранніх передумов, з виявлення потенційних причин майбутнього конфлікту.

У Німеччині для профілактики конфліктів використовуються наступні методи: запобігання; попередження; запобігання; застереження; усунення; контроль. Для успішного вирішення конфлікту керівник в Німеччині повинен заздалегідь вивчати можливі джерела виникнення конфлікту і виключати їх вплив на персонал. Для виявлення причин протиріч керівники влаштовують різні дозвільні заходи, тренінги та дослідження. Даний метод дозволяє згуртувати колектив і зменшити ризик виникнення конфлікту, керівник може зблизитися з колективом, що при виникненні конфлікту підвищує ймовірність його успішного вирішення. Звідси випливає, що в Німеччині добре розвинена і успішно застосовується на практиці система методів профілактики конфліктів. Що є істотним плюсом для німецьких організацій [49].

Одним з головних методів вирішення конфліктних ситуацій в США є медіація. Під медіації розуміється вирішення конфлікту, в якому бере участь третя сторона, не зацікавлена безпосередньо в тому, як закінчиться конфлікт: роль третьої сторони може виконувати одна людина, або групи професіоналів або навіть держави. Медіація має детально розробленою і вивіреною технологією.

Медіація з'явилася в 1960 році в США. Багато великих компаній вдаються саме до такого способу вирішення конфліктів, так як близько 90% складених угод виконуються. В Америці є більше 2500 нормативних актів штатів, так чи інакше пов'язаних з регулюванням процедури посередництва. Узагальнюючим підсумком стала поява в 2001 році Уніфікованого закону про посередництво (UniformMediationAct).

У Великобританії діє Британська медіаторської організація - Центр вирішення конфліктів, у Франції існує Трибунал з конфліктів, який грає арбітральну посередницьку роль у судовій системі.

Найпоширенішим засобом вирішення конфліктів у світовій практиці є переговорний процес, причому, у найбільш розвинутих державах за допомогою переговорів вирішують навіть кримінальні справи.

При наявності відпрацьованих технологій переговорний процес може зайняти провідне місце середрегуляторів механізму вирішення конфліктів у трудових відносинах між основними економічними суб'єктами, а саме роботодавців та найманих працівників. Іншими ефективними методами, як доводить світова практика, є використання арбітражу і судової системи.

На практиці проблема полягає в тому, що хоча необхідність переговорного процесу декларується державою як один зі способів попередження конфліктів, але реальної сили підтримки з боку органів влади він не має. Відсутність серйозного контролю за дотриманням трудового законодавства, особливо в приватних організаціях, призводить до повного безправ'я найманих працівників.

Сьогодні в Україні переговори є скоріше не нормою, а виключенням із правила і хоча колективний договір вважається обов'язковим він не має реальної сили. Основним засобом вирішення конфліктів залишається арбітраж і судовий розгляд. У випадках виникнення трудових конфліктів найпоширенішими засобами їх врегулювання є адміністративний тиск, погрози застосування економічних санкцій чи звільнення. До факторів, що гальмують розвиток переговорного процесу, можна віднести:

- неспроможність державних органів здійснювати контроль за виконанням трудового законодавства;
- небажання власників забезпечувати нормальний рівень соціального захисту найманих працівників;
- правова і соціальна незрілість найманих працівників;
- визнання судового розгляду як єдиного методу рішення спірних питань;
- непоінформованість сторін про можливості переговорного процесу, його технологію

– відсутність контролю держави за виконанням закону про колективні договори;

– розбіжність зовнішньої і внутрішньої політики держави, з одного боку, ми прагнемо вступити в Євросоюз, а з іншого – з таким низьким рівнем життя і такою високою корумпованістю владних органів таке бажання здійснити важко.

При врегулюванні конфліктів необхідно враховувати, по-перше, самий механізм формування конфліктної ситуації, по-друге, визначення всіх складових діяльності, спрямованої як на усунення конфліктоутворюючих факторів, так і вироблення системи активної протидії конфліктним ситуаціям. Зокрема, управління конфліктами повинно ґрунтуватись на вивченні необхідної інформації, виходячи із класифікації конфліктів, аналізу динаміки та їх інтенсивності, стадій і фаз розвитку. На цьому має бути побудована схема дій щодо попередження, управління та врегулювання конфліктів. Велике значення має визначення правильних шляхів вирішення, підходів та методів прийняття рішень у конфліктній взаємодії, а також проведення переговорів та забезпечення необхідного посередництва. [63].

Таким чином, можна зробити висновок, що завдяки методам впливу на конфлікт можна його погасити, попередити, а також направити потрібне русло вже існуючий конфлікт і не дати йому привести до деструктивних наслідків.

## Висновки до 2 розділу

У другому розділі було проаналізовано динаміку організаційних конфліктів та методи їх врегулювання на підприємстві «Недекс – Україна». Спочатку було розглянуто саме характеристику підприємства, було проанізовано організаційну структуру, які етапи планування присутні на підприємстві. Було встановлено, що здійснюється попередній, поточний та



заключний котроль на підприємстві, було визначено стилі, моделі та методи управління. Також виявлено, що задля кращої результативності підприємства використовується система мотивації персоналу.

Було виявлено загальні етапи у динаміці конфліктів, також виявлено, що деякі конфлікти все ж таки приводять до плинності кадрів на цьому підприємстві, та що у керівника вже був гіркий досвід у цьому питанні.

І на останок був проведений порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду вирішення конфліктних ситуацій на підприємствах. Було визначено, що здебільшого в зарубіжних країнах ведеться профілактика конфліктів, та застосовуються такі методи як попередження; запобігання; застереження; усунення; контроль конфліктів.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ВАТ «НЕДЕКС – УКРАЇНА»

3.1. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан організації та її плинність кадрів

Управління конфліктами прийнято розглядати у двох аспектах: внутрішньому й зовнішньому. Перший із них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор).

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку.

Менеджер повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати. Першочерговим завданням в управлінні конфліктом слід вважати вивчення його джерел. Менеджеру варто з'ясувати: це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей, чи це конфлікт, що виник унаслідок взаємної нетерпимості, психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту потрібно мінімізувати кількість його учасників. Установлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль знадобиться для його розв'язання [2].

У процесі аналізу конфлікту, якщо керівник не в змозі сам розібратися у природі й джерелах розв'язуваної проблеми, то він може залучити компетентних осіб (експертів).

Думка експертів часто буває більш переконливою, ніж думка безпосереднього керівника. Це пов'язано з тим, що кожна зі сторін-конфліктерів може підозрювати, що менеджер-арбітр із суб'єктивних причин може стати на бік його опонента. У цьому випадку конфлікт не згасає, а підсилюється, тому що «скривдженій» стороні необхідно вже боротися і проти менеджера [67].

Універсального алгоритму діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити, дивитися таблицю 3.1.

Таблиця 3.1. – Алгоритм управління конфліктом

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) діяльності
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод (вивчення біографічних даних учасників конфлікту) та ін.
2	Обмеження кількості учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення чи покарання тощо
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес (медіація) та ін.
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи

Залежно від точки зору менеджера на конфлікт буде залежати процедура розв'язання цього конфлікту. У зв'язку з цим виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні й адміністративні (рис. 3.1.).

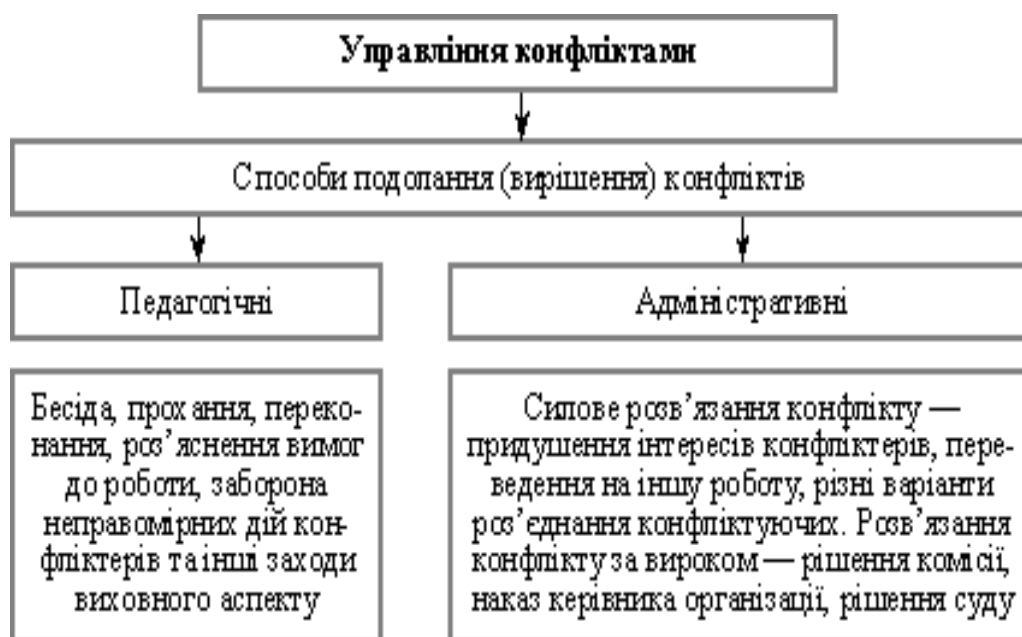


Рисунок 3.1. – Способи прийняття рішень у процесі управління конфліктами

Особливу складність для менеджера має вибір способів розв'язання конфліктів. Існує кілька можливих стратегій поведінки та відповідних варіантів дій менеджера, спрямованих на ліквідацію конфлікту.

Поведінка менеджера в умовах конфлікту має по суті два незалежні виміри:

– напористість, наполегливість – характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, досягнення власних, часто меркантильних цілей;

– кооперативність – характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів осіб для задоволення їхніх (її) потреб.

У процесі управління конфліктом виділяють конкретні види впливу: діагностика, прогнозування, профілактика, запобігання, послаблення, урегулювання, розв'язання, завершення. Крім того, до управління конфліктом належать також припинення, усунення, гасіння. Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення й розвитку [42].

Регулювання конфліктних взаємодій значно полегшується за умови використання психологічних механізмів управління конфліктами.

Виділяють три основні психологічні механізми регулювання конфліктів:

- вплив на партнера;
- оцінка вигравів - програвів;
- навчання.

Механізм впливу на партнера складається з декількох технічних прийомів:

- демонстрація посилення власних ресурсів: одна сторона доводить власну правоту за допомогою інструкцій, постанов і т. п. Реакція на прийом може бути подвійною: сторона – конфліктер визнає свою поразку або додатково мобілізує ресурси;

- використання тактики очікування для створення ситуації невизначеності для опонента;

- раптовий напад на супротивника;

- спонукання шляхом нав'язування протилежній стороні спеціальних умов зі звуження міри її самостійності;

- дезорієнтація, дезінформація протилежної сторони у випадку створення критичної (криміногенної) ситуації.

У разі використання механізму оцінювання вигравів-програвів конфліктна ситуація розглядається в якості гри, де кожен хід залежить від попереднього, і тому постійно йде суб'єктивне оцінювання всіх індивідуальних кроків. Відсутність швидкої та правильної реакції однієї зі сторін на дії іншої оцінюється як програш. Про міру вигравності ситуації свідчить факт соціального прийняття або соціального схвалення дій.

Механізм навчання полягає в тому, що за умови певної практики можна навчитися розпізнавати людей за типовою реакцією, манерою поведінки та на основі цього регулювати їхні дії в процесі конфлікту. Ці

знання можуть укладатися у відповідну схему, що дозволяє прогнозувати поведінку людей і вчасно знімати напругу в конфліктних ситуаціях [67, 72].

Вирішення конфлікту являє собою усунення цілком чи частково причин, що породили конфлікт, або зміну цілей і стилю поведінки учасників конфлікту.

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив:

- на усунення (мінімізацію) причин, що породили конфлікт;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Існує досить багато методів управління з метою запобігання виникненню конфліктів:

- внутріособистісні методи – методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи – методи з профілактики й усунення організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи перетворення стилю поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи впливу на індивідуальну поведінку та приведення у відповідність організаційних ролей співробітників з урахуванням їхніх функціональних обов'язків (можливе маніпулювання співробітниками);
- методи активізації відповідних агресивних дій, які застосовуються в надзвичайних випадках, коли вичерпано можливості всіх попередніх методів.

В свою чергу управління плинністю кадрів в організації — це спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють заходи різного спрямування, а саме:

- техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці);

- організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання);
- соціально-психологічні – удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- культурно-кадрові – покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи і т.д.

При управлінні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників організації та працівників служб управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у колективі, і вихованню працівників. Тобто — це інформація, потрібна для розробки і прийняття відповідних рішень [69].

Як висновок можна підсумувати, що управління конфліктами має нести цілеспрямований вплив на організацію та її кадри. Також алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку. Тобто, менеджер повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати.

### 3.2 Шляхи вдосконалення управління конфліктною ситуацією внутрішніми силами підприємства ВАТ «Недекс – Україна»

Управління конфліктами означає не тільки визначення можливих зон їх виникнення в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто запобігання конфліктній ситуації, вплив управлінськими засобами на процеси спільної діяльності людей таким чином, щоб об'єктивно наявні суперечності не переростали в усвідомлене протистояння.

Перш за все управління означає вміння висувати цілі та спонукати інших людей до їх досягнення.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт [2].

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Тобто, підприємству «Недекс – Україна» можна запропонувати систему вирішення конфліктів, яка в подальшому може запобігти та викоринити таку проблему як плинність кадрів. (див. на рисунок 3.2 ).



Рисунок 3.2. – Система управління конфліктами на підприємстві на запобігання плинності кадрів

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень. У цьому керівник організації має принципову перевагу, що забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті, у його розв'язанні: право



виробляти цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів [33].

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- розв'язання конфлікту.

Прогнозування конфлікту – найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів вважаються результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами й факторами можуть бути: рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство й мікрогрупи, а також інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозуванні належить постійному аналізу загальних і часткових причин виникнення конфліктів.

Запобігання виникненню конфлікту передбачає діяльність суб'єкта управління, спрямовану на недопущення виникнення конфлікту. Запобігання виникненню конфліктів ґрунтується на результатах їх прогнозування. По отриманні інформації про причини небажаного конфлікту, що назріває, починається активна діяльність із нейтралізації дії всього комплексу факторів, які його детермінують. Це так звана вимушена форма запобігання виникненню конфлікту [72].

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами запобігання виникненню конфліктів в організації «Недекс – Україна» можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Подібну форму запобігання виникненню конфліктів називають превентивною.

Стимулювання конфлікту трактують як вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Стимулювання доцільне стосовно конструктивних конфліктів. Існують різні засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання для публічного обговорення (на зборах, нараді, семінарі); критика конфліктної ситуації; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації та т. ін.

Проте у разі стимулювання конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Це вважається необхідною умовою в управлінні конфліктами, порушення якої, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту – це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання. Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності.

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

II етап. Легитимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами, щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії [72].

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.2. – Технологія регулювання конфліктів.

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток тощо
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їхніми прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами й мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення й покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т. д.

Отже, розв'язання конфлікту – заключна фаза в процесі управління, яка забезпечує завершення конфлікту. Розв'язання може бути повним і неповним. Повне розв'язання конфлікту досягається за умови усунення його причин, предмета, а також конфліктних ситуацій. Для неповного розв'язання характерним є часткове усунення причини чи конфліктних ситуацій. У реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми та способи їх розв'язання.

### 3.3. Поради підприємству «Недекс – Україна» щодо управління конфліктами в кризових ситуаціях на організаційному рівні

Конфліктом в організації вважається відкрита форма існування суперечливих інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого й особистого характеру. У результаті суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей членів трудового колективу виникають конфлікти в організаціях.

Сутність конфлікту трактують по-різному, зокрема як:

- завжди погане явище, яке наносить тільки шкоду організації;
- небажане, але поширене явище в організації з побічним ефектом перетворень колективного або індивідуального характеру;
- неминуче, необхідне, потенційно корисне явище;
- трудова суперечка, у результаті якої народжується істина;
- ознака розвитку організації.

Об'єктивний рівень конфлікту і його сприйняття повинні бути адекватними, інакше можуть виникати:

- псевдоконфлікти (такі, що реально не існують);
- переоцінювання чи недооцінювання серйозності конфлікту;
- несприйняття, ігнорування наявного конфлікту.

Практично конфлікт в організації завжди можна помітити через певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна взаємин із постачальниками й покупцями та ін.

Менеджер повинен не усувати конфлікт, а керувати ним і ефективно використовувати. Психологами розроблено і рекомендовано до застосування в практичній діяльності загальні правила поводження з конфліктами в організації [69].

Приведені нижче поради зможуть суттєво зменшити вплив конфліктів, на організаційному рівні, в організації «Недекс – Україна», а також витратити значно менше часу на вирішення таких ситуацій.

Отже, потрібна своєчасна фіксація наявності конфлікту і правильна оцінка ступеня його розвитку. Раціоналізація поведінки учасників на будь-якому етапі конфліктної взаємодії буде сприяти підвищенню рівня конструктивності, розв'язанню конфлікту з усуненням джерела конфліктної ситуації та відновленню нормальних відносин між людьми.

З'ясування прихованих та явних причин конфлікту для виявлення предмета розбіжностей, претензій. Важливо встановити головну причину конфлікту, яку самі учасники часом не можуть чи не зважуються чітко сформулювати.

Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень, на основі аналізу не тільки різних позицій, але й інтересів, що стоять за ними.

Концентрація уваги на інтересах, а не на позиціях. Позицією вважається те, про що заявляє, на чому наполягає учасник, модель його рішення. А інтереси спонукають прийняти конкретне рішення на основі бажання й турботи, які визначають ключ до вирішення проблеми.

Розмежування між учасниками й проблемами конфлікту. Корисно уявити себе на місці опонента. Відомі американські фахівці з управління конфліктами Р. Фішер і У. Юрі справедливо стверджують: «Ваша проблема – не вина інших». Важливо бути жорсткими стосовно проблеми і м'якими стосовно людей.

Справедливе й неупереджене ставлення до ініціатора конфлікту. Невдоволення й претензії, як правило, породжують істотну проблему, що обтяжує людину, завдає їй занепокоєння й незручностей.

Звуження предмета конфлікту, прагнення до скорочення кількості претензій.

Дотримання правил «емоційної витримки». Усвідомлення й контроль своїх почуттів. Урахування емоційного стану та індивідуальних

особливостей учасників конфлікту перешкоджає переростанню реалістичних конфліктів у нереалістичні.

Уміння вирішити складну ситуацію, не доводячи її до конфлікту, – ознака соціально-психологічної культури людини. Сутність питання полягає не в тому, щоб уникнути будь-яких протиріч, боротьби думок, різних поглядів, а в умінні правильно поводитися у кризовій ситуації. Адже основною причиною виникнення конфліктів є ігнорування сфери міжособистісної взаємодії, що призводить до незадоволеності та напруженості у стосунках.

Однією з важливих соціально-психологічних причин конфліктів є низький рівень розвитку конфліктологічної компетентності.

Конфліктологічна компетентність розглядається як когнітивно-регулятивна підструктура професіоналізму особистості і діяльності, як динамічне структурно-рівневе утворення, що характеризується наявністю знань про конфлікт, володінням широким спектром стратегій поведінки у конфлікті та у кризових ситуаціях, емоційної саморегуляції та значимими особистісними властивостями (емпатія, рефлексивність тощо). Вона передбачає певний рівень знань, умінь, навичок та властивостей особистості з аналізу, управління та самоуправління конфліктами. У свою чергу, наявність певних знань та умінь у сфері конфліктології потребує розвитку певних особистісно-професійних рис, які дозволять ефективно використовувати ці знання та вміння для управління конфліктами [2].

У дослідженнях конфліктна компетентність розглядається як невід’ємна складова загальної комунікативної компетентності і включає в себе рівень обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки в конфлікті і вміння адекватно реалізовувати ці стратегії у конкретній життєвій ситуації.

Тобто, трактується конфліктна компетентність як уміння утримувати протиріччя в продуктивній конфліктній формі, що сприяє їх розв’язанню. Ця компетентність розглядається на рисунку 3.3.

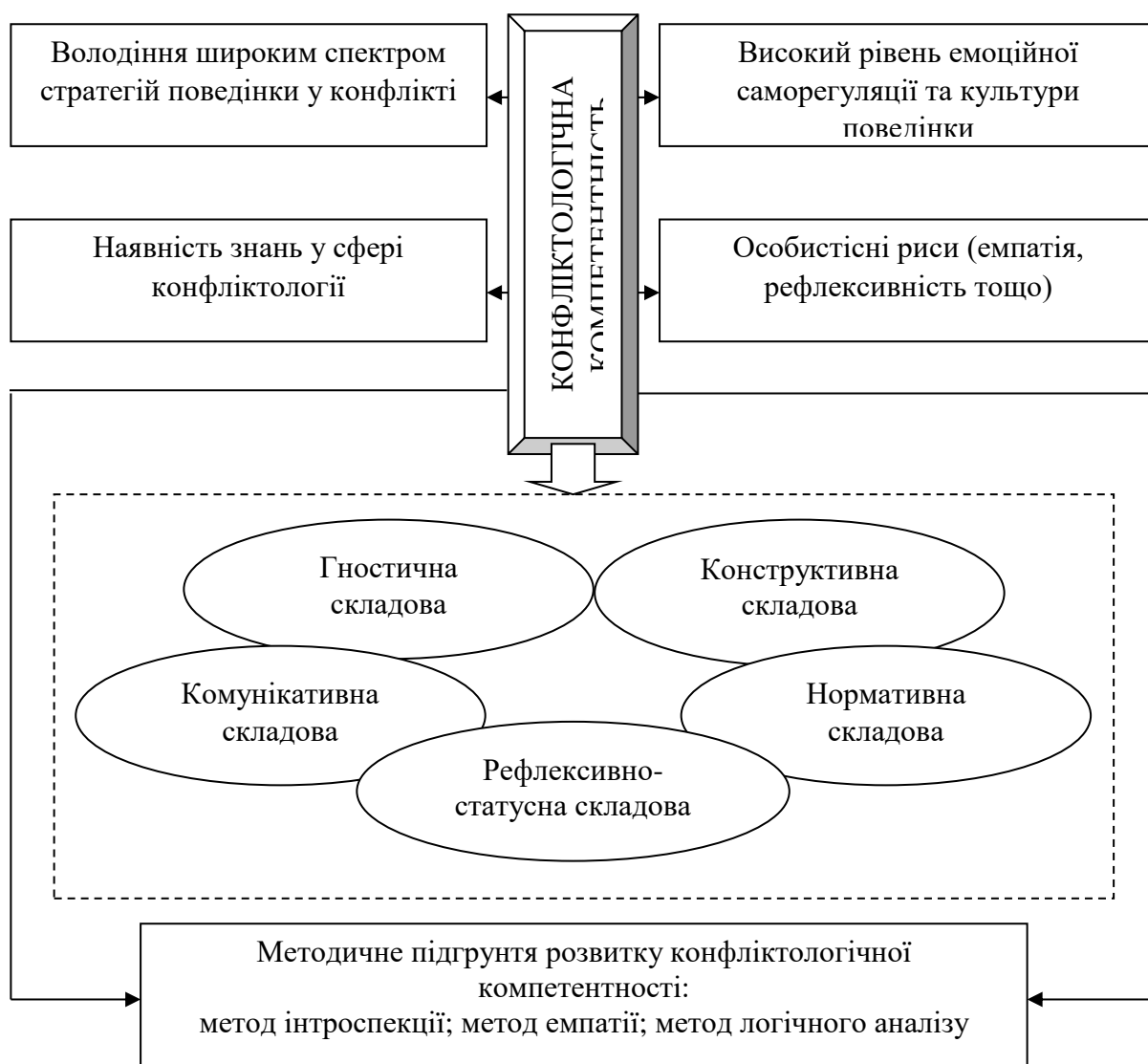


Рисунок 3.3. – Структура і методична основа розвитку конфліктологічної компетентності персоналу

Виділяють два рівні розвитку конфліктної компетентності: перший передбачає здатність до розпізнавання ознак конфлікту, наявність навичок організації взаємодії його учасників для утримання протиріччя в руслі продуктивного розв'язання; другий передбачає вміння проектувати конфлікти, необхідні для досягнення бажаних результатів, а також створювати їх у ситуаціях навчальної взаємодії.

Інколи застосовується поняття «конфліктологічна грамотність» як базовий рівень конфліктологічної підготовки, що проявляється в буденному інтуїтивному досвіді, міфологічній свідомості, що дозволяє конструктивно

розв'язувати проблеми та протиріччя без особливого осмислення механізмів, що лежать в їх основі.

Конфліктологічна компетентність є складовою конфліктологічної культури людини та відіграє вагомую роль у реалізації професійної діяльності будь-якого фахівця [2].

Зазначимо, що налагодження взаєморозуміння між можливими учасниками конфліктів потребує застосування декількох методів.

Метод інтроспекції полягає у здатності поставити себе на місце іншого, уявити його думки, почуття, зробити висновки про мотиви та зовнішні подразники його поведінки.

Метод емпатії базується на техніці проникнення у переживання іншої людини; цей метод найбільш доцільно використовувати емоційній особистості, яка здатна до інтуїтивного мислення; він передбачає можливість повної довіри своєму інтуїтивному відчуттю та дасть можливість зупинити завчасні інтелектуальні інтерпретації.

Метод логічного аналізу зорієнтований на людей з раціональним мисленням; у ньому передбачена можливість зрозуміти співрозмовника, відтворити систему інтелектуальних уявлень про нього та ситуацію, в якій він перебуває. Цей метод найбільш ефективний у випадку, коли один з партнерів по спілкуванню зберігає стриманість, рівновагу і відчуженість, а інший позбавляється можливості розпочати конфлікт або взаємодіяти у конфліктному режимі [72, 2].

Також, існує декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособистісних. Спосіб вирішення конфліктної ситуації часто залежить від типу виробничого конфлікту.

Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту.

Основні напрямки застосування методів подолання конфліктів наведені у таблиці 3.3.



Таблиця 3.3. – Основні напрямки застосування методів подолання конфліктів

Напрями застосування методів подолання конфліктів	
Завдання	Метод
Для аналізу причин конфлікту	Метод творчої візуалізації
Для пошуку альтернатив	Метод мозкового штурму
Для з'ясування особистих реакцій на ті чи інші можливості	Метод автоматичного запису
Для того, щоб запитати самого себе і одержати пораду внутрішнього голосу щодо вибору	Метод розумової уяви
Для створення достатньої внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень	Метод контролю мислення, або техніка "вольового мислення"
Для контролю	Раціонально-інтуїтивний метод

П'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів.

1. Ухилення. Цей стиль передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Як вважають Роберт Блейк та Джейн Моутон, один із способів вирішення конфлікту - це "не опинятись у ситуаціях, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які здатні викликати розбрат. Тоді не доведеться збуджуватися, вирішуючи проблему"

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що "ми всі - одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен". "Згладжувач" старанно не випускає ознаки конфлікту та жорсткості, апелюючи до потреби в солідарності, до жалості, зовсім забуває про проблему, яка полягає в основі конфлікту. В результаті може настати мир, гармонія та тепло, але проблема залишиться

3. Примушення. У рамках цього стилю приваблюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Тому тих, хто намагається це зробити, не цікавить думка інших. Особа, яка використовує цей стиль, часто веде себе агресивно, а для впливу на інших використовує владу шляхом примушення. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає у тому, що він подавлює ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки представлена лише одна точка зору

4. Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише у деякій мірі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт для задоволення обох сторін. Використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який виник з важливого рішення може завадити діагнозу проблеми та скоротити час на пошук альтернатив

5. Вирішення проблеми. Цей стиль характеризується визначенням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї цілі за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації

Нижче приведена класифікація і характеристика структурних методів управління конфліктною ситуацією.

1. Роз'яснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника підрозділу. Тут повинні бути згадані такі приклади, як рівень, якість результатів, які повинні бути досягнуті, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також чітко визначена політика,

процедури та правила. Керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого очікують від них в кожній даній ситуації.

2. Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією це застосування координаційного механізму. Один із найпоширеніших механізмів -ланцюг команд. Як вважав Вебер та представники адміністративної школи управління, встановлення ієрархічних повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають різну думку з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиного керівництва полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий добре знає, чиєму рішенню він повинен підкоритися.

3. Загальноорганізаційні комплексні цілі. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей - ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка покладена в ці вищі цілі - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

4. Структура системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб запобігти дисфункціональних наслідків. Не менш важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивної поведінки окремих осіб або групи. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало вимогам керівництва [2, 69].

Таким чином, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є умовами для прийняття рішення, появу конфлікуючих думок потрібно заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми.

Інші стилі також можуть з успіхом запобігти конфліктним ситуаціям, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково старанно.

Як висновок, треба зауважити, що попереджати конфлікти можна, змінюючи своє відношення до проблемної ситуації і поведження в ній, а також впливаючи на психіку і поведження опонента.

### Висновки до 3 розділу

У третьому розділі було представлено основні шляхи вдосконалення управління конфліктами в організації на попередження плинності кадрів «Недекс – Україна». Було розглянуто які заходи мають вплив на вирішення тих конфліктів, які призводять до плинності кадрів. Був представлений алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами і, що він залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку.

Було розглянуто також шляхи вдосконалення управління конфліктною ситуацією внутрішніми силами підприємства «Недекс – Україна». Була виявлена основна мета управління такими конфліктами, на які можна докласти внутрішні сили, в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

Були визначені поради які зможуть суттєво зменшити вплив конфліктів, на організаційному рівні, в організації «Недекс – Україна», а також витратити значно менше часу на вирішення таких ситуацій.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було досліджено конфлікти, організаційні конфлікти, їх причини розвитку, та моделі їх врегулювання. Була проведена основна робота на ознайомлення, та на вирішення основної проблеми підприємства ВАТ «Недекс – Україна». Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Проаналізовано понятійний апарат, який розкриває суть конфліктів, визначає поняття саме організаційного конфлікту. Була зроблена типологізація конфліктів, виявлено причини виникнення організаційних конфліктів. Виявлено, що дослідження в галузі функціональних можливостей організаційних конфліктів вперше виконали Л. Козер і Р. Дарендорф і доповнили сучасні теоретики і практики.

2. Теоретичні підходи дали змогу прослідкувати які основні теорії вивчення існують, та які науковці займались цим питання. Була розглянута концепція Томаса-Кілмена, яка описує 5 стратегій поведінки в конфлікті. А теорія М. Дойча ототожнює поняття конфлікт і конкуренція та ін.

3. Було визначено, що головну роль у конфліктних ситуаціях на підприємствах відіграє керівник. Його компетентність слугує провідним значенням при вирішенні деструктивних конфліктів. Керівник повинен враховувати такі варіанти розв'язання конфліктних ситуацій, щоб задоволення конфлікту було взаємним від усіх конфліктуючих сторін, тобто обидві сторони повинні бути переможцями, а не переможцем і переможеним.

4. При вивченні підприємства «Недекс – Україна» було проаналізовано його організаційну структуру. Вся робота по управлінню персоналом зосередженна в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. На підприємстві здійснюється професійне планування, в його процесі висвітлюються; етапи установлення місій та цілей підприємства; здійснюється оцінка і аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища та ін. Присутня і система мотивацій на цьому підприємстві, та здійснюються різні види контролю. Також виявлено які моделі, стиль та методи управління використовує його керівник.

5. При написанні роботи наступним етапом було з'ясування динаміки конфліктних ситуацій та методи її врегулювання на підприємстві «Недекс – Україна». Було проаналізовано, що існує 4 етапи розвитку конфлікту, та про, що йде мова у кожному з них. Наслідки самого конфлікту керівник намагається теж вирішити швидко та найефективнішим способом. На підприємстві вирішують наслідки конфлікту, як деструктивні, так і конструктивні. Нажаль деструктивні конфлікти на підприємстві інколи переростають в більш глобальну проблему, таку як плинність кадрів. Була виявлена проблема у тому, що єдиного алгоритму запобігання плинності кадрів у керівника «Недекс – Україна» немає. Щодо методів, керівник намагається здійснити підтримку та зміцнення колективу при конфліктних ситуації за допомогою шести методів, які були розглянуті.

6. Був проведений аналіз зарубжного досвіду вирішення конфліктів на підприємствах. Варто наголосити, що багато західних вчених дотримуються думки, що з точки зору ефективного управління організацією, конфлікти можуть бути корисні і навіть необхідні. Завдяки суперечностей, що виникають в організації, керівник може ознайомитися з різними точками зору і проаналізувати велику кількість варіантів вирішення проблеми. В зарубіжних підприємствах одна з головних завдань керівника організації – залучити всі підрозділи в роботу над підвищенням якості.

7. Наступним етапом дослідження стало вивчення заходів, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан організації та її плинність кадрів. Тож, універсального алгоритму діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але основні, доцільні кроки в такому алгоритмі виділені у таблиці 3.6. Було розглянуто, які саме заходи сприяють зменшенню плинності кадрів.

8. Важливим моментом нашого дослідження стало визначення шляхів вдосконалення управління конфліктною ситуацією внутрішніми силами підприємства ВАТ «Недекс – Україна». Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Тож, підприємству «Недекс – Україна» було розроблено систему вирішення конфліктів, яка в подальшому може запобігти та викоринити таку проблему як плинність кадрів.

9. Були сформовані поради, які зможуть суттєво зменшити вплив конфліктів в організації «Недекс – Україна», а також витратити значно менше часу на вирішення таких ситуацій в майбутньому.

Я вважаю, що мистецтво управління полягає саме в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з виду основні орієнтири; орієнтуватися на них, вибирати відповідні рішення; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно й наполегливо; бити в разі необхідності тривогу. Конфлікт потрібно улагоджувати, розв'язувати спільно, за неодмінної участі сторін, які конфронтують, а також активної мобілізації й координації їхніх власних можливостей.

В організації дуже важливо прагнути до швидкого й повного розв'язання конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними. Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих стосунків між членами колективу в процесі трудової діяльності, уміння відрізнити причини від приводів, обирати найбільш правильні способи розв'язання конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти – це в тому числі й уміння створювати таку обстановку, у якій би з мінімальними витратами реалізовувалися поставлені перед організацією завдання.

На мою думку, головне завдання менеджера полягає в тому, щоб уміти регулювати - визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Адже встановлено, що, якщо менеджер «входить і управляє конфліктом» у

початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому – на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, – на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hofstede G. Cultures and organizations : A software of the mind / G. Hofstede. – London : Harper-Collins Publisher, 1999. 576 p.
2. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом. URL : [https://pidru4niki.com/158407208551/menedzhment/upravlinnya\\_personalom](https://pidru4niki.com/158407208551/menedzhment/upravlinnya_personalom) (дата звернення 11.11.2020).
3. Балабанова Л.В., Савельєва К.В. Конфліктологія : навч. посібник. Київ : «Професіонал», 2009. 280 с.
4. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. Київ, 2004. 256 с.
5. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія : навч. посіб. для дистанц. навч. Київ : Універстет «Україна», 2012. 203 с.
6. Богіня Д.Л. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2000. 313 с.
7. Бодун Т. І. Особливості феномена конфлікту в державному управлінні. *Економіка та держава*. 2010. № 5. С. 96-100.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посію. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.
9. Ващук В. М. Конфліктологія. Київ : Знання, 2003. 302 с
10. Вербець В.В., Субот О.А, Христюк Т.А. Соціологія : нав. посібник. Київ : КОНДОР, 2009. 550. URL : <https://pidruchniki.com/1584072012681/sotsiologiya/sotsiologiya> (дата звернення 11.11.2020).
11. Ганіч Л. В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014 рік, №1. С. 8-12.
12. Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін. Конфліктологія. Харків : Право. 2012. 256 с.

13. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посіб. / Герчанівська П. Е. Київ : «Політехніка», 2005. 152 с.
14. Гірник А. М. Конфлікти : структура, ескалація, залагодження / Гірник, А. М., А. Ю. Бобро. Київ : Основи, 2003. 172 с.
15. Гринькова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
16. Головний сайт підприємства «Недекс – Україна» у м. Запоріжжя. <http://nedex.kiev.ua/> (дата звернення 11.11.2020).
17. Денисенко І. Д. Конфлікт та спілкування: теорія і практика створення позитивного іміджу сучасного педагога : навч. посіб. Харків : Константа, 2001. 100 с.
18. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів : навч. посіб. Харків-Київ, ТОВ «Р.И.Ф» 2006. 320 с.
19. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. для вузов. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
20. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2006. 20 с.
21. Долинська Л. В., Матяш-Заєць Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ: Каравела, 2016. 304 с
22. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : нав. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
23. Ершов А. Л. Социально-психологические аспекты конфликтов. Львів : Наука, 1973. С. 33-39.
24. Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації : підручник для вищих навчальних закладів. 2017. 262 с. URL : <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86/> (дата звернення 11.11.2020).
25. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 172 с. URL :

[http://pfor.com/book\\_359\\_glava\\_5\\_1.1.\\_Zagalne\\_ponjattja\\_pro\\_kon.html](http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html) (дата звернення 11.11.2020).

26. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 232с. URL : [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf) (дата звернення 11.11.2020).

27. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

28. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 476 с.

29. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : «Персонал», 2012. 498 с.

30. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 274 с.

31. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підруч. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

32. Колот А.М. Соціально-трудова відносини : теорія і практика регулювання: моног. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 428 с.

33. Короткий курс лекцій з дисципліни «Економіка підприємства». URL : [https://studme.com.ua/1584072013202/ekonomika/ekonomika\\_predpriyatiya.htm](https://studme.com.ua/1584072013202/ekonomika/ekonomika_predpriyatiya.htm) (дата звернення 11.11.2020).

34. Короткий курс лекцій з дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень». URL : [https://studme.com.ua/1584072011550/menedzhment/metody\\_prinyatiya\\_upravlencheskih\\_resheniy\\_-\\_tebekin\\_av.htm](https://studme.com.ua/1584072011550/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskih_resheniy_-_tebekin_av.htm) (дата звернення 11.11.2020).

35. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» URL : [https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe\\_konsultirovanie.htm](https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe_konsultirovanie.htm) (дата звернення 11.11.2020).

36. Кравець І. М. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Хмельницький – ФОП Цюпак, 2015. 424 с.
37. Кравченко О.П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження*. 2004. №9. С. 103-112. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016\\_04\(31\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_04(31)/4.pdf) (дата звернення 11.11.2020).
38. Крися О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Львів : Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
39. Крися О.Й. Природа конфліктів в організації. Львів : Вісник Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
40. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Академвидав», 2003. 416 с.
41. Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. *Людина і політика*. № 3 (21). 2002. С. 75-87.
42. Кулініч І.О. Психологія управління : підруч. Київ : Знання, 2011. 415 с. URL : <https://westudents.com.ua/glavy/80890-123-osoblivost-rozvitku-virshennyakonflikty.html> (дата звернення 11.11.2020).
43. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 421-425.
44. Ложкін Г. В. Практикум з конфліктології. Тернопіль : Воля, 2005. 168 с.
45. Ложкін Г. Д. Психологія конфлікту. Теорія та сучасна практика. Київ : Професіонал, 2012. 854 с.
46. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підруч. Київ : Либідь, 2013. 440 с.
47. Маркетинг персоналу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 408 с.
48. Марченко О. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун. внутр. справ, 2015. 359 с.

49. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL : <Http://studentam.net.ua/content/category/42/224/132/> (дата звернення 11.11.2020).
50. Мороз О.О., Сметанюк О.А., Лазарчук О.В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : моногр. Вінниця : ВНТУ, 2014. 256 с.
51. Нагаєв В.М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 198 с.
52. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2000. 392 с.
53. Новак В. О. Організаційна поведінка : підр. Київ : Кондор, 2013. 498 с. URL : [https://studopedia.su/9\\_19760\\_poperedzhennya-irozvyazannya-konfliktiv.html](https://studopedia.su/9_19760_poperedzhennya-irozvyazannya-konfliktiv.html) (дата звернення 11.11.2020).
54. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
55. Орлянський В.С. Конфліктологія. URL : <https://pidru4niki.com/12191214/psihologiya/konfliktologiya> (дата звернення 11.11.2020).
56. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібн, для студентів вищ. навч. зак. Київ : «Кондор», 2003. URL : <https://library.if.ua/book/3/384.html> (дата звернення 11.11.2020).
57. Пірен М. І., Ребкало В. А. Конфлікти в системі управлінської взаємодії : шляхи розв'язання та попередження : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2009. 96 с.
58. Пірен М. І. Конфліктологія. Київ : МАУП, 2005. 360 с.
59. Практикум з економіки підприємства : навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 184 с.
60. Ратушенко О. І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 11. С. 114-121.

61. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. Харьков : «Гуманитарный центр», 2005. 396 с.
62. Русинка І.І. Конфліктологія. Психологія запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 334с
63. Сенюшкіна Т. О. Державні механізми управління етнічними конфліктами : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2007. 36 с.
64. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 436 с.
65. Скібіцька Л. І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с. URL : [http://pfor.com/book\\_359\\_glava\\_5\\_1.1\\_Zagalne\\_ponjattja\\_pro\\_kon.html](http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1_Zagalne_ponjattja_pro_kon.html) (дата звернення 11.11.2020).
66. Скібіцька Л.І., Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 384 с. URL : [http://pfor.com/book\\_359\\_glava\\_5\\_1.1\\_Zagalne\\_ponjattja\\_pro\\_kon.html](http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1_Zagalne_ponjattja_pro_kon.html) (дата звернення 11.11.2020).
67. Тарабріна Н.А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання. *Наукові записки*. 2012. № 29. С. 197-199. URL : <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/125708/120251> (дата звернення 11.11.2020).
68. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2006. 20 с.
69. Ходаківський Є. І. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 608 с.
70. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

71. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 192 с
72. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. Київ : МАУП, 2003. 97с.
73. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «ЗНАННЯ», 2010. 452 с.
74. Шушпанніков О. М. Аналіз соціальної напруженості як етапу в процесі розвитку конфлікту. *Нова політика*. 2000. № 5. С.63-67.
75. Щукін Г. К. Конфліктологія. Київ: Либідь, 2007. 400 с.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Малярчук Анастасія Юріївна, студентка 2 курсу, форми навчання заочна, факультету економічного, спеціальності управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти [happyfamily18@ukr.net](mailto:happyfamily18@ukr.net),

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління конфліктами в організації як профілактика плинності кадрів ВАТ «Недекс – Україна» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ (студент) Малярчук А.Ю.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ (науковий керівник) Іванов М.М.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Чисельність працівників організації «Недекс – Україна»

Назва показника	2015	2016	2017	2018	2019
	1	2	3	4	5
Штат підприємства	614	662	710	750	815
З них працівники головного офісу	166	179	199	210	236
З них менеджери з продажу	124	145	145	164	173
Технічний персонал	324	338	366	376	406

## Додаток Б

Якісний склад працівників організації на підприємстві «Недекс –  
Україна»

Показник	Значення за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	614	662	710	750	815
Жінок, чол.	203	192	213	225	245
Чоловіків, чол.	411	470	497	525	571
Фахівців з вищою освітою, чол.	409	442	461	489	523
Фахівців без вищої освіти, чол.	22	23	24	26	28
Робітників з вищою освітою, чол.	37	39	45	47	53
Робітників без вищої освіти, чол.	146	158	180	188	212

## Додаток В

Середньооблікова чисельність та структура працівників за категоріями на підприємстві «Недекс – Україна»

Показник, чол.	Значення за роками				
	2015	2016	2017	2018	2019
Весь штат підприємства	614	662	710	750	815
Керівники	53	55	59	60	63
Працівники головного офісу	166	179	199	210	236
Менеджери з продажу	124	145	145	164	173
Інші фахівці	88	86	82	81	78
Робітники	183	197	225	235	265

## Додаток Г

Показники руху робочої сили за 2015-2019 рр. На підприємстві «Недекс – Україна»

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Середньорічна кількість працівників	614	662	710	750	815
Прийнято працівників, чол.	101	188	213	235	270
Вибуло працівників, чол.	95	140	165	195	205
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,16	0,28	0,30	0,31	0,33
Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів	0,15	0,21	0,23	0,26	0,25

## Додаток Д

## Показники управління персоналом на підприємстві «Недекс – Україна»

Назва показника	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
<b>Штат підприємства:</b>	614	662	710	750	815
з них працівники головного офісу:	166	179	199	210	236
з них менеджери з продажу:	124	145	145	164	173
інший персонал	324	338	366	376	406
<b>Фонд заробітної плати (тис. грн)</b>	87111,3	98119,3	124611,9	176184,1	236128,7
<b>Фонд основної заробітної плати (тис. грн)</b>	64118,0	67798,0	86135,0	126192,0	172755,0
Фонд основної заробітної плати для менеджерів з продажу (тис. грн)	10258,9	10847,7	13781,6	20190,7	27640,8
Фонд основної заробітної плати для інших працівників (тис. грн)	53859,1	56950,3	72353,4	106001,3	145114,2
<b>Фонд додаткової заробітної плати (тис. грн)</b>	22993,3	30321,3	38476,9	49992,1	63373,7
Фонд додаткової заробітної плати для менеджерів з продажу (тис. грн)	12221,4	18931,2	24006,2	28791,8	34350,9
Фонд додаткової заробітної плати для інших працівників (тис. грн)	10771,8	11390,1	14470,7	21200,3	29022,8
<b>Середня заробітна плата на місяць (тис. грн)</b>	8,7	8,5	10,1	14,0	17,7
Середня заробітна плата менеджера з продажу за місяць (тис. грн.)	6,9	6,2	7,9	10,3	13,3
Середня заробітна плата інших працівників за місяць (тис. грн.)	9,2	9,2	10,7	15,1	18,8

## Продовження додатка Д

<b>Середній розмір премії за рік (тис. грн)</b>	37,4	45,8	54,2	66,7	77,8
Середній розмір премії менеджерам з продажу за рік (тис. грн)	10771,8	11390,1	14470,7	21200,3	29022,8
Середній розмір премії іншим працівникам за рік (тис. грн)	22,0	22,0	25,6	36,2	45,2