

*Масло Я. Б., Ляшок Н.Ю.*

## **МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ**

Конфлікт - природна частина людського життя. Всі люди мають унікальні надії, ідеї, і цінності, які часто не співпадають з ідеями і цінностями інших людей. Для менеджерів і інших співробітників, конфлікт є одним з головних джерел напруги (стресу) на роботі. Також у багатьох випадках, на вирішення конфліктів витрачаються дорогоцінні людські і інші ресурси, які могли б були набагато краще використані в інших напрямках, включаючи безпосереднє виконання трудових функцій.

Чи можливо керувати без конфліктів? Дивлячись що сприймати під конфліктом. Якщо вважати конфліктом кожен розбіжність або дискусію, то управління без конфліктів, звичайно ж, не можливо навіть представити.

Найчастіше конфлікти приносять людям багато неприємних хвилин, тому реакція на них однозначна - негативна. Але з сучасної точки зору деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані, корисні. [1.с 135]

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки можуть стати функціональними або дисфункціональними, що у свою чергу вплине на можливість майбутніх конфліктів. Є декілька функціональних наслідків конфлікту. Один з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, який прийнятний для всіх сторін. Це у свою чергу зводить до мінімуму або усуває труднощі в здійсненні рішень. Важливий функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть більше розташовані до співпраці, а не до протистояння в майбутніх ситуаціях. Конфлікт може також зменшити можливість групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють думок, які можуть не сподобатися керівникам. Це може підвищити якість ухвалюваних рішень, оскільки дозволяє використовувати нові ідеї і розробляти додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. У разі упевненості у функціональних наслідках конфлікту слід не тільки уникати, але і провокувати, створювати умови для його виникнення. Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, утворюються деструктивні наслідки, які заважають досягненню мети. Існують наступні дисфункціональні наслідки конфлікту.

1. Незадоволеність працею, і як наслідок – зростання текучості кадрів і зниження продуктивності праці.
2. Збереження або посилення ворожих відносин, які приводять до зменшення ступеня співпраці в майбутньому.
3. Згорання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами.
4. Зсув акцентів: надання більшого значення перемозі в конфлікті, чим вирішенню реальних проблем.

У основі конфлікту часто лежать взаємини між особами і групами усередині організації або поза нею. В цьому випадку особливого значення набувають

міжособові методи вирішення конфліктів. Ухилення - цей стиль має на увазі, що людина прагне піти від конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення суперечностей, не вступати в обговорення питань, чреватих розбіжностями. Можна сказати, що єдиний спосіб взяти верх в спорі – відхилитися від нього. Згладжування, у основі цього стилю поведінки лежить переконання в тому, що не варто випускати назовні ознаки конфлікту, тому що всі роблять одну справу, прагнуть до однієї мети, або що розбіжності неістотні. В результаті може наступити мир і згода, але суперечності залишаються. Більш того, вони живуть і накопичуються, внаслідок чого росте вірогідність виникнення конфлікту в майбутньому.

Примушення, в рамках цього стилю переважає бажання добитися ухвалення своєї точки зору за всяку ціну. При цьому думка інших сторін не враховується. Стиль примушення може бути ефективним в ситуаціях, що вимагають ухвалення швидких рішень.

Компроміс цей стиль полягає в частковому ухваленні точки зору іншої сторони. Здібність до компромісу опонентів часто дає можливість швидко вирішити конфлікт до задоволення всіх сторін.

В сучасній соціальній психології можна виділити такі шляхи вирішення конфліктних ситуацій.

1) Повне фізичне і функціональне розведення учасників конфлікту. Цей метод вирішення проблеми найчастіше застосовується при психологічній несумісності сторін. Але реально він може використовуватися лише у великих організаціях.

2) Внутрішнє переструктурування образу ситуації. Сенс даної міри полягає в зміні внутрішньої системи цінностей і інтересів учасників взаємодії, унаслідок чого в їх очах блідне сам факт конфлікту, і відносини з опонентами набувають позитивного відтінку.

3) Вирішення конфлікту через конфронтацію до співпраці, за своїм змістом цей шлях близький до попереднього, але стосується не особистих, а ділових, соціальних або матеріальних інтересів людей. Вирішення таких конфліктів може йти через спеціально організовану роботу по знаходженню загальних інтересів і цілей, через звуження зони розбіжностей до мінімуму і укладення договорів про співпрацю. Велику роль у вирішенні таких конфліктів можуть зіграти посередники – досвідчені керівники і психологи, ведення переговорів і вирішення суперечок, що володіють навиками.[2.с54] Конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні наслідки конфлікту полягають, по-перше, в тому, що проблема вирішується таким шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті співробітники відчувають свою причетність до вирішення цієї проблеми. Це зводить до мінімуму труднощі в здійсненні ухвалених рішень - ворожість, вимушеність поступати проти волі. Інший позитивний наслідок конфлікту полягає в тому, що сторони більше бувають розташовані до співпраці в майбутніх конфліктних ситуаціях. Конфлікт так само може зменшити конформність, інертність мислення, коли підлеглі не висловлюють ідей, які протіворечат ідеям їх керівників.

Негативні наслідки конфлікту:

1. незадоволеність, поганий стан духу, текучість кадрів.
2. менший ступінь співпраці в майбутньому.
3. зменшення взаємодії між конфліктуючими сторонами
4. збільшення ворожості між ними у міру зменшення спілкування
5. надання більшого значення перемозі в конфлікті чим вирішенню реальної проблеми.

Отже, необхідно створити певну систему управління трудовими конфліктами та ретельно їх вивчати. Для цього слід здійснювати постійний моніторинг громадської думки з питань конфліктності.

### *Література*

1. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Практична психологія конфлікту: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
2. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2003. — 97с.

*Мирошниченко Г.Б*

## **МЕТОДИЧНІ ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами - маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою, а також у значній мірі залежить від збалансованості управління всіма підсистемами на рівні генерального менеджменту[1, с.45-56].

Діяльність структурних підрозділів підприємства частіш за все може породжувати протилежність їх інтересів і інтересів колективу. Такі протиріччя носять неантагоністичний характер, проте їх необхідно враховувати при обґрунтуванні доцільності використання різних показників з оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства. Колектив підрозділу буде найліпшим чином виражати інтереси підприємства тільки тоді, коли мірою ефективності його роботи стане ступінь досягнення ним основної цілі свого функціонування[3, с.67-68].

Об'єктивна оцінка ефективності результатів роботи виробничого колективу - необхідна, але недостатня умова для стимулювання її подальшого підвищення. Відсутність матеріальної зацікавленості кожного члена трудового колективу у підвищенні ефективності роботи підрозділу не здатна з'єднати економічні інтереси робітників підрозділу з інтересами всього колективу[4, с.98].