

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова
(підпис)

« ____ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»

На тему: «Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні
підприємством»

Виконала:

здобувач вищої освіти Калашнікова Софія Олександрівна _____

Керівник:

завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доц. Іванова Н.С. _____
(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова

підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Калашнікової Софії Олександрівни

1.Тема роботи: «Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні підприємством»

Керівник роботи д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від «11» січня 2021 р. №16-С

2. Строк подання здобувачем ВО роботи : «24» травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: данні мережі Internet, наукова і періодична література з теми дослідження, дані досліджуваного підприємства

4.Зміст(перелік питань,які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві/ 2. Практика запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу(з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиць – 3 , рисуноків – 11.

6.Дата видачі завдання : «12» січня 2021 р.

7. Календарний план

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 06.01.2021 | |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 27.02.2021 | |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 20.03.2021 | |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 01.05.2021 | |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 22.05.2021 | |
| 6 | Попередній захист | до 17.05.2021 | |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедрі | до 24.05.2021 | |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 24.05.2021 | |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 24.05.2021 | |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 05.06.2021 | |

Здобувач ВО _____ **Софія КАЛАШНІКОВА**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Наталя ІВАНОВА**

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 53, рисунків 12, таблиць 4, додатків 3,
графічного матеріалу _____, використаних джерел _____

Об'єкт дослідження: система запобігання та вирішення конфліктів підприємстві ТОВ «Алмаз Систем»

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управлінні конфліктами в організації

Мета дослідження: розробка рекомендацій щодо системи запобігання та управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Алмаз Систем»

Методи дослідження: методи узагальнення, методи порівняння, методи тестування, кореляційний метод, графічний метод.

Основні результати дослідження: визначено рівень конфліктності на підприємстві ТОВ «Алмаз Систем», визначено слабкі сторони системи управління конфліктами, розроблено рекомендації щодо запобігання та управління конфліктами досліджуваного підприємства, розроблено проєкт Положення про процедури вирішення конфліктних ситуацій ТОВ «Алмаз Систем»

Ключові слова:

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| Вступ..... | 6 |
| 1. Теоретико - методичні основи запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві | 7 |
| 1.1 Дослідження конфліктів, їх запобігання та профілактики..... | 7 |
| 1.2 Методи запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві..... | 14 |
| 2. Практика запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві ТОВ «Алмаз Систем» | 20 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Алмаз Систем»..... | 20 |
| 2.2 Дослідження рівня конфліктності на підприємстві ТОВ «Алмаз Систем»..... | 22 |
| 2.3 Виявлення причин виникнення конфліктів в ТОВ «Алмаз Систем»..... | 30 |
| Висновки та рекомендації..... | 34 |
| Список використаних джерел..... | 40 |
| Додатки А-В..... | 42 |

ВСТУП

Багато хто зневажає конфлікти, але майже всі беруть в них участь. Відомо, що колектив - це щось більше, ніж просто працівники, які виконують спільну роботу. Теоретики і практики давно підтвердили те, що організація є соціальною системою, де всі взаємодіють. І від психологічного клімату, від настрою працівника залежить ефективність роботи, організації і багато чого іншого. Необхідно займатись профілактикою конфліктів у колективі.

По-перше, це сприяє підвищенню ефективності роботи. Колеги перестануть витрачати свої сили на боротьбу з конфліктами і будуть більше уваги приділяти роботі.

По-друге конфлікти відображаються на психологічному стані працівників. Це може призвести навіть до серйозних захворювань. Тому профілактика конфліктів має дбати не тільки про психологічне здоров'я, а й фізичне.

Тема конфліктів є досить розповсюдженою, багато науковців зарубіжних та вітчизняних вивчали цю тему, а саме: Л. Козер, Кеннет Боулдинг, А.Я. Анцупов, А.І.Шипілов., Барнард, Р. Дарендорф, К. Вейк, Дж. Гелбрейт, А. Гоулднер, М. Крозьє, П. Лоуренс, У. Мастенбрук, Г. Саймон, Ф. Селзник, І. Б. Гурков, А. К. Зайцев, П. І. Бородкін, А. Г. Здравомислов, А. І. Пригожин, А. І. Кравченко, А. М. Чуміков, М. П. Гандзюк, В. Г. Грибан, Негодченко О. С., Л. М. Ємельяненко, Скібіцька Л. І., Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П., Семенченко А. В., Іванова О. Ю., Л. В. Долинська, М. С. Дороніна, Л. В. Балабанова, та інші, які сформувавши ряд підходів до вирішення конфліктних ситуацій. Але питання щодо запобігання та вирішення конфліктів залишається все ж не до кінця вивченим.

Метою даної роботи є розробка рекомендацій щодо системи запобігання та управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Алмаз Систем».

Предмет кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в організації.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- Вивчити теоретико-методичні основи запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві;
- Розглянути методи запобігання та вирішення конфліктів;
- Дослідити практику запобігання конфліктів на ТОВ «Алмаз Систем»;
- Розглянути систему управління конфліктами на досліджуваному підприємстві;
- Проаналізувати рівень конфліктності на досліджуваному підприємстві;
- Виявити причини виникнення конфліктів в ТОВ «Алмаз Систем».

Об'єктом в даній роботі виступає система запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві ТОВ «Алмаз Систем».

Предмет дослідження – конфлікти в досліджуваному підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків та рекомендацій.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Дослідження конфліктів, їх запобігання та профілактика

Конфлікти на підприємствах, як соціальні явища, мають певну специфіку, що розкривається такими аспектами, як причини, динаміка, види конфліктів, способи їх попередження та вирішення.

В той же час, невирішені організаційні конфлікти можуть мати наслідками ускладнення роботи підприємства, вони можуть завадити досягненню мети і завдань роботи підприємства. Вказані фактори обумовлюють важливість вивчення теоретичних основ організаційних конфліктології, а саме: специфіки конфліктів, що належать до сфери виробництва, а також, які шляхи раціональної профілактики та вирішення конфліктів.

Наразі, попри широкий спектр наукових досліджень з питань конфліктів у підприємствах та організаціях, у літературі наукового сенсу конфлікт трактується неоднозначно. Існують різноманітні підходи до визначення даної дефініції. Але, відповідно до найбільш поширеного наукового підходу конфлікт визначається через протиріччя як більш загальне поняття і, перш за все – через соціальне протиріччя.

В той час, усі наукові та практичні підходи одностайно визначають, що суперечності трансформуються в конфлікт саме тоді, коли починається одночасна протидія сил, які є носіями таких суперечностей [1].

Конфлікт (від лат. Konfliktus) – це зіткнення сторін, думок, сил. Групові та міжособистісні конфлікти - це виникнення суперечності, розбіжності між людьми або, іншими словами, відсутність згоди між двома або кількома сторонами [2].

Практика акумуляції конфліктологічних ідей має багатовікову історію. Перші цілісні концепції конфлікту як такого, а також, засобів профілактики та попередження конфліктів з'явилися на зламі ХІХ-ХХ ст. У зарубіжній і вітчизняній конфліктології основний внесок в розвиток проблеми конфлікту внесли такі дисципліни, як психологія, соціологія та політологія [3].

Першим з дослідників вивчав конфлікт, як соціальне явище Курт Левін. Саме він зазначав, що психологічно конфлікт характеризується як ситуація, в якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані сили рівної величини. Так, міжособистісні конфлікти ним інтерпретувалися, як «конфлікти між власними та примушують силами», тобто як протиріччя між власними потребами людини і зовнішньої змушує силою [4].

В той же час робота американського соціолога Л. Козера «Функції соціального конфлікту», яка вийшла з друку у 1956 році, заклала базис сучасної західної соціології конфлікту. У власній концепції «позитивно-

функціонального конфлікту» Л. Козер обґрунтував позитивну роль конфліктів в забезпеченні стійкості соціальних систем. Дослідник обґрунтував, що конфлікт стимулює соціальні зміни, появу нових суспільних порядків, норм і відносин.

Конфлікт за своєю натурою здатний приносити як добро, так і зло для своїх учасників, тобто бути конструктивним або деструктивним. З цієї причини його функції характеризуються з урахуванням позитивних та негативних результатів.

Трохи згодом, у 60-х роках американський соціолог Кеннет Боулдинг у роботі «Конфлікт та захист. Загальна теорія» (1963) зробив спробу створити універсальне вчення про конфлікт - «загальну теорію конфлікту». Відповідно до неї, всі конфлікти мають загальні елементи і загальні зразки розвитку, що дозволяє різним суспільним силам контролювати конфлікти, управляти ними, прогнозувати їх наслідки. З цією метою необхідно досліджувати загальні елементи і загальні зразки розвитку, властиві усім конфліктам [5].

Що стосується пострадянської конфліктології, в 1988-1992 рр. А.Я. Анцуповим була розроблена еволюційно-міждисциплінарна теорія конфліктів, що стала однією з перших вітчизняних загальних теорій конфлікту. Істотна робота з розвитку прикладних аспектів цієї теорії пророблена А.І. Шипіловим [6].

У сучасній теорії конфлікту існує багато точок зору на природу цього явища, неоднорідність і практичні рекомендації різних авторів. Розглядаючи низку теоретичних досліджень з конфліктології, є можливість констатувати, що все розмаїття поглядів на конфлікт можна звести до двох варіантів: конфлікт - це явище негативне або це ресурс для розвитку.

У науковому середовищі панує науковий підхід, згідно з яким конфлікту розуміється як «зіткнення», «протиріччя», «боротьби», «протидії» особистостей, сил, інтересів, позицій з причини їх протилежності, несумісності і протистояння. За такої точки зору конфлікт - швидше явище негативне. Управління конфліктом стає окремою діяльністю щодо забезпечення розвитку конфліктної взаємодії. Причому такого розвитку, щоб був можливий перехід від однієї фази конфлікту до іншого: від конфронтаційної фази через компромісну до комунікативної. При такому розумінні конфлікт стає природною умовою існування людей.

Конфліктологи вказують, що будь-яке підприємство має в своєму розпорядженні такі підрозділи, взаємодія між якими потенційно конфліктна.

Наприклад, в організації, яка розглядається у даній роботі, а саме: ТОВ «Алмаз Систем», потенційно конфліктними, з точки зору структури підприємства, є взаємодія між відділами продажу автомобілів та відділом сервісу, в свою чергу, відділ сервісу може конфліктувати з відділом запчастин та аксесуарів тощо.

Як правило, у науковій літературі розглядається лише деструктивно значення конфліктів. Однак різниця у поглядах може бути достатньо корисною, і не кожен конфлікт повинен бути обов'язково деструктивним.

Наведені нижче недоліки демонструють, яким чином конфлікти можуть створювати і позитивні процеси на підприємстві:

- конфлікти свідчать про наявність проблем у колективі підприємства та допомагають виявити негативні моменти;
- стимулюють процеси, що можуть прояснити приховану ситуацію та дозволяють виявити проблемні виробничі ділянки;
- загострюють розуміння проблем учасників та осіб, які є залученими до конфлікту;
- стимулюють керівників на активні контакти з підлеглими;
- мотивують працівників переглядати сутність своєї роботи та професійні можливості;
- викликають зміни та запобігають повільному розвитку організації;
- протиріччя можуть підняти творчу активність працівників.

Для клімату в компанії прямий конфлікт іноді більш корисний, ніж клімат постійного сумніву та постійних невдач.

Стосовно спрямованості конфліктів, виробнича практична діяльність говорить про те, що можливі як горизонтальні, так і вертикальні конфлікти. Горизонтальні конфлікти виникають переважною більшістю тоді, коли різні підрозділи підприємства отримують ресурси для свого розвитку та функціонування з одного обмеженого джерела, за умови, що вільні резерви коштів вже виснажені.

В той же час, конфлікт між структурними підрозділами підприємства може виникнути не тільки через дефіцит коштів, але прийняти і позиційний характер. Так, позиційний конфлікт, за визначенням О.І.Пригожина, - це вид контрольованої міжцільової напруги, пов'язаної з протиставленням паралельних цілей за єдиною горизонталлю [7].

В той же час розповсюдженими є ситуації, за яких виникнення організаційних конфліктів обумовлено наслідками внутрішньої суперечливості соціальної структури підприємств, побудови їх за вертикальним ієрархічним принципом. Саме тут, як наголошував Ральф Дарендорф та його однодумці, основним конфліктогенним чинником є боротьба різних індивідів, груп, структур з проблем влади.

Така боротьба носить напрочуд різноманітний характер. У будь-якій організації, на будь-якому підприємстві за самою природою функціонування організації закладені два типи влади:

- влада, що ґрунтується на основі положення в організаційній ієрархії;
- влада, що ґрунтується на основі професійних знань та компетенцій.

Наведені типи влади певною мірою протилежні один одному. Так, адміністративна влада керуючого функціонера виникає з його соціального статусу керівного працівника, базується на його праві наказу, отже підпорядкування йому не є добровільним.

Натомість, влада технічного фахівця-професіонала пов'язана з визнанням його соціального професійного статусу з цих питань і тому підпорядкування компетентному фахівцеві є добровільним [8].

Найважливішою особливістю конфлікту є характер потреб людини, задоволення яких вона виборює. Згідно з теорією А. Маслоу, потреби можна згрупувати, виділивши ієрархічно зв'язані рівні [9]. Це потреби: фізіологічні, соціальні, безпеки, потреби самореалізації та колективного визнання, пошани. У разі незадоволення (чи блокування) будь-якої з цих потреб, невдоволена людина підсвідомо спроможна піти на конфронтацію. Досить узагальнену класифікацію конфліктів пропонує російський конфліктолог С.М. Ємельянов (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікація конфліктів (складено автором на основі [10])

| Критерії класифікації | Вид/тип конфлікту | Сутність |
|---|--------------------------------|--|
| Сфери прояву конфлікту | Економічні | Основа протиріччя економічного характеру |
| | Ідеологічні | Основа - протиріччя у поглядах |
| | Соціально-побутові | Основа - протиріччя соціальної сфери |
| | Сімейно-побутові | Основа - конфлікти сімейного характеру |
| Тривалість та стан напруженості конфлікту | Швидкі та бурхливі | Основа - індивідуальні психологічні особливості особи, відрізняються агресивністю і крайньою ворожістю конфліктуючих |
| | Швидкі та гострі | Виникають за наявності глибоких суперечностей |
| | Слабкі та млявоплинні | Пов'язані з не дуже гострими суперечностями або пасивністю однієї зі сторін |
| | Швидкі та слабовиражені | Пов'язані з поверхневими причинами, мають епізодичний характер |
| Предмет конфлікту | Реалістичні (наочні) | Мають чіткий предмет |
| | Нереалістичні (безпредметні) | Не мають предмета або мають предмет, який є життєво важливим для одного чи обох суб'єктів конфлікту |
| Учасники проблемної взаємодії | Внутрішньоособові | Є зіткненням протилежно спрямованих мотивів самої особи |
| | Міжособові | Суб'єкти конфлікту - дві особи |
| | Конфлікти між особою та групою | Суб'єкти конфлікту: особа та група (мікрогрупа) |
| | Міжгрупові | Суб'єкти конфлікту - малі соціальні групи або мікрогрупи |
| Соціальні наслідки | Конструктивні | В основі - об'єктивні суперечності. Сприяють розвитку організації або іншої соціальної системи |
| | Деструктивні | В основі, як правило, лежать суб'єктивні причини. Створюють соціальне напруження і ведуть до руйнування соціальної системи |

Вважаю за доцільне в рамках теоретико - методичного розгляду основ конфліктології у даній роботі розглянути структурну модель розвитку конфлікту. Так, конфліктна ситуація включає низку структурних елементів (рис.1.1). В першу чергу – це учасники (сторони, опоненти, суб'єкти), що безпосередньо задіяні у реалізації конфлікту. В такому випадку сторонами можуть бути: окремі особи, соціальні групи, інші спільності, організації. У конфлікті можуть взаємодіяти індивід з індивідом, група з групою, частина організації з іншою її частиною.

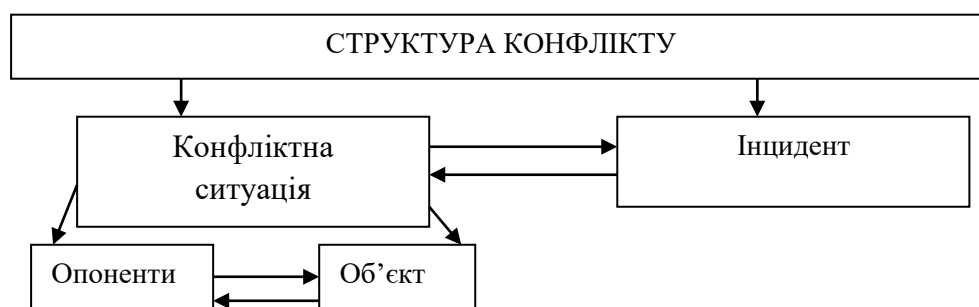


Рисунок 1.1- Структурна модель розвитку конфлікту [11].

Буденна виробнича діяльність має приклади частих виникнень ситуацій, за яких низка учасників конфлікту не обмежується тими, хто безпосередньо протистоїть один одному в прагненні здійснити свої інтереси. Непрямі учасники можуть бути і з числа тих, хто, уникаючи прямої участі у протистоянні, тим не менш, певним чином зацікавлені в його розгортанні і завершенні. Суб'єкти конфлікту мають якусь силу, яка виражає їх здатність відстоювати свої інтереси всупереч протидії іншого боку.

Взагалі, причинами конфлікту є різні обставини, сили, бажання, що викликають суперечності в інтересах різних сторін і що призводять до їх протистояння. Об'єкт конфлікту, а, значить, і чинники конфліктної ситуації формуються:

а) в залежності від бажання і волі суб'єктів – учасників конфлікту; такі причини називаються суб'єктивними;

б) незалежно від волі сторін, через сформовані зовнішніх обставин; такі причини називаються об'єктивними.

Існують декілька факторів виникнення конфліктної ситуації. Так, за умов відкритого гострого конфлікту, якщо його причини усвідомлюються конфліктуючими сторонами, – то це відкриті причини. В той же час можуть бути більш складні, приховані або латентні причини. Окрім того, до конфлікту можуть привести кілька причин одночасно. Серед них можна навести основні причини, які створюють протиріччя, а також другорядні причини, які лише незначно загострюють протиріччя.

Причини конфлікту також можна класифікувати за критерієм первинності/вторинності. Причини, за якими вперше стикаються інтереси

сторін, – це первинні причини. Причини, що виникли внаслідок подальшого загострення взаємин, в тому числі, за рахунок першопричин, слід віднести до вторинних, похідних причин.

Отже, фокусування спрямованості структурної моделі конфлікту відбувається на аналіз умов, що лежать в основі конфлікту, а також, в структурі конфліктної ситуації виділяються такі елементи, як сторони конфлікту (суб'єкти) і предмет конфлікту (причини).

Розвиток конфлікту проходить в звичайних умовах три стадії – передконфліктну, конфліктну та післяконфліктну. Кожна з них ділиться на фази. Будь-яку стадію і фазу слід розглядати лише як певний етап в русі, динаміці конфлікту, який вказує на його зв'язок з джерелом напруженості в соціальних відносинах і з протистоянням сторін-опонентів [12]. Схема динаміки конфлікту наведена на рис.1.2.

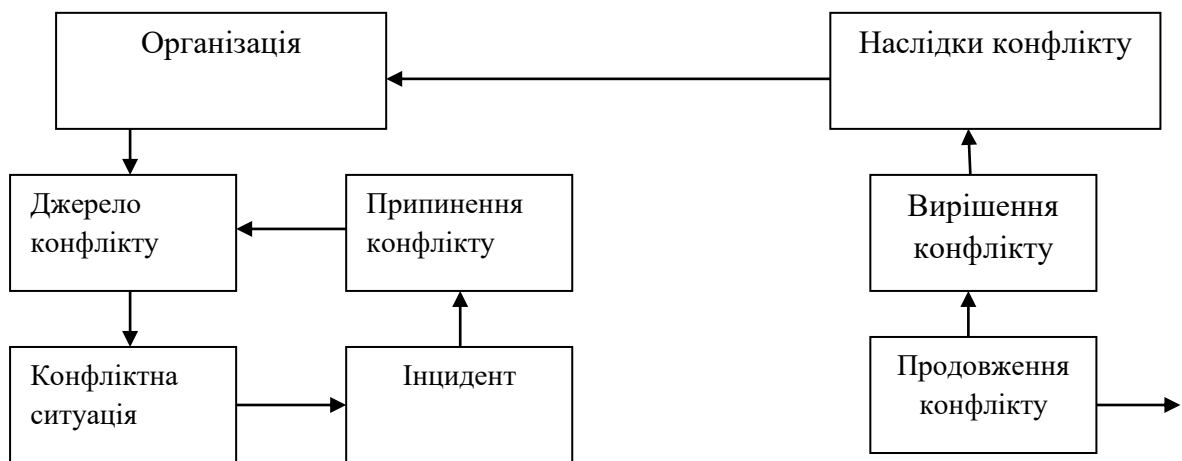


Рисунок 1.2- Схема розвитку конфлікту (складено автором на основі [7,9,13])

Будь-якому конфлікту реально передують певні збіги обставин, в яких знаходяться потенційні сторони протистояння, а також власне люди зі своїми потребами, зацікавленостями і мотивами – тобто можливі суб'єкти конфліктної поведінки. Так готується передконфліктна стадія. Саме вона, як початкова фаза конфлікту, виявляє опонентів і спричиняє обумовленість конфлікту.

Конфлікт часто починається раптово, під впливом якогось випадкового фактора. Але найчастіше вже на цій стадії існують певні передумови для конфлікту. Цей період називається «латентним» і включає наступні етапи:

- виникнення об'єктивної проблемної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації суб'єктами взаємодії;
- спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами;
- виникнення передконфліктної ситуації.

В той же час, процедура визначення протилежних сторін конфлікту, їх протилежних інтересів і обережностей у можливих ризиках, усвідомлення можливого предмета конфлікту, позицій, що займають сторони конфлікту - ще не є гострою фазою конфлікту, а є тільки рівноважним станом, який може передувати протиборству. Для того, щоб ситуація перетворилася у конфлікт, необхідним є привід, певні дії, що спонукають сторони, залучені в конфліктну ситуацію, для активних дій. Такі дії означають зіткнення, інцидент - другу фазу передконфліктної стадії. Тільки разом конфліктна ситуація і інцидент утворюють конфлікт.

Наслідки конфлікту залежать від багатьох чинників об'єктивного і суб'єктивного порядку, манери поведінки сторін, методів подолання розбіжностей, вмільості тих, хто направляє врегулювання конфлікту. Але при будь-якому результаті наслідки конфлікту мають певний вплив на організацію і її персонал. Завершення конфлікту полягає в переході від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми і припинення конфлікту з будь-яких причин. Тут існує два поняття: ціна конфлікту і ціна виходу з конфлікту [14].

Будь-яку стадію і фазу конфлікту слід розглядати лише як певний етап в його русі та динаміці. Такий перебіг подій вказує на його зв'язок з джерелом напруженості у відносинах і з протистоянням сторін-опонентів. У структурі конфліктної моделі акцент робиться на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту і визначають його динаміку.

Сучасна конфліктологія поділяє всіх учасників конфлікту на основних (прямих) і неосновних (непрямих) (рис. 1.3.):

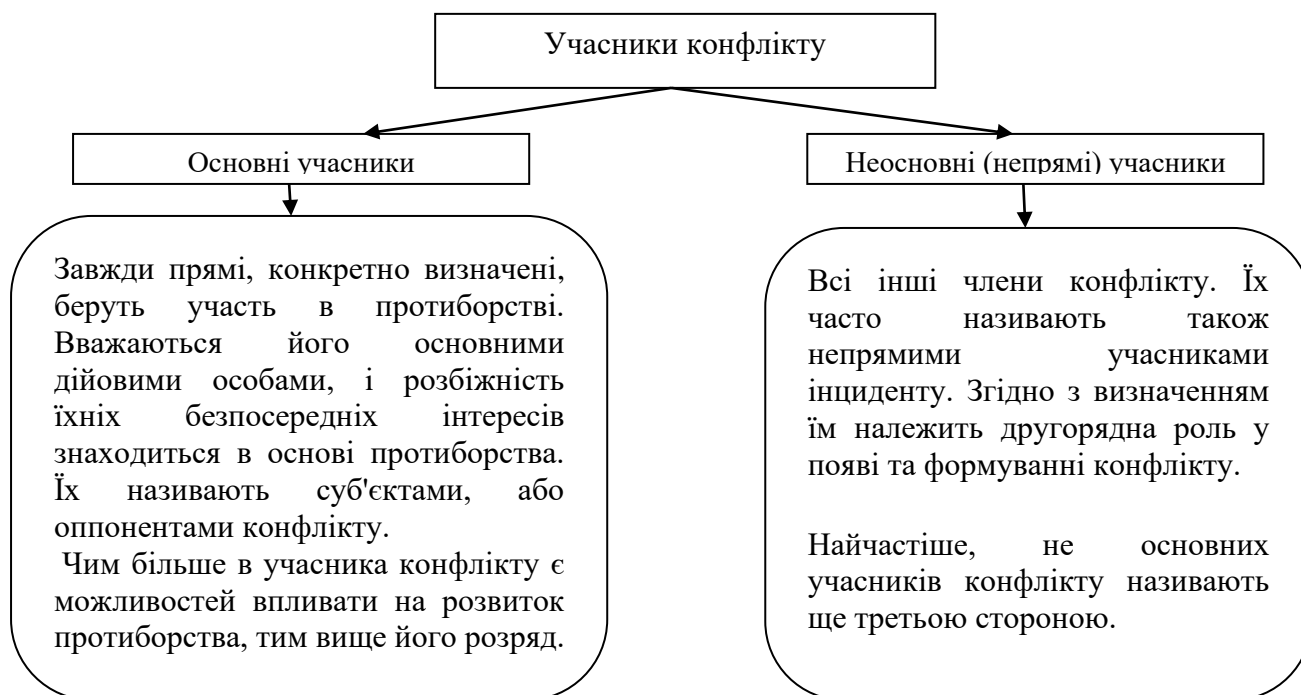


Рисунок 1.3 - Класифікація учасників конфлікту (складено автором на основі [15])

Значну роль в появі і формуванні конфлікту мають і інші його учасники:

- а) організатори;
- б) ініціатори (призвідники);
- в) пособники;
- г) посередники (медіатори).

Керівник підприємства або організації завжди зацікавлений в тому, щоб конфлікт, що з'являється в його компанії або підрозділі, був якомога швидше подоланий, адже як його результати можуть принести великий моральну і фінансову шкоду. Процедура подолання інциденту здатна здійснюватися як у відсутності прямої участі керівника (силами протидіючих сторін), так і при його активному втручанні.

1.2 Методи запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві

Управління конфліктами передбачає вирішення двох стратегічних завдань. Першим є попередження конфліктів. Якщо конфлікт попередити не вдалося, то необхідно вирішувати другу задачу: шукати шляхи його конструктивного завершення.

Управляти можна тільки тими подіями та явищами, у яких ти добре обізнаний. В іншому випадку управління може привести до результатами гіршим, ніж ті, які були б при природному розвитку подій.

Управління конфліктом являє собою свідому діяльність по відношенню до нього, здійснювану на всіх етапах його виникнення, розвитку і завершення учасниками конфлікту або третьою стороною. Управління конфліктом включає симптоматику, діагностику, прогнозування, профілактику, попередження, ослаблення, врегулювання [16].

Профілактика конфліктів особливо часто застосовується на підприємствах, організаціях, де робота пов'язана зі значним отриманням прибутку, де будь-які конфліктні ситуації, що виникають між людьми, здатні привести до негативних наслідків, в тому числі і в економічній сфері. Саме тут існують служби управління персоналом, підрозділами, які відповідають не тільки за управління кадрами, але і за методами організації праці, питання подолання конфліктних ситуацій.

Виділяють наступні способи попередження конфліктів у робочій діяльності (рис. 1.4).

Слід зазначити, що керівник, який стимулює конфлікт штучно, повністю бере на себе відповідальність за його наслідки.

Управління конфліктом припускає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, а й створення умов для його попередження. Причому найбільшу значимість з двох зазначених завдань управління має профілактика. Є ряд результативних технологій управління конфліктною обстановкою, кожна з яких має на увазі кілька хитрих способів.

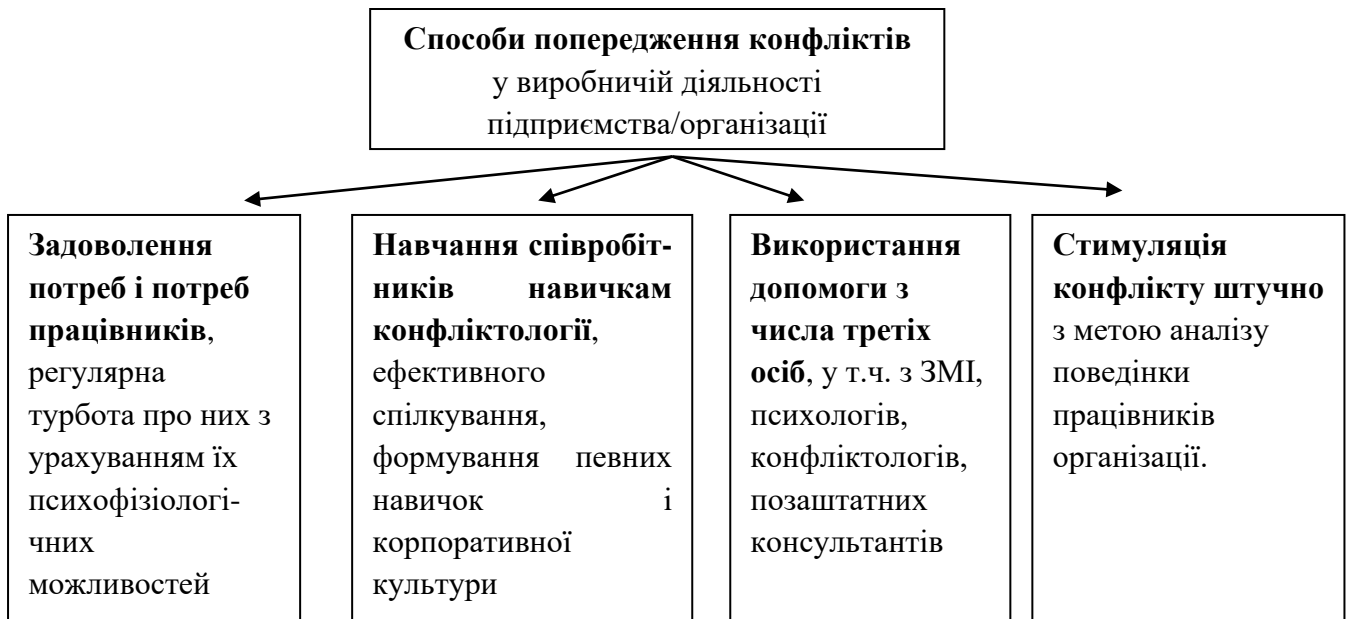


Рисунок 1.4 - Різноманітність способів попередження конфліктів у робочій діяльності підприємства/організації (складено автором на основі [12, 13])

Вчені виділяють три основних технології управління конфліктами:

1. Нормативна, або морально-правова. Її завдання – рішення конфлікту на адміністративно-правової чи моральної основі.

Конкуруючі сторони звертаються до законів і встановленими в цій організації нормам поведінки. Можливості вирішення конфлікту знаходяться в залежності від прийняття і дотримання усіма учасниками конфлікту певних загальноновизнаних норм.

2. Реалістична. Має на увазі рису поведінки за відомою формулою «прагнучи до світу, готуйся до війни». Розглядаючи взаємини між людьми через призму панування і підпорядкування, сили і слабкості, війни за владу і ресурси, вона не розраховує на домінування загальнолюдських болу суспільних цінностей і орієнтує тільки на свою вигоду. В цілому дана методика допускає гранично великий спектр способів і засобів поведінки з конфліктами, здатних уникнути не вигідний конфлікт, пом'якшити конкуруючу сторону і гарантувати свою перемогу. З числа подібних засобів на першому місці стоять застосування сили, брехня, дезінформація і торг.

3. Ідеалістична (інтегративна) методика орієнтується на виявлення нових спільних цілей і цінностей, які знецінюють минулі, що послужили основою конфлікту, а також на спільну роботу сторін для звернення цих нових цілей. Ця методика враховує виграш всіх сторін конфлікту внаслідок його дозволу, вона позиціонує конфлікт як гру, зв'язок з позитивною сумою виграшу. Вважається, що в даний період всі учасники конфлікту зазнають поразки. При вирішенні ж лежить в його основі труднощі, всі сторони опиняться у виграші. Інтеграційна

методика (її здійснення) переводить відносини сторін в нову, безконфліктний область. Вона або ліквідує ресурс конфлікту, або знецінює його важливість, утворюючи нову шкалу цілей і цінностей, в якій ресурс конфлікту втрачає свою колишню роль для його учасників.

Властиве людині різноманітність цілей і засобів їх вирішення, як правило, допускає безконфліктний вибір. Але все залежить від ієрархії потреб учасника конфлікту.

Кожна з трьох методик профілактики конфліктів встановлює єдину рису поведінки її суб'єкта, а крім того, направляє на застосування певних способів і засобів. Таким чином, нормативна, або морально-правова методика спрямовує на раціоналізацію і інституалізацію інциденту, використання законних і моральних норм і кодексів, використання суду, арбітражу і об'єднаних комісій, апеляцію до розуму і моральному свідомості людей і т.п.

Отже, попередження конфліктів – запобіжна діяльність, спрямована на недопущення виникнення конфліктів та їх руйнівного впливу на соціальну систему в цілому або галузеві відносини. Ця діяльність передбачає активне та виважене втручання суб'єктів управління конфліктом у реальний процес суспільних відносин, у будь-які взаємодії людей у різних галузях життя; за цих умов можливо запобігти стихійному розвитку конфліктогенних подій, якщо це є доцільним з точки зору загальних інтересів.

Саме профілактика конфлікту, як вид управлінської діяльності, полягає в тому, щоб завчасно розпізнати, ліквідувати або ослабити конфліктогенні фактори і обмежити таким шляхом можливість їх виникнення чи деструктивного розвитку в майбутньому. Низка передумов визначає успіх цієї діяльності:

- 1) знання загальних принципів управління соціальними організаціями,
- 2) формулювання сучасних аспектів теорії менеджменту, уміння використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
- 2) рівень загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причини, види та етапи розвитку, які формулюються конфліктологією;
- 3) глибина аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації, яка в кожному окремому випадку виявляється унікальною і вимагає особливого комплексу методів і засобів по її залагодження;
- 4) ступінь відповідності обраних методів коригування сформованій небезпечній ситуації її конкретним змістом; ця адекватність використовуваних засобів реальної ситуації залежить не тільки від глибини теоретичних знань можливих учасників конфлікту, а й від їхнього вміння базуватися на власному досвіді та інтуїції.

До організаційно-управлінських чинників об'єктивно-суб'єктивних умов профілактики конфліктів відносяться:

- функціонально-організаційні умови, що пов'язані з оптимізацією відповідних взаємозв'язків між структурними елементами організації і

працівниками. Це сприяє попередженню конфліктів між співробітниками, оскільки функціональні протиріччя, як правило, в кінці-кінців, породжують міжособистісні суперечності.

- структурно-організаційні умови попередження конфліктів пов'язані з оптимізацією структури цеху, заводу, фірми, з одного боку, як організації, з іншого боку, як соціальної групи. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу стоять перед ним завданням забезпечує мінімізацію суперечностей, що виникають між структурними елементами організації, і зменшує ймовірність виникнення конфліктів між працівниками.

- ситуативно-управлінські умови пов'язані, в першу чергу, з прийняттям ефективних управлінських рішень і грамотною оцінкою результатів діяльності інших співробітників, особливо підлеглих. Адже неефективні, неоптимальні рішення провокують виникнення конфліктів між керівником та тими, хто буде їх виконувати і бачить їх непродуманість. Необгрунтована негативна оцінка результатів діяльності також сприяє виникненню передконфліктної ситуації між оцінюючим і оцінюваним.

Не можна не погодитися з тим фактом, що діяльність по попередженню конфліктів є достатньо складною справою. Тому не слід переоцінювати можливості профілактичної діяльності, хоча нею можна і нехтувати. В цілях забезпечення її ефективності слід ясно визначити складнощі та ризики на цьому шляху задля запобігання збільшення негативу від ситуації та її впливу на стан підприємства/організації.

Теоретичне спрямування дослідження першого розділу даної роботи вимагає вирішення тонкощів семантичного тлумачення «спосіб» та «метод». На мою думку, якщо давати коротке визначення, то метод є певним алгоритмом дій. В той же час, спосіб – це набір дій по реалізації цього алгоритму. Один і той же алгоритм може бути реалізований декількома різними послідовностями дій (способами).

Методи запобігання конфліктам на підприємстві або в організації також мають певну палітру різновидів. Зокрема, методи, що застосовуються в організаційних структурах, є такими:

- інтеграція цілей, єдиних для адміністрації або для персоналу;
- встановлення видів зв'язку в структурі управління організацією;
- створення балансу прав і відповідальності працівників при реалізації ними службових завдань;
- уміння делегувати повноваження нижчестоящих співробітників, а також грамотний розподіл відповідальності між ними;
- використання різних форм заохочення, в тому числі і грошові, використання різних спонукальних систем.

Взагалі універсальним методом запобігання конфліктів на підприємствах є підтримання співпраці та залучення співпрацівників до загальних проектів.

Виділяють також:

- метод згоди,

- метод доброзичливості,
- метод поваги особистості супротивника,
- метод обопільного доповнення.

Досконалої вважається стратегія остаточного вирішення конфлікту. Суть її полягає в пошуку і усунення факторів появи конфлікту в рамках добровільного партнерства сторін. Дана стратегія вигідна всім. По-перше, вона перетворює опонентів в партнерів, а отже, покращує обстановку в організації. По-друге, проблема не «заганяється всередину», а перестає діяти. По-третє, придбані сторонами вигоди, навіть якщо вони і розподіляються нерівномірно, все одно перевершують ті, які можуть бути отримані за будь-якої іншої стратегії.

В основі цієї стратегії лежить ставлення до конфлікту як до нормального явища, яке слід подолати і викоринити.

Завоювання лояльності аудиторії як спосіб попередження конфлікту.

Керівник, який здійснює управління співробітниками в рамках компанії, організації, зобов'язаний мати у них авторитет.

Його основна мета - зробити управління організацією логічно послідовним, ефективним. З цією метою використовуються виступи перед аудиторією, бесіди з кожним працівником індивідуально, групові бесіди.

При бесіді з широким колом людей необхідно враховувати ряд важливих фактів. В першу чергу, керівник повинен вміти утримати увагу суб'єктів, якими він розмовляє. З цією метою необхідно вміти не тільки грамотно і логічно вибудовувати мову, а й доносити важливі моменти простими і доступними словами, зрозуміло і цікаво. Мова повинна бути емоційною, так як саме емоції впливають на слухачів, вони вловлює емоційний стан людини через інтонацію і послідовність думок.

Важливу роль також відіграє погляд виступаючого, за рахунок якого відбувається налагодження контакту між людьми. Фахівці, в тому числі конфліктологи, для утримання уваги включають в свою промову якусь цитату, анекдот або притчу. Також необхідно враховувати особливості аудиторії, з якою спілкується керівник. Якщо люди схильні мислити логічно, то інформацію їм необхідно доводити через факти, докази і міркування. Якщо люди більше схильні до психологічних доводів, то необхідно знайти шлях до їх почуттів, змінити темп мови, підкреслити найбільш важливі моменти.

Роль профілактики конфлікту в соціально-економічному розвитку організацій. Сучасні конфліктологи вважають, що конфлікти в організаціях не завжди потрібно запобігати, так як в більшості випадків конфліктні ситуації носять позитивний характер. Конфлікти допомагають урізноманітнити точки зору, отримати додаткову інформацію, виявити найбільшу кількість альтернатив і проблем і вирішити їх при роботі в організації.

Однак в деяких випадках конфлікт може бути дисфункціональним, тобто мати деструктивний характер. Це призводить до зниження особистої

задоволеності суб'єктів, зниження ефективності співпраці працівників в рамках організації.

Керівник повинен вміти вислухати сторону, у якій виникла проблема, в іншому випадку конфлікт виникне неминуче і може привести до тяжких наслідків. Важливо також, щоб керівник був компетентним у сфері конфліктології або мав «на озброєнні» відповідного фахівця-конфліктолога.

Також далеко не завжди запобігання конфліктів здатне зібрати позитивну роль у розвитку організації. У деяких випадках потрібно вміти грамотно управляти конфліктами, прорахувати наслідки конфліктів і доносити цю інформацію до осіб, безпосередньо задіяних в ньому.

Нестандартні підходи до вирішення конфліктів: серед різних засобів запобігання та унеможливлення конфліктів варто пам'ятати і ще про один позитивний та нестандартний: про властиве людям почуття гумору, а значить, можливість його використання з метою оздоровлення ситуації, як відповідно до поточної ситуації, так і системно. Наявність почуття гумору - одне зі свідчень інтелекту людини, його оптимістичного погляду на світ і людей. Як дієвий інструмент сприйняття спільного життя людей, гумор стимулює розрядку напруги, що виникла в людських взаєминах, він є дієвим засобом для того, щоб «випустити пар», викликати позитивні почуття.

Звичайно, ілюзорним є сподівання повністю розв'язати конфлікт тільки «дружньою посмішкою», але послабити його гостроту за допомогою вдалого жарту цілком можливо, за умови, звичайно, що цей жарт буде зрозумілим.

Гумор згуртовує людей навіть там, де здається не залишилося вже більше ніяких надій на примирення. Це відбувається тому, що за допомогою гумору виявляється хоч якась спільність між ними, загальна для всіх людей розуміння смішного.

Здатність розуміти гумор, будучи важливим позитивним якістю особистості, служить одним із її складових престижу. Звичайно, цим засобом слід користуватися, дотримуючись почуття міри, маючи на увазі, що за допомогою гумору можна домогтися лише короткочасного підвищення позитивної активності людей. Користуючись жартом, не можна допускати перетворення всієї справи в жарт. Однак і нехтувати цим засобом не слід, оскільки в такому складному і відповідальній справі, як запобігання і вирішення конфлікту, не може бути дрібниць.

2. ПРАКТИКА ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛМАЗ СІСТЕМ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Алмаз Систем»

ТОВ з обмеженою відповідальністю «Алмаз Систем» засновано 04.06.2008 р. Функціонує відповідно до чинного законодавства України для здійснення комерційної діяльності та отримання прибутку. Директором являється Чижик Олег Леонідович. Компанія займається техобслуговуванням і ремонтом автомобілів, оптовою та роздрібною торгівлею запасними запчастинами і приладдям для автомобілів, продажем нових та б/у автомобілів.

Організаційна структура ТОВ «Алмаз Систем» є лінійно-функціональною. На чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, який наділений усіма повноваженнями, виконуючи одноосібне керівництво підлеглими йому співробітниками. Всі функції перерозподілені згідно функціональним підрозділам, таким як :

- 1)бухгалтерія;
- 2)відділ продажу автомобілів;
- 3)відділ бек-сервісу;
- 4)відділ сервісу;
- 5) відділ кузовної ділянки;
- 6)відділ служби безпеки;
- 7) відділ клінінгу.

Відділ бухгалтерії налічує п'ять осіб, керівником є головний бухгалтер. Відділ продажу автомобілів налічує п'ять осіб, керівником є начальник відділу продаж. Відділ бек сервісу , сервісу і кузовної ділянки налічує двадцять дві особи, головним цих відділів є начальник сервісу. У відділі служби безпеки налічується чотири особи, головним є начальник служби безпеки. У відділі клінінгу працює чотири особи, що підпорядковуються завгоспу. Відділ сервісу – 7 осіб, підпорядковуються начальнику відділу сервісу. Керівники відділів підпорядковуються головному начальнику – директору. Всього в організації працює сорок сім осіб, не включаючи підрядників.

При дослідженні підприємства було виявлено, що організація не має регламентованої системи вирішення та запобігання конфліктів. Коли в колективі виникає конфліктна ситуація, її намагається вирішити керівник відділу або відділів між якими виникає конфлікт і директор. В більшості випадків конфлікт спадає, але продовжується роками. В організації до конфліктних ситуацій підходять без освіченості та алгоритму дій. Яким чином вирішувати конфлікт діє на усній домовленості керівників, що вважається грубим недоліком в конфліктних ситуаціях, що відображається на психологічному кліматі колективу та на житті організації в цілому.

Управління будь-якою організацією – це процедура, за допомогою якої експерти керують шляхом постановки завдання і дослідженні методів їх досягнення. Процес управління складається з різних функцій, таких як: мотивація, дослідження, організація, контроль. Більш того, управляти – означає мати здатність досягати цілей, мотивувати працівників в необхідному напрямку.

У житті колективу, особливо це стосується різних відділів ,в більшості відділ продажу і відділ сервісу, з'являються різні протиріччя, які часто перетворюються у конфлікти. Даному процесу необхідне управління. Як суб'єкт конфлікту керівник виступає в ролі одного з опонентів, який відстоює власну точку зору, інтереси і займає позицію у взаєминах з підлеглими або партнерами по діловим зв'язкам.

Найчастіше безпосереднім учасником в конфліктних сутичках керівники відділів та директор стає в тих ситуаціях, коли не дотримуються службовому етикету, відходять від норм трудового законодавстві або допускають негативну поведінку підлеглих. До порушень етикету відноситься така поведінка, як нехтування, зухвалість, обман, зловживання своїм становищем, недотримання обіцянок, нетерпимість до думки інших. Ці особливості притаманні до тих людей, які не володіють навичками культури спілкування і схильні до приниження.

Необхідно, щоб керівник дотримувався загально визнаним нормам культури спілкування. Він зобов'язаний стримувати свій темперамент, показувати гідність і витриманість. Керуючий згідно зі своїм статусом і становищем не може відходити в бік від реальних труднощів, які чекають рішення, що можуть викликати суперечності, дискусії та розбіжності. Він повинен допомагати, з'ясовувати незбіжні інтереси і цілі, намагатись надати їм творчу і функціональну націленість. В моментах, коли керуючий виступає не однією з конфліктуючих сторін, а в якості посередника, його значимість повинна виражатись по-іншому і відрізнятись рядом особливостей. У цьому випадку потрібно нагадати, що керівництво персоналом, як і керівництво в цілому, є сукупність засобів і способів, що забезпечують злагоджену працю. Воно передбачає сукупність заходів, які передбачають взаємозалежний вплив психофізичних, фінансових, соціальних, морально-етичних умов. Такий комплекс безумовно включає налагодження конфліктів.

Управління конфліктами, як і управління персоналом, має вважатись зі складністю трудових взаємин по всіх лініях – між роботодавцем та найманим працівником, між керівником і підлеглим, між окремими співробітниками. Робочі відносини формуються під впливом умов соціального середовища і взаємодії, також залежать від правових норм і трудових традицій, служать базою конструктивного вирішення конфліктів, що утворюються в процесі трудової діяльності. У випадку даної організації керівник лояльний, тактичний ,прислуховується до персоналу, але деякі моменти ігнорує . Головна задача керівника – надихати співробітників, захистити від незаслужених образ,

відвести від егоїзму і конкурентною болючої боротьби, уникнути збільшення конфлікту. Разом з тим, керівнику необхідно «орієнтуватись на людину», приділяти максимум уваги настрою людей і задоволення їх потреб. Йому важливо розуміти своїх підлеглих, знати їх інтереси і вподобання, по можливості бути обізнаним в їх труднощах і життєвих обставинах, а також про інші особливості, щоб зберігати в людях ентузіазм, вселяти впевненість в успіху. Необхідно приймати кожен людину такою, яка вона є в даний період, з усім хорошим і поганим.

Дуже важливо об'єктивно судити про співробітників, бути обачним в застосуванні матеріальних і моральних засобів схвалення і покарання. Таким чином, при появі ситуацій, в яких керівник виявляється безпосереднім учасником конфлікту, його здатності впливати на розвиток конфлікту, управляти розбіжностями, залишаються переважними.

2.2 Дослідження рівня конфліктності на підприємстві ТОВ «Алмаз Систем»

Аналіз діяльності ТОВ «Алмаз Систем» свідчить про суттєве зниження ефективності роботи даної організації і зростає відсоток персоналу, що незадоволений роботою.

Згідно дослідження, за результатами якого було виявлено, що конфліктні сутички на постійній основі виникають між відділом бек-сервісу і відділу продаж. Конфлікти почали виникати ще декілька років тому, але через некваліфікованого минулого директора сутички не ліквідовували. Образи залишились і на тому психологічний клімат з роками нагнітав.

Дослідження проводилось серед 14 осіб, з них 2 – жінки, 12 – чоловіки (рис.2.1.).

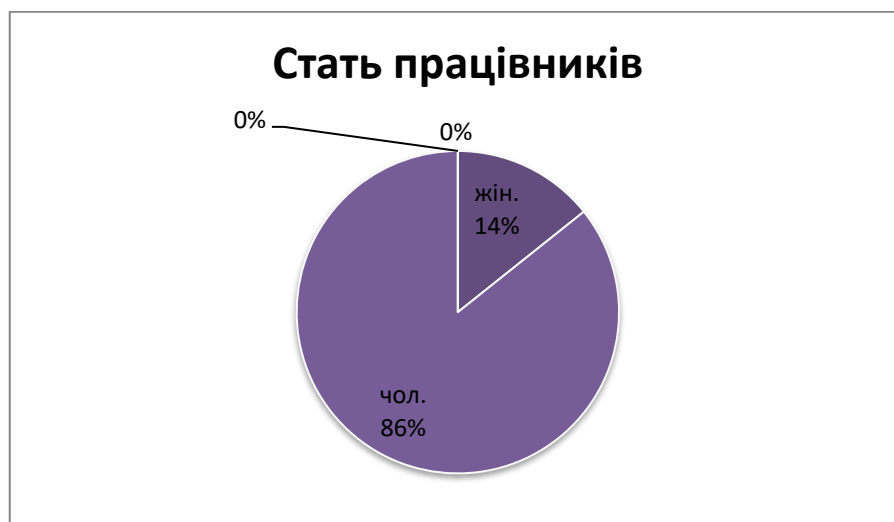


Рисунок 2.1- Стать працівників відділу продажу і відділу бек-сервісу

Віковий склад відділів: 25-54 років, освіта: середня спеціальна і вища (табл.2.1.)

Таблиця 2.1 – Таблиця зведених даних

| № | Стать | Вік | Посада | Освіта |
|-----|-------|-----|-----------------------------|--------------------|
| 1. | Жін. | 31 | Менеджер з адмін.діяльності | Середня спеціальна |
| 2. | Чол. | 54 | Продавець-консультант | Вища |
| 3. | Чол. | 34 | Продавець-консультант | Вища |
| 4. | Чол. | 36 | Продавець-консультант | Вища |
| 5. | Жін. | 45 | менеджер | Вища |
| 6. | Чол. | 45 | Начальник відділу продажу | Вища |
| 7. | Чол. | 40 | Начальник відділу сервісу | Вища |
| 8. | Чол. | 24 | Сервісний консультант | Вища |
| 9. | Чол. | 40 | Сервісний консультант | Середня спеціальна |
| 10. | Чол. | 32 | Менеджер відділу запчастин | Середня спеціальна |
| 11. | Чол. | 38 | Менеджер відділу запчастин | Вища |
| 12. | Чол. | 26 | Сервісний консультант | Вища |
| 13. | Чол. | 32 | Сервісний консультант | Вища |
| 14. | Чол. | 37 | Менеджер по гарантії | Вища |

В організації ТОВ «Алмаз Систем» не приділяється достатньо уваги проблемам конфліктів, отже постає завдання більш детально дослідити причини виникнення конфліктів між працівниками конфліктуючих відділів, знайти слабкі сторони та визначити шляхи удосконалення.

Існує твердження, що перевага суперництва впливає на конфліктність в колективі. Щоб перевірити дане твердження, потрібно: застосувати метод тестування та спостереження. Для тестування були задіяні : тест К.Томаса, тест самоконтролю у спілкуванні ,соціометрія групи. Задачами тестування було: виявити рівень товариськості, визначити рівень самоконтролю, визначити стиль конфліктної поведінки. Рівень товариськості, що був проведений за допомогою методу опитування показав, що шість працівників мають високий рівень товариськості, четверо – середній і четверо – низький. За рівнем комунікативного контролю було виявлено, що більшість співробітників (7 осіб) відносяться до середнього рівня.

Щоб зрозуміти психологічний клімат колективу на даний момент, було проведено тестування К.Томаса [17]. Тест складається з тридцяти пунктів , в кожному з яких існує два судження, відмічені буквами а і б. Зіставляючи зазначені у пункті два судження, кожен раз необхідно вибрати з них те, яке вважається більш типовим для вашої поведінки, анкета. Відповідно до цього тестом було проведено опитування чотирнадцяти осіб – співробітників ТОВ «Алмаз Систем» (Додаток А), результати тестування наведено на рис. - 2.2., 2.3. (Додаток Г)

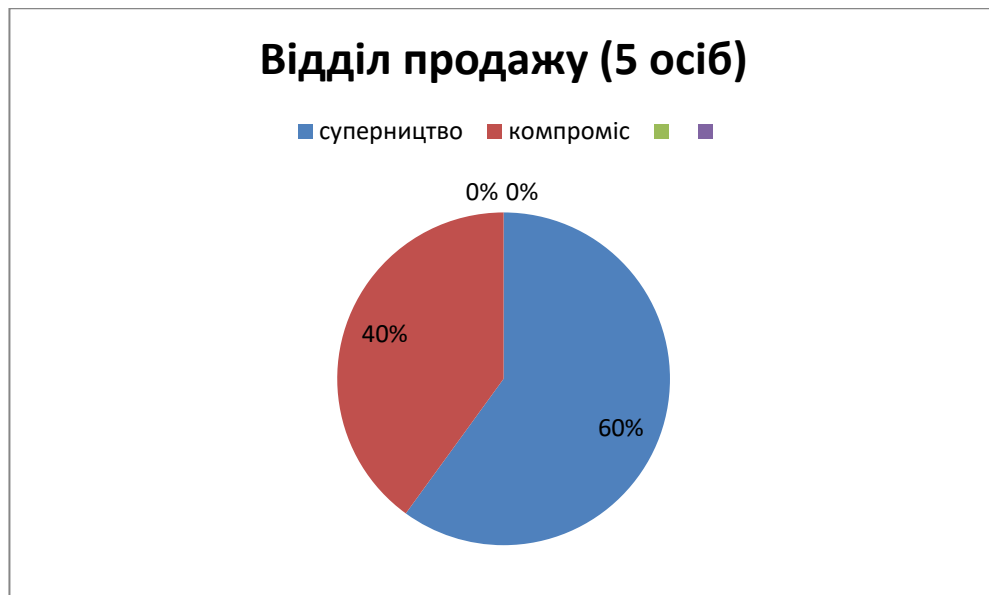


Рисунок 2.2. – Результати тестування відділу продаж.



Рисунок 2.3. – Результати тестування відділу бек-сервісу

Зробивши висновок можна сказати, що у відділі продажу більшість персоналу схильна до суперництва, а у відділі бек-сервісу переважає пристосування та уникнення.

Суперництво проявляється в нав'язуванні своєї думки іншій стороні конфлікту. Суперництво може призвести до негативних наслідків.

Приспособлення проявляється у добровільному чи примусовому відмовленні від своєї думки, уникнення проявляється, коли одна особа хоче вийти з конфлікту без негативних наслідків, конфлікт тільки на момент перестав існувати, але причини конфлікту залишаються.

Отже, початок конфліктних сутичок йде саме з відділу продаж.

Сама атмосфера в організації не найкраща. Усі працівники виконують свою роботу, але організаційна культура потребує покращення. Комунікація відбувається тільки між працівниками одного відділу. Що ж до комунікації різних відділів – вона відсутня. Організація - це одне ціле, тому комунікація має панувати у всіх відділах.

Щоб зрозуміти, як працівники оцінюють конфлікти і до якої групи більше відносяться - до конфліктних чи тактичних осіб, було проведено тестування під назвою «Самооцінка конфлікту» (Додаток Б). Результати наведені нижче у вигляді діаграм. Тест складається з одинадцяти питань. Результати виявляються в балах, що показує три варіанти:

- 1- ви тактовні;
- 2- ви конфліктна особа;
- 3- ви дріб'язкова людина і шукаєте привід для конфліктів.

Результати тестування представлені в табл. 2.2 та на рисунках 2.4, 2.5.

Таблиця 2.2 – Результати тесту та оцінка експертів

| № учасника | Рівень товариськості | Рівень комунікативного самоконтролю | Суперництво | Співпраця | Пристаювання | Компроміс | Уникнення | Самооцінка рівня конфліктності | Оцінка експертом рівня конфліктності |
|------------|----------------------|-------------------------------------|-------------|-----------|--------------|-----------|-----------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1. | 10 | 9 | 3 | 6 | 9 | 8 | 4 | 32 | 40 |
| 2 | 10 | 10 | 5 | 5 | 10 | 7 | 6 | 32 | 40 |
| 3 | 6 | 8 | 0 | 5 | 10 | 8 | 7 | 28 | 28 |
| 4 | 5 | 5 | 10 | 4 | 2 | 8 | 6 | 20 | 20 |
| 5 | 10 | 9 | 2 | 6 | 8 | 6 | 8 | 26 | 30 |
| 6 | 10 | 9 | 3 | 4 | 7 | 6 | 10 | 24 | 30 |
| 7 | 5 | 4 | 3 | 9 | 3 | 6 | 9 | 26 | 20 |
| 8 | 10 | 10 | 2 | 10 | 6 | 6 | 6 | 28 | 30 |
| 9 | 10 | 9 | 1 | 5 | 8 | 2 | 11 | 30 | 44 |
| 10 | 7 | 6 | 8 | 4 | 6 | 6 | 6 | 24 | 2 |
| 11 | 4 | 5 | 11 | 8 | 1 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| 12 | 5 | 6 | 2 | 7 | 5 | 9 | 7 | 26 | 20 |
| 13 | 7 | 8 | 8 | 6 | 7 | 7 | 2 | 22 | 25 |
| 14 | 8 | 7 | 4 | 6 | 2 | 10 | 8 | 24 | 24 |



Рисунок 2.4 – Рівень самооцінки конфлікту відділу продаж

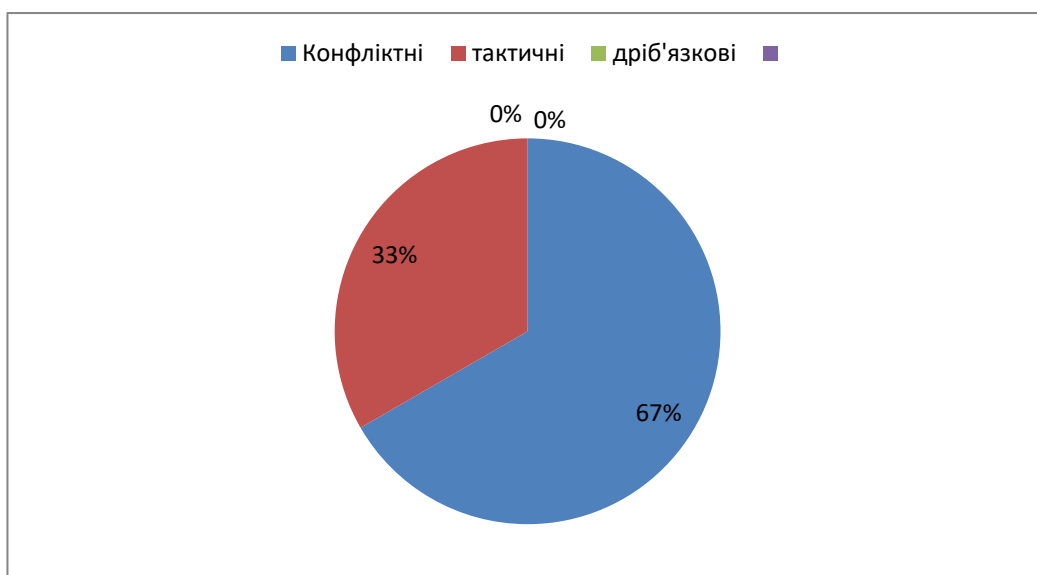


Рисунок 2.5 – Рівень самооцінки конфліктності відділу бек-сервісу

Отже, підсумувавши результати тестування можна зробити висновок, що у двох відділах в більшості переважають конфліктні особи і тільки у відділі бек-сервісу 33 % є тактичними.

Щоб зрозуміти, які конфлікти домінують в колективі, було проведено усне опитування. Відповіді на запитання, які види конфліктів частіше виникають розподілились наступним чином: міжособистісні – 34%, між відділами – 45%, між особою та відділом – 10%, між особою та керівником – 6% внутрішньо особистісні – 5% (рис.2.6.)

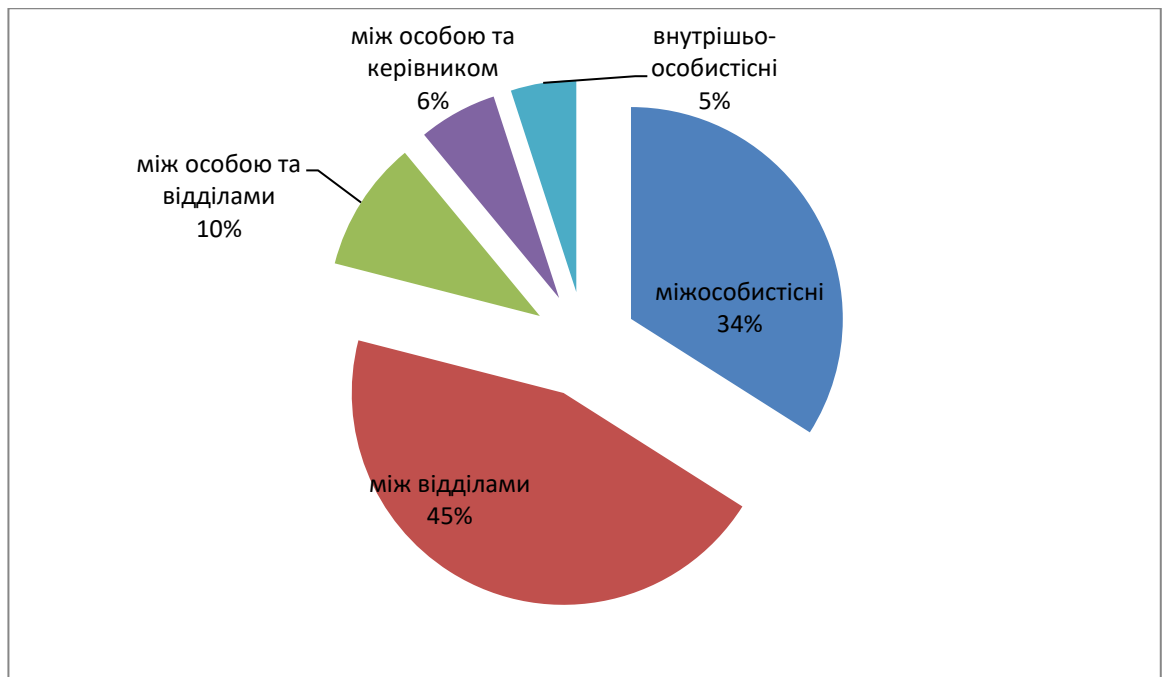


Рисунок 2.6 – Типи конфліктів в організації

Результат показав, що в колективі домінують конфлікти між відділами.

Для виявлення конфліктних зв'язків простим методом є кореляційний аналіз. Якщо коефіцієнт набуде від'ємного значення, то існує зв'язок між конфліктами, якщо буде наближатись до одиниці чи мінус одиниці, тоді зв'язок стає ще ближчим. Для цього всі досліджені дані були зведені в Додаток Г. Проведення кореляції було за допомогою програми Microsoft Excel.

За результатами дослідження було виявлено, що між рівнем товариськості і стратегією суперництва існує обернений зв'язок ($r = -0,48$), що характеризується тим, що якщо рівень товариськості буде зростати, тоді буде зменшуватись поведінка суперництва під час конфлікту. Так, як конфліктні особи вибирають стратегію суперництва, кореляція показала позитивний результат. Між рівнем товариськості і стратегією співпраці існує дуже слабкий зв'язок ($r = -0,17$). Між рівнем товариськості та стратегією пристосування існує прямий зв'язок ($r = +0,64$), це означає, що за умови зростання рівня товариськості зросте ймовірність поведінки пристосування при конфліктній ситуації. Неістотними зв'язками є зв'язки між рівнем товариськості та стратегією компромісу ($-0,24$), та стратегією уникнення ($r = -0,22$). Якщо порівнювати рівень комунікативного самоконтролю та стратегіями, то можна побачити, що значний обернений зв'язок існує між рівнем самоконтролю та стратегією суперництва ($r = -0,50$). Слабкими оберненими є зв'язок між рівнем самоконтролю і стратегією співпраці, та стратегією компромісу ($r = -0,15$). Прямий зв'язок існує в більшій мірі між рівнем самоконтролю та стратегією пристосування ($r = 0,78$), це означає, що при зростанні рівня самоконтролю, зросте і стратегія пристосування при конфлікті. І останнє – стратегія уникнення

та рівень самоконтролю мають дуже слабкий зв'язок, що майже на нулі ($r=0,02$).

Крім того, було виявлено, що особистості, які мають найвищі значення за рівнем конфліктності вибирають компроміс та уникнення, як спосіб взаємодії, тобто люди, які вважають себе неконфліктними, схильні до компромісу та уникнення.

Однак, була виявлена позитивна кореляція між оцінкою експерта та рівнем самооцінки сильний прямий зв'язок ($r=0,82$), тобто чим більше зростає рівень самооцінки тим більше зростає і оцінка експерта.

Можна зробити висновок, що колектив себе раціонально оцінює при конфліктах. Самооцінка співпадає з оцінкою експерта. Конфліктні особи оцінили себе в більшості за середнім рівнем суперництва і деякі за високим. В основному працівники усвідомлюють потребу в суперництві та за будуть боротися власні інтереси, є припущення, що частка колег демонструють свою поведінку на прихованому рівні.

Розберемо декілька варіантів конфліктних ситуацій, які останнім часом були між відділами і як керівництво їх вирішувало.

Ситуація 1. Автовоз з новою машиною клієнта затримується. Машина записана на тонування на сервіс. Сервіс працює до сьомої години, автовоз мав приїхати о четвертій, час зміщується на невизначений проміжок. Машина має видаватись клієнту зранку, тому перенести на наступний день тонування не можливо. Консультант з відділу продажу попереджає не вчасно про зміну планів, починається конфліктна ситуація з консультантом бек-сервісу, адже сервіс має щільний запис і працівник, який мав робити тонування відмовляється від роботи, бо робочий час закінчується. Керівник відділу сервісу пропонує варіант попередити клієнта про ситуацію і запропонувати перенести запис на інший зручний час зі знижкою, але клієнт відмовляється. Тоді постає питання, як вмовити працівника на роботу поза робочий день. Порадившись з директором, керівник сервісу пропонує подвійну ставку за виконану роботу і працівник погоджується. Машина за тонована, клієнт задоволений, конфліктна ситуація вирішена. Подібна ситуація і її метод вирішення можна розглядати, як компроміс. До того ж ситуація була повністю вирішена, без негативних наслідків.

Ситуація 2. В грудні 2020 року в ТОВ «Алмаз Систем» змінюється людина на посаду «директор». До цього колишній директор працював 10 років і персонал змінювався дуже рідко. Новий директор молодший за колишнього, більш амбіційний і відразу почав помічати прогалини, які має компанія. Почались зміни в роботі, графіку, зміні зарплати в ліпшу сторону і навіть зміни в інтер'єрі компанії. Персонал, який більш молодший був радий змінам, висловлював свої ідеї та думки та допомагав директору. Але і залишився персонал, який давно вже працює, яких і так все влаштовувало і почались сутічки. Давній персонал намагався всілякими способами привернути увагу до себе і позбавити цього директора. Почались плітки, доноси, спроби

підстав. Проаналізувавши психологічний клімат колективу, директор мав ряд пропозицій, щоб змінити ситуацію на краще і уникнути майбутніх конфліктних ситуацій. Що було здійснено:

- 1) Проведено декілька тренінгів для залучення персоналу і зміцнення взаємовідносин;
- 2) обмін працівниками з різних міст по «Тойоті Україна»;
- 3) декілька поїздок в Лексус Одеса для обміну досвіду (Лексус Одеса вважається найдружнішим колективом);
- 4) створення ініціативної групи для організування ідей поліпшення роботи і покращення атмосфери колективу;
- 5) залучення до Кайзен ідей, за які дають грошову винагороду. Кайзен ідеї - це ідеї для поліпшення і спрощення процесу роботи, ідеї щодо зміцнення колективу та вирішення конфліктних ситуацій;
- б) створений «Кодекс працівників», в якому прописані правила, який має персонал дотримуватись.

Через такі методи вирішення, персонал отримав мотивацію, ініціативна група почала активно працювати, почали подаватись Кайзен ідеї і відділи почали більше контактувати між собою. За будь-який наклеп чи плітки робилась догана. Дану ситуацію і методи її вирішення можна розглядати, як пристосування і компроміс. Адже завдяки тесту К.Томаса було виявлено, що половина персоналу має такі показники в конфліктних ситуаціях.

Але через деякий час було виявлено, що конфліктна ситуація була вирішена не повністю, адже не було повної роботи з тими людьми, хто був конфліктною стороною і продовжились постійні сутички між персоналом, що почало відображатись на психологічному кліматі колективу.

Була проведена усна бесіда з деякими працівниками задля того, щоб дізнатись чому саме так відносяться до змін і чому персонал не має мотивації. Виявилось справа в тому, що кожен на початку своєї кар'єри приходив на роботу з запалом, надавав ідеї для покращення роботи, взаєностосунків і т.д. Але саме минулий директор ніколи не прислухався, не втілював ідеї в реальність і для персоналу керівництво стало втіленням чогось поганого. Тим, кого ненавидять і до кого більше не прийдуть з ідеями і це продовжувалось роками. Персонал не отримував мотивації, організації відпочинку, належних умов праці і психологічний клімат почав падати без контролю. Тому кожна зміна в організації почала призводити до стресу і невдоволення.

Ситуація 3. Почались сутички між персоналом відділу продажу, а саме консультантами та адміністраторами залу. Сутність конфліктної ситуації була в тому, що консультанти вимагали набагато більше, ніж прописано в посадовій інструкції адміністраторів, наголошуючи на те, що адміністратори і більшій частині допомагають відділу сервісу з клієнтами. Адміністратори почали виконувати свої посадові інструкції, відповіли на це тим, що їм не доплачують додатково і почався хаос, адже відділи не встигали робити всю роботу, конфліктну ситуацію ніхто не вирішив, вважаючи це недостатнім аргументом.

На жаль дана ситуація була простою і вирішенням було переробити посадову інструкцію і вимагати виконання обов'язків згідно неї. Якщо збільшується об'єм роботи - повинна збільшуватись і зарплата. Працівник може допомогти іншому колезі в його роботі у разі солідарності, але колега не має права вимагати виконання своєї роботи іншим працівником. Через те, що в організації були застарілі посадові інструкції та не було чіткого розмежування обов'язків кожного виник конфлікт.

Керівництво досліджуваної організації не має достатніх знань щодо конфліктів, їх вирішення, методів та стратегій, вважаючи, що більшість може пройти само собою, якщо проігнорувати. Не має вдосконаленої системи дій при конфліктних ситуаціях, застарілі посадові інструкції, ігнорування, не має контакту з персоналом, все це призводить до погіршення ситуації в організації/

2.3. Виявлення причин виникнення конфліктів в ТОВ «Алмаз Систем»

Для регулювання та запобігання конфліктів на сьогодні спеціалісти розробили багато рекомендацій, що включає в себе різні стратегії, методи, моделі поведінки, як правильно все це застосовувати та уникати негативних наслідків. Вважається, що розв'язання конфліктів залежить в основному від трьох факторів: адекватності сприйняття конфлікту, або ж ще можна назвати самооцінкою конфлікту, відкритості в спілкуванні або ж готовність до обговорення проблем та співробітництва та формування довіри і партнерства.

Виявленням конфліктів повинні займатись спеціалісти, але завдяки дослідженням було виявлено, що в організації ТОВ «Алмаз Систем» спеціального відділу по конфліктам немає і все вирішується на усних домовленостях. Але такі функції можуть бути покладені на керівників відділів та директора. Для побудови системи управління конфліктами рекомендується використовувати метод ідентифікації конфліктів, етапи показані на рис.2.7.

1. Встановлення проміжку часу між проведеннями ідентифікації конфліктів. Цей етап визначається за кількістю конфліктів і їх наслідками, чим більша кількість, тим частіше потрібно проводити ідентифікацію. Після проведення потрібно підсумувати результати, сформувати частоту та слідкувати за ефективністю.

2. Збір інформації для проведення ідентифікації конфліктів. Методи збору можуть бути різними. Аналіз організації показав, що для отримання інформації потрібно враховувати: розроблення та використання тестів, опитувальних анонімних листів, проведення бесід та переговорів, відвідування кожного підрозділу, проведення тренінгів. Всі методи є ефективними, але більш за все я рекомендую використовувати створити місце, де буде стояти анонімний ящик, куди можна вкладати опитувальний лист. Кожен працівник може відповісти на питання що не подобається, які є проблеми в колективі, що

потрібно вдосконалити або навіть звернутись за допомогою у вирішенні конфлікту завдяки листу. Для того, щоб працівники не боялись застосовувати таку методику можна лист писати анонімно. Такий лист містить загальні питання, що допоможуть ідентифікувати усі конфлікти. Використання таких листів буде вигідним для діяльності ТОВ «Алмаз Систем», оскільки буде надавати допомогу в управлінні та профілактиці конфліктів та прийнятті рішень.

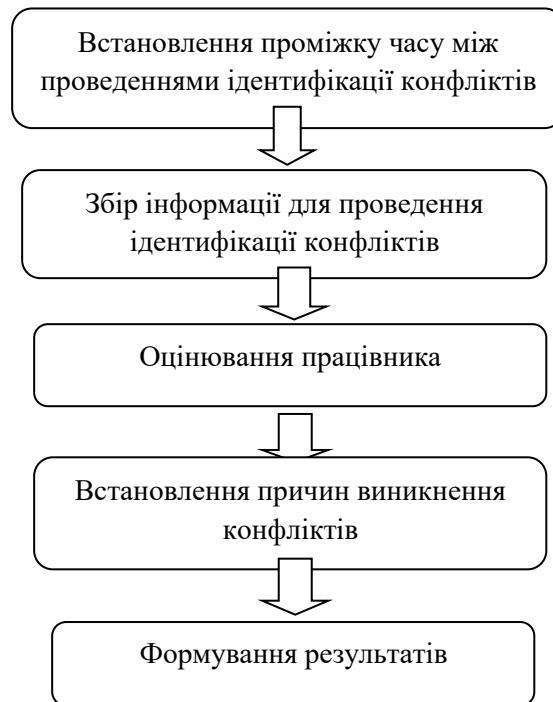


Рисунок 2.7 - Етапи виявлення конфліктів в організації ТОВ «Алмаз Систем»

3. Оцінювання працівника. Оцінювання можна розподілити по кольорам: червоний, оранжевий, жовтий, темно-зелений і зелений. Розподіл по кольорам дає можливість керівнику сформувавши комплекс заходів для вирішення ситуації. Для розподілу працівників по кольорам потрібно провести тестування або бесіду, а остаточне рішення приймати на основі рівня схильності працівника до конфлікту. Червоний колір – визначає небезпеку, наприклад працівник вирішив звільнитись, відбувається вже пошук іншої роботи. Перекопати такого працівника майже неможливо, тому потрібно мінімізувати негативні наслідки.

Оранжевий колір – означає велику ймовірність звільнення, стрес та активний розвиток конфліктності. Працівник вважає, що для нього не має розвитку і перспективи, невдоволення заробітною платнею, пошук нового місця роботи. Якщо працівник є важливим для організації, потрібно застосовувати заходи для збереження стосунків.

Жовтий колір – конфлікт назріває, зниження продуктивності праці, невдоволення і підозра у звільненні. Потрібно визначити сторони конфлікту та його причини.

Темно-зелений колір – рівень конфліктності є мінімальним, є деякі непорозуміння, але все можна вирішити та не допустити до негативних наслідків.

Зелений колір – відсутні прояви конфлікту, можливі невдоволення але вони не істотні;

4. Для виявлення причин конфлікту потрібно побудувати матрицю причин-наслідків, розподілену по кольорам (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця причин-наслідків

| Рівень конфлікту за кольором | Можливі причини виникнення | Ймовірність настання | Рівень впливу на продуктивність | Можливі наслідки |
|------------------------------|---|----------------------|---------------------------------|--|
| Червоний | Неправильне мотивування, конфлікти між колегами, невдоволення роботою, керівництвом не прислуховуються до думок та потреб працівника. | високий | Високий | Дуже низька продуктивність та ефективність, звільнення працівника, перехід на іншу роботу. |
| Оранжевий | Межа, коли працівник перейде в червоний рівень, працівник вже в пошуках роботи, але ще не звільняється. | середній | Високий | Звільнення, конфліктність |
| Жовтий | Початок нагнітання конфліктів, працівник вважає, що його не чують. | середній | Середній | Низька продуктивність, часті конфлікти, нагнітання психологічного клімату, думки про звільнення. |
| Темно-зелений | Мінімальні конфлікти | Низький | Низький | Наслідки мінімальні, яким можна запобігти |
| Зелений | - | Низький | Низький | Не має |

Таким чином можна швидко визначити рівень ситуації, знайти чітке рішення ситуації і запобігти негативним наслідкам.

Рівень конфліктності в організації ТОВ «Алмаз Систем».

1. Було встановлено, що ідентифікації конфліктів в організації не відбувалось. Спостереження за колективом було місяць, у результаті чого було помічено, що конфліктні сутички виникають майже щодня, через це помічається зниження продуктивності праці тих працівників, що є учасниками конфлікту;

2. Для збору інформації для проведення ідентифікації конфліктів використовувався метод бесід та переговорів та відвідування кожного розділу. Кожен працівник відповів, що йому не подобається, висловив свою думку, щодо того, як можна вирішити конфлікти. Було вирішено, що на наступний раз буде застосований метод анонімних листів в ящикок, тому що не всі працівники готові відкритись повністю та бояться висловити свою думку.

3. Наступним етапом було оцінювання працівника. За відповідями кожного працівника було призначення йому кольору. Було опитано 40 осіб, з них 6 – зелений колір, 8 – темно-зелений, 14 – жовтий, 11 – оранжевий, 1 – червоний.

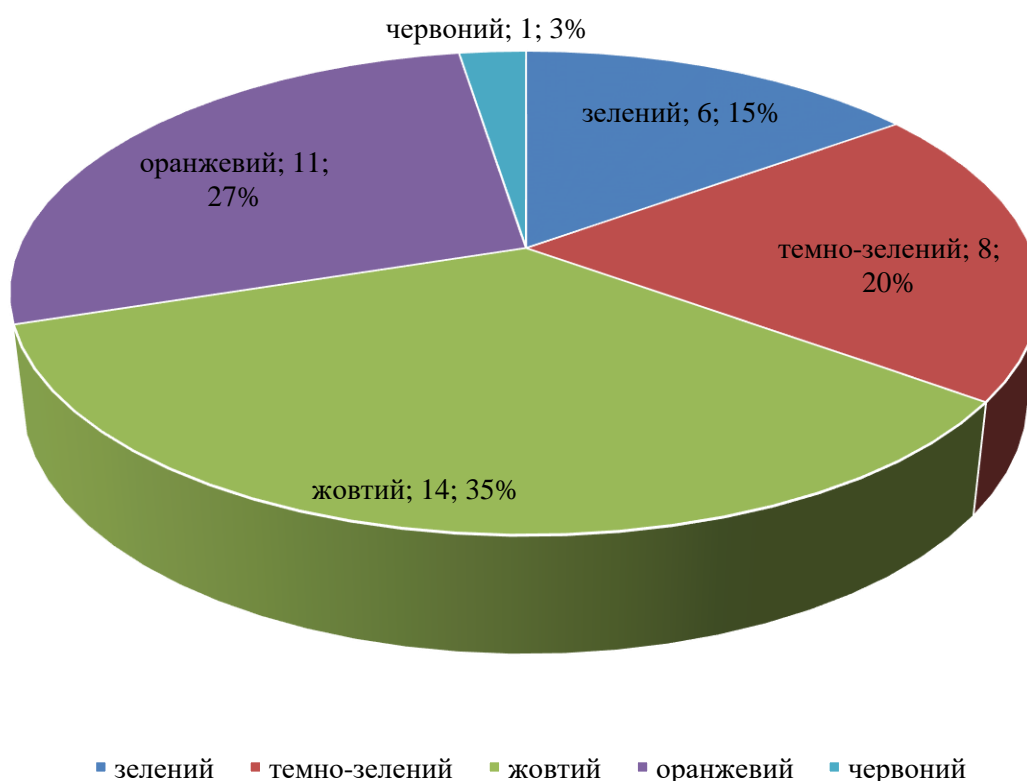


Рисунок 2.8 – Результати оцінювання працівників ТОВ «Алмаз Систем»: колористика

В організації переважає жовтий колір рівня конфліктності (35% опитуваних). Це означає, що в організації знижена продуктивність праці, багато незадоволених, починаються думки про пошук іншої роботи.

Організація ТОВ «Алмаз Систем» на тому рівні, коли ще можна вирішити всі ситуації без негативних наслідків та зберегти колектив в цілісності. Що потрібно робити в цьому випадку? Для початку почати пошук всіх конфліктуючих сторін, окремо з ними знов провести бесіди, знайти причини конфліктів та почати їх вирішувати.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В кваліфікаційній роботі було досліджено запобігання та управління конфліктами. Окрема увага була приділена саме методам, за допомогою яких можна вирішити конфліктну ситуацію.

Для досягнення поставленої мети було зроблено:

- Вивчено теоретико-методичні основи запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві;
- Розглянуто методи запобігання та вирішення конфліктів;
- Досліджено практику запобігання конфліктів на ТОВ «Алмаз Систем»;
- Розглянуто систему управління конфліктами на досліджуваному підприємстві;
- Проаналізовано рівень конфліктності на досліджуваному підприємстві;
- Виявлено причини виникнення конфліктів в ТОВ «Алмаз Систем».

Завданням було визначити технологію управління конфліктами в компанії. На жаль компанія дуже слаба в темі конфліктів і в більшості випадків не вирішувала конфліктних ситуацій. Самої технології не має, все вирішувалось на усних домовленостях.

Узагальнюючи теоретичні результати дослідження, проведеного у першому розділі роботи, слід зазначити наступне.

Конфлікт – це протиріччя, але не всяке протиріччя стає конфліктом. Для появи конфлікту потрібно кілька додаткових умов. Перш за все, розбіжність повинна усвідомлюватися людиною, при це сприйматися як важлива для нього проблема, яка потребує вирішення. Саме ця найважливіша відмінна риса конфліктів породжує супутні їм емоційні переживання.

Управління спорами і конфліктами в організаціях – це спрямований вплив зі знищення (мінімізації) факторів, що породили конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Існує ряд результативних технологій управління конфліктною обстановкою, кожна з яких має на увазі ряд тактичних методів. Виділяють три основних технології управління конфліктами: нормативна, або морально-правова, реалістична, ідеалістична (інтегративна). Вчені виділяють три основних технології управління конфліктами:

1. Нормативна, або морально-правова. Її завдання – рішення конфлікту на адміністративно-правовій чи моральної основі.

2. Реалістична. В цілому дана методика допускає гранично великий спектр способів і засобів поводження з конфліктами, здатних уникнути не вигідний конфлікт, пом'якшити конкуруючу сторону і гарантувати свою перемогу.

3. Ідеалістична (інтегративна) методика орієнтується на виявлення нових спільних цілей і цінностей, які знецінюють минулі, що послужили основою конфлікту, а також на спільну роботу сторін для звершення цих нових цілей. Ця методика враховує виграв всі сторін конфлікту внаслідок його дозволу, вона позиціонує конфлікт як гру, зв'язок з позитивною сумою виграшу.

Вирішення конфлікту – це одна справа, а вміння його попередити інша. Тому в роботі було розглянута профілактика конфліктів. Саме профілактика, як вид управлінської діяльності, полягає в тому, щоб завчасно розпізнати, ліквідувати або ослабити конфліктогенні фактори і обмежити таким шляхом можливості їх виникнення чи деструктивного розвитку в майбутньому. Існує декілька способів профілактика, а саме: задоволення потреб працівників, навчання працівників навичкам конфліктології, використання допомоги третьою стороною і стимуляція конфліктів штучно. Із методів важливо зазначити:

- інтеграція цілей, єдиних для адміністрації або для персоналу;
- встановлення видів зв'язку в структурі управління організацією;
- створення балансу прав і відповідальності працівників при реалізації ними службових завдань;
- вміння делегувати повноваження нижчестоящих співробітників, а також грамотний розподіл відповідальності між ними;
- використання різних форм заохочення, в тому числі і грошові, використання різних спонукальних систем.

Взагалі універсальним методом запобігання конфліктів на підприємствах є підтримання співпраці та залучення співпрацівників до загальних проєктів.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновки, що одним з базових завдань для керівника або топ-менеджера підприємства / організації, задля організації ефективної роботи колективу, максимізації прибутку та ін. є робота з своєчасного виявлення, діагностування, профілактики та вирішення конфліктів, які неодмінно виникають під час виробничої діяльності. Необхідно набути здатності з користю застосовувати будь-який із способів, обдуманно робити той чи інший вибір, відштовхуючись від конкретної конфліктної ситуації.

Практичними методами у вивченні та аналізі є з'ясування того, як конфліктує особи оцінюють конфлікт особисто. В другому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто конфліктні ситуації практично, на прикладі ТОВ «Алмаз Систем». Були проведені дослідження, завдяки тестам К.Томаса та «Самооцінці конфлікту». Постійні конфлікти відбувались між двома відділами, проаналізувавши відповіді з тестів, були зроблені висновки, що персонал розділився на половину людей, схильних до суперництва, що створюють конфлікти, інша половина намагається їх уникнути і йдуть на компроміс. Також більшість з осіб – конфліктні і тільки троє із всіх опитуваних виявились тактичними. З наведених конфліктних ситуацій зроблено висновок, що керівництво завжди йде на компроміс і намагається налагодити конфлікти, та потрібно працювати з запобіганням і людьми, які люблять створювати конфлікти.

Управління конфліктами передбачає не тільки регулювання ситуації, але й її запобігання. Найбільшу важливість із цих двох задача має саме профілактика. Хороша робота щодо запобігання конфліктів гарантує зниження кількості і виключення можливості появи негативної конфліктною атмосфери у колективі.

Попередження конфлікту передбачає таку управлінську діяльність, що робить раннє розпізнавання, усунення чи ослаблення конфліктної ситуації і обмеження можливості появи чи розвитку її в майбутньому.

Завдяки керівнику здійснюється регулювання та управління конфліктами. Адже в будь-якій конфліктній ситуації керівник стає посередником. Керуючий повинен бути виразником лояльності, коректності, доброзичливості у ставленні до персоналу. Головна задача керівника – надихати співробітників, захистити від незаслужених образ, відвести від егоїзму і конкурентною болючою боротьби, уникнути збільшення конфлікту.

Разом з тим, керівнику необхідно «орієнтуватись на людину», приділяти максимум уваги настрою людей і задоволення їх потреб. Йому важливо розуміти своїх підлеглих, знати їх інтереси і вподобання, по-можливості бути обізнаним в їх труднощах і життєвих обставинах, а також про інші особливості, щоб зберігати в людях ентузіазм, вселяти впевненість в успіху. Необхідно приймати кожну людину такою, яка вона є в даний період, з усім хорошим і поганим.

Дуже важливо об'єктивно судити співробітників, бути обачним в застосуванні матеріальних і моральних засобів схвалення і покарання. Таким чином, при появі ситуацій, в яких керівник виявляється безпосереднім учасником конфлікту, його здатності впливати на розвиток конфлікту, управляти розбіжностями, залишаються переважними.

Можна зробити висновок, що запобігання конфліктів дуже важка робота, її можливості не варто переоцінювати, але і недооцінювати. Адже завдяки профілактиці можна на ранньому етапі побачити проблеми і вирішити без негативних наслідків.

Але на шляху можна зустріти перепони, які знижують ймовірність запобігання конфлікту. Першою перепорою є людська психологія і емоціональний стан. Людина може розцінювати втручання у взаємовідносини, як можливість забрати її незалежність і самостійність.

Другою являється моральні норми. Відштовхуючись від них, люди вважають, що їх поведінка це особиста справа і втручання третьої особи є несумісне. Третьою перепорою є правові норми, що забороняють організаціям втручатися в особисте життя працівника.

До негативних результатів конфлікту відноситься зниження продуктивності, зниження фінансової ефективності компанії, збільшення плинності працівників, невдоволення, ніякої взаємодії між колегами, негативна атмосфера на роботі.

В роботі із запобіганням конфліктів не можна розраховувати на застосування швидких методів. Адже профілактика це робота не одноразова, а щоденна важка праця. Також хорошим методом є створення благополучної, позитивної атмосфери в колективі, що знижує ймовірність появи конфлікту. До цього можна віднести ефективний метод - проведення лінії

партнерства на психологічному і соціальному рівні. Зміцнення стосунків і їх збереження є основою профілактики конфліктів.

Отже, з приводу ТОВ «Алмаз Систем» були зроблені висновки, що конфлікт на підприємстві завжди помітний, адже має зовнішні прояви, а саме: високий ступінь напруженості, погіршення працездатності.

Як би не намагались навчити людей контактувати один між одним, які би тренінги не проводились, які би посадові інструкції і правила персоналу не створювали, в результаті ми маємо те, що конфлікти в колективі неминучі. Вони завжди існували, існують і будуть існувати. Виходить те, що конфлікт – це природно для будь-якої системи: компанії, сім'ї чи особистості. Завдання експертів – застосовувати енергію конфліктів для просування. Але найбільшою помилкою, яку може зробити керівник – є ігнорування конфліктів, що з'являються у колективі. Низький рівень відносин виникає через недоліки системи управління в компанії.

Саме ігнорування конфліктів стало негативним наслідком в організації. Це призвело до того, що персонал перестав вважати керівника авторитетом, пропала мотивація, постійні сутички між відділами, негативний психологічний клімат в організації.

З персоналом потрібно працювати, адже проаналізувавши результати тестування, що надано було працівникам було виявлено, що рівень конфліктності переважає в жовтому кольорі, 60 %- схильні до суперництва, а 45% - готові до компромісу. Все ж таки більшість переважає конфліктних, готових до суперництва та відстоювання на своєму. Саме через цих людей, виникають постійні сутички.

Проблема керівництва в тому, що спочатку було ігнорування персоналу, їх думок та потреб. При зміні керівника, почались зміни і в колективі, була застосована стратегія миру та злагожденості. Але не маючи чіткого поняття про конфлікти, їх запобігання, профілактика, інші стратегії, занурення в атмосферу колективу, початок усіх проблем – не можливо запобігти конфлікту всього лиш однією стратегією. Більшість персоналу тільки робить вигляд, що конфлікт вичерпаний, але він продовжується і набирає обороти.

Керівник має бути авторитетом. В колективі має бути він один – формальний. Але і добре, якщо він є неформальним, тобто лідер спілкування.

З колективом потрібно говорити, надавати можливість зрозуміти, що кожен працівник важливий в компанії, що керівник за кожного тримається і готовий підтримати. Існують різні характери людей, і якщо одна людина сприймає конфлікт нормально, то для іншої це може призвести до де мотивації, погіршення психологічного стану та небажання працювати. Саме більшість часу свого життя ми проводимо на роботі, тому дуже важливо мати позитивну і комфортну атмосферу в колективі, адже це впливає також і на фінансовий стан організації.

Рекомендації щодо вирішення конфліктів та їх запобігання.

З ціллю запобігання конфліктів рекомендується використовувати такі методи:

- Рівність у відповідальності обов'язків;
- Використання різних форм заохочення;
- Адекватна оплата праці;
- Преміальна система;
- Інформованість персоналу про всі важливі рішення;
- Використання гнучкого графіку роботи;
- Проведення спільного часу;
- Психологічна підтримка і стимулювання;
- Чіткі посадові інструкції.

Також рекомендується застосовувати такі стратегії, як:

1. Стратегія запобігання конфлікту:

- 1) ліквідація причин конфлікту;
- 2) робота з працівниками, що шукають причини для конфлікту;
- 3) зробити так, щоб конфліктна сторона відмовилась від конфліктну в користь іншої сторони.

2. Стратегія придушення конфлікту:

- 1) нагадувати за правила персоналу;
- 2) за недотримання правил зробити покарання;
- 3) зменшувати число конфлікуючих.

3. Стратегія відстрочки:

- 1) змінити думку конфлікуючої сторони на конфлікт;
- 2) змінити думку конфлікуючого до іншої людини.

Невід'ємною частиною вирішення чи запобігання конфліктів є проведення спільного часу всього колективу, метод передбачає використання комплексних заходів, такі як:

- Тімбілдінг;
- Розширення знань персоналу з психологічної і конфліктологічної точки зору;
- Мотивація персоналу на показниках успіху;
- Управління кар'єрою;
- Тренінги.

Для того, щоб вчасно попереджати конфлікти, потрібно постійно ідентифікувати конфлікти, встановлювати проміжки часу між проведенням ідентифікації, до методів збору інформації включити анонімні опитувальні листки, для того, щоб кожен міг висловити свою думку і не боятися. Варто слідкувати за рівнем конфліктності і який колір рівня переважає, та вирішувати, що можна змінити та дійти до зеленого кольору рівня конфліктності в організації.

У зв'язку з тим,що вирішення конфліктів вирішується на усних домовленостях, наступною рекомендацією буде – створення положення про процедури вирішення конфліктних ситуацій. Метою даного положення є чітке

пояснення заборонених дій в організації ,процедур вирішення конфліктів та головне – запобігання конфліктних ситуацій. Завдання – визначення заборонених дій в організації, засобів вирішення конфліктних ситуацій, роз'яснення основних понять. Завдяки цьому положенню колектив буде чітко знати свої межі спілкування, знати, що в будь-який момент можуть звернутись за допомогою і до кого. Це поліпшить взаємостосунки в колективі і буде діяти,як профілактика конфліктам. Приклад документу представлено в Додатку В.

Треба зазначити,що для успішного результату, необхідно вказані рекомендації застосовувати у єдності та взаємозв'язку, їх застосування не повинно приводити до порушення вимог справедливості. Після завершення конфліктів підвищиться якість діяльності керівників та працівників ТОВ «Алмаз Систем».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дэвид, Д. Бернс Ругаться нельзя мириться. Как научиться разруливать и предотвращать конфликты / Дэвид Д. Бернс. - М.: Эксмо, 2009. - 288 с.
2. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с.
3. Котигоренко, В. Знання про соціальний конфлікт: абсолют чи відносність? [Текст] / В. Котигоренко // Політичний менеджмент. - 2003. — № 2. — С. 137–155.
4. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов [Текст] : пер. с англ. / К. Левин. — СПб. : Речь, 2000. — 408 с.
5. Скібіцька Л. І. Конфліктологія : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / Л. І. Скібіцька. – К. : ЦУЛ, 2007. – 383 с.
6. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст] : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ЮНИТИ, 2001. — 552 с
7. Природа, феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі [Текст] : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., 19–21 жовт. 1993 р. — Чернівці, 1993. — Ч. 2. — 184 с.
8. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта [Текст] / Р. Дарендорф // Социологические исследования. — 1994. — № 5. — С. 142–147.
9. Социальная конфликтология [Текст] : учеб. пособие / под ред. А. В. Морозова. — М. : Академия, 2002. — 336 с.
10. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 384 с.: ил. — (Серия «Практикум»).
11. Психология конфликта [Текст] : хрестоматія / сост. и общая ред. Н. В. Гришиной. — СПб. : Питер, 2001. — 448 с.
12. Рубин, Джеффри Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. Секреты убеждения / Джеффри Рубин и др. - М.: Прайм-Еврознак, 2010. - 352 с.
13. Хесль, Г. Посредничество в разрешении конфликтов: Теория и технология (пер. с нем. Яковлевой Е.) / Г. Хесль. - Москва: Машиностроение, 2015. - 144 с.
14. Эберхард, Г. Фелау Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау. - М.: Омега-Л, 2014. - 128 с.
15. Хрестоматія по конфликтологии [Текст] : в 3 т. Т. 1 / сост. : В. Н. Николаевский (отв. ред.), И. Ю. Косуля, О. А. Гужва. — Харьков : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2009. — 552 с
16. Новосельцев, В. И. Системная теория конфликта / В.И. Новосельцев, Б.В. Тарасов. - М.: Майор, 2011. - 336 с
17. К.Томас, Р.Килманн (в адаптации Н.В. Гришиной) - [електронний ресурс] - <http://www.nekrasovspb.ru/doc/18tomas-kilmen.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест К. Томаса

1

А / Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б / Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому згодні ми обидва.

2

А / Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б / Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.

3

А / Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б / Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

4

А / Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б / Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5

А / Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

Б / Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6

А / Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе.

Б / Я намагаюся домогтися свого.

7

А / Я намагаюся відкласти рішення складного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

Б / Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися чогось іншого.

8

А / Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б / Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.

9

А / Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

Б / Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.

10

А / Я твердо прагну досягти свого.

Б / Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11

А / Першою справою я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.

Б / Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

12

А / Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б / Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде назустріч мені.

13

А / Я пропоную середню позицію.

Б / Я намагаюся переконати іншого в перевагах своєї позиції.

14

А / Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

Б / Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу своїх поглядів.

15

А / Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

Б / Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16

А / Я намагаюся не зачепити почуття іншого.

Б / Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17

А / Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б / Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18

А / Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

Б / Я дам можливість іншому в чомусь залишатися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19

А / Першою справою я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.

Б / Я намагаюся відкласти рішення складного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

20

А / Я намагаюся негайно вирішити наші розбіжності.

Б / Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21

А / Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

Б / Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22

А / Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю і тією, яка відстоюється іншим.

Б / Я відстоюю свої бажання.

23

А / Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б / Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24

А / Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б / Я намагаюся переконати іншого в необхідності прийти до компромісу.

25

А / Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу своїх поглядів.

Б / Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26

А / Я пропоную середню позицію.

Б / Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного.

27

А / Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б / Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28

А / Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б / Улагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29

А / Я пропоную середню позицію.

Б / Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

30

А / Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

Б / Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми могли спільно з іншим зацікавленим людиною домогтися успіху.

Тест «Самооцінка конфлікту»

Виберіть відповідь, яку вважаєте найближчою до вас. Якщо на запитання не була дана відповідь, приплюсуйте 2 бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається сварка. Що ви будете робити?

- а) уникну сварки;
- б) втрутитися, встати на сторону потерпілого, того, хто правий;
- в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору;

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) завжди критикую за помилки;
- б) так, але в залежності від мого особистого ставлення;
- в) ні

3. Ваш безпосередній начальник викладає свій план роботи, який вам здається нераціональним. Запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим?

- а) якщо інші мене підтримають;
- б) зрозуміло, я запропоную свій план;
- в) боюсь, що за це мене можуть позбавити преміальних.

4. Чи любите ви сперечатись зі своїми колегами, друзями?

- а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші стосунки;
- б) так, але тільки з принципових, важливих питань;
- в) я сперечаюсь з усіма і з будь-якого приводу.

5. Хтось намагається пролізти вперед вас без черги. Ваша реакція.

- а) думаю, що і я не гірше за нього, теж намагаюсь обійти чергу;
- б) обурюсь, але про себе;
- в) відкрито висловлюю свою думку

6. Представте, що розглядається проект, в якому є сміливі ідеї, але є і помилки.

Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи. Що ви будете робити?

- а) висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту.
- б) виділю позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;
- в) стану критикувати: щоб бути новатором , не можна допускати помилок.

7. Під час обговорення того чи іншого питання з керівництвом:

- а) висловлюєте свою точку зору, хоча, можливо, вона відрізняється від більшості;
- б) вважаєте, що в даній ситуації краще промовчати, хоча і маєте свою точку зору;
- в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці.

8. У парку ви зустріли підлітків, які курять. Як ви реагуєте?

- а) роблю їм зауваження;
думаю: навіщо мені псувати собі настрій через чужих, погано вихованих молодиків;
- в) якщо б це було не в громадському транспорті, то я б їх відчитав.

9. У ресторані ви помічаєте, що офіціант обрахував вас:

- а) в такому випадку я не дам йому чайових, хоча і збирався це зробити;
- б) попрошу, щоб він ще раз, при мені склав рахунок;
- в) висловлю йому все, що про нього думаю.

10. Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того, щоб виконувати свої обов'язки. Обурює чи вас це?

- а) я знаходжу спосіб поскаржитись на нього, нехай його покарають або навіть звільнять з роботи;
- б) так, але якщо я навіть і висловлю йому якість претензії, то це навряд чи щось змінить
- в) чіпляюсь до обслуговуючого персоналу – кухареві , прибиральниці.

11. Ви сперечаєтесь з вашим колегою, якого недолюблюєте і розумієте, що він правий. Признаєте ви свою помилку?

а) ні;

б) признаю;

в) буду намагатись примирити наші точки зору.

Від 30 до 44 очок. Ви тактовні. Не любите конфлікти. Ви прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди наважуєтесь її надати. Чи не думаєте ви, що тим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 очок. Про вас кажуть, що ви конфліктна особа. Ви наполегливо відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші відносини. І за це вас поважають.

До 14 очок. Ви дріб'язкові, шукаєте приводи для суперечок.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРОЦЕДУРИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Зміст

1. Загальні положення
2. Загальні засади політики запобігання, виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій.
3. Процедури вирішення конфліктних ситуацій

Загальні положення

1.1. Положення розроблено відповідно до Конституції України, Трудового права, Законів України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» та інших актів чинного законодавства України, яких організація ТОВ «Алмаз Систем» дотримується у своїй діяльності з метою запобігання та вирішення конфліктних ситуацій.

1.2. У своїй діяльності організація засуджує психологічне насилля, плітки, доноси і сприяє протидіям цим явищам.

1.3. У даному положенні терміни розуміються у наступних визначеннях:

Конфлікт — зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони;

Конфліктна ситуація — це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт необхідними є зовнішній вплив поштовх чи інцидент;

об'єкт конфліктної ситуації – матеріальна, соціальна або духовна цінність, до володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту;

предмет конфліктної ситуації – існуюча або уявна проблема, що є основою конфліктної ситуації;

проблема конфліктної ситуації – суперечність, що виникає через об'єкт конфліктної ситуації та стає причиною протистояння.

1.4. З метою запобігання конфліктних ситуацій працівники ТОВ «Алмаз Систем» мають дотримуватись етичних норм поведінки та «Правил персоналу».

2 ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ, ВИЯВЛЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

2.1 Конфліктні ситуації в організації можуть виникати між:

- Директором і керівниками відділів;
- Керівниками двох відділів;
- Керівником і підлеглим;
- Між працівниками;
- Між директором і працівниками.

2.2 В організації застосовуються наступні напрямки запобігання конфліктним ситуаціям:

- Довіра у взаємовідносинах;
- Справедлива винагорода за працю;
- Постійна турбота про задоволення потреб і інтересів працівників;
- Демократичність при прийнятті рішень;
- Планування соціального розвитку колективу;
- Усунення соціально-психологічних причин конфліктних ситуацій;
- Дотримання справедливості в рішеннях.

2.3 З метою попередження конфліктних ситуацій в організації заборонено:

- Вживання ненормативної лексики та висловлювань;

- Вживання мови ненависті;
- Доноси до керівництва;
- Намагання підставити колегу;
- Розповсюдження пліток.

2.4 Працівники з метою запобігання конфліктним ситуаціям мають дотримуватись наступних процедур:

- Інформування;
- Запобігання;
- Урегулювання.

2.5 Дії та способи запобігання конфліктної ситуації:

- Зберігати витримку;
- Надати висловити іншому власну думку;
- Не переходити на особистості;
- Дотримуватись толерантності і етичних норм поведінки
- У разі помилки визнати, що був не правий;
- Намагатись підтримувати баланс в стосунках.

2.6 Способи врегулювання конфліктних ситуацій та реагування :

• Інформаційні (уникнення перекручування інформації, усунення пліток);

- Комунікативні (забезпечення ефективного спілкування);
- Організаційні .

2.7 Способи реагування на конфліктні ситуації керівником :

- Переговори з конфліктуючими сторонами;

2.8 Засоби розв'язання конфліктних ситуацій:

- Усунення причин конфлікту;
- Зміна вимог з одної сторони, щоб інша пішла на поступки;
- Переговори.

3 ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

3.1 В організації передбачено два шляхи вирішення конфліктної ситуації – формально і неформально;

3.2 Якщо працівник вважає, що були порушені його права, він завжди може звернутись до директора з заявою;

3.3 Заяву розглядає директор, керівники відділів і ініціативна група, розробляють рішення і доносять його до всього колективу;

3.4 Якщо працівник не хоче доводити справу до керівників, він може звернутись до ініціативної групи за допомогою;

3.5 При виникненні конфліктної ситуації з учасниками конфлікту проводяться переговори;

3.6 Якщо хтось з учасників не дотримується рішення конфліктної ситуації працівник має право донести цю інформацію керівництву чи ініціативній групі.