

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра Бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Система управління конфліктами в КП «ННК» Іскра»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-БА-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Герашенко А. О.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук з державного управління, доцент
Ортісць О.М.

Рецензент: заступник кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
наук з державного управління, доцент
Бікулів Д.Т.

Запоріжжя - 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____
Спеціальність 023 Менеджмент _____
Освітня програма Бізнес-адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов _____
« » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Герашенко Анастасія Олександрівна _____

1. Тема роботи «Система управління конфліктами в КП «НВК «Іскра» _____

керівник роботи Оргісць О.М., кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності _____

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та
аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства,
інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ _____

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КП «НВК «ІСКРА» _____

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КП
«НВК «ІСКРА» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових вказувань)
 9 таблиць
 18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|-------------------|---------------------------------|
| | | завдання видав | виконання пройшло |
| 1 | Оргієць О.М. | | |
| 2 | Оргієць О.М. | | |
| 3 | Оргієць О.М. | | |

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 22.04.2019 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.04.2019 | |
| 3. | Суджа літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 30.04.19-16.05.19 | |
| 4. | Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи. | 17.05.19-23.05.19 | |
| 5. | Написання I розділу кваліфікаційної роботи. | 24.05.19-27.05.19 | |
| 6. | Вір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.05.19-25.06.19 | |
| 7. | Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи. | 26.06.19-29.08.19 | |
| 8. | Написання II розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.19-06.10.19 | |
| 9. | Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи. | 07.10.19-14.10.19 | |
| 10. | Написання III розділу кваліфікаційної роботи. | 15.10.19-29.11.19 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.12.19-06.12.19 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 06.12.2019 | |
| 13. | Продовження нормоконтролю. | 09.12.19-23.12.19 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.12.2019 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | січень 2020 | |

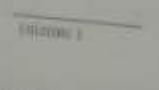
Студент

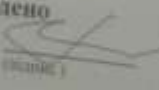
Керівник роботи

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер


(підпис)


(підпис)


(підпис)

A. O. Герашенко
(ініціали та прізвище)

O. M. Оргієць
(ініціали та прізвище)

O. M. Олійник
(ініціали та прізвище)

теп
зут
не
акт
орг
дія
роб
об'є
руй
щод
вико
устан
проц
КП «
У
РЕГУД

РЕФЕРАТ

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення ризноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей кумоване розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах. Він виникає наслідком не збігання потреб, цілей і реальної поведінки членів колективу.

Тема «Система управління конфліктами в КП «НВК «Іскра» є дуже актуальною, адже на сьогоднішній день проблема протистояння персоналу в організації є поширеним явищем. Конфлікти відбуваються в будь-якій сфері діяльності людини. Знання про «конфлікт» підвищує культуру спілкування і робить людину спокійною, і більш стійкою в психологічному відношенні.

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.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування системи заходів, щодо запобігання виникнення конфліктних ситуацій в КП «НВК «Іскра».

Відповідно сформульованій меті дипломної роботи передбачається виконання наступних завдань:

- вивчити теоретичні основи можливих конфліктних ситуацій в установі та надати загальну характеристику обраної установи ;
- провести аналіз рівня конфліктності, розробити конкретні пропозиції щодо управління конфліктами в установі.

Об'єкт дослідження є конфлікти на підприємстві КП «НВК «Іскра».

Предметом дослідження є система управління конфліктами в колективі в КП «НВК «Іскра».

УПРАВЛІННЯ, КОНФЛІКТ, ПОМИЛКИ УПРАВЛІННЯ,
РЕГУЛЮВАННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ

ABSTRACT

Conflict (from Latin. *Conflictus* - collision) - the clash of different tendencies in the psyche of an individual, in the relationship of two or more people caused by differences in attitudes, positions, interests. It arises as a result of not meeting the needs, goals and real behavior of the team members.

The topic «System of Conflict Management at UC «SPC Iskra» is very topical, because today the problem of staff confrontation in the organization is widespread. Conflicts occur in every area of human activity. Knowledge about "conflict" enhances the culture of communication and makes a person more calm and more stable in psychological terms.

Conflict management is a purposeful, objectively driven law that influences its dynamics in the interests of developing or destroying the social system to which the conflict is related.

The aim of the thesis is to develop and substantiate a system of measures to prevent conflicts in the UC «SPC Iskra».

According to the formulated purpose of the thesis is to perform the following tasks:

- to study the theoretical basis of possible conflict situations in an institution and to give a general description of the chosen institution;
- conduct an analysis of the level of conflict, develop specific proposals for conflict management in the institution.

The object of the study is the conflicts at the enterprise of UC «SPC Iskra». The subject of the research is the system of management of conflicts in the collective in the UC «SPC Iskra».

MANAGEMENT, CONFLICT, MANAGEMENT ERRORS,
ADJUSTMENT, ENTERPRISE, ORGANIZATIONAL MECHANISM

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА..... | 2 |
| РЕФЕРАТ..... | 4 |
| ABSTRACT..... | 5 |
| ЗМІСТ..... | 6 |
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ..... | 11 |
| 1.1 Поняття, основні джерела та причини виникнення конфлікту..... | 11 |
| 1.2 Класифікація конфліктів на підприємстві..... | 26 |
| 1.3 Сутність системи управління конфліктами..... | 31 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КП «НВК «ІСКРА»..... | 37 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «НВК «Іскра»..... | 37 |
| 2.2 Аналіз системи управління конфліктами за результатами опитування персоналу..... | 55 |
| РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КП «НВК «ІСКРА»..... | 70 |
| 3.1 Створення ефективного алгоритму управління конфліктом..... | 70 |
| 3.2 Способи прийняття рішень в процесі управління конфліктами..... | 74 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 101 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ..... | 106 |

ВСТУП

Актуальність даної роботи полягає в тому, що проблема протистояння персоналу в організації, на сьогоднішній день є поширеним явищем. Конфлікти відбуваються в будь-якій сфері діяльності людини, навіть у самому згуртованому колективі. Знання про «конфлікт» підвищує культуру спілкування і робить життя людини не тільки більш спокійною, але і більш стійкою в психологічному відношенні.

Конфлікти складають основну частину життя людини, групи осіб суспільства тощо.

Слово «конфлікт» - латинського кореня і в буквальному перекладі означає «зіткнення». Якщо «зіткнення» зачіпає сферу ідеї, то ми маємо ситуацію, яка знайома кожному [1].

А отже, для їх розв'язання та попередження потрібно виробити ефективний механізм управління конфліктами. Розробкою саме такого механізму, а також інших питань виникнення, попередження та подолання конфліктів займається наука конфліктологія.

Конфліктологія вивчає багато аспектів виникнення розвитку та вирішення конфліктів. Такими аспектами є середовище виникнення, причини виникнення конфліктних ситуацій, шляхи розвитку конфліктів, та сутність. Також, одним із аспектів, який регулює конфліктологія є система управління конфліктами та її складові.

Управління конфліктами – це визначення можливих зон виникнення конфлікту та зниження конфліктного потенціалу соціальних груп.

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігти деструктивним конфліктам, тобто які сприяють адекватному та ефективному розв'язанню конфліктів[5].

Отже, управління конфліктами є одним з основних напрямків вивчення конфліктології, так як вона вивчає саме середовище виникнення та розвитку

конфлікту. Процес управління конфліктами включає в себе таку стадію, як зниження конфліктного потенціалу у суспільному середовищі. Тобто, цей процес створює умови для уникнення, запобігання та цивільного і уніфікованого рівня конфлікту.

Управління конфліктами побудоване на певних принципах, таких як осмислення конфлікту, відрацювання конфліктного менеджменту, вироблення механізму стримування конфліктів, створення технологій управління конфліктом та інші.

У процесі реалізації завдань організації найчастіше виникають ситуації, коли інтереси працівників або посадових осіб не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є насамперед наслідком невідповідності структури організації та поділу праці, а також і роз'єднаності людей з різноманітними ціннісними уявленнями. Практично всім соціальним системам властиві конфлікти. Вони характеризуються розбіжністю інтересів і лійної поведінки як окремих особистостей, так і груп осіб [2].

При обговоренні конфлікту чимало менеджерів намагаються звести проблему управління до уникнення або пом'якшення конфлікту. Він розглядається як сигнал негаразду і необхідності пошуку винного – щоб не повторити помилку знову. Далеко не завжди конфлікт настільки не зрозумілий і не підлягає керуванню, що порушує процес комунікацій і узгодженості в роботі. Потенційні позитивні можливості конфлікту великі. Лише пройшовши через конфлікт, колектив може стати єдиним суспільним організмом. Позитивний конфлікт сприяє як підвищенню ефективності праці колективу в цілому, так і визначенню компетентності окремих його представників. Це підтверджується численними експериментальними дослідженнями - конфлікт може впливати на побудову загальної платформи, розробку і прийняття рішень, зміщення морально-етичного аспекту взаємовідносин. Без певного розуміння того, що можуть існувати різні точки зору на одну проблему, будь-які загальні розмови є безглузді, а стосунки - поверхневі. Життя без конфліктів сумне й непродуктивне [2].

Довгий час у працях з управління котори дотримувались думки, що установа повинна функціонувати як добре змащений механізм, і саме тому конфлікти в установах розглядалися як негативні явища. Таке ставлення часто простежується в працях Уорда, Веблена, Росса, Смолта, Левіна [3].

Об'єкт дослідження – конфлікти у підрозділах КП «НВК «Іскра»: відділ кадрів, юридичний відділ, планово-фінансовий, інші відділи та понад 10 цехів. Це конструкторське бюро і електромашинобудівний завод, об'єднані єдиною маркою «Іскра».

КП «НВК «Іскра» є закладом державної форми власності, знаходиться за адресою: м. Запоріжжя, вул. Магістральна 84.

Предметом дослідження – управління організаційними конфліктами в колективі КП «НВК «Іскра».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування заходів, щодо запобігання виникнення конфліктів на підприємстві.

Відповідно сформульованій меті кваліфікаційної роботи магістра передбачається виконання наступних завдань:

- вивчити теоретичні основи можливих конфліктних ситуацій в установі;
- надати загальну характеристику обраної установи;
- провести аналіз рівня конфліктності за результатами експертного опитування;
- розробити конкретні пропозиції щодо управління конфліктами в установі.

Методи дослідження: спостереження, тестування, аналіз результатів діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації щодо процесу управління організаційними конфліктами в установі дозволяють поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі КП «НВК «Іскра». Пропонований алгоритм діяльності керівника, способи прийняття керівником рішень у процесі управління конфліктами, а також

складена типові програми навчання персоналу КП «НВК «Ісара» з проблем управління конфліктами.

Методичні рекомендації, запропоновані в дослідженні, можна використовувати в діяльності підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра – 103 сторінки, 10 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел нараховує 40 найменувань.

РОЗДІЛ I ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Поняття, основні джерела та причини виникнення конфлікту

Конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. Сьогодні новий тлумачний словник української мови дає таке визначення конфлікту: «Конфлікт - це зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів, серйозні розбіжності, гостра суперечка»[4].

У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає можливість людям висловити свої думки, задовольнити свої особисті потреби стосовно поваги і влади. Це також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору відбувається до їхнього фактичного виконання [5].

Але у свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. Поширена думка, що він є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати. Цієї думки дотримувались представники школи наукового управління та адміністративно-бюрократичного підходу.

Проблема конфліктів в управлінні існує повсюдно. Наприклад, французький соціолог Бенат Гурней в книзі «Введення в науку управління» пише: «Всі ми хотіли б повністю уникнути конфліктів. Але це абсурдна мрія»[6].

Отже, у процесі функціонування організацій між працівниками можуть

включати різноманітні суперечки, ворожі відносини і навіть сварки. Основою жового цього безпосередньо є конфлікт.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення рітоспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їх формальних і неформальних об'єднань, зумовлене розбіжністю у поглядах, поглядах, позиціях, інтересах[7].

Розглянуті конфлікти можуть виконувати за різноманітними функціями, як позитивні, так і негативні. Основні функції конфліктів представлені в таблиці 1.1 [8].

Таблиця 1.1

Функції конфліктів

| Позитивні | Негативні |
|--|---|
| розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами | великі емоційні, матеріальні витрати на участь в конфлікті |
| отримання нової інформації про опонента | збільшення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі |
| об'єднання колективу організації при протидії зовнішньому ворогові | уваження про переможців групи, як про ворогів |
| стимулювання до змін і розвитку | надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії в збиток роботі |
| зняття синдрому покірності у підлеглих | після завершення конфлікту - зменшення ступеня співпраці між частиною співробітників |
| діагностика можливостей опонентів | складне відновлення ділових відносин («шлейф конфлікту»). |

Установка - це складне ціле, яке включає в себе не тільки індивідів з різними статусами, соціальними установками та інтересами, але і різні соціальні утворення, які прагнуть зайняти більш високе місце в структурі

організації, змінити існуючі норми діяльності або систему відносин усередині організаційної структури. Крім того, різні підрозділи організації можуть піддаватися управлінському впливу в різному ступені. Таким чином, мають місце нерівність у розподілі ресурсів, а також відмінності в можливостях вищого керівництва реалізувати владні функції [9].

Організація поєднує і координує поведінку людей, що спеціалізуються на різних типах діяльності, вводить їх в єдиний трудовий процес, вирішує не тільки виробничі завдання, але і створює умови для розвитку своїх членів. Тут в середовищі безпосереднього спілкування закладаються початкові уявлення людей, формуються думки, закріплюються звички, проявляються схильності, затверджується громадська репутація працівників.

Взаємні зв'язки і відносини складаються не тільки на основі виробничої діяльності, а й під впливом реальних умов життя: політичних, психологічних, моральних та ін. людей об'єднують спільні інтереси, ідеї, цілі, моральні норми і принципи. Однак поряд з солідарністю у трудовому колективі виникають і конфліктні ситуації [10].

Конфлікт в організації - це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого і особистого порядку; це зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, викликане розбіжністю інтересів, норм поведінки і ціннісних орієнтацій. Вони виникають внаслідок не збігання потреб, цілей і реальної поведінки членів колективу. Така неузгодженість відбувається:

- коли працівник не виконує, ігнорує вимоги, що пред'являються їй з боку організації. Наприклад, прогули, порушення трудової і виконавської дисципліни, неякісне виконання своїх обов'язків і т.п.;

- коли вимоги, що пред'являються до працівника, суперечливі і неконкретні. Наприклад, низька якість посадових інструкцій чи необміркований розподіл посадових обов'язків може призвести до конфлікту;

- коли є посадові, функціональні обов'язки, але саме їх виконання залучає уваження трудового процесу в конфліктну ситуацію. Наприклад, виконання функцій ревізора нормування оцінки, контролю[11].

Організаційні конфлікти містять проблеми, пов'язані в першу чергу з організаційною і умовною діяльністю. Ситуацію тут визначають: стан обладнання та інструменту, планування, пори і розцінок, заробітної плати і промислових конфліктів, справедливості оцінки «кращих», «гірших»; розподіл завдань і завантаження людей; висування і підання і т. д.[12].

За оцінкою С.С. Фролова спільною рисою всіх організаційних конфліктів є реальна чи уявна блокада потреб (або перешикода задоволення потреб) окремого члена організації чи соціальної групи. Якщо блокада потреб усвідомлена членами організації або соціальної групи і відбулася ідентифікація джерела блокади потреб (наприклад, члени групи усвідомили, що їх значимі потреби блокувані представниками адміністрації), то далі йде реакція на блокаду, яка може бути двох типів - відступ чи агресія.

Відступ - це реакція на блокаду потреб, яка зводиться до короточасної або довготривалої відмови від задоволення цих потреб. Очевидно, що при такій реакції на блокаду не відбувається конфлікту в організації. Відступ може бути двох видів:

- заборона - стан, при якому індивід (чи соціальна група) відмовляється від задоволення потреби з страху, в надії отримати певні блага в іншій області (замінників) або задовольнити потребу через який-небудь час більш легким шляхом, з меншими витратами. У цьому випадку індивід (соціальна група) перебудовує свою свідомість, повністю підпорядковуючись вимогам ситуації, і діє з відчуттям правильності відмови від задоволення потреби;

- придушення - відхід від реалізації цілей при задоволенні потреби від впливом зовнішнього примушення, коли індивід постійно відчуває почуття несправедливості, образи, обурення, а також постійне бажання негайного задоволення потреб (або ці почуття істотно змінює колективна

свідомість групи), але ці почуття і бажання загиняються вглиб і можуть у будь-який момент зайти назовні в формі агресії при певних, сприятливих для цього умовах [15].

Агресія - це відповідна реакція на блокаду, яка може призвести до конфлікту. Агресія - ворожа внутрішня установка або ворожий тип дій по відношенню до іншого індивіду (або іншої соціальної групи). Виражається вона в поведінці, направленою на нанесення фізичної та моральної шкоди або шкоди іншому. Агресивні дії викликають агресивну реакцію у іншого індивіду (чи соціальної групи), і з цього моменту починається соціальний конфлікт. Але навіть дуже сильна агресія може не призвести до соціального конфлікту, якщо вона не викликає відповідної агресивної реакції[13].

В структурі конфліктів зазвичай виділяються:

- 1) учасників конфлікту;
- 2) конфліктну ситуацію як базу конфлікту;
- 3) поведінка, спрямована на руйнування намірів іншої сторони;
- 4) межі конфлікту.

Основні учасники конфлікту - протидіючі сторони (опоненти, супротивники). Це ті учасники, інтереси яких несумісні і які роблять активні дії один проти одного. Вони ніби складають стрижень конфлікту. Якщо одна із сторін у будь-якої причини «Виходить з гри», конфлікт припиняється. Крім безпосередніх учасників конфлікту, існують і інші учасники, які грають другорядні, епізодичні ролі. Серед них виділяють суб'єктів конфлікту, які можуть впливати на хід конфлікту у відповідності зі своїми інтересами, і суб'єктів які не переслідують власних інтересів і не впливають на результат протиборства як, наприклад, люди, випадково втягнуті в конфлікт, натовп [14].

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Тут вступає у силу ще один з

основних законів філософії - закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задані чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований) [15].

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують не-спожиті чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, став справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу - інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Типову схему конфлікту можна узагальнити так (рис. 1.1):

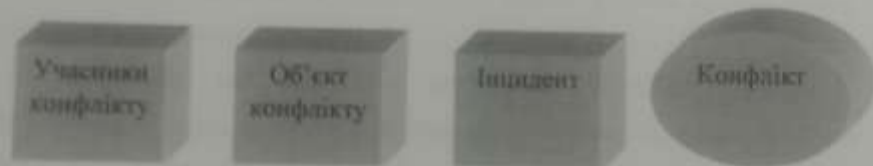


Рис. 1.1 Природа конфлікту

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови [16].

Конфлікти виникають через різного роду суперечності в організації, які сприймаються як загроза інтересам людей. Протиріччя можуть бути закладені в виробничій і соціальній сферах, в організації й оплаті праці, в системі відносин, моральних норм. Як свідчить управлінська практика, в сфері трудової діяльності найбільш розповсюдженими є конфлікти, пов'язані

з несприятливим управлінням і психологічними особливостями учасників управлінського процесу. Щодо конфліктів, викликаних несприятливим керівництвом, то джерелами таких конфліктів можуть бути:

- неділяки в організації управління (часто конфлікти виникають тому, що одному працівникові можуть давати вказівки декілька керівників. При цьому ці вказівки не завжди погоджені між собою, що викликає непорозуміння і помилки в роботі);

- нечітко визначені права і обов'язки. Такі ситуації приводять до того, що кожен бере на себе функції, які йому більше подобаються або їх легше виконувати. За таких обставин не виконуються ті обов'язки, які потребують значних трудовитрат, що в кінцевому рахунку і спричиняє блокування чийсь інтересів та конфліктну ситуацію. Названий недолік в управлінні може привести до посилення ролі неформальної структури в організації: неформальні лідери починають брати на себе керівні функції, але при цьому не несуть ніякої відповідальності;

- інформація, яка може бути прийнятною для однієї сторони та непринятною для іншої (неповні й неточні факти, чутки, що дезінформують партнерів по спілкуванню; підозри в навмисному прихованні інформації чи її обнародуванні; сумніви в надійності й цінності джерел інформації; спірні питання законодавства, правил порядку дій тощо);

- структурні чинники. Вони зазвичай пов'язані з існуванням формальної та неформальної організацій соціальної групи (це питання власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності, різні соціальні норми й стандарти, традиції, системи безпеки, заохочення і покарання, розподіл ресурсів, товарів, послуг, доходів, географічне розташування - добровільна чи змушена ізоляція або відкритість, інтенсивність контактів);

- неритмічність і нестабільність режиму праці (відсутність пауз для відпочинку приводять до передчасної втоми, втрати працездатності, до частих помилок, виникнення напруженості в відносинах, появи інцидентів;

нестабільність праці сприяє розвитку психічної напруги - сам по собі цей стан не такий вже стриваний, в великій мірі він є мобілізуючим чинником, активатором, навіть супроводжується позитивними емоціями; якщо ж напругність дуже велика, вона сприяє втраті контролю над своєю поведінкою, часто супроводжується негативними емоціями);

- незадоволеність працівників своєю діяльністю (відсутність елементів творчості в трудовій діяльності; низький престиж і незначне соціальне значення праці; незадоволеність матеріальним і моральним стимулюванням; неправильна установка заробітної платні);

- недовіра в індивідуальному стилі керівництва[9].

Психологічні дослідження показують, що деякі з стилів - директивний (авторитарний) і ліберальний - є потенційними джерелами конфліктів керівника і робітників, особливо за умови, якщо той чи інший стиль застосовується довгий час;

- неправильна та неввірна оцінка праці персоналу [17].

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Причини конфлікту — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії [18].

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних.

Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта — суб'єктивний (рис. 1.2).

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п.

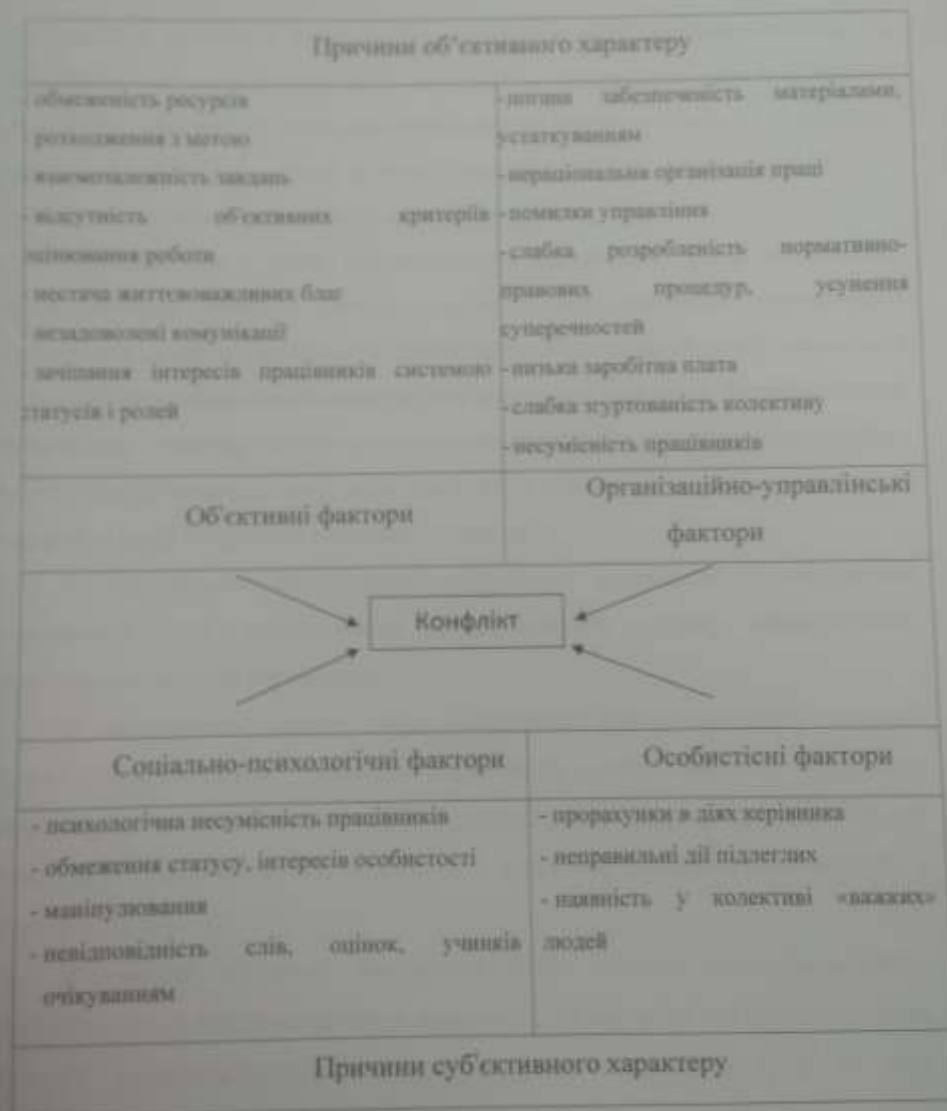


Рис. 1.2 Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

Обмеженість ресурсів, що розподіляється (можливі обмеженість), спричиняє наслідки в організації праці. На підприєємстві ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане гравітно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси в фірмі між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів та можливість необхідного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення конфліктів. Людям властиве прагнення до розік важкого вибору й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (класів, премій, земель) може призвести до конфлікту [19].

Розподілення в цілях (нерациональна організація праці) обмежено принциповістю поглядів людей, стилем їхньої поведінки, протирічним характером особистісних систем директив. Розподілення цілей виконавців у системі управління часто породжує суперечності між ними. Це обмежено складністю структур управління, оскільки підрозділи практично самостійно формулюють завдання своєї діяльності, які з часом можуть суперечити одне одному, а іноді й стратегії розвитку організації.

Із посиленням спеціалізації підрозділів організації підвищуються можливості для самостійного формулювання цілей, використання спеціальних методів управління.

У виробничих умовах існує об'єктивна взаємозалежність завдань. Однак неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу підвищують ймовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність організації в цілому.

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці та інші помилки в управлінні [25].

Помилки управління — це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання діяльності, необхідною

оцінкою результатів роботи працівників, нерівномірним розподілом завдань, невпевненістю кваліфіковано вирішувати питання соціально-освітньо-виховних програм трудового колективу. Підвищення професійно-культурного рівня керівників через їхнє своєчасне навчання, оволодіння практичними навичками, оволодіння методами вирішення конфліктів у колективі дасть можливість вчасно визначити «вузькі» місця й запобігти виникненню небажаних конфліктів [20].

Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей — стандартних способів захисту інтересів працівників — сприяють виникненню суперечностей.

Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлантована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

Погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекручування інформації: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Об'єктивні причини тільки тоді перетворюються на джерела реального конфлікту, коли перешкоджають реалізації потреб особи чи колективу, не задовольняють індивідуальні чи групові інтереси.

Перераховані причини можуть призвести до кожного з розглянутих раніше видів конфліктів. Однак існують причини, що найчастіше зустрічаються [21].

Так, 75–80 % міжособистісних конфліктів породжуються зачепленими матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча вони не може вижлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

Конфлікти між особою та групою в основному зумовлені розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки.

Міжгрупові конфлікти породжуються здебільшого розбіжністю в поглядах чи інтересах, хоч подібні розбіжності досить часто зводяться до боротьби за ресурси[29].

Об'єктивні умови визначають особливості діяльності для багатьох учасників соціальної взаємодії, але лише для окремих осіб, чий інтерес порушено, вони можуть стати причиною конкретного конфлікту.

На всю мережу об'єктивних детермінант, що зумовлюють виникнення конфліктів, найчастіше накладається дія цілого ряду суб'єктивних факторів, що коріняться в соціально-психологічних особливостях індивідів та в їх міжособистісній взаємодії. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

- порушення принципів управління, що виявляються в неправильних діях керівників (порушення трудового законодавства, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу, деструктивний вплив на соціальні статуси й ролі підлеглих, недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників;
- неправильні дії підлеглих (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);
- психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;
- наявність у колективі так званих «важких людей» — «агресивістів», «скаржників», «зануд» і т. п., котрі своєю поведінкою створюють у

наближеному соціальному сполученні стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфлікту.

- виникнення в міжособистісних контактах протилежних колективних суттєвостей, які призводять до того, що одні індивіди своїми словами, судженнями, вчинками торкаються чи принижують соціальний статус інших, їхні матеріальні й духовні інтереси, моральну гідність, престиж;

- маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонній переваги за рахунок жертви;

- невідповідність слів, оцінок, уявлень одних членів колективу очікуванням, можсам інших його членів [22].

Суб'єктивні причини конфлікту обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньо взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Інша частина може навмисно приховуватися співрозмовником, якщо йому невигідно її повідомляти. Багато інформації з усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неуважність чи проблеми зі швидким розумінням[18].

Соціально-психологічними факторами конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей.

До виникнення соціально-психологічних конфліктів призводить також нерозуміння людьми того, що під час обговорення проблеми протилежність позицій може бути викликано не реальною розбіжністю в поглядах опонентів, а підходом до цієї проблеми з різних боків.

Однією з найтиповіших причин конфліктів, що належать до цієї групи, є внутрішньогруповий фаворитизм, тобто надання переваги членам своєї групи перед представниками інших соціальних груп [23].

Особистісні фактори конфліктів обумовлені особливостями психіки людини (мірою її збудливості, стійкості до стресів, рівнем наполегливості, самооцінкою тощо).

Не можна не враховувати той факт, що у визначених ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник і його дії, особливо якщо він схильний вносити в принципovu боротьбу думок багато «дріб'язкового» і дозволяє собі особисті випадки, а також він є злопам'ятним і недовірливим, завжди привселюдно демонструє свої симпатії й антипатії.

Причинами конфлікту можуть стати також безпринципованість керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як незаперечного принципу керування, марносластво і чванство, різкість і брутальність у поведженні з підлеглими.

Багато конфліктів виникають із вини керівників, які прагнуть обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно усе робити по-своєму. Не виявляючи належної вимогливості до себе, вони понад усе ставлять особистий інтерес і створюють навколо себе атмосферу вседозволеності.

Нестриманість, нездатність правильно оцінити ситуацію та знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти й ураховувати напрям думок і почуття інших людей породжують конфлікт. Люди не завжди реагують на конфліктні ситуації, які тягнуть за собою малі збитки, або які вони вважають не дуже небезпечними, їх ставлення до цієї ситуації відображається так: «На цей раз я дозволю йому зробити, як він хоче».

Однак у багатьох ситуаціях людина реагує так, щоб не дати іншому досягти бажаної мети [25].

Описані типи об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів найбільш часто зустрічаються, однак вони не вичерпують усіх можливих варіантів [24].

Розвиток конфліктної ситуації наведено на рисунку 1.3.

Через конфлікт члени групи можуть опрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне втілюватись. Якщо конфліктом

можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, без сумніву, є корисним для організації.

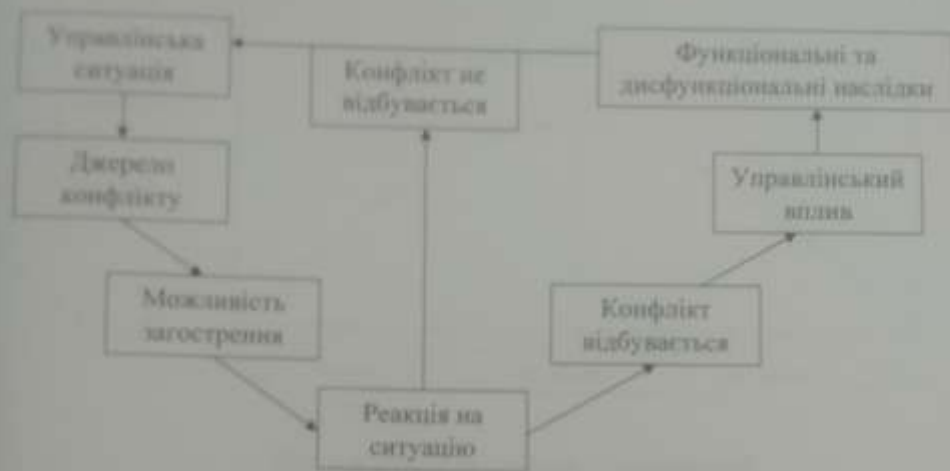


Рис. 1.3 Модель конфліктної ситуації.

З рисунку 1.3 видно, що наявність одного або кількох джерел конфлікту збільшує можливість виникнення конфліктної ситуації у процесі управління. Та навіть при великій можливості виникнення конфлікту сторони можуть не забажати реагувати так, щоб і надалі поглиблювати ситуацію [26].

На малюнку 1.4 відображено загальний зв'язок між конфліктом та рівнем виконання у організації.

Якщо у групі чи організації немає жодних конфліктів, то її члени можуть стати самовдоволеними й апатичними.

Внаслідок цього рівень виконання та інноваційний процес послаблюються. З іншого боку, примірний рівень конфлікту між членами організації може сприяти мотивації, творчості, інновації та ініціювати і підняти рівень виконання.

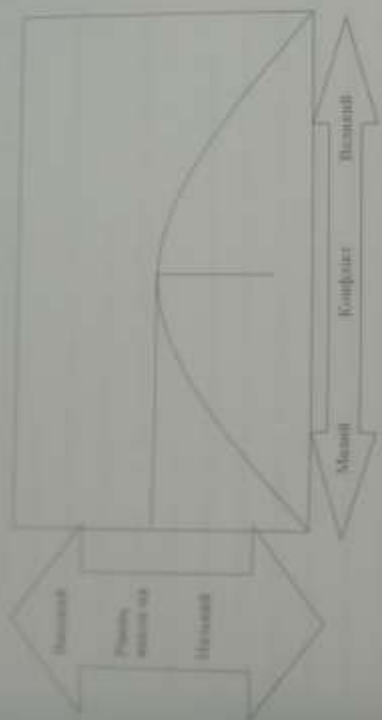


Рис. 1.4. Процес конфлікту в організації

Задачами для керівника - відшукаати і підтримати оптимальний рішень конфлікту, який, зрештою, залежить від ситуації та людей, які у нього втягнуті.

1.2. Класифікація конфліктів на підприємстві

В організації конфлікт завжди зростає в певну повелітку, дій, спрямованих на втручання у справи інших. Він може розгорнутися у цивілізованій формі (кооперація, згода) або у формі відкритої боротьби. Конфліктам часто властива повільність вирішення, що спричинено невпевненістю багатьох варіантів поведінки сторін, зумовлених відшкодуванням чинниками, психологією, прихованими цілями, які можуть по-різному трансформуватися [16].

Класифікації конфліктів представлені на рисунку 1.5.

Конфлікту, по суті (формі), мають складну класифікацію. За ступенем залучення співробітників поділяються на:

- *формальні* - в них залучені співробітники, які не перебувають у підпорядкованій один одному;

- *вільні* - залучені співробітники, що знаходяться в підпорядкуванні один одному, так і в такому випадку не складаються;

- *вертикальні* - в них залучені співробітники, що знаходяться в підлеглому становищі [26].

Також класифікуються за результатом їх наслідків для організації:

- *конструктивні (творчі)*, що виникають із-за різних прорахунків і помилок у сфері управління, як то: відсутність чіткості в розподілі функцій; невідповідність прав і обов'язків, відсутність необхідних ресурсів для виконання поставлених завдань; низький рівень виконавської дисципліни; низька управлінська компетенція керівників і т.д. Такі конфлікти можна умовно назвати конфліктами структури і системи управління;

- *деструктивні* - для яких характерний сильно виражений суб'єктивний емоціонал, а саме: занижена критичність керівника по відношенню до своїх дій, бажання керівника створювати умови для ефективної роботи підлеглих, порушення службової етики (грубість, зарозумілість, ігнорування чужої думки і т.д.) ; порушення трудового законодавства; несумісність співробітників (дисципліна, психологічна, моральна, фізіологічна, релігійна).

До великих неприємностей найчастіше призводять порушення трудового законодавства та психологічна несумісність співробітників [24].

Найбільш ймовірними причинами важких затяжних конфліктів, що носять деструктивний характер, є:

- *недостатня професійна компетентність частини персоналу;*

- *низька управлінська компетентність керівника;*

- *низька виконавська дисципліна (персонал не знає, що можна, а чого не можна);*

- *неоптимальний морально-психологічний клімат (незадоволеність співробітниками; результатами своєї праці, характером відносин з колегами і керівництвом і т.д.);*

- наявність мікрогрупи і неформальних лідерів з негативною спрямованістю.

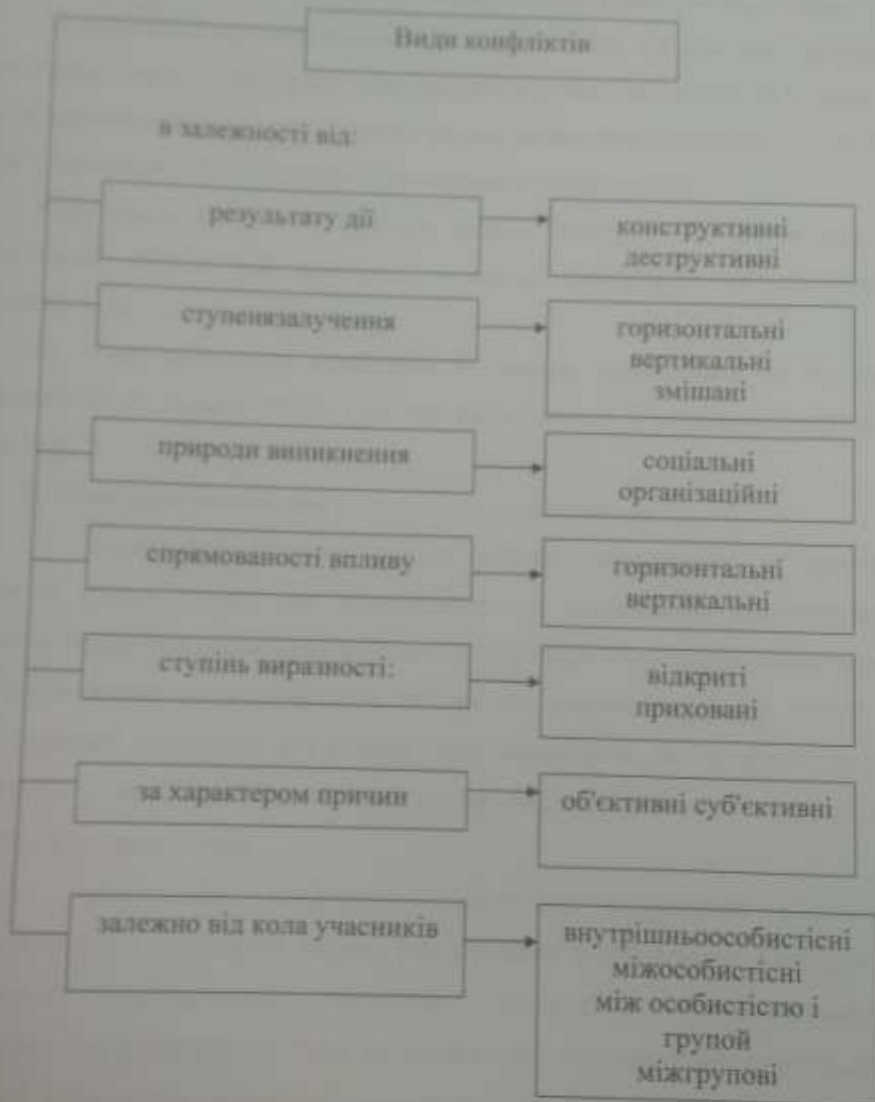


Рис. 1.5 Класифікація конфліктів

Найсерйозніший вплив на формування всередині організації конфліктної ситуації останнім часом надають процедури звільнення (скорочення) та переведення на неповну зайнятість співробітників.

Керівників зазвичай мало хвилюють почуття і переживання персоналу, який з тих чи інших причин не по своїй волі потрапив під скорочення штату або в силу серйозних мотивів самостійно виявляє бажання покинути фірму [40].

Якби не були причини звільнення співробітника, він повинен покласти організацію без почуття образу, роздратування і тим більше помсти. Тільки в цьому випадку можна сподіватися на те, що звільнений працівник не робить незасоржених дій, що можуть спровокувати конфлікт [27].

Характером причин конфлікту можна розділити на об'єктивні і суб'єктивні. Перші (як впливає з-зовні) породжені об'єктивними причинами, другі - суб'єктивними.

По сфері вирішення конфліктів їх можна підрозділяти на ті, що вирішуються в діловій сфері, і ті, що вирішуються в особисто-емоційній сфері [28].

За природою виникнення поділяються конфлікти на:

- соціальний конфлікт являє собою суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризується посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів. Різновидом соціальних конфліктів вважаються конфлікти трудові чи соціально-грудові, тобто у сфері трудової діяльності. Це велика група конфліктів, що останнім часом виникають у нашій країні дуже часто у вигляді страйків, пікетів, виступів великих груп працівників;
- організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків; запровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати й оцінювання праці, преміювання співробітників [29].

Ступінь виразності конфліктного протистояння припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів.

Відкриті конфлікти характеризуються явно вираженим зіткненням оцінень, сварки, суперечки, зіткнення. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й статусу учасників конфлікту.

У разі прихованого конфлікту відсутні жовісні агресивні дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побажється іншого, або ж у нього немає достатньої влади й сил для відкритої боротьби [29].

У свою чергу, всі конфлікти класифікують залежно від кола учасників (рис. 1.6).



Рис. 1.6 Класифікація конфліктів залежно від кола учасників

Внутрішньоособистісні конфлікти. Цей тип конфліктів дещо не збігається із загальним визначенням конфлікту. Однак його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Найпоширенішою формою є рольовий конфлікт, коли до людини висувають суперечливі вимоги щодо результатів її праці.

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути також унаслідок неузгодженості виробничих вимог з особистими потребами, цінностями.

Спричиняє такі конфлікти і незбалансованість обов'язків, прав та повноважень працівника, коли для виконання своїх обов'язків він не має відповідних прав та повноважень. Такий працівник або перебуває постійно у стресовому стані, або не виконує обов'язків, або присвоює певні права для їх належного виконання.

Більшість внутрішньоособистісних конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи в організації, до якої належить працівник.

Міжособистісні конфлікти. Цей тип конфліктів найпоширеніший. Найчастіше він розгортається внаслідок боротьби керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, використання обладнання, схвалення ідей. Кожен із них намагається переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому.

Міжособистісний конфлікт проявляється також як зіткнення особистостей, що належать до однієї або різних груп в організації. Люди із різними рисами характеру, цілями, поглядами та цінностями інколи просто не здатні співіснувати [30].

Конфлікти між особою і групою. Виробничі групи мають певні внутрішні норми поведінки. Дотримання їх є передумовою визнання неформальною групою, важливим чинником задоволення соціальних потреб. Однак може виникнути конфлікт, якщо позиція чи очікування групи суперечать позиції, очікуванням окремої особистості. Наприклад, хтось, перевищуючи норми чи працюючи надурочно, хоче заробляти більше, а група розглядає таку поведінку як негативну [9].

Будь-яку організацію утворюють формальні й неформальні групи, які можуть мати різні погляди на різноманітні аспекти внутрішнього життя, що теж призводитиме до конфліктів. Найчастіше такі конфлікти виникають у зв'язку з розбіжностями цілей, інтересів функціональних структурних груп.

Міжгруповий конфлікт може виникнути також під час боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси.

Уміння визначити причини та вид конфлікту є однією з передумов його успішного розв'язання через вибір відповідного методу управління конфліктною ситуацією.

1.3 Сутність системи управління конфліктами

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 процесі спільної діяльності людей таким чином, щоб об'єктивно наявні суперечності не переросли в усвідомлене протистояння [31].

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 [4].

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Прикладом науково обгрунтованого підходу до організації процесів управління конфліктами (рис. 1.7).

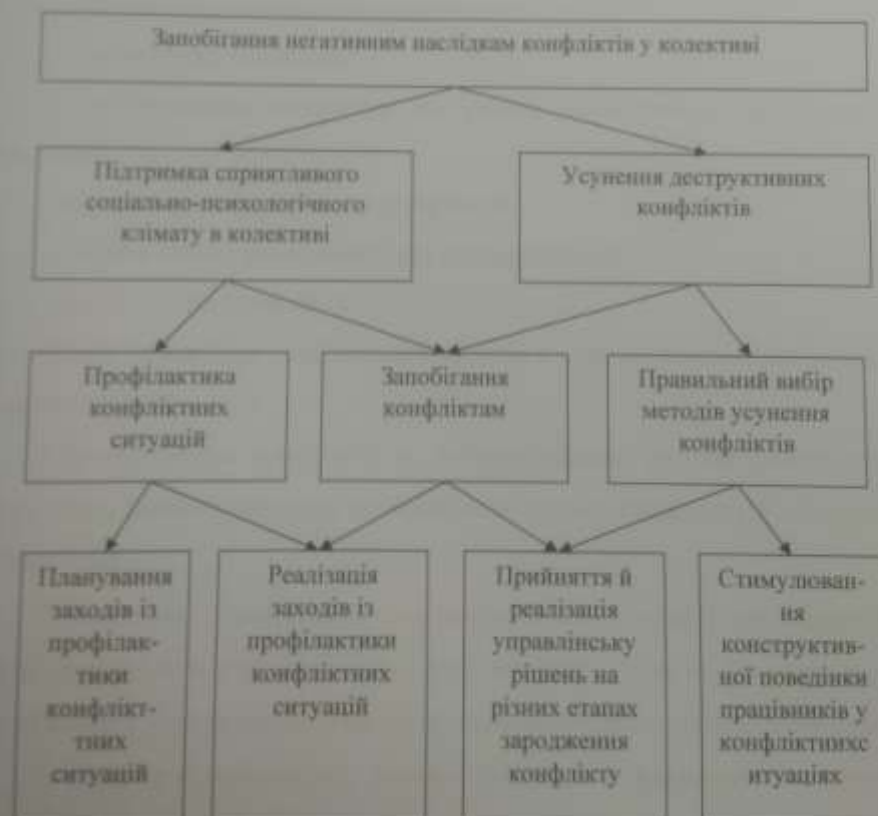


Рис.1.7 Цілі системи управління конфліктами

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 виробити цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів.

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності:

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

Зміст управління конфліктами полягає в суворій відповідності етапів до їх динаміки (табл. 1.2).

Прогнозування конфлікту — найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку [4].

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/

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 [32].

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами запобігання виникненню конфліктів в організаціях 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 [33].

Таблиця 1.2

Зміст управління конфліктом і його динаміка

| № з/п | Етап конфлікту | Зміст управління (вид діяльності) |
|-------|--|-----------------------------------|
| 1 | Виникнення та розвиток конфліктної ситуації | Прогнозування |
| 2 | Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії | Запобігання |
| 3 | Початок відкритої конфліктної взаємодії | Діагностика |
| 4 | Розвиток відкритого конфлікту | Регулювання |
| 5 | Розв'язання конфлікту | Розв'язання |

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: внесення 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 [34].

Регулювання конфлікту — це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Технології 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 | Використання методів заохочення й покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т.д. |

Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності:

I етап - визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

II етап - легітимізація 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.

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 причин чи конфліктних ситуацій.

У реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми та способи їх розв'язання [29].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
КП «НВК «ІСКРА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «НВК «Іскра»

Казенне підприємство «Науково-виробничий комплекс «Іскра» (КП «НВК «Іскра») веде свій родовід з 1959р. Відтоді підприємство розвивалося, змінювало назву, реорганізовувалося.

Сьогодні КП «НВК «Іскра» – один із провідних розробників та виробників наземної радіолокаційної техніки оборонного комплексу України. Відноситься до Міністерства промислової політики України. Входить в список підприємств України, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави. КП «НВК «Іскра» входить до складу державного концерну «Укроборонпром».

КП «НВК «Іскра» визнане Кращим підприємством країни 2016 року згідно з Національним Рейтингом якості товарів і послуг «Зірка Якості» «за незмінно високу якість і досягнення переваги в бізнесі серед підприємств, що працюють в Україні» [41].

За результатами 2016 року підприємство заявило про отримання прибутку у розмірі 152 млн грн та про збільшення випуску продукції на 200 %.

Історія підприємства бере свій початок з серпня 1959 року, коли був утворений електромашинобудівний завод «Запорізький завод пересувних електростанцій», на якому однак вироблялись близько 120 радіолокаційних станцій переважно військового призначення на рік. Незабаром для потреб заводу утворили потужний інженерний підрозділ — конструкторське бюро «Іскра».

Наприкінці 1960 року завод освоїв випуск радіолокаційної станції ПРВ-13 (ПРЛ130), котра увійшла у склад багатьох відомих радянських ЗРК (С-75, С-125, С-200) і таким чином потрапила в експлуатацію в різноманітні країни у вигляді збройних поставок СРСР.

У 1974 році випустили нову модель радіолокаційної станції ПРВ-17 (ПРЛ141). У 1980 році була прийнята на озброєння РЛС нового покоління — трикоординатна станція СТ-68У (19Ж6). 1987 року випустили модернізовану РЛС СТ-68 (35Д6).

Після 1991 року завод та бюро ввійшли в оборонно-промисловий комплекс України. У 1997 році на підприємстві освоїв випуск інвалідних візків. У 2003 році постановою уряду України електромашинобудівний завод та конструкторське бюро «Іскра» об'єднано в казенне підприємство «Науково-виробничий комплекс «Іскра»

У 2005 році підприємство розробило мобільну трикоординатну РЛС 36Д6-М. У 2006 році підприємство випустило РЛС 79К6 «Пелікан» (прийнята на озброєння ЗСУ в серпні 2007 року), та її експортний варіант 80К6. У 2011 році НВК «Іскра» увійшов до складу державного концерну «Укроборонпром» [43].

Від початку російської воєнної агресії виробництво деяких зразків техніки донецького ДАХК «Топаз» було перенесене до КП «НВК «Іскра». Зокрема: комплекс РЕБ «Мандат» (станції Р-300УВ1М та Р-330УВ2М) та комплекс РТР «Кольчуга-М».

А в період із 2016 до 2018 року «Іскра» виготовила та передала в експлуатацію 32 одиниці військової техніки. архіві КП «НВК «Іскра» розробляють сучасні радіолокаційної станції та розвідувальні комплекси, оперативню реагуючи на потреби і запити Збройних сил України. Підприємство працює над виготовленням дослідного зразка сучасного засобу контрбатарейної боротьби, який істотно підвищує ефективність ведення бою. Його передача на державні відбулася в 2018 році [42].

Також КП «НВК «Іскра» завершило перший етап розробки нової радіолокаційної станції виявлення повітряних об'єктів, які рухаються на малих і надмалих висотах.

З огляду на потребу Збройних сил України в засобах радіоелектронної боротьби, КП «НВК «Іскра» освоїло виробництво нового напрямку військової техніки – комплексу РЕБ «Мандат-Б1Е» і станції РЕБ Р-330TRC.

Комплекс «Мандат-Б1Е» був прийнятий на озброєння в 2014 році. Це сучасний комплекс радіоелектронної боротьби, призначений для моніторингу радіоелектронної обстановки і постановки радіоперешкод каналам радіозв'язку в діапазоні частот від 1,5 до 1000 МГц.

Розробником і першим виробником «Мандат» була донецька компанія ДАХК «Топаз». Оскільки виробничі площі заводу опинилися на тимчасово окупованій території України, КП «НВК «Іскра» взяло на себе зобов'язання з освоєння і відновлення виробництва комплексу. Зараз «Мандат» – на етапі виготовлення і буде переданий військам згідно плану.

У II кварталі 2017 року підприємство передало Збройним силам України станцію РЕБ Р-330TRC. Вона призначена для виявлення і придушення каналів радіозв'язку в діапазоні частот від 30 до 2500 МГц.

Науково-виробничий комплекс «Іскра» – казенне підприємство, що входить до складу Державного концерну «Укроборонпром». Його робота спрямована на розробку і виготовлення техніки за трьома основними напрямками: радіолокаційні станції (розробка, виготовлення, забезпечення життєвого циклу, глибока модернізації та ремонт), сучасні контрбатарейні засоби і новий для підприємства напрям – засоби радіоелектронної боротьби.

КП «НВК «Іскра» успішно виконує всі договірні зобов'язання перед Міністерством Оборони України. За період з 2016 по 2018 року КП «НВК «Іскра» виготовило і здало в експлуатацію 32 одиниці військової техніки, яка затребувана не тільки в Україні, а й у країнах ближнього і далекого зарубіжжя [41].

Наприкінці січня 2017 року директором КП «НВК «Іскра» став Юрій Олександрович Пашенко.

У жовтні 2017 року НВК «Іскра» вперше під час виставки «Зброя та Безпека-2017» представили перший натурний зразок мобільного оглядового 3D радіолокатора 80К6Т [43].

23 червня 2018 року під час робочої поїздки до Запорізької області підприємство відвідав Президент України. З цього приводу відбулась демонстрація розробок у галузі радіолокації та радіоелектронної боротьби.

Зокрема, були продемонстровані: контрбатарейний радар ІЛ220УК, високомобільний радар метрового діапазону радіохвилі МР-1, автоматизований комплекс радіоперешкод «Мандат» та мобільний трикоординатний оглядовий радіолокатор 80К6Т. Окрім того, на КП «НВК «Іскра» триває розробка ще двох виробів: спеціальної радіолокаційної станції ДВ1, що призначена для створення суцільного радіолокаційного поля вздовж кордону України, та контрбатарейного радару нового покоління «Мангуст». Тоді ж військовим були передані РЛС 79К6, радар 35Д6 та модернізований до виду 35Д6М РЛС 19Ж6.

КП «НВК «Іскра» є активним учасником військово-технічного співробітництва України з іншими державами. Підприємство продовжує створювати і серійно випускати радіолокатори світового рівня, «Іскра» інвестує в розробку і створення нової техніки.

Серед іншого, підприємство виробляє:

Сімейство РЛС 80К6 — мобільні 3D радіолокатори кругового огляду малих, середніх та великих висот з підвищеною точністю виявлення висоти;

РЛС 36Д6 — мобільний трьохкоординатний радіолокатор огляду повітряного простору;

Рухомий автономний вторинний радіолокатор «Трасса»;

РЛС МР18 — мобільна станція радіолокації кругового огляду середніх і великих висотта інше.

У квітні 2017 року підприємство презентувало нову радіолокаційну станцію МР-18 (MR-18), яка здатна виявляти і супроводжувати повітряні об'єкти, в тому числі виконані за технологією Stealth, в тому числі при впливі природних і організованих активних і пасивних перешкод [43].

З огляду на потребу Збройних сил України в засобах радіоелектронної боротьби, «Іскра» освоїла виробництво нового напрямку військової техніки — комплексу РЕБ «Мандат-Б1Е» і станції РЕБ Р-330TRC.

Розробником і першим виробником «Мандат» була донецька компанія ДАХК «Топаз». Оскільки виробничі площі заводу опинилися на тимчасово окупованій території України, «Іскра» взяла на себе зобов'язання з освоєння і відновлення виробництва комплексу [41].

У II кварталі 2017 року підприємство передало Збройним силам України станцію РЕБ Р-330TRC. Вона призначена для виявлення і придушення каналів радіозв'язку в діапазоні частот від 30 до 2500 МГц.

В лютому 2018 року було завершено розробку конструкторської документації засобів контрбатарейної боротьби. Підприємством було виготовлено дослідний зразок. Він успішно пройшов державні випробування.

Підприємство — основний суб'єкт виробництва та розробки радарів в Україні, аналогів якому немає.

Основною метою діяльності КП «НВК «Іскра» є забезпечення обороноздатності України шляхом створення сучасних високотехнологічних радіолокаційних систем та засобів радіоелектронної та контрбатарейної боротьби [43].

Головним завданням підприємства є:

- функціонування в інтересах держави, регіонів, підприємств-партнерів, всього українського суспільства і кожного працівника підприємства;
- забезпечення ефективної реалізації виробничого, інтелектуального і фінансового потенціалу української оборонної промисловості через створення і поставку на ринок високотехнологічної військової і цивільної продукції в сфері радіолокації, засобів РЕБ та КББ;

- розвиток підприємства на основі досвіду, традицій і корпоративних цінностей.

- забезпечення культурного і духовного розвитку особистості [35].

Деякий час підприємство переживало кризу, виробництво скоротувалося, накопичувалися борги, в тому числі по зарплаті. З 2012 року зникли збитки до складу ДК «Укроборонпром», змінився його менеджмент, що зумовило позитивну динаміку за основними показниками економічної діяльності, повідомляє управління у справах преси та інформації ЗОДА.

Досить порівняти фінансові результати діяльності за останні три роки: в 2016 суб'єкт господарювання мав збитків майже 100 млн. грн., а в 2018 році підприємство вийшло на чистий прибуток 32,5 млн. грн. [43].

За підсумками 2017 року «Науково-виробничий комплекс «Іскра» збільшило випуск продукції на 200%. Запорізьке підприємство у повному обсязі виконало усі зобов'язання та строки, обумовлені державним оборонним замовленням. За минулий рік КП «НВК»Іскра»отримало чистий прибуток у розмірі 152 млн грн, що дозволило прийняти на роботу 457 фахівців, та закріпити середню заробітну платню на рівні 8,9 тисяч гривень.

Підприємство «НВК «Іскра» об'єднує у собі конструкторське бюро і електромашинобудівний завод, на яких загалом працює більше 3000 робітників.

Тільки за 1 квартал 2018 року прибуток склав 15,1 млн. грн. А головне - виробництво має перспективу, працівники стабільно отримують зарплату, яка має тенденцію до збільшення.

У листопаді 2018 року середня заробітна плата склала 9937,52 грн., Що на 21% більше ніж в 2017 році

Радіолокаційні станції виробництва КП «НВК «Іскра» мають успішну історію і користуються попитом як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках військової техніки. Основу експортного потенціалу підприємства становить радіолокаційна техніка, послуги з ремонту та модернізації раніше випущених РЛС, постачання запасних частин до РЛС. Традиційно основними

зрубливими сполученими запірниками радіолокаційної техніки з країни Азії, Африки, Латинської Америки, країн СНД [42].

Отримавши новий титуль, підприємство впроваджує нові технології і створює нові трайки продукції. Так, за останній час було розроблено та впроваджено у виробництво нові види військової техніки: РЛС 36Д6М, ВОК6М, радіолокаційний пункт управління. І перспективні розробки тривають.

Об'єднання підприємств військово-промислового комплексу під крилом концерну «Укроборонпром» має велике значення для Запорізької області. Адже в Запоріжжі це п'ять заводів, на яких зайнято близько 7,5 тис. Працівників [43].

КП «НВК «Іскра» продовжує технологічне оновлення виробництва та готує впровадження в серійне виробництво технологій 3D-друку.

Відповідно до перспективного плану розвитку КП «НВК «Іскра» придбання, введення в експлуатацію та впровадження в серійне виробництво комплексів 3D-друку планується розпочати у 2018-2020 роках.

На сьогодні для конструкторів та інженерно-технічного персоналу підприємства за підтримки міжнародного проекту Internet of Things: Emerging Curriculum for Industry and Human Applications програми ЄС «Еразмус+» уже організовано навчальну науково-технічну програму з тривимірного моделювання і друку.

Персонал зможе навчитися роботи з 3D-принтером і 3D-сканером, а також опанувати сучасне програмне забезпечення для тривимірного дизайну. Він уточнив, що хоча 3D-друк часто називають «магічною» технологією, який дає змогу перетворювати отримані в CAD-системах зображення на готові вироби, в реальності процес 3D-друку потребує багато ручної праці та передбачає попередню підготовку й подальшу обробку надрукованих деталей для досягнення їх бажаної якості [43].

З вересня 2019 року на базі КП «НВК «Іскра» вже розпочав роботу новий навчальний центр інформаційних технологій, оснащений

класу «Інформаційні та програмні забезпечення» SEARCH і CADMESH компанії INTERMESH, а також AutoCAD) Інформаційна компанія Autodesk.

КП «НВК «Іскра» - одна із національних філіял у галузі авіаційної ракетотехніки. У минулій рік близько 80% продукції НВК «Іскра» постачалася на експорт до понад 50 країн.

У доданій частині на потужностях КП «НВК «Іскра» освоєно виробництво нових видів ракетотехнічної техніки і, зокрема, виробництво на збройових ЗСУ в 2014 році станцію РЕБ «Мандат-41Е» розробки ДАХК «Титан» (Донецьк). Нині підприємство також забезпечує в ініціативному порядку авіаційним коштам розробку РЛС нового покоління, що працює на твердотільних модулях. За своїми характеристиками нова РЛС 60КАТ КП «НВК «Іскра» відоміше найкращим світовим аналогом.

У 2014-2018 роках КП «НВК «Іскра» виготовило й передало військовим замовникам, зокрема й зарубіжним, понад 30 тис. військових техніки.

В умовах нових викликів обороноздатності України оперативне переоснащення ЗСУ сучасними засобами РТР і РЕБ належить до пріоритетів ОПК [43].

КП «НВК «Іскра» завжди оперативно відгукується на потреби підприємств і насамперед - Запорізького регіону. Налагоджені дружні стосунки з місцевою промисловістю. Найбільш міцні та ефективні зв'язки склалися з ВАТ «Мотор-Сін», ДП ЗМКБ «Івченко-Прогрес», ЗАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», ВАТ «Запоріжтрансформатор», ВАТ «Запоріжсталь», ЗОДА.

Підприємство підтримує зв'язки з національними закладами та організаціями Білорусі, Китаю, Нігерії, Польщі, США, Франції.

Сьогодні сформована стратегія розвитку КП «НВК «Іскра», визначено головні пріоритети, серед яких:

- Інтеграція власного виробництва в міжнародний ринок та організація співпраці з зарубіжними партнерами з метою технологічного зближення і забезпечення відповідності продукції вимогам світовим стандартам.
- Пред'явлення на Державні закупівлі та прийомках МЗУ на зброю в 2018-2019 роках: нової радіолокаційної техніки та систем контрбатарейної боротьби. Початок їх серійного виробництва.
- Виконання Державних оборонних замовлень на 100%.
- Модернізація виробництва та впровадження сучасних технологій за рахунок реалізації інвестиційного проєкту до виробничого механоскладального та інших виробництв на загальну суму 200 млн. грн.
- Зростання обсягів виробництва на 100% за рахунок виходу на нові ринки авіаотехнологічної та високошвидкісної радіолокаційної техніки, систем РЕБ та контрбатарейної боротьби [41].
- Досягнення технічної сумісності та відповідності продукції підприємства стандартам НАТО.
- Оптимізація структури підприємства та впровадження сучасних технологій, модернізація та удосконалення системи управління на базі новітніх інформаційних технологій.
- Розробка та впровадження програми підготовки та мотивації персоналу, формування кадрового резерву за рахунок молодих фахівців. Збільшення рівня оплати праці на 100% від рівня 2016 року.

У своїй діяльності підприємство керується законодавчими актами:

Законом України «Про державне оборонне замовлення», Законом України «Про відпустки»; Законом України «Про зайнятість населення»; Законом України «Про пенсійне забезпечення», нормативними актами центральних органів влади; Постановою Кабінету Міністрів України «Про трудові книжки працівників»; Постановою Кабінету Міністрів «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ, організацій»; Постановою Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору. Положення про порядок укладання

кооперація при ухваленні на роботу працівників-опитими законодавчими та моральними кетями, зобов'язани Статуту, Колективного договору.

КП «НВК «Іскра» розташоване за адресою: Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Магістральна 64 [43].

Радіолокаційні станції виробництва НВК «Іскра» мають успішну історію і користуються попитом як на вітчизняному, так і на закордонних ринках військової техніки. З маркою «Іскра» вироблено більше 6000 високоефективних, надійних і простих в експлуатації радіолокаційних станцій, які продовжують працювати більш ніж в 50 країнах світу.

У відсотковому значенні найбільша частина техніки зводиться в країнах Африки: Нігерії, Ефіопії, Кенії. На них припадає 43% експортованої продукції. Такі країни Азії як Азербайджан, В'єтнам, Грузія та Казахстан виповнили озброєння своєї армії технікою КП «НВК «Іскра» на 21%. На Алясці зосередилась така кількість радіолокаційних станцій, що завдяки цьому на країні Південної Америки припадає 20 % експорту підприємства. На даний момент будь-які відносини із Російською Федерацією відсутні. До початку конфлікту підприємства країн-сусідів активно співпрацювали, що і зумовило показник в 16% (рис. 2.1).

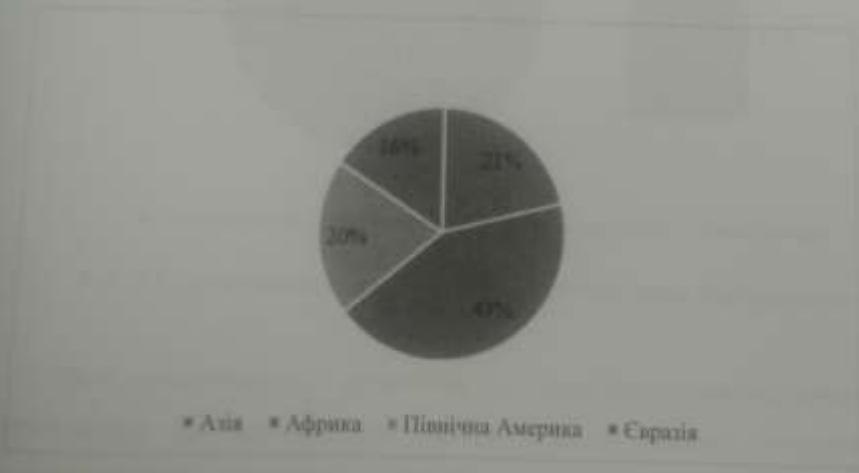


Рис. 2.1 Техніка КП «НВК «Іскра» у відсотковому значенні закордоном

Через компанію «Укрспецтранс» «Держспецкомпанія» з акцентом на імпорту продукції і постачальників та спеціалізованих підприємств і складів організації, на яку здійснює рекламне просування спеціально встановлено-примовленою компанією (ДНУ) України) КТІ «ДНУ» здійснює реалізацію своєї продукції. Її представники є в 206 країнах світу [43].

Навчальна система спеціального обслуговування і постачання запчастин, вищого фахівця з техніки, проведення інсталяцій і технічної супровід технічних Р.К. дозволяє підтримувати техніку в повній готовності.

Складовий склад налічує 3169 осіб. З них 2662 мають вищу освіту, 473 – середню освіту, 18 осіб – вищу освіту державного вищого навчального закладу України, 210 – відомими вищого навчального закладу України, 13 осіб мають початок знань послужили для науки і техніки (рис. 2.2).

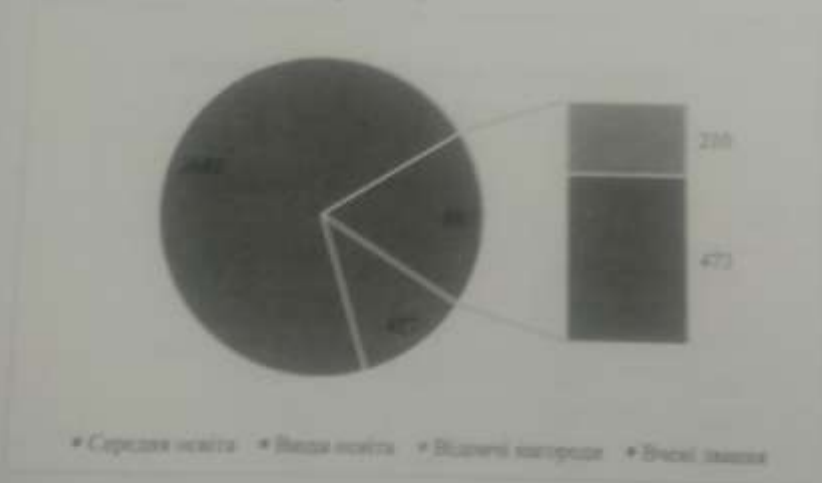


Рис. 2.2 Співвідношення здобутої освіти робітниками підприємства за ступенями

Нині підприємство – розробник та виробник електротехнічного устаткування, призначеного для використання в силових (комплектні трансформаторні підстанції, блоки електромаєсту підстанцій) і низьковольтних (фоторези, регулятори напруги, блоки живлення типу БПН,

БПТ, БПТ, змінюючи автоматичного типу НА 59-31) і ін.) мережі, а також виробнича документація та комплектуючі до них. А також до складу підприємства входять 32 відділи та 10 цехів та профспілкові організації [43].

В КП «НВК «Іскра» та його підрозділах працює 3109 осіб. Кожен працівник може цікаво і змістовно провести вільний від роботи час: в тренажерних залах, на заняттях з йоги, або на різноманітних заходах (курси з вивчення англійської мови, української мови, брейв-ринги, походи, змагання і т.д.). Завдяки молодіжній раді та профспілковій організації працівники можуть дешево подорожувати Україною, відпочивати в санаторіях, пансіонатах. Також підприємство організовує екскурсії на інші заводи України оборонного комплексу для здобуття нового досвіду. Для працівників організовані їдальні та буфети, будуються нові, для зручності та зменшення черг.

Таблиця 2.1

Загальна кількість робітників КП «НВК «Іскра»,
в особах за 2016-2018 рр.

| № | Показники | | Роки | | |
|---|-----------------------------------|-------------|------|------|------|
| | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 | Загальна кількість співробітників | | 3584 | 3841 | 3109 |
| 2 | Стать | Жін. | 1498 | 1964 | 1625 |
| 3 | | Чол. | 2086 | 1877 | 1484 |
| 4 | За віком | 18-34р. | 518 | 682 | 846 |
| 5 | | 35-54р. | 1086 | 1206 | 1354 |
| 6 | | 55-59р. | 1147 | 1338 | 727 |
| 7 | | більше 60р. | 833 | 615 | 172 |
| 8 | За освітою | Вища | 1896 | 2173 | 2682 |
| 9 | | інші | 1688 | 1668 | 427 |

4. у вивченій таблиці 2.3 можна прослідкувати за кількістю співробітників за останні два роки. На сьогоднішній день в КТІ «НІВК» «Іскра» налічується 3109 співробітників, з них 1625 жінок та 1484 чоловіки (рис. 2.3)

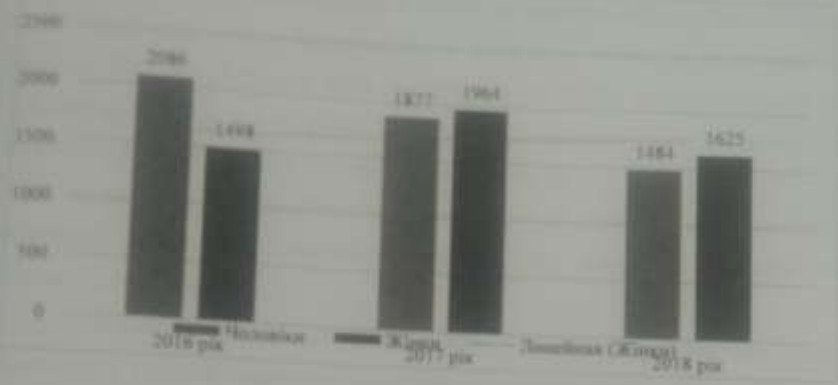


Рис. 2.3 Співвідношення робітників за статтю у 2016-2018 р.

Протежується, що переважає жіноча стать, у процентному співвідношенні виглядає так: 2016р. – 41,7%; 2017р. – 51,1%; 2018р. – 52,2%. Також спостерігається поступове зменшення загальної кількості співробітників (рис. 2.4).

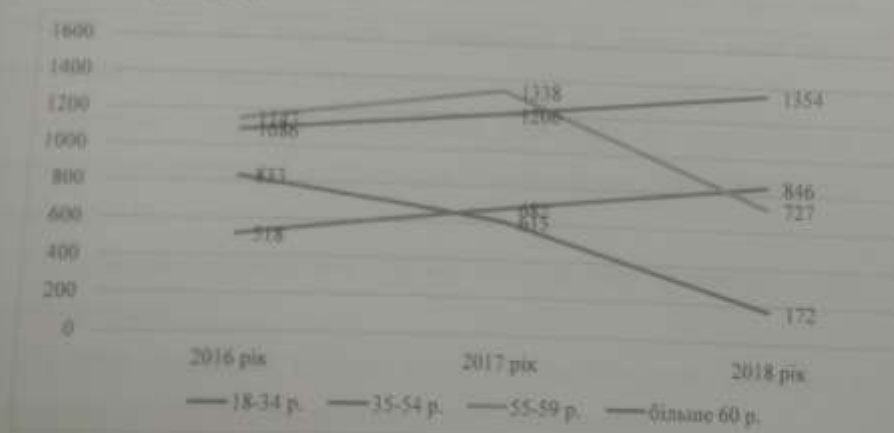


Рис. 2.4 Графік співвідношення працівників підприємства за віковим критерієм у 2016-2018 рр.

Дивлячись на графік, можна зробити висновок, що у відсотковому значенні кількість працівників віком від 18 до 34 років у 2016-2018 роках зросла з 14,4% до 27,2%. Кількість працівників віком від 35 років до 54 років зросла на 13,2%. Через скорочення штату, повні вимоги до працівників та технічне оснащення виробництва кількість працівників передпенсійного (пенсійного) віку значно скоротилась: у 2016 році частка на підприємстві складала 32%, а в 2018 році вона скоротилась до 23,4%. Така ж ситуація і з працівниками віком від 60 років, на 2018 рік, порівняно із 2016 її кількість скоротилась до 5,9%, тобто зменшилась за 3 роки на 17,4%.

Матеріально-технічна база підприємства – 25 корпусів, 2 бібліотеки з технічною літературою, розвинені інформаційні мережі з виходом до Інтернету, своя лікарня.

До керівного складу КП «НВК «Іскра» входять: директор, заступник директора з безпеки, директор департаменту досліджень і конструювання, директор департаменту фінансово-економічного, директор департаменту виробництва, директор департаменту технологічної підготовки виробництва, директор департаменту експлуатації, директор департаменту логістики, начальник управління охорони праці та цивільного захисту, начальник управління якості, стандартизації та метрології, начальник управління організації праці та персоналу, начальник управління виробничо-диспетчерського, головний бухгалтер [43].

Структурні підрозділи створюються відповідно до законодавства. Структурними підрозділами підприємства є департаменти, управління, цехи, відділи (рис. 2.5).

Керівництво підприємством здійснює директор, який призначається ДК «Укроборонпром».

КП «НВК «Іскра» має у своєму складі технічні бібліотеки, також має в своєму складі лабораторії, видавництво, спортивні комплекси.



Organizational chart of the company

Директор — структурний підрозділ, що утверджується для виконання основних завдань, визначених структурною схемою (бюджетальність, багатофункціональність, виконання роботи, пов'язаної з виконанням таких завдань, як установа, що в його складі буде не менше як два управління).

Управління — структурний підрозділ спеціалізованого призначення, до складу якого входить не менше як два спеціалізовані відділи.

Відділ — структурний підрозділ, що утверджується для виконання завдань на певних напрямках діяльності.

Центр — структурний підрозділ, що утверджується для виконання завдань на певних напрямках діяльності підприємства, функції якого неможливо пов'язати з функціями інших структурних підрозділів.

Управління діяльністю підприємства здійснює його керівник — директор.

Директор КП «НПК «Ікар»:

- керує системою діяльності підприємства, затверджує його структуру і штатний розпис;
- видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами, також є розпорядником майна і коштів;
- представляє підприємство у державних та інших органах, відповідає за результати його діяльності перед ДК «Укроборонпром», у підпорядкуванні якого перебуває;
- виконує конторні, укладні угоди, має доручення, відкриває банківські рахунки;
- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників, забезпечує створення праці, дотримання законності та порядку;
- визначає функціональні обов'язки працівників;
- контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни;
- забезпечує дотримання службової та державної таємниці;

- здійснює контроль за якістю роботи, організацією роботи;
- відповідає за проведення підприємницької діяльності, за реалізацією фінансово-господарської діяльності, стан і збереження будівель та інших майна.

Керівництво департаменту здійснює директор департаменту, він веде розпорядження, що стосується діяльності. Розпорядження директора департаменту є обов'язковими для виконання всіма працівниками цього відділу і можуть бути скасовані керівником підприємства. Керівник підприємства відміняє розпорядження директора департаменту, які суперечать закону, статутній, колективному договору чи закладуть шкоди інтересам цього закладу [3].

Працівники – фізичні особи, які працюють на підставі трудового договору на підприємстві, в установі, організації чи у фізичної особи, яка використовує найману працю.

Посади ПП обіймають особи з повною вищою освітою, які пройшли спеціальну технічну підготовку.

На посади працівників обираються за конкурсом, як правило, особи які мають вищу освіту, а особливо випускники магістратури, аспірантури, докторантури.

Статутом підприємства може бути встановлено додаткові вимоги до осіб, які приймаються на посади.

Керівництво діяльністю управління здійснює начальник управління, який призначається директором підприємства за умови погодження в ДК «Укроборонпром».

На посаду начальника управління обирається особа з числа працівників, яка має вищу освіту, стаж роботи не менше 5 років.

КП «НВК «Іскра» забезпечує підвищення кваліфікації та стажування працівників не рідше ніж один раз на п'ять років із збереженням середньої заробітної плати.

Якщо пригадати вплив конфлікту на результативність, можна

протекати цілком закономірно. Крім, що співвідноскть між рівнем конфлікту, рівнем врахування інтересів виробництва та інтересів працівників та рівень результативності, є ідентичними. І реч це в тому, що крім збігатися, вони можуть і не збігатися інакше, в реч у тих випадках, що вони існують. Отже, рівень результативності зростає в тому випадку, коли зростає рівень врахування інтересів виробництва, інтересів працівників та зменшується в зворотному напрямку рівень конфлікту. Та найголовніший висновок в цьому. Відношення керівників до конфліктів є одним із елементів стилю керівництва, а оскільки найважливішими факторами, що визначають той чи інший стиль, є рівень врахування інтересів виробництва та рівень врахування інтересів працівників, очевидно, є сенс встановити залежність між цими факторами та рівнем конфлікту [38].

Збільшуючи турботу тільки про виробництво, як відомо, керівники поглядають не з найменшим врахуванням інтересів працівників, тому очевидним є виникнення великої кількості конфліктів, що породжується власне психологічним та моральним незадоволенням колективу. Ці конфлікти можуть перерости у кризові явища, беручи до уваги стиль поведінки керівників під час конфліктів – став'тання своєї думки, вирішення конфлікту на власній розсуд. Однак варто зазначити, що конфлікти, які породжуються не у сфері відносин між працівниками, може стати менше через надмірну увагу до виробничих потреб.

У випадку збільшення врахування інтересів працівників поряд із неврахуванням виробничих інтересів можна сподіватись на зменшення конфліктів, породжених несприятливою атмосферою, незадоволенням працівників тощо, однак занедбані виробництва призведе до виникнення іншої маси конфліктів, які можуть породити зокрема і попереднього типу конфлікти [32].

3.2 Аналіз системи управління конфліктами як регулювання
конфліктних процесів

Конфлікт в організації – станова суб'єкта спільної діяльності
(особисті, груп, структур) у рамках організації.

Організація – основна ланка у структурі суспільного суспільства. Во
вона входить в її чи інші організації (виробничі, фінансові, комерційні,
державного управління, наукові, системи освіти, системи інформації,
соціального забезпечення, громадські тощо).

У структурній підрозділі організації включаються об'єднання, будівлі,
технології, системи забезпечення та інші і т. д. Але основною будівлею
організації є люди (колектив), і без них функціонування організації
неможливо.

Організація виникає для досягнення певної мети. Саме ціль є тим
інтегруючим чинником, який об'єднує людей в організації. При цьому
кожому не обов'язково, щоб мета організації і ціль кожного з її організації
збігалися. Просто досягнення спільної мети так чи інакше сприяє досягненню
мети індивіда (наприклад, у трудових організаціях), і особисті цілі кожного
члена організації відносять від досягнення спільної мети (наприклад, у
громадських об'єднаннях) [36].

Проте часто виникають ситуації, коли цілі окремих співробітників або
навіть цілих підрозділів суперечать одні одному, хоча при цьому за умовами
роботи співробітники повинні взаємодіяти один з одним, то унаслідок чого
виникає конфлікт.

Трудовий колектив – формальна (формалізована) спільність людей,
об'єднаних спільною діяльністю для досягнення певних цілей. При цьому
формальні параметри колективу (структура, кількісний і якісний склад,
відносини влади і субординації, вертикальні і горизонтальні зв'язки, норми і
правила поведінки і т. п. задіються специфічно і параметрами самої
організації [24].

Навіть уникти собі зустрічок, якої жодного разу в житті не стикався з професійно зацікавленим конфліктом між підлеглими йому співробітниками або підлеглими. Звичайно така ситуація сприймається як збій у роботі організації, як щось надзвичайне, як перепадає у нормальній діяльності. Більшість керівників, зіткнувшись з конфліктною ситуацією, відчують роздратування і недоволення, через що відволікаються від прямих завдань і витрачають дорогіший час, якого і так завжди не вистачає, на залагодження дрібних чвар або великих суперечок.

Будь-який конфлікт, як правило, має сильний деструктивний заряд. Стабільний розвиток конфлікту дуже часто призводить до порушення нормального функціонування організації. Він завжди супроводжується потужним негативним емоціям, які сторони відчують по відношенню один до одного. Ці емоції перешкоджають пошуку раціонального виходу і формують образ ворога, якого треба в що б те не стало знизити. Коли конфлікт доходить до такої стадії, з ним вже важко справитися.

Тим не менш, конфліктами доводиться займатися, і вони є невід'ємною частиною життя будь-якої організації. Більше того, у багатьох випадках саме наявність конфліктів є показником того, що організація розвивається, а не стоїть на місці [28].

Реальна задача полягає не в тому, щоб виключити конфлікти з життя організації, оскільки це неможливо, а в тому, щоб виробити способи їх вирішення. Для цього необхідно розуміти джерела, причини виникнення конфліктів, про які йшлося в попередніх розділах, а так само сам розвиток конфліктної ситуації [8].

Для проведення дослідження конфліктних ситуацій в колективі відділу кадрів у першу чергу була застосована методика діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки К. Томаса [36].

Відділ кадрів складається з 18 осіб, з котрих 17 жінок і 1 чоловіка (рис.2.6).

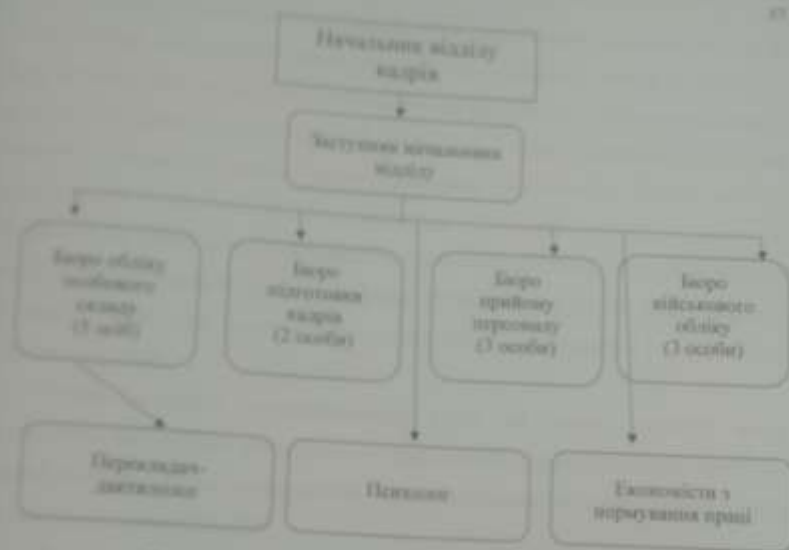


Рис. 2.6 Структура відділу кадрів КП «НВК «Іскра»

Освіта: середня спеціальна і вища. У всіх працівників відділу кадрів професійна освіта. Кожні 3 роки працівники проходять навчання. Періодично їх направляють на курси та семінари для підвищення рівня знань кадрової справи, а також створенню навичок у роботі з програмним забезпеченням. А саме відділ кадрів працює з понад 5 програмами, включаючи ІС-ПРО (включно ІС), meDoc, ІС Підприємство, внутрішній електронний документообіг та інші.

Віковий склад членів колективу- від 27 до 59 років (рис. 2.7).

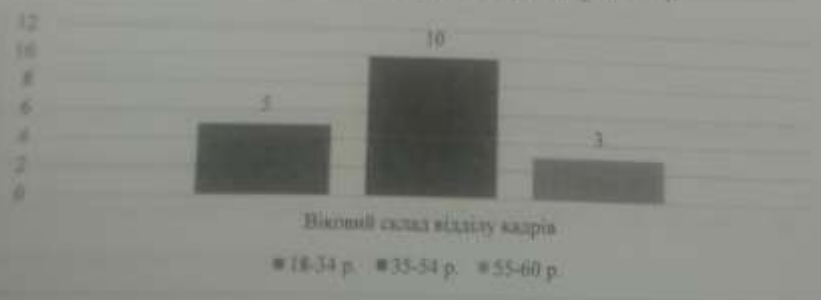


Рис. 2.7 Віковий склад відділу кадрів на 2018 рік

На різних етапах вивчення конфліктів широко використовують термін "розв'язання конфліктів", який означає, що конфлікт зник. Й потрібно розв'язувати, або елімінувати. Отже, метою розв'язання конфліктів вважають вихід із конфліктної ситуації до стану, коли люди працюють у повній гармонії. Однак останнім часом ставлення фахівців до цього аспекту дослідження конфліктів істотно змінилося. Причиною цього, на думку К. Томаса, є дві обставини: усвідомлення марності зусиль із повної елімінації конфліктів і підтвердження позитивних функцій конфліктів. Тому, згідно з підходом К. Томаса, наголос слід перенести з елімінації конфліктів на управління ними.

Отже, потрібно сконцентрувати увагу на таких аспектах зміни конфліктів: які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей; які з них більш продуктивні чи деструктивні; як можна стимулювати продуктивну поведінку [35].

Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях К. Томас запропонував двовимірну модель регулювання конфліктів, основні виміри в якій — кооперація (пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, які втягнені в конфлікт) і напористість (для якої характерний акцент на захисті власних інтересів). Відповідно до цих вимірів К. Томас виділяє такі способи регулювання конфліктів:

- 1) змагання (конкуренція) як прагнення досягти свого на шкоду іншому;
- 2) пристосування як протилежність суперництва, жертвування власними інтересами заради інших;
- 3) компроміс;
- 4) уникнення, коли немає як прагнення до кооперації, так і тенденції до досягнення власних цілей;
- 5) співпраця, коли учасники конфлікту приходять до ситуації, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

На думку К. Томаса, у разі уникнення конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху. За таких форм поведінки, як конкуренція, пристосування та компроміс або одна з учасників виявляється у вигравшій, а іншій програє, або жодна обидва програють, оскільки йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співпраці обидві сторони ангажуються у вигравшій.

У своєму експериментальному з'ясування типових форм поведінки К. Томас вивчав кожний з п'яти наведених можливих варіантів 12 думками про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних послідовних їх групувано в 30 пар.

Тест можна використовувати в груповому варіанті як у послідовній з іншими тестами, так і окремо [19].

У кожній з поданих пар потрібно не більш ніж за 15–20 хвилин вибрати те судження, яке найтіповіше для вашої поведінки.

Мета — зрозуміти, що для тебе важливіше: успіх, невдача чи сам процес ризику.

Дослідження показали, що люди, помірно орієнтовані на успіх, віддають перевагу середньому рівню ризику, а ті, хто боїться невдач, — низькому чи, навпаки, дуже високому. Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на нього: у разі сильної мотивації до успіху надії на нього звичайно скромніші, ніж у разі слабкої мотивації. До того ж людям, які мотивовані на успіх і мають великі надії на нього, властиво уникати високого ризику.

Ті, хто сильно мотивовані на успіх і мають високу готовність до ризику, рідше потрапляють у нещасливі випадки, ніж ті, у кого велика міра готовності до ризику й висока мотивація до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли в людини висока мотивація до уникнення невдач (захист), то це перевищує мотивації до успіху — досягнення мети. Дослідження Д. Мак-Клеманда показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом

через невдачі, частіше потрапляють у шкідливі психічні ситуації, ніж ті, хто має високу мотивацію до успіху [31].

Дослідження показали також, що люди, які бояться невдач (з високим рівнем занепокоєння), віддають перевагу малому чи, навпаки, надмірно великому ризику, де невдача не загрожує престижу. Німецький вчений Ф. Буркард стверджує, що установка на захист поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

- міри переобачуваного ризику;
- мотивації, що переважає;
- досвіду невдач на роботі.

Посилюють установку на захист поведінку дві обставини:

- коли без ризику вдається отримати бажаний результат;
- коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку.

Досягнення ж безпечного результату у разі ризикованої поведінки, навпаки, ослабляє установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач.

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникнення невдач. Готовність до ризику достовірно прямо пропорційно пов'язана з кількістю зроблених помилок [37].

Дослідження дали також такі результати:

- з віком готовність до ризику спадає;
- у досвідчених працівників готовність до ризику менша, ніж у недосвідчених;
- у жінок готовність до ризику реалізується за більш певних умов, ніж у чоловіків;
- у військових командирів і керівників підприємств готовність до ризику більша, ніж у студентів;
- готовність до ризику зростає з посиленням відторгненості людини, в ситуації внутрішнього конфлікту;

у групі готовність до ризику виявляється значно вищою, ніж коли люди діють окремо, і захищають від групових обурень.

Стать поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли люди в конфліктних ситуаціях використовують різні стилі поведінки, що є найкориснішими [40].

Методика діагностики Томаса складається з 30 суджень з двома можливими варіантами відповідей про поведінку індивіда в конфліктній ситуації.

Співробітнику необхідно вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки, кожному співробітнику було відведено не більше 15 хвилин. На кожне питання працівник мав дати оцінку від 1 до 10, де 1 - мізерне бажання уникнення конфлікту, а 10 - дуже велике.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що у даному колективі переважає тактика співпраці (табл. 2.2).

Також було встановлено, що співробітники використовують у своїй діяльності практично всі стратегії поведінки.

Але найбільшу кількість балів припадає на тактику співпраці, та компромісу, тактика пристосування – 4,78 балів, і найменша кількість балів припадає на тактику уникнення – 4,72 балів, та суперництва – 4,61 балів.

Можна зробити висновок, що в колективі відділу кадрів розвинено суперництво, працівники не хочуть уникати конфлікт, погано пристосовуються до нових умов та нововведень. Співпраця та досягнення компромісу розвинено також середнього.

Враховуючи результати тесту, можна зробити висновок, що конфліктологічна ситуація у колективі відділу кадрів - середня.

Переважають наступні проблеми: відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для робітника розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших справовує в ситуаціях, коли напруженість

конфлікту доказів містить і повільно в розробках, якщо рішення постійно
 виникає, що не слід вважати саме на його підставу, якщо потрібні докази
 чи не варто доказів і відповідно іншого рішення, якщо виникає підозра,
 що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми (загалом узагальнено)
 [26].

Таблиця 2.2

Результати діагностики за методом Томаса

| № Співробітника | Примирення | Ухилення | Компроміс | Співпраця | Суперництво |
|------------------|------------|----------|-----------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 1 | 4 | 8 | 9 |
| 2 | 1 | 3 | 8 | 9 | 7 |
| 3 | 10 | 1 | 6 | 5 | 6 |
| 4 | 4 | 6 | 8 | 10 | 4 |
| 5 | 1 | 7 | 4 | 10 | 10 |
| 6 | 2 | 6 | 3 | 9 | 8 |
| 7 | 5 | 2 | 5 | 8 | 9 |
| 8 | 10 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| 9 | 1 | 6 | 6 | 10 | 7 |
| 10 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 11 | 5 | 6 | 4 | 10 | 3 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 13 | 6 | 7 | 7 | 3 | 3 |
| 14 | 6 | 6 | 4 | 6 | 4 |
| 15 | 8 | 8 | 5 | 4 | 1 |
| 16 | 3 | 4 | 9 | 7 | 6 |
| 17 | 8 | 4 | 1 | 6 | 7 |
| 18 | 6 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| Середнє значення | 4,78 | 4,72 | 4,88 | 6,5 | 4,61 |

Прагнення довести власні інтереси, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та волевиязучість. Орієнтація на власні інтереси та вигоди. Авторитарність, яка проявляється в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення, якщо людина, яка приймає рішення, — виключною особа, якщо ситуація є критичною або інші люди розуміються, кому потрібно швидко прийняти рішення (стиль суверенізму (конкуренції)).

С. проблеми із пристосуванням у відділі, а саме із здатністю діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагненням до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для особи; якщо у прийнятті мало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо робітник вважає, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно несправедливе (стиль пристосування) [23].

У відділі кадрів на середньому рівні розв'язана участь у розв'язанні конфлікту з влаштуванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над повільним розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага (стиль співпраці). Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Нижче середнього проявлене прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і робітника задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економічний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною (стиль компромісу).

Також була використана ще одна методика «Психологічний клімат в організації».

Ця методика «Психологічне кліматичне коло» або «Кліматична хмара» (рис. 2.2), запропонована А.Н. Лутошкіним та апробована іншими авторами. Сутність методики полягає в оцінці психологічного клімату за двома параметрами: тональності настрою та загальної активності. Таким чином, психологічний клімат розуміється як загальний психічний стан колективу, безпосередніми складовими якого є загальна емоційна атмосфера, домінуючий настрій та рівень активності [37].

За даною методикою кожному члену колективу відділу устнови в кінці робочого дня пропонується оцінити свій стан за двома параметрами.

Перший параметр (горизонтальна вісь) - тональність настрою. Необхідно дати відповідь на питання: „Який настрій переважав протягом дня?“. При оцінці можна орієнтуватися на таку шкалу: +3 - захоплюючий; +2 - радісний; +1 - світлий, приязний; 0 - спокійний, урівноважений; - 1 - сумний, жалісний; - 2 - незадовільний, тривожний; - 3 - смутний, занепадний.

Другий параметр (вертикальна вісь) - домінуюча активність протягом дня. Необхідно дати відповідь на питання: „Був я більш пасивним чи активним?“.

Ступінь активності може бути визначена з урахуванням таких критеріїв:

- інтенсивність активності (ініціативність, старанність, уникнення від діяльності);
- тимчасові характеристики активності (протягом якого часу проявлялась активність);
- результативність дій (які ефективність рішення колективної задачі, досягнення поставленої мети, індивідуальний внесок кожного колективу).

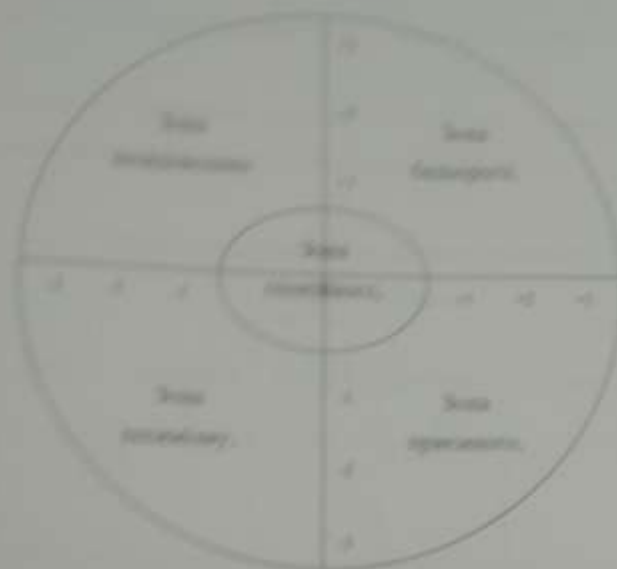


Рис. 2.8 Психологічне кліматичне коло

Для кожного відділу установи підраховуються середні значення за даними параметрів за формулою 2.1:

$$M_{\text{ср}} = \frac{\sum(+)+\sum(-)}{n} \quad (2.1)$$

де $\sum(+)$ – сума всіх позитивних оцінок;

$\sum(-)$ – сума всіх негативних оцінок;

n – кількість співробітників відділу.

Спостереження проводилося протягом 10 днів. Для кожного дня спостереження на «психологічному кліматичному колі» відмічається поточний стан установи за середніми значеннями параметрів, що спостерігаються. По закінченню строку спостереження всі точки з'єднуються між собою, утворюючи контури психологічної «кліматичної хмари», на основі якої можна судити про домінуючі настрої й активність підрозділів установи за досліджуваній період, про динаміку змін. «Кліматична хмара»

може знаходитися в будь-якій одній зоні, а може охоплювати декілька зон. [28]

Після того як отримані середні оцінки для кожного підрозділу організації, результати заносяться у протокол (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка психологічного клімату організації

| Кількість співробітників | Дні опитування | | | | | |
|--------------------------|----------------|------------|---------|------------|---------|------------|
| | I | | ... | | n | |
| | Настрій | Активність | Настрій | Активність | Настрій | Активність |
| 1 | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| N | | | | | | |
| Середні | | | | | | |

Зони «психологічного кліматичного кола» інтерпретуються наступним чином.

Зона бадьорого, мажорного настрою. Ентузіазм, підйом, прагнення до дії, доброзичливість у взаємовідносинах. Колектив бачить перспективу, усвідомлює необхідність своєї роботи та існування. Достатньо чітко бачиться тактика і стратегія діяльності.

Перешкоди, якщо і передбачаються, то поряд з реальними можливостями їх подолання. Однак якщо обидва показники наближаються до оцінки +3, то можна говорити про домінування ейфорійних станів, тобто надмірного збудження, зниження критичності до своїх дій та можливостей, про послаблення уваги до індивідуальних станів кожного члена колективу.

Зона присмного, благодушного настрою. Пасивний вираз почуттів, уповільненість в діях. Конфлікти відсутні, але активність втрачена, робота в цілому не рухається. Всі один одним задоволені, робочий день проходить у приємних контактах та спілкуванні.

Зона песимізму, смутку, занепаду. Апатія, пасивне співчуття, втрата

інтересу до діяльності, до взаємодії. Знаходження в цій зоні може бути пов'язано з відсутністю або несприйнятністю цілей для колективу, чи з існуючим порушень в взаємовідносинах між членами групи.

Зона незадоволеності, тривожності. Підвищена активність не супроводжується переживанням позитивних емоційних станів, а викликана прагненням досягти кращого результату та дати вихід енергії, що накопичилася. В даних умовах можливі прояв агресивності один до одного, конфлікти, втрата контролю над власними станами. В цій зоні колектив може зникнути у випадку, коли він багато та активно працює, а результату не має.

Дослідження тривало протягом 10 днів. Отримані усі середні оцінки для кожного відділу наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка психологічного клімату в колективах

| Підрозділ організації | Дні опитування | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | Настрій | Активність | Настрій | Активність | Настрій | Активність | Настрій | Активність | Настрій | Активність |
| Відділ кадрів | -0,5 | -0,4 | 0,1 | -1,2 | -1 | -0,5 | 1,8 | 1,2 | 2,5 | 0,8 |
| Юридичний відділ | 2,5 | -1 | 0,3 | -1 | 1,6 | -1 | 2,4 | -0,5 | -1 | 2,5 |
| Планово-фінансовий | -2 | -2 | -1 | -2 | 0,5 | -2 | 1 | -1 | 1,5 | -2,5 |
| Конструкторське бюро | 1 | -2 | 0,5 | -2,5 | 2 | -0,3 | 1 | -2,5 | 1,4 | -2 |
| Загальний відділ | 2 | 2 | 1 | 0,5 | 2 | 0,5 | -1 | -0,25 | 1 | -2 |
| Середні | 0,6 | -0,7 | 0,2 | -0,9 | 0,7 | -0,7 | 1,2 | -1 | 1 | -1,5 |
| | -0,7 | 0,2 | -0,9 | 0,7 | -0,7 | 1,2 | -1 | 1 | -1,5 | 0,9 |
| | 0,2 | -0,9 | 0,7 | -0,7 | 1,2 | -1 | 1 | -1,5 | 0,9 | -0,4 |
| | -0,9 | 0,7 | -0,7 | 1,2 | -1 | 1 | -1,5 | 0,9 | -0,4 | 1,4 |
| | 0,7 | -0,7 | 1,2 | -1 | 1 | -1,5 | 0,9 | -0,4 | 1,4 | -0,7 |
| | -0,7 | 1,2 | -1 | 1 | -1,5 | 0,9 | -0,4 | 1,4 | -0,7 | 0,6 |
| | 1,2 | -1 | 1 | -1,5 | 0,9 | -0,4 | 1,4 | -0,7 | 0,6 | -1,4 |
| | -1 | 1 | -1,5 | 0,9 | -0,4 | 1,4 | -0,7 | 0,6 | -1,4 | 0,8 |
| | 1 | -1,5 | 0,9 | -0,4 | 1,4 | -0,7 | 0,6 | -1,4 | 0,8 | -0,4 |
| | -1,5 | 0,9 | -0,4 | 1,4 | -0,7 | 0,6 | -1,4 | 0,8 | -0,4 | -0,4 |
| | 0,9 | -0,4 | 1,4 | -0,7 | 0,6 | -1,4 | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,9 |
| | -0,4 | 1,4 | -0,7 | 0,6 | -1,4 | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -2 |
| | 1,4 | -0,7 | 0,6 | -1,4 | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -2 | 1,2 |
| | -0,7 | 0,6 | -1,4 | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -2 | 1,2 | -2 |
| | 0,6 | -1,4 | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -2 | 1,2 | -2 | -2 |
| | -1,4 | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -2 | 1,2 | -2 | -2 | -2 |
| | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -2 | 1,2 | -2 | -2 | -2 | -2 |
| | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -2 | 1,2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 |
| | -0,4 | -0,9 | -2 | 1,2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 |
| | -0,9 | -2 | 1,2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 |

Багато енергії затрачується на перешкодження бар'єрів, прямо не пов'язаних з професійними задачами, з суттю загальної справи.

Зона спокійного, врівноваженого тону. Домінує діловий тон

взаємодійками. Конфлікти, якщо вони виникають, швидко і продуктивно розв'язуються.

В нашому випадку для проведення діагностики конфліктних та стресових ситуацій в установі за даною методикою обрані кілька відділів: юридичний відділ, відділ діловодства, відділ кадрів, планово-фінансовий та маркетингово-інформаційний відділ.

Аналогічно розраховуються середні значення і для інших відділів, усі отримані результати заносяться до протоколу [19].

На основі отриманих даних, наведених в таблиці 2.4, ми можемо побудувати «психологічне кліматичне коло» з визначенням місця розташування так званої «кліматичної хмари» (рис.2.9).

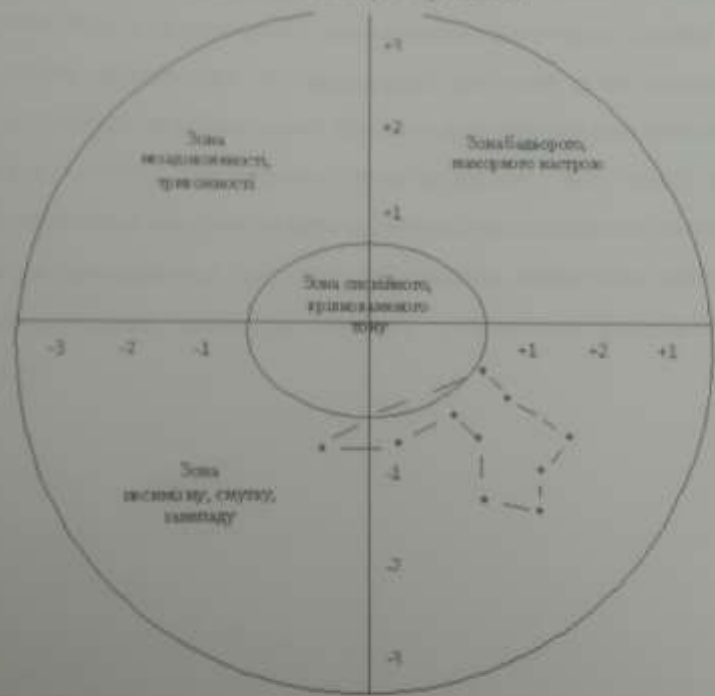


Рис. 2.9 Психологічне кліматичне коло відділів

Як бачимо за загальними оцінками з малюнку 2.9 «кліматична хмара» досліджуваних колективів за спостережуваний період переважно потрапляє у зони приємного та благодушного настрою. Тобто це говорить про те що конфлікти відсутні, робочий день проходить у приємних контактах та

спілкуванні, але не вистаєє трохи активність у робочому процесі.

Також кліматична хмара частково потрапляє у зону спокійного зрівноваженого тону та зону песимізму та смутку. Для цих зон характерним діловий тон взаємовідносин [29].

Також хмара потрапила у зону песимізму, смутку і занепаду. Це означає, що конфлікти, що виникають, розв'язуються, але іноді присутня апатія, пасивне співчуття, втрата інтересу до діяльності, до взаємодії.

За двома проведеними методиками можна зробити висновок, що психологічний клімат в установі спокійний, зрівноважений, дещо негативний. Переважають песимістичні настрої, суперництво в колективі, робітники погано пристосовуються до нововведень, майже не уникають конфліктів, рідко йдуть на компроміс, але співпрацюють один з одним.

Один одним працівники не задоволені, робочий день проходить у нейтральних контактах та спілкуванні. Домінує діловий тон взаємовідносин.

Конфлікти, якщо виникають, розв'язуються. Але іноді виникає соціально-психологічна напруга та втрата інтересу до діяльності та взаємодії. При виникненні конфліктної ситуації найкращим варіантом поведінки в конфлікті співробітники віддають перевагу уникненню рішень та іноді компромісу [28].

1.1.5. Алгоритми ефективного алгоритму управління конфліктами

Алгоритми дослідження діяльності визначають атмосферу в колективі. Підприємство з необхідними процедурами має довільно приймати рішення щодо для формування конфлікту на конкретній стадії його розвитку.

Таким чином для більш успішного розв'язання конфлікту в колективі ІІІ «ІНТЕЛ» «ІНТЕЛ» повинна структурувати підходи розв'язуванню конфлікту алгоритму управління конфліктами.

Алгоритми діяльності алгоритму процесу управління конфліктами повинні бути змісту конфлікту, уникати виникнення й розвитку [25].

Також алгоритми повинні не кваліфікувати усунути конфлікт, а управляти ним і ефективно вирішувати. Першочерговим завданням в управлінні конфліктами слід вважати визначення його джерел.

Важко і усунути це джерело суперечки про ресурс, непорозуміння з якої проблеми, різні відомості до системи цінностей людей, чи це конфлікт, чи який униклім життєвий непереносимості, психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту потрібно мінімізувати кількість його учасників.

Установлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше тисить необхідність для його розв'язання.

У процесі аналізу конфлікту, якщо дуже важко розібратися у природі й характері розв'язуваної проблеми, то можна залучити компетентних осіб (фахівців, спеціалістів) [14].

Дотримуючись послідовності дій алгоритму, можна досить швидко і ефективно вирішити проблему виникнення конфлікту, скласти його

... (faint text) ...

... (faint text) ...

Таблиця 1.1

Категорії управління конфліктами

| Криза | Типи діяльності | Способи (методи) діяльності |
|-------|---|--|
| 1 | Виявлення причин виникнення конфлікту | Спостереження, аналіз результатів діяльності, бесіди, опитування діяльності, біографічний метод (визначення біографічних даних учасників конфлікту) та ін. |
| 2 | Попередження виникнення конфлікту | Об'єктивізація всіх сторін конфлікту, вироблення механізмів взаємодіяльності з учасниками конфлікту |
| 3 | Об'єктивізація позицій учасників | Вибір і закріплення в структурі організації функціональних обов'язків, залучення та закріплення нових |
| 4 | Діалогичний метод конфлікту та дипломатичні рішення | Спостереження за конфліктом, залучення медіатора, залучення переговорної групи та ін. |
| 5 | Методи можливого компромісу | Жоден з сторін не виграє |
| 6 | Усунення причини | Адміністративні методи, організаційні методи |

Також пропонується алгоритм способів профілактики та усунення конфліктних ситуацій в структурних підрозділах КП «НВК «Бісара».

Значення компромісу у сторін. Сторони повинні прийти до взаємного вирішення конфлікту і діяти відповідним чином за допомогою вирішення. Тому для вирішення дуже важливо встановити хороші взаємини з обома сторонами, не віддаючи переваги жодній з них, оскільки в такому випадку його діяльність не буде ефективною [18].

Визначення взаємовідносин сторін. Керівник повинен ясно уявляти собі структуру сторін - учасників конфлікту. Неясне лідерство, внутрішня складова безпорадності, гостре суперництво між фракціями та інші фактори можуть стати значною перешкодою до вирішення конфлікту. Дуже важливо

72

взаємодія з формальною і неформальною діями і зяти не тільки їх думку, але і ступінь їхньої готовності до активної співучасті в процесі регулювання конфлікту.

Підтримка рівноваги сторін. Без визначеної симетрії у відносинах між сторонами керівник не зможе виконувати свої обов'язки. Власне запрошення керівника може з'явитися свідченням наявності між сторонами певної рівноваги і бажання сторін вирішити протиріччя. Консультант повинен виявляти активність, насамперед, при наявності безвихідних ситуацій, в яких сторони більш-менш відповідають один одному. Найважливішою особливістю взаємодії сторін у цих умовах є прагнення до збереження сирового балансу [1].

Підтримання «оптимального» рівня інтенсивного конфлікту. Висока інтенсивність конфлікту сильно ускладнює управління ним і навіть у ряді випадків робить його неможливим. Таке положення обумовлюється тим, що жодна зі сторін не виявить готовності спілкування з іншою стороною.

Часті випадки, коли обидва учасники конфлікту не бачать великого сенсу в діяльності керівника, особливо якщо вона обмежена визначеними умовами однієї зі сторін. Більше того, існує й інша небезпека. Конфлікт, який знаходиться в стані дуже швидкої ескалації, може виявитися, як показує практика, поза сферою впливу керівника. Подібні затяжні конфлікти можуть представляти набагато більшу складність для керівника, ніж раптово виниклі гострі кризи.

Деталізація конфлікту, конфронтація, синтез. Практика показує, що ефективною діяльністю керівника буває лише у випадках, коли розгляд предметів суперечки і конфронтації сторін відбуваються поетапно. Такий відхід призводить до синтезу думок, тобто до вироблення певного рішення, розуміння, та досягнення компромісу. Цей повторюваний процес, щоразу передбачає розгляд певної частини конфлікту. Найкращі результати виходять тоді, коли цей метод буде підтриманий обома конфліктуючими сторонами. Безпосередньою метою обговорень є не прийняття рішень, а роз'яснення

конфліктів або конфронтацій. Конфронтація виникає без урахування інтересів і намагається
на той чи інший спосіб досягти у певній ділянці переваги однієї
сторони над іншою, абсолютизму, у певних випадках конфронтація
може бути результатом конфлікту між двома сторонами в певній ситуації

Важливою рисою конфронтацій є те, що вони завжди є результатом
конфлікту інтересів, інтересів і цінностей сторони. Конфронтація
може виникати і створювати безпечні ситуації. Безпечні ситуації
створюють сприяють до певної діяльності, як може бути конфронтація.

Важливою рисою конфронтацій є те, що вони завжди є результатом
конфлікту інтересів, інтересів і цінностей сторони. Конфронтація
може виникати і створювати безпечні ситуації. Безпечні ситуації
створюють сприяють до певної діяльності, як може бути конфронтація.

Часто сторони втрачають або дезорганізуються і піддаються загрозам.
Без урахування як певної регуляції взаємодії між сторонами, легко
можливо втрачати атмосферу, що робить невизначеними абсолютизм, ставити
на певних рівнях конфронтації (36).

Точність діяльності визначає дані основні процедури управління
конфліктом, вибір конкретних методів роботи, майстерність із застосуванням
визначає ефективність процесу роботи керівника. Крім того, на
ефективність діяльності керівника впливає і структура самого процесу
управління конфліктом, то, як працює, означає ступінь зміни конфронтацій
сторін. Проте, як завжди досвід, може легко прийняти над цілісною
взаємодією абсолютизм однієї і тій самій діяльності. У цих випадках
важливу роль грає вміння керівника такої функції управління, як
втручання. Може бути про такий випадок згадується вирішення конфлікту,

... дозволять керівнику утримати певною позицій сторін у предметі суперечки, що призводять до вирішення конфлікту за визначений час.

В умовах кризи в організації мінімізація часу вирішення конфлікту виступає одним з найважливіших вимог до його ефективного подолання [2].

3.2 Способи прийняття рішень в процесі управління конфліктами

Пропонуємо виділити дві групи способів управління конфліктом в КП «НВК «Іскра»: педагогічні й адміністративні (рис. 3.1).

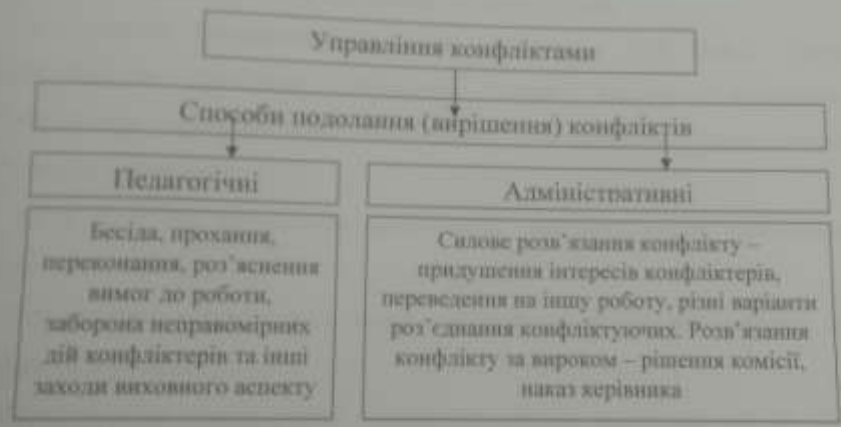


Рис. 3.1 Способи прийняття рішень у процесі управління конфліктами

В КП «НВК «Іскра» застосовуються наступні адміністративні методи управління:

- організаційні дії: штатний розклад; статут організації, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила трудового розпорядку, організація робочого місця, оргструктура управління;
- розпорядливі дії: накази, цільове планування, розпорядження, нормування праці, вказівки, координація робіт, інструктаж, контроль виконання;
- матеріальна відповідальність і стягнення;

дисциплінарна відповідальність і стигматизація, мушкетер, дотич, сирець дотич, пошкодження на пошкодженні, мільярд.

Можна виділити кілька стратегій поведінки керівника структурних підрозділів, та відокремлених варіантів спрямованих на локалізацію конфлікту.

Поведінка керівника в умовах конфлікту має по суті два незалежні напрямки.

- наполегливість, 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 потреб.

У процесі управління конфліктом, керівники КП «НВК «Ісари» використовують наступні конкретні види впливу: діагностика, протидія, профілактика, запобігання, послаблення, урегулювання, роз'яснення, завершення [16].

Крім того, до управління конфліктом належать також припинення, усунення, гасіння.

Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення й розвитку.

Регулювання конфліктних взаємодій значно полегшується за умови використання психологічних механізмів управління конфліктами. Пропонуємо виділити три основні психологічні механізми регулювання конфліктів:

- вплив на партнера;
- оцінка вигравів — програшів;
- навчання.

Механізм впливу на партнера складиться 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 розкритими, сторона-конфліктар виграє свою перемогу або
власними мобілізує ресурси;

- використання тактики очікування для створення ситуації невпевненості для опонента;
- риторичний напад на супротивника;
- спонукування шляхом навішування протилежній стороні спеціальних умов з змушення міри її самостійності;
- дезорієнтація, дезінформація протилежній стороні у випадку створення критичної (кримінальної) ситуації.

У разі використання механізму оцінювання витрачів-програшів конфліктна ситуація розкладається в якості гри, де кожен хід залежить від попереднього, і тому постійно йде суб'єктивне оцінювання всіх індивідуальних кроків. Відсутність невідкої та правильної реакції однієї зі сторін на дії іншої оцінюється як програш. Про міру витрачності ситуації свідчить факт соціального прийняття або соціального схвалення дій [13].

Механізм навчання полягає в тому, що за умов 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.

Стосовно відповідальності при виконанні службових обов'язків, невизначені наділений службовими обов'язками за своєю посадою або робочим місцем, відповідними їй правами і відповідальністю за результати роботи. Зазначені характеристики посади відображаються, як правило, в описі роботи (посадової інструкції), а також частково регламентуються законодавчими актами (наприклад, нормами трудового законодавства) та іншими інструктивними документами. Відповідальність співробітника передбачає неухильне та своєчасне виконання службових обов'язків. У ряді випадків розпорядчі документи можуть містити додаткові вимоги, що вказують відповідальність виконання [28].

Одне з найважливіших завдань керівника підрозділу в КП «ІВК «Секра» - забезпечити збалансованість прав і відповідальності кожного із співробітників, а також всього підрозділу як структурної одиниці. Це досягається шляхом контролю за розробкою регламентуючих документів, а також через аналіз робіт виконавців.

Методи діагностики і прогнозування конфліктів пов'язані з передбаченням.

Безліч зовнішніх стимулів, що вимагають неспецифічної реакції можна передбачити. Одні з них пов'язані з циклічністю життєдіяльності системи, інші - з її природним розвитком, треті - з реформою психологічної організації групи (скорочення штатів, зміна задач та інш.)

Прогнозування конфліктів тісно пов'язано з їх діагнозом і попередженням конфлікту. Прогнозування конфлікту - це передумова його запобігання. Прогноз - це уявлення про майбутній конфлікт з певною вірогідністю вказівки місця і часу його виникнення, що базується на психологічному діагнозі всіх компонентів і змісту конфлікту [33].

Прогнозувати конфлікти можливо за допомогою усіх складових і сигналів конфлікту. Важливим етапом також є правильне формулювання і встановка діагнозу проблемної ситуації.

Для діагностики конфлікту доцільно використовувати наступні методики: «Тактика поведінки у конфлікті», «Оцінка конфліктності особистості», «Чи конфліктна ви особистість», «Оцінка готовності до переговорів і розв'язання конфліктів; оцінка тактики переговорів у конфліктах», «Оцінка рівня контактності особистості», «Оцінка стилю спілкування». А також «Оцінка емоційної сфери» - Ч. Спилбергера, «Діагностика схильності особистості до конфліктного поведіння» - методика Н. Гришиной, «Діагностика форм агресивних реакцій особистості» - методика А. Басса та інші [38].

Керівник відділу, кафедри повинен надавати належне значення фізіологічній, психофізіологічній, і психологічній сумісності членів

індивіду, враховуючи статево-особливості спільно працюючих людей, їх інструменти і характери. Все це береться до уваги при профілактиці конфліктних ситуацій.

Для профілактики конфліктів в КП «НВК «Скра» доцільно:

- визначити об'єктивні причини виникнення конфліктів;
- утвердити ефективне управління поведінкою співробітників і навчити їх поводитись відповідно до прийнятих норм в установі;
- розробити варіанти стратегій управління персоналом;
- залучення керівників середнього рівня до вироблення рішень;
- зміни в організаційних структурах управління, якщо налягають сигнали для змін.

Розробка варіантів стратегій управління передбачає тактику, в якій працівників розглядають як один із основних ресурсів організації, яким потрібно грамотно управляти з урахуванням перспективи, тобто розробити стратегію управління персоналом. Стратегія управління персоналу створює умови прийняття рішень, що задовольняють установу та її персонал [22].

Управління компетенцією співробітників, суть якого полягає у використанні у загального показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетенції.

Компетенція являє собою сукупність таких факторів: знань (результатів освіти особистості), навичок (результатів досвіду роботи і навчання), способів спілкування з персоналом (зміня спілкуватися з людьми і працівниками групи).

Тому в КП «НВК «Скра» важливо сприяти:

- постійному розвитку компетенції (підвищення кваліфікації, підтримка трудових навичок спілкування);
- розширенню видів діяльності (зміні діяльності), здобуттю додаткових професійних компетенцій.

Управління компетенцією відбувається як на рівні організації так і на рівні окремої особистості.

На рівні організацій комітетиція - це

- оцінка наявних ресурсів та оцінка потенційних можливостей, знань, досвіду персоналу, який працює в організації;
- оцінка потреб організації в персоналі відповідно до мети, завдань, розробленої стратегії;
- встановлення ресурсів потреб;
- прийняття рішень про досягнення потрібного рівня компетентності

Керівник підрозділу в КП «НВК «Іскра» при виявленні емоційного конфлікту (сварки) між його підлеглими повинен переконати учасників конфлікту дотримуватися встановлених «правил гри», тобто загальноприйнятих норм поведінки, або виступити посередником, спонукати опонентів владнати свої розбіжності мирним шляхом[36].

Стосовно розв'язання проблем, які часто зустрічаються в КП «НВК «Іскра» пропонуємо здійснювати певні кроки (табл. 3.2).

У процесі розв'язання конфлікту відбувається його фактичне усунення.

Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту [40].

Існує певна кількість засобів, як на індивідуальному, так і на організаційному рівні, що допомагають подолати ці проблеми.

На індивідуальному рівні необхідно використовувати чітку та коротку мову. Також необхідно встановлювати довіру. Повідомлення повинно бути не тільки зрозуміле, але і прийняте. Потрібно повідомляти якомога більше фактичної інформації.

Нарешті, необхідно активно шукати зворотній зв'язок, з тим, щоб упевнитися в правильній інтерпретації інформації.

Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього [39].

| № | Послідовність дій керівництва |
|---|--|
| 1 | Керівництво визначає проблему в категоріях цілей, а не ринку (тобто встановлює причину проблеми, а не зосереджується на боротьбі з її наслідками) |
| 2 | Після уясування суті проблеми, розглядає варіанти її вирішення, які б влаштували певною мірою всі зацікавлені сторони |
| 3 | Сконцентрує увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента |
| 4 | Створює атмосферу довіри, поліпшуючи інформаційний обмін і взаємний вплив |
| 5 | Під час спілкування намагається досягти результату, при цьому не здаючи власних позицій, але й враховувати конструктивні зауваження іншої сторони. |

Однією з причин виникнення конфліктних ситуацій в в КП «НВК «Асхар» є недостатнє сприйняття інформації.

Близько 80% робочого часу у співробітників КП «НВК «Асхар» проходить у взаємодії з іншими людьми.

Близько 50% всієї переданої інформації сприймається неправильно.

При цьому можливі три різні ситуації:

- інформація, відправлена А, ніколи не досягає Б;
- інформація спотворюється відправником або особою, яка передає її;
- одержувач неправильно сприймає те, що йому передано.

Багато чого може бути зроблено і на організаційному рівні. Наприклад, це може бути встановлення каналів зворотного зв'язку, або впровадження комп'ютерної технології передачі даних. Установа також може навчати своїх працівників мистецтву спілкування. Тренування можуть включати в себе різні типи рольових ігор і служать для поліпшення здібностей говорити, писати або слухати, а головне - розуміти чужу точку зору. Тому що погана передача інформації є і наслідком конфлікту.

Так, між його учасниками знижується рівень комунікацій, починають формуватися невірні уявлення один про одного, розвиваються ворожі відносини - все це призводить до посилення і продовження конфлікту. Якщо

в білизні співробітників ніколи відсутні, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною виникнення конфліктної ситуації.

Переговори в КП «НВК «Іскра» розглядаються як процес зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування позицій однієї сторони. При веденні переговорів із спірних проблем пропонуємо користуватися наступними рекомендаціями:

- думки повинні бути чітко сформульовані;
- короткі речення (не більше 20 слів) краще осмислюються;
- мова повинна бути фонетично доступна;
- смислове навантаження несуть не тільки слова, але й темп, гучність, тон і модуляція мови;
- демонструйте співрозмовнику, що ви уважно слухаєте його;
- зосередьтеся на логічному висловлюванні партнера по переговорах;
- стежте за основною думкою, не відволікайтеся на деталі;
- не потрібно перебивати мовця, безвісти під час його виступу діалог зі своїми колегами;
- важливо висловлювати розуміння мови і схвальне ставлення до партнера по розмові, не роблячи поспішних висновків з його виступу.

Вибір методів вирішення конфліктної ситуації визначає стратегію поведінки в конфлікті.

Керівник структурного підрозділу в КП «НВК «Іскра» може обрати тактику відходу від конфлікту, згладжування його, компромісного рішення, примусу або неприйняття чужої позиції.

Основний спосіб застосування раціонально-інтуїтивного підходу до управління конфліктом складається в тому, щоб розглядати будь-яку конфліктну ситуацію як проблему або потенційну проблему, що чекає свого рішення. Потім підбирається підходящий метод рішення проблем, користуючись арсеналом можливих стратегічних мір контролю конфліктних ситуацій. Керівник може передбачити початок конфліктної ситуації, вчасно

вступитися в процес протизання конфлікту, висунути свої корективи і внести конфліктну ситуацію до оптимального для себе вирішення [18].

Роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління та запобігання конфліктам. Тобто при прийнятті на роботу працівника в КП «НВК «Іскра» необхідно чітко визначити критерії оцінки його праці, визначити обов'язки, позначити зону відповідальності і межі повноважень. Причому все це закріплюється системою стимулювання праці.

Система стимулювання в КП «НВК «Іскра» сама по собі хороша метод управління конфліктами. Це може бути спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; на поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [14].

Можна підкреслити, що кожна спірна ситуація має раціональне зерно. Образно кажучи, вона розкриває нариви, що з'явилися на тілі установи. Ці нариви можна видалити за допомогою хірургічного втручання, наприклад, знизивши на посаді войовничих співробітників або зовсім звільнивши їх. Такий жорсткий підхід через біль і стрес приведе установу до одужання. Однак найкраще - ще на стадії «подряпини», тобто дрібних розбіжностей, провести профілактичні заходи.

КП «НВК «Іскра» застосовує навчання персоналу навичкам безконфліктного спілкування. Це тренінги або спеціальні заняття, на яких співробітники вчаться говорити про те, що їх не влаштовує, не зачіпаючи особистісних інтересів один одного.

Лекція — основна форма проведення навчальних занять, призначених для засвоєння теоретичного матеріалу. Мета лекції — розкрити основні положення теми, досягнення науки, з'ясувати невирішені проблеми,

успішності своєї роботи, згоді рівночасної чиєї використання основних
 висновки не тільки на предметних заняттях [4].

Рольова гра – це гра розважальним призначенням, вид драматичної дії,
 який реалізується в рамках вибраної теми, персонажів, персонажів, персонажів
 спирається на створення ситуації середовища дії; разом створюють або
 не в відповідно до прийнятих правил. Гравці можуть вільно імпровізувати в
 рамках обраних правил, визначаючи наперед і результат гри.

Тренінг – це сукупність навчальних методів, спрямованих на розвиток
 навичок самостійності і саморегуляції, спілкування, комунікативних і

Дискусія – обговорення питання з наміром досягти взаємоприйнятних
 рішень. Дискусія є розглядом спору, і являє собою серію тверджень, по
 черзі висловлюваних учасниками. Тема дискусії зазвичай формулюється до її
 початку.

Мета дискусії полягає в залученні слухачів до активного обговорення
 проблем, виявлення протиріч між життєвими уявленнями і наукою,
 оволодіння навичками застосування теоретичних знань для аналізу дійсності.

Мозковий штурм – один з найбільш популярних методів стимулювання
 творчої активності. Дозволяє знайти рішення складних проблем шляхом
 застосування спеціальних правил обговорення. Широко використовується в
 багатьох організаціях для пошуку нетрадиційних рішень найрізноманітніших
 завдань [4].

Мозковий штурм дає можливість об'єднати в процесі пошуку рішень
 дуже різних людей, а якщо групі вдається знайти рішення, то її учасники
 зазвичай стають стійкими прихильниками його реалізації. В даний час метод
 мозкового штурму може бути ефективно використаний організаціями для
 підвищення якості роботи в командах.

Ці методи управління конфліктами КП «НВК «Іскра» дозволяють
 співробітникам не тільки висловлювати своє невдоволення, а й говорити про

... не, не тільки думку, слова ланка в усній, концентрується на пошуку
... а на самостійному формуванні шляхів виходу зі складної ситуації.
Таким чином проблема переформулюється у завдання, яке потрібно
вирішити. Далі визначаються вигоди, підтримувані кожним співробітником і
мотивація, що забезпечує участь людей у пошуку цих рішень [27].

Конфліктна ситуація, як і будь-яка інша управлінська ситуація, може
бути керованою і некерованою. Для перетворення некерованої конфліктної
ситуації в керовану керівник повинен володіти методами управління
конфліктними ситуаціями.

Методи управління конфліктною ситуацією поділяють на структурні і
некласифіковані.

Структурні методи дають змогу спрямувати поведінку учасників
конфлікту на досягнення визначених цілей університету. КП «НВК «Іскра»
використовує: роз'яснення вимог до праці, координаційний та інтеграційний
механізми, визначення загально-організаційних комплексних цілей,
використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до праці. Суть цього методу полягає в роз'ясненні
очікуваних від співробітника чи підрозділу результатів. При цьому
визначають такі параметри: рівень очікуваних результатів, шляхи руху
інформації, система повноважень і відповідальності, процедури, правила
[16].

Координаційні та інтеграційні механізми. Як координаційний механізм
для управління конфліктною ситуацією використовують ланцюг команд,
тобто чітко визначають ієрархію повноважень і взаємодії людей, порядок
прийняття рішень та інформаційні потоки в організації. Якщо двоє або
більше підлеглих вступають у конфлікт, його можна вирішити, доручивши їх
керівнику прийняти рішення.

Визначення загально-організаційних комплексних цілей. Їх ефективне
досягнення потребує спільних зусиль двох і більше співробітників, груп,

«Іскра», які знижують ймовірність виникнення конфлікту між ними.

Використання системи винагорода. Оскільки винагорода суттєво впливає на поведінку людей, її теж можна використовувати як метод вирішення конфліктної ситуації. Достойних працівників винагороджують грошима, премією, визнанням чи підвищенням по службі. При цьому потрібно уникати стимулювання неконструктивної поведінки осіб або груп.

Міжособистісні методи передбачають певний стиль поведінки учасників конфлікту, який дасть змогу вирішити конфлікт з найменшими морально-психологічними втратами для учасників і виробничими для КП «НВК «Іскра». До цих методів (стилів) належать: ухилення, згладжування, компроміс, вирішення проблеми.

Ухилення. Вдаючись до цього методу, людина намагається відійти від конфлікту. Основними способами такої поведінки є уникнення ситуацій, які провокують протиріччя та уникнення обговорення питань, що можуть спровокувати різке протистояння думок.

Згладжування. Цьому стилю властива поведінка, зумовлена переконанням у недоцільності загострення ситуації (оскільки це негативно позначається на всіх), основа на намаганні стимулювати почуття спільності між співробітниками [24].

Примушування. У межах цього стилю переважають намагання примусити протилежну сторону прийняти свою точку зору. Особа, яка використовує цей стиль, поводить себе агресивно і використовує владу примушування. Такий стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком його є пригніблення ініціативи, велика ймовірність недовраховання всіх чинників, оскільки відображається тільки одна точка зору.

Компроміс. Полягає у прийнятті точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає змогу вирішити конфлікт. Однак використання компромісу на ранній стадії

розв'язку конфлікту може знаходити відповідні проблеми в виборі оптимальних методів її вирішення [40].

Вирішення проблеми. Цьому стилю властиво активна розбіжність у думках, готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб прогнати причини конфлікту і знайти прийнятний для всіх сторін вихід.

Переговори передбачають широкий аспект спілкування, що охоплює певні сфери діяльності індивіда. Як метод вирішення конфлікту переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень [39].

Пропонуємо керівникам усіх структурних підрозділів в КП «НВК «Іскра» користуватися основними тактичними ходами в конфлікті:

- раціональне переконання (використання фактів і логіки для підтвердження своєї позиції);
- латися (нимоти, накази);
- дружнелюбна поведінка (створення в опонента враження про наявність у нього позитивних якостей);
- коаліційна тактика (прохання про підтримку, пропозиції про союз);
- укладення угод взаємний обмін благами, обіцянками);
- введення опонента в стан тривоги, розгубленості;
- створення ефекту несподіванки тощо.

Так само відзначимо, що керівник повинен мати якості які, в загальному вигляді можна охарактеризувати наступним чином:

- організатор трудового процесу;
- фахівець, компетентний у вирішенні завдань авіаційного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Так само в конфліктних ситуаціях в КП «НВК «Іскра» рекомендуємо не забувати про такі орієнтири як:

- відрізняти головне від другорядного, тобто необхідно аналізувати конфліктні ситуації і самі мотиви своєї поведінки, що це не тільки власні

вчинків. Уміння відкладати несуттєве, відірвані голівки від другорядного діяннями знайти правильну лінію поведінки в конфліктах:

- зберігати внутрішній спокій, оскільки на свого роду замах від усіх невпрямних життєвих ситуацій, не так діянням вибрати правильну форму поведінки в конфлікті;

- емоційна зрілість і стійкість, позитив в готовності до гідних вчинків у будь-яких життєвих ситуаціях;

- заходи впливу на події, що означає здатність зупинити себе і не «вскочити» або, навпаки, прискорити подія для того, щоб «вироздіти ситуацію» і вміти адекватно реагувати на неї;

- підходити до проблеми з різних точок зору, обумовлюється тим, що одне і те ж подію можна оцінити по-різному, в залежності від зайнятої позиції. Якщо розглядати конфлікт з позиції свого «Я» буде одна оцінка, а якщо спробувати подивитися на цю ж ситуацію з позиції свого опонента - можливо, все здасться іншим.

Керівникам підрозділів в КП «НВК «Іскра» важливо вміти оцінювати, порівнювати, поєднувати різні позиції;

- сприймати дійсність такою якою вона є, а не такою, якою хотілося б її бачити.

- прагнути вийти за рамки проблемної ситуації. Як правило, всі «нерозв'язні» ситуації в кінцевому рахунку можна розв'язати, безвихідних ситуацій не буває;

- спостережливість, необхідна не тільки для оцінки оточуючих і їх вчинків;

- діяльність як здатність не тільки розуміти внутрішню логіку подій, а й бачити перспективу їхнього розвитку. Знання «що до чого приведе» охороняє від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає формуванню конфліктної ситуації;

- прагнення зрозуміти інших, їхні помисли і вчинки. В одних випадках це означає примиритися з ними, в інших - правильно визначити свою лінію

...людина. Багато неперезуміливі у повсякденному житті трапляються тільки тому, що не всі люди вміють або ж не дивлять собі приємно поставити себе на місце інших. Здатність прогнати (можай навіть не брати) протилежну точку зору допомагає передбачити поведінку людей в тій чи іншій ситуації:

- вміти витягти досвід з всього, що відбувається, тобто «вчитися на чужих», причому не тільки на своїх.

Так само кожен керівник може скласти письмові рекомендації стосовно своїх підлеглих, які будуть нагадувати про норми поведінки [36].

В якості прикладу наводимо «Пам'ятку», рекомендовану для співробітників КП «НВК «Іскра» (рис. 3.2).

Пам'ятка

Загальні принципи професійного спілкування співробітників в КП «НВК «Іскра» ґрунтуються на таких якостях як:

- відкритість і природність у спілкуванні;
- конкретність і компетентність;
- емпатія (уміння бачити світ очима інших, ставити себе на місце іншої людини);
- доброзичливе ставлення і повага до колег і співробітників в КП «НВК «Іскра».

Пам'ятайте!

Ваша поведінка в конфлікті - головний показник професійної майстерності та людської гідності!

У конфлікті переможців немає! Терпіння і увага до оточуючих - мінімальна плата за ваш успіх!

Рис. 3.2 Пам'ятка для співробітників в КП «НВК «Іскра»

Наведені рекомендації адекватні та корисні, вони мають певний позитивний вплив на поведінку персоналу в разі виникнення конфлікту.

Україна знаходиться на етапі становлення нової моделі вирішення конфліктів. Особливе місце тут варто відвести посередництву і медіації як

кооперативним, або ж їх ще визивають ефективний спосіб розв'язання конфліктів. Застосування медіатора гарантує справедливість та безпеку розв'язання розбіжностей, цивілізовані і гуманні засоби для мирного врегулювання конфлікту та збереження трудових відносин. Основною перевагою медіатора у процесі медіації є створення для сторін спору можливості для знаходження ними найбільш прийняттого для них рішення [2].

Медіатор не вирішує спір по суті, і не вирішує спір про право, а лише допомагає сторонам самим прийти до узгодження конфлікту. Запровадження у національній практиці такої процедури як медіація має досить багато позитивних факторів: швидкість, гнучкість, ефективність, економічність та інші. Україна наразі стоїть лише на початку шляху запровадження цього інституту, але приймаючи зарубіжний досвід, на підприємстві КП «НВК «Іскра» було створено штатну одиницю «Психолог», яка відноситься до відділу кадрів.

Психолог на підприємстві КП «НВК «Іскра» виконує наступні функції:

- оцінка персоналу з метою найму, атестації та переміщення (вивчення і фіксація ділових, професійних якостей, здібностей);
- професійна орієнтація та консультування;
- соціально-психологічне навчання персоналу і підвищення кваліфікації співробітників;
- прискорення процесів адаптації працівників в організації - взаємодія керівника з підлеглими;
- атестація посад, включених у штатний розклад (опис посадових обов'язків, складання професіограм, посадових інструкцій);
- вивчення умов праці, організації робочих місць;
- аналіз особистості працівника в системі організації (вивчення ставлення до праці, задоволеності працею, мотивації і стимулювання праці, безпеки праці).

- соціально-психологічне забезпечення впровадження нововведень та реформ;
- профілактика та вирішення конфліктів;
- контроль за станом соціально-психологічного клімату в колективі, між підрозділами та підприємствами;
- створення «світлиць»;
- підвищення дисципліни праці;
- ведення журналу працівника в курс справ в організації. Психолог розповідає і відповідає про історію фірми, про його роль у виконуваний роботі, пильності і почастотності, традиціїми організації;
- оцінка трудового внеску працівників. Психолог здійснює періодичну оцінку праці кожного співробітника і його відповідність одержуваної зарплатної платі (діяльності персоналу);
- розробка засобів підтримки дисципліни та ефективних прийомів заохочення і покарання співробітників;
- участь у розборі скари, посередництво в переговорах робітників і профспілки з адміністрацією, соціально-психологічне забезпечення переговорного процесу в ситуації конфлікту;
- участь в організації системи комунікацій в організації (вибір і порівняння різних різних засобів комунікацій, аналіз змісту і дохідливості інформації);
- приватні психологічні консультації керівних.

Практичний психолог в КП «НВК «Іскра» здійснює свою роботу в різних напрямках.

Робота проводиться в усіх напрямках одночасно, інакше буде порушена цілісність функціонування організації [37].

У роботі з керівництвом КП «НВК «Іскра» практичний психолог має такі завдання:

- розробка неефективної структури організації;

- забезпечення розвитку організації та безболісний перехід з статусу *на етапі*
- зрештоювання напрямків подальшого розвитку організації;
- діагностика, виявлення і профілактика «слабких місць» в організації;

• формування стилю діяльності та іміджу організації.

У роботі з персоналом КП «НВК «Іскра» практичний психолог *здійснює*:

- формування кадрової політики;
- підбір персоналу (врахування необхідності виконання ним широкого *колу функцій*);
- раціональне використання кадрів;
- формування навичок роботи в команді;
- мотивацію персоналу;
- зв'язку і атестацію співробітників, участь у розробці схем оплати *праці*
- співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей;
- розробку і проведення тренінгів з персоналом;
- організацію неформального спілкування.

З партнерами і клієнтами підприємства КП «НВК «Іскра» практичний психолог *здійснює*:

- формування довгострокових відносин між малими підприємствами та партнерами і клієнтами;
- допомогу в пошуку нових партнерів (організація презентацій, акцій, *участь у виставках*);
- зміцнення зв'язків з постійними клієнтами;
- створення психологічних портретів клієнтів;
- диференціацію груп клієнтів для створення найбільш ефективної *реклами, розрахованої на кожну цільову аудиторію*;

При власній підприємстві та засобами масової інформації практичний психолог КП «НВК «Іскра»:

- контактує з пресою для висвітлення у різних видах інформації про організацію;
- організовує та психологічно забезпечує участь керівників у спеціальних програмах;
- веде переговори про надання зniżок на розміщення реклами. З метою організації рекламної кампанії практичний психолог:
 - розробляє стратегію;
 - висуває креативні ідеї з приводу змісту і форми реклами;
 - проводить психологічну експертизу реклами; маркетингові дослідження;
 - вирішує питання спонсорства, участі у масових та благодійних заходах [35].

Практичний психолог підприємства КП «НВК «Іскра» виступає також як аналітик діяльності конкурентів:

- виявляє їх переваги і недоліки;
- аналізує рекламу конкурентів, розмежовуючи її на успішну і некалату [48].

Такий широкий спектр задач висуває складну систему вимог до знань, умінь та навичок практичного психолога.

Психолог в КП «НВК «Іскра» повинен:

- мати відмінні знання з психології, зокрема таких її розділів, як соціальна психологія, психологія управління, організаційна психологія, психологія праці, профвідбір, психодіагностика, мотивація поведінки, психологія реклами, конфліктологія, психологія спілкування, психотерапія, психологія сприймання, психологічна експертиза, психологія торгівлі, методологія експериментальних досліджень; а також з менеджменту, маркетингу, соціології;

якості виконання ефективності здійснення, психологічності та відповідності процесу;

кваліфікація (включно професійні важливі психічні якості та якості особистості) (включно і немовленнє мислення, здатність до саморозвитку підприємства, комунікабельність та організованість).

Також чинить діяльність психолога на підприємстві є достатньо ризикованою і спирається на основні методологічні засади діяльності психолога викладеної, які визначені прокладено психологією.

Оскільки завдання викладено нової штатної одиниці до відділу кадрів в КП «НВК «Біла», вперше лише 6000 грн. на місяць (+ 200 грн. на місяць на друге виконання матеріалів), підприємство вирішило наступні проблеми:

- зменшення кількості звільнень;
- зменшення кількості конфліктів;
- більш кваліфікований підбір персоналу;
- збереження позитивних керівників;
- більшість продуктивності праці;
- зростає інтерес працівників до своєї роботи;
- «лінійний» та «екологічний» клімат в колективах;
- кваліфікація прийняття структурних змін.

Потребу у кваліфікованій психологічній допомозі відчувають представники всіх професій та всіх вікових категорій. Психологічні служби або посади практичного психолога з'являються в різних сферах соціальної практики (освіта, промисловість, Збройні сили, міліція, пенітенціарна система, політика, торгівля, реклама, спорт тощо) [12].

Незважаючи на те, що основні види та напрямки діяльності практичного психолога є загальними, все ж таки спостерігається специфіка завдань та методів його роботи в різних сферах.

Сьогодні діяльність психологічної служби підприємства КП «НВК «Біла» на організації ґрунтується на фундаментальних та

- [38]. Основними функціями в КП «НВК «Іскра» є:
- забезпечення забезпечення процесів управління, рекламної діяльності, ведення переговорів;
 - створення умов комунікаційного процесів (обміну інформації) на ринку товарів та послуг;
 - вивчення психологічних аспектів приватизації та постприватизації;
 - розробка проблем охорони і наукової організації праці;
 - аналіз трудової діяльності;
 - участь у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та його кадрової політики.

Системний підхід до побудови діяльності психологічної служби в КП «НВК «Іскра» повинен охопити всі сфери життєдіяльності працівника: як сферу професійної діяльності, так і сферу, не пов'язану з трудовою діяльністю [39].

Завдання та функції психологічної служби підприємства КП «НВК «Іскра» обумовлюють її роботу в двох основних напрямках:

- сприяння розв'язанню проблем, які безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю: удосконалення структури, форм і методів управління; стабілізація кадрів; оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі (профорієнтація і профвідбір, атестація працівників і оптимізація робочих місць, забезпечення навчання різних категорій працюючих);

- допомога працюючим на підприємстві робітникам в розв'язанні проблем, які прямо не пов'язані з їхньою трудовою діяльністю (сімейні проблеми, включаючи взаємини батьків і дітей; організація дозвілля; підвищення рівня психічного здоров'я, оптимізація психофізіологічного стану тощо).

Під час розв'язання тих чи інших проблем, які виникають на підприємстві КП «НВК «Іскра», визначається конкретний його потреби, залежність від організаційних та матеріально-технічних умов, часальності виробництва у штаті служби та її місця у структурі підприємства тощо.

Психологічна служба підприємства КП «НВК «Іскра» повинна функціонувати на трьох рівнях:

- на рівні основного колективу (на цьому рівні вона повинна розв'язувати проблеми, які стосуються функціонування колективу промислового підприємства в цілому: побудова і реалізація планів соціального розвитку колективу, стабілізація кадрів, удосконалення структури та методів управління);

- на рівні вторинного і первинного колективу (на цьому рівні розв'язуються такі проблеми: дослідження і оптимізація соціально-психологічного клімату, питання, пов'язані з новими формами організації праці в умовах динамічної економічної системи);

- на рівні окремої особистості (на цьому рівні розв'язуються задачі, пов'язані з організацією робочого місця, з оптимізацією психофізіологічного стану, з різноманітними психологічними проблемами окремих працівників в колективі).

Діяльність психолога на всіх цих рівнях може здійснюватися у вигляді індивідуального або управлінського консультування, психокорекції та психодіагностики, психологічної освіти, яка може реалізовуватися у вигляді навчання та розробки рекомендацій. Таке навчання спрямовується на підвищення психологічної компетентності керівників різних рівнів і проводиться у формі лекцій, бесід, групової дискусії, ділових ігор, соціально-психологічного тренінгу тощо [26].

Підприємство КП «НВК «Іскра» в процесі свого становлення та розвитку стиклося з певними труднощами в процесі досягнення певних цілей, в ході подолання яких виникає необхідність професійної допомоги психологів, бізнес-консультантів, психотерапевтів, коучів. Розрізняють як

психологічних консультантів, набраних в цій самій фірмі, так і зовнішніх консультантів, що надають послуги на основі договору.

Зовнішні консультанти можуть бути представниками якої-небудь юридичної фірми або надавати послуги самостійно.

Як залежності від завдань проекту, цілей керівників, організаційно-методичної підготовки консультантів є спрямованість на підтримання, посилення, збереження певних функцій і певних станів співробітників з метою, спрямованому до досягнення ними трудової діяльності. Певні функції діяльності консультантів можуть стати організованими спільно з іншими співробітниками організації по досягненню певних бізнес-цілей, формування компонентів систем управління персоналу, створення і впровадження управлінських нововведень [40].

Важливими рисами діяльності психолога-консультанта можна вважати наступні положення.

1. Діяльність психолога-консультанта в організації визначається великим запасом знань з областей менеджменту, економіки, етики, педагогіки та психології. Сучасні управлінські технології (менеджмент людського капіталу, збалансована система показників і т.д.) мають істотне психологічне зміст, тому психологу-консультанту для здійснення різноманітних проектів необхідно володіти різними технологіями менеджменту, вміння виділяти психологічний зміст цих технологій для впровадження і підтримки даних технологій. Також психолог-консультант повинен володіти специфічними для сфери послуг навичками переговорів, проведення презентацій, укладання договорів, створення команд і ведення проектною діяльності.

2. Професійна позиція психолога-консультанта полягає в тому, що він не тільки здійснює допомогу у вирішенні організаційної проблеми, а також повинен навчити персонал організації самостійно вирішувати цю проблему і здійснювати профілактику її повторного виникнення. Психологічна складність консультування полягає в передачі відповідальності за результат

керівничих психологічних або організаційних змін з доцільно-консультанта на клієнтів-клієнта.

3. Професійна певна освіта безпосередньо пов'язана з інноваційністю та адитивною психологією методів до цілей безпосередніх дій, тиражування вже відпрацьованих алгоритмів. Застосування методів організаційної роботи повинні бути спрямовані на вирішення поточних завдань організації, а також в класичному вигляді - на підвищення ефективності організації [7].

Психологи, які працюють в організаціях на різних професійних постах (підбір, навчання, розвиток), здійснюють кілька основних видів діяльності: психодіагностика, психокорекція, організаційне консультування та ін.

Виділяють три основні сфери діяльності практичного психолога: психодіагностичну діяльність, психопрофілактику, психокорекцію. Психодіагностика виконує контрольною задачею за психологічним станом співробітників підприємства і його впливом на успішність їх трудової діяльності. Психодіагностику виводять в розряд первинних завдань психолога. Основне завдання психолога полягає в тому, щоб оцінити розвиток будь-яких психологічних якостей у конкретній дивізії, поставити діагноз його психічного розвитку, тобто провести психодіагностику [11].

Психодіагностична діяльність - основа діяльності будь-якого практичного психолога». Таким чином, психодіагностика є невід'ємною частиною будь-якої професійної діяльності психолога. Психодіагностика стає провідною діяльністю для психологів, які працюють в підборі та оцінці персоналу організації.

Основною функціональною спрямованістю психопрофілактики є запобігання можливих негативних станів у працівників організації. Психокорекція спрямована на зміну негативних психологічних ситуацій, таких як рішення міжособистісних конфліктів, надання допомоги для виходу зі стану перетому і т.п.

Сфера діяльності психолога, психопроективна і психологічно-педагогічна, це три сфери діяльності практичного психолога: психологічне консультування, психологічне проектування і психологічно-реабілітаційна робота. Діяльність психолога спрямована на підвищення і розвиток організаційної культури співробітників організації.

Крім того він займає організаційну сферу діяльності психолога. Вони полягають у тому, щоб допомогти власній компанії. Однак якщо основна робота психолога - це створення певної психологічної знань, організаційної структури компанії для ефективного діяльності, то організаційна робота до балансування продуктивності діяльності, а також спрякти цьому усвідомленню повинно себе у певній професійному середовищі [2].

В певній роки всі частини психолога в організації виступають у тісній зв'язі з менеджментом організації, яке спрямоване на оптимізацію діяльності людськими ресурсами організації, проектування нових форм роботи функцій підприємства.

Проектування організаційної діяльності являє собою теоретичне і практичне міжпредметні моделювання, що реалізовується в спеціальних процедурах. При цьому ставиться завдання привести у відповідність організаційні, технологічні, комунікативні аспекти діяльності співробітників, з цінностями, і корпоративні цілі, місія та цінності компанії - з іншого [19].

Прикладами організаційного консультування, в якому центральну роль відіграє психолог, можуть бути: організація кадрового резерву організації, впровадження моделі компетенцій та центру оцінки, впровадження моделі організаційної культури, проведення професійних конференцій і гуртків психологів, впровадження клієнтоорієнтованих технологій у практику діяльності компанії.

Діяльність психолога в організації тісно пов'язана зі взаємодією з іншими представниками організації, зацікавленими в результаті. Ю. М.

Клієнт, говорючи про професійній допомозі психолога-психолога, виконуючи роль, які можуть бути залучені в організаційній процесі і виконати
посередницької ролі на нього [26].

До них відносяться Клієнт, Замовник, Спонсор, Посередник,
Підрядник та Виконавець. Ці ролі складать окремий ланцюжок або
власне клієнт.

Клієнт - це той, у кого є проблема, Замовник - особа, яка укладено
за проблему і приймає на себе відповідальність за її вирішення, Спонсор
фінансує витрати. Посередник інформує Замовника про те, що може
зробити у вирішенні проблеми. Підрядник приймає на себе
відповідальність за вибір конкретних дій, а Виконавець виконує ці
дії.

У найпростішому випадку таким «спеціалістом себе» якого ми -
психолог і клієнт. Однак в організації особливі професійна компетенція
психолога можливо тільки при вирішенні особистих, індивідуальних питань
співробітників, що стосуються безпосередньо їх персона, і не зачіпають
інтересів інших суб'єктів трудового процесу. Система професійних взаємодій
«психолог - клієнт» більш властива особистою, індивідуальною
консультативною практикою і рідко зустрічається в роботі психолога в
організації [25].

Безпосередня взаємодія між собою здійснюють замовник і клієнт,
взаємодія ж з іншими учасниками процесу носить опосередкований характер.
При цьому кожен з учасників цього процесу може брати на себе відразу
кілька ролей. Відповідно, як виконавець може одночасно бути і підрядником,
і посередником, так і клієнт може виступати як в ролі замовника, так і в ролі
спонсора. На підприємстві останнє здійснюється не так часто, оскільки будь-
яка організація має внутрішню ієрархічну структуру, в якій фінансова,
організаційна та виконавча сили найчастіше розділені. Таким чином, як
виконавець, так і клієнт - як психолог, так і співробітник підприємства,
залишаються у складній
психологічному процесі.

100

структурованій системі, і на успіх взаємодії між ними, з відповідно, і на ефективність виконання організаційом своєї діяльності впливають різні фактори, обумовлені структурою організації, запитами керівництва, певними замовленнями [23].

Основна заповідь успішності взаємодії - це взаємна зацікавленість і вища відповідальність кожним з учасників результату дії. Подібна схема ефективної роботи психолога, як навчання і розвитку персоналу.

В цілому психологічна діяльність по відношенню до підприємства приймає двоїстий характер: з одного боку, вона сприяє створенню системи людей з певним менталітетом, інтелектуальним і фізичним потенціалом, з іншого - створення цієї системи обумовлено структурою організації і умовами діяльності персоналу. Оскільки основу будь-якого підприємства становлять люди, психологу, що працює в організації, багато в чому доводиться рахуватися з їхніми інтересами, особистісними особливостями. Адже будь-яка професія - це не просто спосіб заробити грошей, але і спосіб життя і перетворення навколишнього світу, умова розвитку особистості, мета, потреба і сенс життя. Це спосіб самоактуалізації, розвитку, соціальної активності [40].

Центральна проблема організаційної соціальної психології полягає у вивченні впливу соціально-психологічних факторів на підвищення ефективності праці. Проблеми, якими доводиться займатися психологам в організації, складні і трудомісткі. Вирішення цих проблем вимагає від психолога достатньої професійної підготовки та володіння широким арсеналом психологічних методів дослідження і впливу на особистість працівника [29].

Конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. Конфлікт - це зіткнення двох і більше людей або їх формальних і неформальних об'єднань, зумовлене різницею у поглядах, позиціях, інтересах.

Об'єктом дослідження даної роботи були кілька відділів КП «НВК «Іскра»: відділ кадрів, юридичний відділ, планово-фінансовий, конструкторське бюро, загальний відділ.

Для проведення дослідження конфліктних ситуацій в колективі КП «НВК «Іскра» були застосовані два тести «Методика діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки» та «Психологічний клімат в організації».

За першим тестом для проведення діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки в колективі КП «НВК «Іскра» був обраний відділ кадрів. В результаті за методикою першого тесту було встановлено, що у колективі у вирішенні конфліктів переважає тактика співпраці та компромісу.

Для проведення дослідження за методикою другого тесту були обрані такі відділи КП «НВК «Іскра», як юридичний відділ, загальний відділ, відділ кадрів, планово-фінансовий відділ та конструкторське бюро. В результаті було відмічено, що психологічний клімат у відділах приємний і спокійний, але інколи виникає соціально-психологічна напруга.

Діагностований психологічний клімат в структурних підрозділах КП «НВК «Іскра» свідчить, що у взаємовідносинах працівників переважає почуття симпатії та відповідальності. Але іноді виникають напружені відносини між членами колективу. При виникненні конфліктної ситуації

набірним варіантом поведінки в конфлікті співробітників відомо перевагу
співпраці та компромісу.

102

Таким чином в колективі КП «НВК «Іскра» присутній певний рівень
конфліктності. При вирішенні конфліктів найчастіше використовуються
конструктивні тактики, що сприяють встановленню позитивно-
поводливого клімату в колективі.

Проведення аналізу між особових стосунків в колективі КП «НВК
«Іскра» дозволить керівникам структурних підрозділів виділити об'єктивні
об'єкт і предмет конфлікту, проблему, інцидент і суб'єктивні (мотиви,
потреби, мета, позиції, інтереси й цінності учасників) складові конфлікту.
Подібний аналіз є необхідною процедурою яка дозволяє правильно визначити
шляхи для врегулювання конфлікту на конкретній стадії його розвитку.

Своєчасна фіксація наявності конфлікту і правильна оцінка ступеня
його розвитку дозволяє керівникам структурних підрозділів КП «НВК
«Іскра» не просто адекватно відреагувати на конфронтаційну ситуацію в
уставові, а й відповідно врегулювати розбіжності між суб'єктами
конфліктної взаємодії.

З метою попередження подальших конфліктів в колективі КП «НВК
«Іскра» рекомендується проводити навчання персоналу навичкам
безконфліктного спілкування, проводити спеціальні заняття, тренінги,
дискусії. Це дозволить уникнути надмірного прояву емоцій; створити
можливість сумісного обговорення проблеми, викласти людям їхні вимоги та
 побажання; конкретизувати власну точку зору та зрозуміти точку зору інших;
створити атмосферу емпатії, тобто надасть можливість сторонам конфлікту
побачити проблему очима опонента та визнати його думку; обрати нові
шляхи розв'язання конфлікту.

Пропонований алгоритм діяльності керівника, який включає: вивчення
причин виникнення конфлікту, планування вирішення конфлікту, обмеження
кількості учасників, додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів,
аналіз можливих наслідків, ухвалення рішення. Це сприяє на досить швидко

можливості виникнення конфлікту та складання його неконструктивного результату, а також можливості вибрати найбільш ефективну технологію вирішення конфлікту.

Важливим у вирішенні конфліктів є способи прийняття керівником рішення у процесі управління конфліктами. Серед найважливіших є консультативні та адміністративні.

Правильний підбір методів поводження з конфліктами забезпечує як збереження нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі, так і підвищення продуктивності праці в установі.

В даній роботі наведеній перелік психодіагностичних методик, що є інструментом у роботі з конфліктами.

Для профілактики конфліктів в КП «НВК «Іскра» доцільно: визначити основні причини виникнення конфліктів, утвердити ефективне управління складною співробітників, розробити варіанти стратегій управління персоналом, залучити керівників середнього рівня до вироблення рішень.

Особливої уваги у розв'язанні конфліктів потребують дії керівника, які повинні мати наступну послідовність:

- визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень;
- розглядання варіантів вирішення;
- сконцентрувати увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента;
- створення атмосфери довіри;
- при спілкуванні досягти результату.

У результаті розв'язання конфліктних суперечностей відбувається розрядження психічної напруженості, знижується інтенсивність негативних емоцій.

Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації людського чинника та використання трудового потенціалу. При цьому використання наявного кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості і вибору методів ув'язки

заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, в яких вона здійснюється.

Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації використання існуючого трудового потенціалу. При цьому працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості і вибору методів ув'язки заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, в яких вона здійснюється.

Щоб заробітна плата відповідала цілям управлінської стратегії: розвитку відчуття спільності у працівників, вихованню їх у дусі партнерства, раціональному поєднанню особистих і суспільних інтересів, потрібна зміна її мотиваційного механізму. Психологічно, а потім і економічно заробітна плата повинна націлювати працівника на чітке розуміння ним взаємозв'язків між вимогами до нього підприємства, фірми і внеском його в кінцеві результати, і як наслідок - розміром заробітної плати.

Тому ми пропонуємо підвищити заробітну плату в КП «НБК «Іскра» на підприємстві на 7-10%. Таким чином ми можемо досягти розвитку відчуття спільності у працівників, вихованню їх у дусі партнерства, раціональному поєднанню особистих і суспільних інтересів, потрібна зміна її мотиваційного механізму. Психологічно, а потім і економічно заробітна плата повинна націлювати працівника на чітке розуміння ним взаємозв'язків між вимогами до нього підприємства, фірми і внеском його в кінцеві результати, і як наслідок – розміром заробітної плати.

Стимулююча функція заробітної плати полягає у встановленні залежності розміру заробітної плати від особистого вкладу працівника та результатів діяльності всього колективу підприємства. Ця залежність повинна постійно стимулювати працівника в покращенні результатів своєї діяльності. Реалізація цієї функції забезпечується розробкою на підприємстві ефективних систем оплати та преміювання праці, залученням працівників до управління підприємством та ін.

105

Слід зазначити, що заробітна плата є найважливішою ціною в економіці, це єдине (або головне) джерело доходу. Так само, як і політична система, регулювання оплати праці має свої суперечності. Так, наприклад, різноманітні види діяльності, умови праці і самих осіб. Ставки заробітної плати диференціюються також за статтю та рисовими ознаками.

На сучасному етапі ринкових перетворень Україна потребує нових механізмів формування системи оплати праці, які мають стати одним із основних стимулів підвищення продуктивності праці й ефективності управління.

Отже, заробітна плата може діяти як чинник, що не стимулює, а, навпаки, гальмує розвиток продуктивності праці. Повільна робота часто винагороджується оплатою наднормових. Сам факт більших витрат часу не є автоматичним індикатором виконання більшого об'єму робіт, хоча схеми оплати праці часто виходять саме з цих припущень. В діяльності щодо організації оплати праці підприємство рідко надається повна самостійність. Звичайно оплата праці регулюється і контролюється компетентними державними органами.

Таким чином, основою матеріальної мотивації та стимулом праці при суспільному розподілі матеріальних благ є заробітна плата, яка ґрунтується на її раціональній організації. Усе це охоплює широке коло відносин людини у процесі її трудової поведінки на виробництві та соціальному житті.

1. Дуткавич Т.В. Конфліктологія з основами кадрової управління: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 456 с.
2. Н.В. Яременко. О.М. Сабунко. Новий словничок синоніми української мови. Київ: Ажур, 2011. 862 с.
3. Дюстрик А.В. Конфліктологія: пн. Минск: Гардарики, 2015. 318 с.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академіда, 2013. 608 с.
5. Радугина А.А. Основи менеджменту: учебное пособие. Минск: Дзис, 2013. 418 с.
6. Фролов С.С. Социология организаций: учебник. Минск: Гардарики, 2016. 312 с.
7. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфліктологія: учеб. посібник для учнів. Харьков: РИП «Оригінал», 2017. 360 с.
8. Корпоративна культура: навчальний посібник під заг. ред. Г.Л. Цета. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
9. Джинни С.Г. Конфликты: научно-популярное издание. Київ: «Веріанті К ЛТД», 2011. 517 с.
10. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2017. 360 с.
11. Русинка І.І. Конфліктологія. Психологопедагогічні запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2017. 332 с.
12. Управление трудовыми ресурсами: справ. пособие под общ. ред. Л.А. Костакова. Минск: Экономика, 2017. 494 с.
13. Торгова Л. В. Психологический климат в организации. *Персонал*. 2014, № 1. С. 78-79.
14. Шейнов В. Конфликты в организациях. *Довідник кадровика*. № 4(14). 2013. С. 89-92.

15. Смеляченко Д. М., Петров В. М., Торгова Л. В., Грищенко А. М. Конфликтологія: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 315 с.
16. Дмитриев А. В., Кудряшова С. В., Кудряшова В. И. Введение в общую теорию конфликтов: монография. Минск: ИВЦЮН РАН, 2018. 212 с.
17. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студентов. Минск: Центр Владос, 2017. 176 с.
18. Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: начальный учебник. Москва: «Деловая», 2017. 492 с.
19. Вишнякова Н. Ф. Конфликтология: начальный учебник. Москва: Университетское, 2017. 318 с.
20. Канатаев Ю. А. Психология конфликта: начальный учебник. Москва: ВАХЗ, 2017. 79 с.
21. Кармин А. С. Конфликтология: учебник. Москва: «Лань», 2018. 448 с.
22. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2016. 551 с.
23. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебное пособие. Санкт-Петербург: НИМБ, 2013. 415 с.
24. Вернер Зигерт. Руководить без конфликтов: научно-популярное издание. Москва: «Экономика», 2017. 318 с.
25. Бабасов Е. М. Конфликтология: учеб. пособие. Москва: «Тетра Системс», 2011. 464 с.
26. Управление персоналом предприятия: учебное пособие под ред. П. В. Шеметова. Москва: ИНФРА, 2018. 312 с.
27. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. Москва: ИНФРА, 2015. 256 с.
28. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2016. 551 с.
29. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: учебник для вузов. Москва: ИКФ «ЭКМОС», 2012. 288 с.

10. Ершов А.А. Личность и коллектив, межличностные конфликты в коллективе, их разрешение: учебник. Львов: Изд-во львовского ун-та, 2013. 318 с.
11. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель: учебник для вузов. Москва: Даш, 2013. 353 с.
12. Савчук Л. М., Бутенко Н. Ю. Организційна поведінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2018. 249 с.
13. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: конспект лекций. Тернополь: ТРТУ, 2017. 338 с.
14. Саломатина Н.А., Румянцева З.П. Менеджмент організації: навчальна допомога. Київ: Інфра-К, 2015. 424 с.
15. Кременя В.Г. Закон України «Про вищу освіту»: науково-практичний коментар. Київ: СДМ Студіо, 2017. 323с.
16. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник. Москва: ИНФРА М, 2012. 240 с.
17. Карпов А.В. Организационное поведение: практикум. П.: Санкт Петербург, 2016. 201 с.
18. Ложкин Г.В., Поряжко Н.И. Практическая психология конфликта: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2015. 256с.
19. Довгань Л.С. Праця керівника: навч. посіб. Київ: Дибіль, 2012. 384 с.
20. Орлянський В.С. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 160 с.
21. «Искра», научно-производственный комплекс, казенное предприятие. *Предприятия оборонно-промышленного комплекса Украины и стран СНГ. Справочник.* изд. 4-е, пер. Киев, 2018. стр.143
22. Оборонно-промислова політика України: можливості застосування досвіду вишеградських країн (укр.). Постанова Кабінету міністрів України від 23 грудня 2004 р. N 1734 (укр.). Кабінет міністрів України. В. И. Сажин.

Dr. M. Boudary. *Positive Health: Holistic Approach*. Paris: Mouton, 2014. p. 99

О. Официальный сайт ИИ «ИИ» «ИИ» «ИИ»
<http://www.izkra.sp.sa/index.php?lang=sa> (дата обращения: 20.12.2019)