

Лазоренко Л. В.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління;

Кутін А. О.,
студент групи 21.29;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

Успішне подолання конфліктної ситуації багато в чому залежить від розуміння та визнання її як невід'ємної сторони суспільного життя. Крім того, потрібно усвідомлювати, конфлікт у багатьох ситуаціях і при успішному його вирішенні є визначальним критерієм розвитку як суспільства загалом, так і колективів у межах суб'єктів господарювання. У цій ситуації суттєвим, за своїм значенням, кроком з боку керівника організації є ухвалення можливості проведення заходів щодо впливу на конфлікт у позитивному та активному ключі [1]. Названий підхід істотно розширює уявлення про конфлікти і способи їх вирішення, що склалися в трудовому середовищі, роблячи справжню проблему більш багатоплановою. Термін "управління конфліктом" і відображає специфіку того, як потрібно чинити при вирішенні конфліктної ситуації. Сформовану систему заходів з управління конфліктами можна представити у вигляді кількох груп, кожна з яких має певну специфіку:

- внутрішньоособистісні методи управління конфліктом, тобто методи впливу на окрему особистість, до яких можуть бути віднесені заходи, здійснювані самим учасником конфлікту стосовно себе, наприклад, самоаналіз;
- структурні методи, під якими розуміються заходи щодо усунення організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи та методики поведінки у конфлікті;
- переговори.

Для більшості підприємств найбільш поширеними методами подолання конфліктів можна виділити наступні [2, с. 134]:

1) Прийняття існування конфлікту, як об'єктивно існуючий факт, тобто прийняти існування протилежних цілей, ідей у опонентів, встановити самих учасників. На практиці дані обставини приймаються учасниками відносин із суттєвою працею, психологічно людям буває досить складно і неприємно усвідомити свої помилки, повідомити про це колектив, так само, як і відкрито зізнатися у існуванні конфліктної ситуації з колегою з будь-якого питання. Нерідко трапляється, коли конфлікт за своєю природою має тривалий характер, його учасники тривалий час зазнають його негативних наслідків, але не визнають його існування у відкритій формі.

2) Встановити перспективи та потенційну можливість переговорів. В результаті прийняття факту наявності конфліктної ситуації та відсутності можливості для її вирішення в максимально стислий термін, доцільно розглянути

можливість проведення переговорів з уточненням їх специфіки та вирішенням питань щодо участі медіатора та його кандидатури, яка могла б однаково влаштувати всі сторони конфлікту.

3) Сформулювати варіації вирішення конфлікту. Зазвичай сторони у процесі спільної діяльності пропонують кілька варіантів рішень із розрахунком витрат у кожному з них. Можливість всіх учасників конфлікту висловитись є обов'язковою умовою для його вирішення. При цьому сторонам слід по можливості максимально виключити приховані інтереси, суб'єктивні амбіції чи образи, які можуть спотворити сутність конфлікту та створити додаткові перешкоди на шляху його мирного врегулювання.

4) Усвідомити цінність конфлікту. Це дуже важливий момент. І керівники підприємства, і учасники конфліктної групи мають бачити цінність змін, спричинених конфліктом. Конфлікти просто необхідні для нормального, не кажучи вже про прискорений розвиток підприємства чи організації. І якою б тихою та спокійною не здавалася атмосфера в організації, у ній обов'язково будуть конфлікти. І це дуже добре і для власників підприємства, і для фірми. Конструктивні конфлікти вносять новизну.

5) Реалізувати план із врегулювання конфлікту. Дії мають бути узгодженими, справедливими та простими. Потрібно пам'ятати, що своєчасна дія може принести велику користь. Оцінюючи висунуті пропозиції, слід вибрати найбільш прийнятні для обох сторін, тобто дійти згоди. Іноді буває достатньо однієї зустрічі та самого факту переговорів, щоб залагодити розбіжності. В інших випадках потрібно кілька зустрічей. Якщо це необхідно, можна скласти документ, який фіксує результати переговорів: чітко розподілити, що має бути зроблено де і ким.

6) Перевірити виконання. Не слід вважати, що одноразова дія може вирішити особисті конфлікти, вона може лише сховати проблему. Необхідно постійно спостерігати за розвитком ситуації та досліджувати її знову і знову. Навіть за найвдалішої угоди можуть залишатися незадоволені, скривджені учасники конфлікту. Це може проявитися у розмовах як натяків, так і невербальних реакцій (міміці, жестах). Необхідно дати кожному учаснику конфлікту можливість висловитися відкрито, а саме запитати: «Наскільки вас задовольняє перебіг переговорів? Чи немає у вас враження, що готове рішення нав'язане? У результаті ухвалення рішення чи були забезпечені взаємні вигоди? У процесі прийняття рішення, що викликало у вас негативні емоції? Що, на вашу думку, слід включити до прийнятого рішення додатково? Що нам потрібно зробити на наступній зустрічі, щоб покращити стан речей».

Наслідки конфліктів прийнято ділити на:

- конструктивні;
- деструктивні.

Конструктивні наслідки. Можливо кілька функціональних наслідків конфлікту.

Один із них полягає в тому, що завдання з перешкодою можливо вирішити таким шляхом, який застосовується для всіх сторін, і в результаті люди більш відчуватимуть особисту причетність до рішучої заяви тієї самої проблеми. Це,

об'єднує до мінімально допустимого чи зовсім позбавляє важких обставин у здійсненні остаточних рішень - ворожість, несправедливість і вимушеність чинити проти волі.

Інші конструктивні наслідки полягають в тому, що сторони будуть більше схильні до співпраці. Крім того, неоднозначний конфлікт може зменшити ймовірність групового мислення та синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, які за їх оцінним висновком, не однаково підходять ідеям їх керуючих. Через конфлікти члени групи можуть опрацювати проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися.

Деструктивні наслідки. Якщо конфліктом не управляли чи управляли малоефективно, то можуть утворитися деструктивні наслідки, тобто.умови, що заважають досягти результату [3, с. 248]:

- незадоволеність, поганий стан, зростання плинності співробітників та зниження продуктивності;
- менший рівень ділового спілкування надалі;
- сильна вірність своїй групі і більш непродуктивне конкурентне суперництво;
- уявлення про протилежний бік як про «ворога»;
- уявлення про власні цілі як про позитивні, а про цілі протилежної сторони як про негативні;
- згортання рівноправного співробітництва та спілкування між конфліктуєчими сторонами;
- збільшення ворожості між конфліктуєчими сторонами у міру зменшення рівноправного співробітництва та спілкування;
- усунення акценту: надання «перемозі» у конфліктному з'ясуванні відносин більшої величини, ніж вирішенню реальної проблеми;

Таким чином, конфлікт є неминучою і невідворотною одиницею соціального процесу формування, тому його можна розбирати як природний фрагмент дороги життєвого шляху, як одну із форм людського взаємного співробітництва, як позитивно налаштоване явище, що відкриває дорогу інноваціям.

Список використаних джерел

1. Білоконь В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з колективом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf
2. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. *Наукові праці НУХТ*, 2015 № 6. Т.21 С.132-139
3. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.