

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»  
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання  
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«\_\_» лютого 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

*на тему «Управління конфліктами на підприємстві»*

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Трикотажна фірма  
«Арніка»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

(шифр та назва)

**Виконавець роботи**

Головіна Катерина Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

Генеральний директор ПРАТ «Трикотажна  
фірма «Арніка»

Козлова Тетяна Микитівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2021**

«Затверджую»  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

доктор економічних наук, професор  
Шимановська-Діанич Л.М.

«5» вересня 2020 р.

«Погоджено»  
Науковий керівник  
\_\_\_\_\_ (підпис)

кандидат економічних наук,  
доцент  
Рибалко-Рак Л.А.

«4» вересня 2020 р.

План  
кваліфікаційної роботи студентки ступеня вищої освіти **бакалавр**,  
спеціальності **073 «Менеджмент»**  
Головіної Катерини Романівни  
на тему «Управління конфліктами на підприємстві»  
(за матеріалами Приватного акціонерного товариства  
«Трикотажна фірма «Арніка»)

Вступ

Розділ 1 Теоретичні аспекти управління конфліктами на підприємстві

1.1. Характеристика поняття конфлікту, його види і типи

1.2. Процес управління конфліктами на підприємстві

Розділ 2 Дослідження процесу управління конфліктами в Приватному акціонерному товаристві «Трикотажна фірма «Арніка»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» як системи управління

2.2. Аналіз діяльності менеджерів ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» у процесі управління конфліктами

Розділ 3 Напрями удосконалення управління конфліктами в Приватному акціонерному товаристві «Трикотажна фірма «Арніка»

3.1. Удосконалення технології діагностики конфліктів у ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

3.2. Напрями уникнення прийняття конфліктогенних рішень у ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Висновки

Студентка \_\_\_\_\_

К.Р. Головіна

«4» вересня 2020 р.

## ВСТУП

Вплив конфліктів на організаційну результативність є очевидним, і правильне управління конфліктами сприятиме як мінімум сповільненню чи призупиненню темпів зниження результативності, а як максимум – її зростанню. Враховуючи очевидний взаємозв'язок між рівнем конфлікту та рівнем результативності, те, що через показники результативності можна говорити про конкурентні переваги підприємства, а також те, що управління конфліктами є складовою управління підприємством загалом, що, своєю чергою, є внутрішнім фактором конкурентоспроможності, можемо дійти висновку: ефективне управління конфліктами може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Конфліктологічний підхід можна віднести до відносно маловивчених, який історично базувався на різних поглядах щодо сутності і ролі конфлікту у функціонуванні соціально-економічних систем. Такими підходами стали: концепція про розгляд конфлікту як відхилення від нормального стану системи, сформульована Парсонсом Т., Дюркгеймером Е., Мейо Е. тощо; точка зору таких дослідників, як Маркс К., Варуфакіс Я., Вебер М., Паретто В., Дарендорф Р., Зіммель Г. про об'єктивність конфлікту при поясненні природи соціально-економічних об'єктів; загальна теорія конфлікту, пов'язана із діяльністю таких вчених, як Шелінг Т., Болдуінг К., Скотт Г. Джинні, Фейр Ш. тощо, які розглядали конфлікти передусім як конкуренцію за ресурси. В більш пізні періоди конфліктологія стала предметом дослідження сучасної теорії корпоративного управління таких вчених, як Ансофф І., Воронкова А., Євтушевський В., Задахайло Д., Карачина Н., Чететов М., Федулова Л., Хьонг К. та інших.

Як відомо, управлінці доволі багато часу затрачають на управління конфліктами. Однак було б не коректно говорити, що управління конфліктами вимагає лише часу. Безумовно управління конфліктами є затратним процесом у грошовому чи іншому кількісному вираженні з тих причин, що час, витрачений на управління конфліктами міг би бути використаний для управління іншими процесами та явищами, і, крім того, сам процес управління конфліктами вимагає додаткових витрат.

Крім зазначених наслідків, конфлікт може порушити ефективну взаємодію між працівниками, групами працівників, відділами тощо, створюючи зайве емоційне напруження, може призвести до зниження продуктивності праці, призвести до прямих втрат через зниження обсягів виробництва, обсягів збуту, і, як результат, до зниження рівня прибутку та рентабельності.

Однак проблема виникнення конфліктів та їхнього деструктивного впливу на підприємство має й інший, конструктивний бік. Адже відомі й функціональні наслідки конфліктів, серед яких виявлення слабких сторін, розв'язання суперечностей, породження нових, ефективніших взаємозв'язків між структурними елементами підприємства, працівниками тощо, стимулювання праці та інші. Тобто сам конфлікт, і щонайголовніше – ефективне управління ним, можуть призводити і до підвищення рівня результативності, і зокрема, прибутку підприємства. Цим зумовлена актуальність теми кваліфікаційної роботи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Характеристика поняття конфлікту, його види і типи

Кожному доводиться зустрічатися з конфліктними ситуаціями. Американський психолог Б. Вул стверджував, що «життя – це процес вирішення нескінченної кількості конфліктів, людина не може уникнути їх, вона тільки може вирішити, брати участь у прийнятті рішень або залишити це іншим» [14]. Тому кожній людині, особливо в діловому спілкуванні, необхідно мати елементарні уявлення про конфлікти, способах поведінки при їх виникненні і можливих шляхах виходу з них.

Роль конфліктів і їх регулювання в сучасному суспільстві така велика, що в другій половині ХХ століття виокремилася спеціальна сфера знання – конфліктологія.

Як і у багатьох понять, у конфлікту є безліч визначень і тлумачень. Саме поняття конфлікт бере свій початок від латинського слова «conflictus» – зіткнення. Конфлікт – це «завжди взаємодія людей. Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів двох або декількох людей, а також це вид суперечності, який може привести або до розвитку діяльності організації, або до її згасання. У конфліктах людина може поводитися по-різному – від пасивності до агресії» [12, 32].

Сучасна точка зору на конфлікти полягає в тому, що багато з них не тільки допустимі, але і бажані, оскільки дають інформацію про проблеми підприємства і різноманітні точки зору на ті або інші події.

Конфлікти – це незгода сторін, за якої одна сторона намагається домогтися прийняття своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те саме [4].

Конфлікт має певну структуру, виконує певні функції в організації і здійснюється за певним процесом.

До основних структурних елементів конфлікту належать наступні [3, 24]:

предмет конфлікту – це причина його виникнення (повід) – конфліктна ситуація, інцидент;

об'єкт конфлікту – будь-який предмет матеріального світу або соціальної реальності;

суб'єкт конфлікту – учасники конфліктної взаємодії;

ранг опонентів – рівень влади, яким володіє кожна зі сторін (підлеглий – керівник);

образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії;

мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);

позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Іноді конфлікт нелегко помітити, іноді він може бути прихованим. Характерними ознаками і симптомами конфлікту є [15]: «словесна незгода; відсутність відкритого і довірливого спілкування; розділення, що зберігається, в часі або просторі; розпуск пліток про супротивника; негативні образи або фантазії про супротивника; підозрілість і недовірливість по відношенню до іншого».

Конфлікт може статися:

між працівниками;

між працівником і керівником;

між групою і працівником;

між працівником і групою;

між групою працівників і керівником.

Конфліктам завжди передують конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація – це наявність причин, що створюють передумови конфлікту (однак це ще не означає, що конфлікт обов'язково станеться) [2].

Причини можуть класифікуватися за такими ознаками [29]:

«за змістом: суперечності, пошуки ідей, групові інтереси, нездійснені надії – на основі особистих егоїстичних спонукань;

за кількістю учасників: глобальні, незначні;

за тривалістю: затяжні, короткочасні;

за характером перебігу: руйнівні, лихоманкові;

за наслідками: з ускладненнями, без ускладнень».

Для управління конфліктами потрібно знати причини їх виникнення.

До них відносять [19]:

«організація представляє об'єднання людей, а всі люди, звичайно, різні; обмеженість ресурсів. ресурси обмежені в будь-якій організації. для найбільш ефективного досягнення мети організації їх потрібно розподіляти, що завжди викликає заперечення якійсь частині організації, а значить, спричиняє за собою конфлікти;

відмінність в цілях людей, груп людей;

різні уявлення про способи діяльності, засоби досягнення мети організації;

взаємозалежність людей, зв'язаних виробничим процесом. якщо ці зв'язки не налагоджені, не мають ефективного управління, конфлікти неминучі. припустимо, один підрозділ виконав свою роботу неякісно, що привело до збою роботи всієї організації;

різні ціннісні орієнтації людей, груп. такими цінностями можуть виступати як погляди людини на дозволені види поведінки, так і уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, свободу і залежність;

різний життєвий досвід людей, різне відношення людей до інших людей, різні життєві і професійні установки (наприклад, людина, орієнтована

на співпрацю, і людина з яскраво вираженою агресивною установкою), різний вік, різний рівень культури;

слабка організація інформаційного забезпечення. коли рішення менеджерів доходять до виконавців із спотвореннями, виникнення конфліктів неминуче;

майнова нерівність і нерівність отримуваних почесей, винагород; суперництво, конкуренція, недовіра в організації; помилки при підборі персоналу».

Розрізняють функціональні та дисфункціональні конфлікти та їхні наслідки [10].

Конфлікти які виникають в організаціях можна поділити на види і типи за такими ознаками (рис. 1.1).

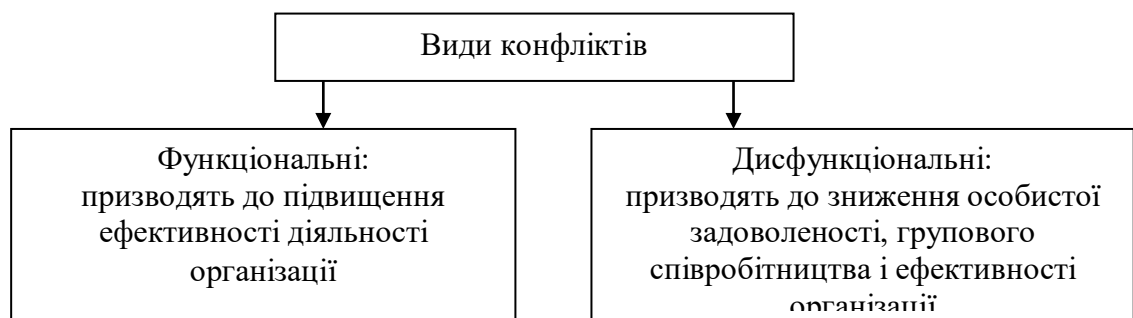


Рис. 1.1. Види конфліктів [8]

Функціональні – призводять до підвищення ефективності діяльності за рахунок виявлення різних альтернатив чи проблем у вирішенні виробничих завдань.

Дисфункціональні – призводять до зниження особистої задоволеності працівників та зниження ефективності.

Існують чотири основні типи конфлікту (рис. 1.2):

внутрішньоособистісний;

міжособистісний;

міжгруповий;

між особистістю і групою.



Рис. 1.2. Типи конфліктів [18]

Внутрішньоособистісний конфлікт може набувати різних форм [8-9].

Наприклад:

рольовий конфлікт – коли до одного працівника пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, якими мають бути результати роботи. Начальник цеху, скажімо, дав вказівку майстрові збільшувати кількість виробленої продукції, а начальник відділу технічного контролю став наполягати на підвищенні якості продукції без збільшення обсягу випуску;

конфлікт внаслідок того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами чи цінностями. Начальник відділу маркетингу вимагає від фахівця з реклами (жінки) підготувати у вихідні дні нову рекламу на продукцію. Вона заперечує: їй треба зайнятися дітьми, чоловіком, дачею;

конфлікт через постійне перевантаження на роботі, що спричиняє незадоволеність роботою.

Допомагаючи людині справитися з його внутрішньоособовими конфліктами, можна значно підняти продуктивність праці даного працівника. Присутність внутрішньоособових конфліктів можна виявити різними методами: аналізуючи поведінку людини, проводячи опити, інтерв'ю.

Міжособистісний конфлікт – найпоширеніший, він може виникати [1]:

як зіткнення особистостей з різними характерами, поглядами, цінностями в результаті з'ясування відносин між керівниками;

як боротьба за розподіл ресурсів, устаткування, робітників.



Це такий вид конфлікту, який, можливо, робить найсильніший вплив на виробничий процес. Типові види таких конфліктів [28]:

конфлікт між працедавцем і найнятим робітником;

конфлікт між керівниками структурних підрозділів за посилення ролі свого відділу, за ресурси організації, за визначення виробничої, маркетингової політики організації;

конфлікт, в основі якого лежать симпатії і антипатії між працівниками;

конфлікти із-за отримання вигіднішої роботи;

конфлікт із-за впливу в організації, фактично із-за влади;

Мета боротьби – підсилити свій вплив на політику організації для того, щоб рішення організації було ефективнішим.

Міжгруповий конфлікт – між формальними (бригадирами, дільницями, цехами, підприємствами) та неформальними групами, між відділом збуту і цехами; постачальниками продукції та її споживачами [25].

Конфлікт між особистістю і групою (робітники цеху незадоволені жорсткими вимогами з боку керівників).

На поведінку людини в організації активно впливає оточення, в якому він працює. У ньому розробляються групові норми поведінки і норми праці. Якщо особа будує свою поведінку на основі норм, відмінних від норм групи, то в його відносинах з групою виникає конфлікт. Це може бути:

конфлікт працівника з групою, в якій він працює;

конфлікт групи із своїм формальним керівником.

Якщо цими відносинами ніхто не управляє, вони складаються стихійно. І, як правило, їх розвиток шкодить організації, дестабілізується її діяльність.

Конфлікти бувають трьох типів: конфлікт мети, конфлікт пізнання, почуттєвий конфлікт [9].

За конфлікту мети учасники сторін по-різному уявляють і бачать бажаний стан об'єкта в майбутньому.

За конфлікту пізнання учасники сторін розходяться в поглядах, думках, ідеях з розв'язуваної проблеми. Вирішити такі конфлікти складно, оскільки

одній зі сторін при цьому необхідно опанувати новими знаннями, ідеями, навичками.

За почуттєвого конфлікту учасники виявляють різні почуття й емоції, що лежать в основі їхнього ставлення одне до одного як особистостей. За таких конфліктів учасники викликають одне в одного роздратування стилем поведінки, способами виконання роботи. Це важкі конфлікти, бо в їхній основі лежать причини, пов'язані з психікою особистості.

По предмету конфлікти можна розділити також ще на дві групи: ділові і особисті [23].

Діловий конфлікт заснований на різному відношенні до певних речей, третіх осіб, способів поведінки. У виробничій сфері діловий конфлікт може починатися так: «Ви повинні дотримуватись правил техніки безпеки, інакше, можлива аварія, і ви будете жертвою або винним в тому, що може трапитися», «Ви повинні дотримуватись трудової дисципліни». Всі ділові службові конфлікти будуються за принципом «повинен», необхідністю дотримання тих або інших правил ділових відносин.

Особисті конфлікти завжди менш конкретні, і претензія направлена не на частковості поведінки, а до особи партнера в цілому. В діловій сфері відносин ініціатор конфлікту також дає узагальнену оцінку особи винного: «Ви абсолютно ледача людина», «Ваша дурість мене вражає», «Ви дуже балакучі, щоб що-небудь зробити серйозне і потрібне». Як видно, тут дорікають людині в цілому, за особистими претензіями стоїть оцінка «Ти (ви) нехороший» [35].

Ділові конфлікти набагато легше і простіше вирішувати. А ось особисті є більш складними. Адже за особистими претензіями стоїть вимога, щоб людина повністю або частково змінила свій характер, темперамент або навіть потреби. За звичками поведінки, так або інакше, може стояти глибока, стійка підстава. Так, якщо можна частково коректувати смаки, прихильності, звички, то не можна змінити основні потреби особи, її темперамент. У стресовій, в конфліктній ситуації природні особливості особи – обов'язково

заявлять про себе. Все це, проте, не означає, що особа, один раз сформувавшись, не здатна більше змінюватися і удосконалюватися.

До потенційних негативних наслідків конфлікту належать: зниження продуктивності; незадоволеність працівників результатами чи роботою; зниження морального стану працівників; збільшення плинності кадрів; погіршення соціального стану працівників; погіршення комунікацій між працівниками й підрозділами [7].

Проте за ефективного втручання конфлікт може мати й позитивні наслідки: об'єднання працівників для пошуку оптимальних рішень проблеми; розгляд альтернативних рішень; покращення співробітництва з досягнення значних результатів [33].

Конфлікти відіграють певні функції в процесі управління організацією, як негативні (дисфункціональні), наприклад – втрата контролю над справою, заведення переговорів в глухий кут, розрив зв'язків з партнерами, втрата друзів і здоров'я тощо; так і позитивні (функціональні). Функції конфлікту відображені на рис. 1.3.

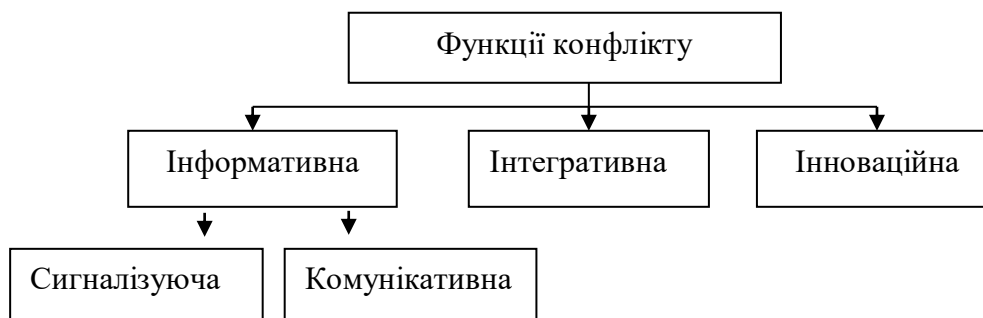


Рис. 1.3. Функції конфлікту [13]

Для досягнення мети підприємства й вагоміших результатів конфліктами необхідно управляти. Тому на наступному етапі роботи необхідно охарактеризувати процес управління конфліктами на підприємстві.

## 1.2. Процес управління конфліктами на підприємстві

Можливість конфлікту існує, практично, в будь-якій сфері життя людини. Конфлікти являють собою ескалацію суперництва і протистояння між людьми. Тому проблеми соціальної гармонії і суспільного спокою завжди примушували шукати шляхи врегулювання соціальних конфліктів через можливість впливу на причини конфліктної ситуації, щоб таким шляхом попередити настання конфліктних дій. Здатність впливати на причини конфлікту дає можливість спрогнозувати саме конфліктне протистояння, його результати, а так само попередити негативні наслідки.

Проблеми врегулювання конфліктів являють собою окрему частину сфери управління проблемними соціальними процесами. Велике значення має фундаментальна установка того, що конфлікт є об'єктивним соціальним явищем і можливою рушійною силою розвитку. В конфліктології процес управління конфліктами включає декілька самостійних комплексів заходів: попередження, регулювання і розв'язання конфліктів [6].

Отже, управління конфліктами є цілеспрямованим впливом на процеси конфліктних взаємодій, що має метою забезпечення конструктивного вирішення проблем, які стали предметом конфлікту, таким чином управління конфліктами повинне зрівноважити два суперечливих чинники дії цього соціального явища на суспільство: конструктивного і руйнівного.

Управління конфліктами передбачає [25, 34]:  
переведення його в сферу раціональної діяльності і взаємодій людей;  
продуманість впливу на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаного результату;  
обмеження протистояння рамками конструктивного залучення в суспільний процес.

Реалістичність процесу управління конфліктами обумовлена рядом необхідних умов. Серед них [11]:

об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;

визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в саморегулюючу систему;

наявність матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;

наявність правової основи управління конфліктами;

здатність соціальних суб'єктів до узгодження своїх позицій, інтересів і поглядів.

Реальні умови управління конфліктами передбачають систему певних принципів, які визначають її характер і ефективність [27].

Принцип об'єктивності вимагає адекватного розуміння і реалістичної оцінки конфліктних дій; будь-яка форма суб'єктивізму може привести до помилкових рішень або неправильного використання насильства.

Принцип конкретно-історичного підходу не дає можливості звести всі конфлікти до якої-небудь однієї універсальної схеми, бо конфлікти є різноманітними і за формою, і за змістом. Окрім цього, характер дії на нього може залежати від конкретно-історичних обставин: країни, часу, місця, культури, природи протилежних суб'єктів.

Принцип багатоваріантності несе в собі необхідність і можливість різних способів, методів і технологій впливу на конфлікти.

Принцип гласності передбачає інформування про конфліктну ситуацію зацікавлених груп, формування суспільної думки. Замовчування конфлікту, як правило, приводить тільки до поглиблення конфронтації.

Принцип демократичності служить надійним способом захисту інтересів не тільки більшості, але і меншості, по суті, механізми демократії направлені на зняття суперечностей і антагонізму, які породжують конфлікти.

До технологічних підходів, які використовуються в конфліктному менеджменті належать наступні [30]:

легалізація конфліктів – визнання конфліктів органами влади і інтеграція їх в систему державного управління;

легітимізація конфліктів – визнання конфліктів як соціального стимулятора і включення їх в механізми соціального регулятора;

інституціоналізація конфлікту – створення системи організацій щодо керування конфліктами;

раціоналізація конфліктів – сприяння і розкриття у межах соціального і правового порядку з метою перетворення їх із стихійних форм у раціональні.

Процес конфлікту відображено на рис. 1.4.

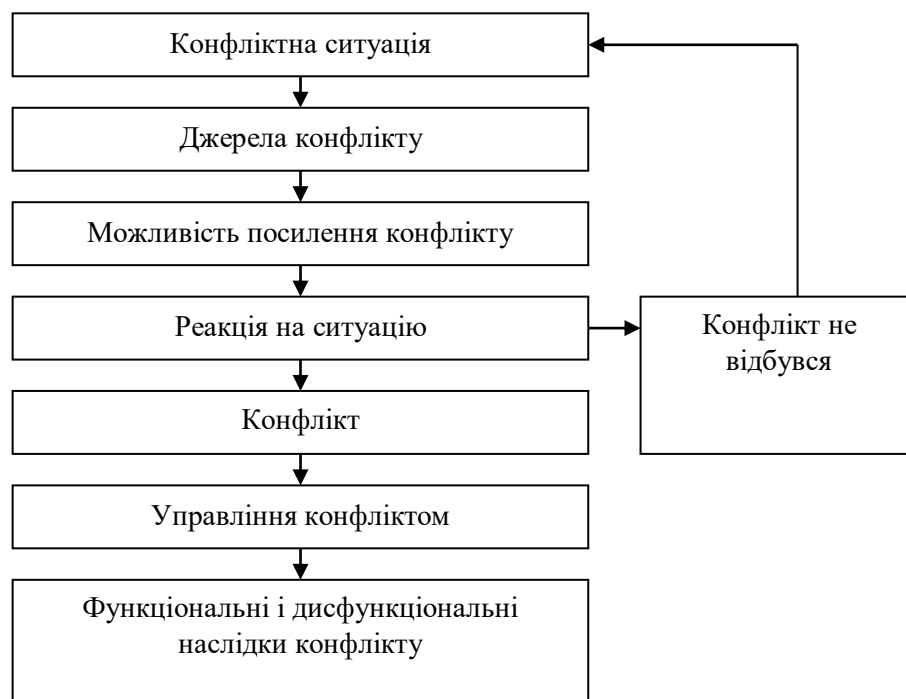


Рис. 1.4. Процес конфлікту [26]

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

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

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт [2, 31].

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень. У цьому керівник організації має принципову перевагу, що забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті, у його розв'язанні: право виробляти цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів.

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності [17]:

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

Прогнозування конфлікту – найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку [22].

Основними джерелами прогнозування конфліктів вважаються результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами й факторами можуть бути: рівень

соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство й мікрогрупи, а також інші соціально-психологічні явища [16].

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

Запобігання виникненню конфлікту передбачає діяльність суб'єкта управління, спрямовану на недопущення виникнення конфлікту. Запобігання виникненню конфліктів ґрунтується на результатах їх прогнозування. По отриманні інформації про причини небажаного конфлікту, що назріває, починається активна діяльність із нейтралізації дії всього комплексу факторів, які його детермінують. Це так звана вимушена форма запобігання виникненню конфлікту [21].

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Основними напрямками запобігання виникненню конфліктів в організаціях можуть бути [9]:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;

- виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Стимулювання конфлікту трактують як вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Стимулювання доцільне стосовно конструктивних конфліктів. Існують різні засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання для публічного обговорення (на зборах, нараді, семінарі); критика конфліктної ситуації; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації та т. ін. Проте у разі стимулювання конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Це вважається необхідною умовою в управлінні конфліктами, порушення якої, як правило, призводить до сумних наслідків [19].



Регулювання конфлікту – це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання. Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності [11, 30].

«I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

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

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

Розв'язання конфлікту – заключна фаза в процесі управління, яка забезпечує завершення конфлікту. Розв'язання може бути повним і неповним. Повне розв'язання конфлікту досягається за умови усунення його причин, предмета, а також конфліктних ситуацій. Для неповного розв'язання характерним є часткове усунення причини чи конфліктних ситуацій.

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

Управління конфліктами прийнято розглядати у двох аспектах: внутрішньому й зовнішньому. Перший із них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор) [8].

Менеджер повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати. Першочерговим завданням в управлінні конфліктом слід вважати вивчення його джерел. Менеджеру варто з'ясувати: це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей, чи це конфлікт, що виник унаслідок

взаємної нетерпимості, психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту потрібно мінімізувати кількість його учасників. Установлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль знадобиться для його розв'язання.

У процесі аналізу конфлікту, якщо керівник не в змозі сам розібратися у природі й джерелах розв'язуваної проблеми, то він може залучити компетентних осіб (експертів). Думка експертів часто буває більш переконливою, ніж думка безпосереднього керівника. Це пов'язано з тим, що кожна зі сторін-конфліктерів може підозрювати, що менеджер-арбітр із суб'єктивних причин може стати на бік його опонента. У цьому випадку конфлікт не згасає, а підсилюється, тому що «скривдженій» стороні необхідно вже боротися і проти менеджера.

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

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

Поведінка менеджера в умовах конфлікту має по суті два незалежні виміри [12]:

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

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

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

Регулювання конфліктних взаємодій значно полегшується за умови використання психологічних механізмів управління конфліктами [14, 19]. Виділяють три основні психологічні механізми регулювання конфліктів:

вплив на партнера;  
оцінка вигравів – програвів;  
навчання.

Механізм впливу на партнера складається з декількох технічних прийомів [12]:

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

використання тактики очікування для створення ситуації невизначеності для опонента;

раптовий напад на супротивника;

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

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

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

Механізм навчання полягає в тому, що за умов певної практики можна навчитися розпізнавати людей за типовою реакцією, манерою поведінки та на основі цього регулювати їхні дії в процесі конфлікту. Ці знання можуть укладатися у відповідну схему, що дозволяє прогнозувати поведінку людей і вчасно знімати напругу в конфліктних ситуаціях.

Дослідженню процесу управління конфліктами в Приватному акціонерному товаристві «Трикотажна фірма «Арніка» присвячено другий розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2  
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ  
В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ  
«ТРИКОТАЖНА ФІРМА «АРНІКА»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» як системи управління

2.2. Аналіз діяльності менеджерів ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» у процесі управління конфліктами

В улагоджуванні конфліктів, управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях винятковою, вирішальною вважається роль керівника ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Це зумовлено тим, що керівник є особою, яка з погляду свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальній справі, так і в запобіганні, найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що завдають своїми негативними наслідками шкоди спільній роботі.

Керівник ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» володіє певними повноваженнями, певним обсягом влади. А отже, має можливість впливати на своїх підлеглих, у тому числі впливати на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» в умовах конфлікту може виявитися або суб'єктом, прямим учасником конфлікту, або посередником, арбітром, що виступає примирником учасників конфронтації.

Керівник ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», як суб'єкт конфлікту, постає в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси та позицію у стосунках із підлеглими, партнерами з ділових зв'язків,

з іншими підрозділами. Найчастіше безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає у випадках, коли порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства чи допускає несправедливу оцінку роботи й поведінки підлеглих.

До порушень службової етики належать негативні властивості керівника ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», а саме: брутальність, зарозумілість і неповага у ставленні до людей; невиконання обіцянок і будь-яке ошуканство; зловживання своїм становищем; приховування інформації, нетолерантність до думки інших, що відрізняється від власної, тощо. Так, наприклад, на початку робочого дня в офісі молодий за віком начальник одного з відділів замість вітання зустрів свою літню співробітницю приголомшливим запитанням-твердженням: «Сьогодні ви маєте якийсь дивний вигляд, мабуть, піднялися не з тієї ноги?» Та спалахнула від несподіваного випадку й не знайшла нічого іншого, як випалити у відповідь: «Ви сам дивний, із якимись примхами суб'єкт». «Це образа?» – запитав керівник; співробітниця відповіла новою зухвалістю. Далі емоції загострилися до межі, стресового стану. Жінка заплакала, а керівник сховався за дверима свого кабінету чорніше чорної хмари.

Наведений приклад нетактовного ставлення керівника до підлеглого підтверджує необхідність того, щоб керівник дотримувався загальноприйнятих норм, що складають культуру спілкування. Він повинен стримувати свій темперамент, демонструвати витримку й гідність. Залученому в конфлікт керівникові треба неодмінно подолати роздратування, зосередити свої зусилля на тому, щоб за будь-яку ціну взяти гору в протистоянні, а на те, щоб відшукати найкоротший і найменш болючий шлях до відновлення взаємоповаги й довіри. Керівник, слідуючи гуманістичним вимогам нашого часу, зобов'язаний із повагою ставитися до особистості кожного підлеглого, поважати його гідність, ні в якій формі не допускати приниження людини.

Ті конфлікти, що пов'язано з відступами від трудового законодавства, виявляють, з одного боку, правову неграмотність, а з іншого боку – спроби деяких керівників обійти закон, виявити свавільність. Наприклад, часто зустрічається недотримання суттєвих вимог Кодексу законів про працю в частині розірвання трудового договору (контракту) з ініціативи адміністрації.

Керівник повинен знати й застосовувати у своїй практичній діяльності законодавство країни, а також інші нормативні акти. Як потенційний суб'єкт конфлікту керівник, менеджер повинен подавати приклад шанобливого ставлення до законів, вірності моральним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії, що цілком простежується в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Узяті з виробничого середовища ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» приклади підтверджують, що необ'єктивність керівника, яка викликає конфлікт, може бути наслідком як заниженої, так і завищеної оцінки результатів діяльності й поведінки підлеглих. Серед типових помилок завищення оцінок є дружнє ставлення на основі неформального спілкування, бажання бути добрим і великодушним, надання переваг симпатичним людям тощо. Заниження оцінок стає можливим у результаті навмисного прагнення до покарання, особистої антипатії чи «шлейфа» поганої репутації, неумілості співробітника ефективно представити виконану роботу тощо.

Несправедливість із боку керівника в оцінці роботи й поведінки своїх підлеглих виявляється в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», зокрема, у практиці застосування заохочень і покарань, встановлення посадових окладів і розмірів додаткових виплат, заповнення вакансій, у спробах приховати неприємну інформацію, нехтування переконливими аргументами.

Керівник у силу соціального рангу, своїх обов'язків, прав і повноважень стосовно інших людей та персоналу повинен асоціюватися із лояльністю (коректністю, доброзичливістю). У першу чергу від нього залежить створення у колективі ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» атмосфери, що сприяє свободі й повазі до особистості, проявові ініціативи,

справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативним наслідкам будь-яких конфліктів, особливо тих, що виникають на ґрунті невдоволення умовами праці й спілкування.

Головне для керівника ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» – це надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму й нездорової конкуренції. Протистояти розростанню дисфункціонального конфлікту в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» будуть, ті керівники, які, хоча і виступають однією зі сторін конфронтації, але прагнуть і вміють знаходити точки збігу міжособистісних інтересів, зближення внутрігрупових і міжгрупових позицій.

Характеризуючи посередницьку й арбітражну роль керівника в конфліктних умовах в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», важливо взяти до уваги, що управління персоналом, включаючи і розв'язання конфліктів, не зводиться до віддавання розпоряджень, командування людьми; це швидше турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому менеджер повинен рахуватися з інтересами засновників (власників) ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», найманих працівників, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливий у рамках ринкових відносин незбіг інтересів різних соціальних груп і їхніх представників – розбіжність, що часто стає джерелом важких для розв'язання проблем, причиною виникнення конфліктів.

Керівник ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», який опинився в ролі посередника чи бажаного сторонами-конфліктерами арбітра, бере до уваги такі правила. По-перше, сприймає конфлікт як природний прояв людського спілкування, нормальний спосіб соціальної взаємодії, стосунків людей, зайнятих спільною діяльністю. По-друге, уміє аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини виникнення конфліктів, цілі й особливості поведінки сторін-конфліктерів. По-третє, володіє механізмом

управління конфліктами, набором відповідних прийомів і процедур, навичками конструктивного впливу на персонал у конфліктних умовах; направляє конфлікти, якщо можливо, у функціонально-позитивне русло і зводить до мінімуму їхні негативні наслідки; всебічно оцінює підсумковий результат конфлікту, що стався, його серйозність і вплив на окремих осіб, на групи працівників, на колектив у цілому.

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними. Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу. Виникнення та розвиток конфліктів в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта – суб'єктивний.

Обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. В ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» ресурси обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення



конфліктів в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Людям властиве прагнення до ролі власного внеску й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (влади, премії, землі) може призвести до конфлікту.

В ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» розходження в цілях (нераціональна організація праці) обумовлено принциповістю поглядів людей, стилем їхньої поведінки, протирічним характером особистісних систем переконань. Розходження цілей виконавців у системі управління часто породжує суперечності між ними. Це обумовлено складністю структур управління, оскільки підрозділи практично самостійно формулюють завдання своєї діяльності, які з часом можуть суперечити одне одному. Наприклад, юрист не рекомендує заступнику директора по комерції самостійне укладання певних угод із високим рівнем ризику. Згодом виникають суперечності з маркетологом, який вважає неправильними (непрофесійними) критерії, що використовуються юристом для визначення ступеня ризику угод.

Із посиленням спеціалізації підрозділів ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» підвищуються можливості для самостійного формулювання цілей, використання спеціальних методів управління. Наприклад, із метою підвищення конкурентоздатності продукції заступник директора

по комерції наполягає на підвищенні її різноманітності, а заступнику директора по виробництву легше досягти своєї мети, якщо номенклатура менш різноманітна. Виникає об'єктивна причина для конфлікту.

У виробничих умовах існує об'єктивна взаємозалежність завдань. Однак неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу підвищують імовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» в цілому.

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці та інші помилки в управлінні. Наприклад, на виробничій ділянці цеху часто відбувався випуск бракованої продукції внаслідок роботи несправного устаткування. У цеху немає механіків, що відповідають за роботу якогось конкретного виду устаткування, до ремонту підключаються вільні працівники, оплату їх праці не пов'язано з якістю продукції, що випускається. Керівник цеху звинувачує начальника ділянки за брак, а той – працівників.

Помилки управління – це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового колективу. Підвищення професійно-культурного рівня керівників (менеджерів) через їхнє своєчасне навчання, оволодіння практичними навичками, формування ринкового мислення, оволодіння методами вирішення конфліктів у колективі дасть можливість вчасно визначати «вузькі» місця й запобігати виникненню небажаних конфліктів.

Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей – стандартних способів захисту інтересів працівників – сприяють виникненню суперечностей в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Наприклад, якщо керівник, використовуючи своє службове становище, невинновано принизив чи образив свого підлеглого, то той може піти на конфлікт, захищаючи свою гідність.

Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої

можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено. Погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Наприклад, неможливість одержати грамотне роз'яснення з приводу зміни системи оцінювання й оплати праці викликає негативні емоції працівників і є об'єктивною причиною виникнення конфлікту в колективі.

Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекручування інформації в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка»: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів. Наприклад, перед проведенням атестації до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв добору, про майбутнє скорочення. У результаті з'явилося безліч чуток, пліток, виробничу діяльність було ускладнено на період часу проведення атестації, а взаємини співробітників можна було охарактеризувати як суперечливі – провісник конфлікту.

Перераховані причини іноді призводять до конфліктів в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Крім того, можна назвати ще низку причин.

Конфлікти між особистістю та групою в основному зумовлено розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки. Міжгрупові конфлікти породжуються здебільшого розбіжністю в поглядах чи інтересах, хоч подібні розбіжності досить часто зводяться до боротьби за ресурси.

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

порушення принципів управління, що виявляються в неправильних діях керівників (порушення трудового законодавства, несправедливе використання заохочень і покарань, недоцільне використання кадрового потенціалу, деструктивний вплив на соціальні статуси й ролі підлеглих, недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників;

неправильні дії підлеглих (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);

психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

наявність у колективі так званих «важких людей», котрі своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;

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

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

невідповідність слів, оцінок, учинків одних членів колективу очікуванням, вимогам інших його членів.

До виникнення соціально-психологічних конфліктів в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» призводить також нерозуміння людьми

того, що під час обговорення проблеми протилежність позицій може бути викликано не реальною розбіжністю в поглядах опонентів, а підходом до цієї проблеми з різних боків.

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії визначення рівнів конструктивності і деструктивності, для формування узагальненої оцінки результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися у процесі його розвитку. Також необхідно враховувати, для декого з учасників він конструктивний, а для декого – деструктивний.

В ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» конструктивний вплив конфлікту на його основних учасників полягає в наступному:

конфлікт допомагає глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, які беруть участь у ньому, їхні ціннісні орієнтації, мотиви, стрес-реакції;

у результаті розв'язання конфліктних суперечностей відбувається розрядження психічної напруженості, знижується інтенсивність негативних емоцій;

конфлікт усуває цілком чи частково наявні суперечності, висвітлюючи вузькі місця, невирішені питання, факти недостатньої діловитості й порядності;

конфлікт служить джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань людина здобуває соціальний досвід виходу з важких ситуацій;

конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють запобіганню застою й поліпшенню якості індивідуальної діяльності працівників.

В ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» деструктивний вплив конфлікту на його основних учасників полягає в наступному:

більшість конфліктів здійснює негативний вплив на настрій їх учасників, різко підвищуючи емоційне тло ситуації;

часті й емоційно-напружені конфлікти можуть негативно впливати на здоров'я працівників;

можливе виникнення неприязні, ворожості, ненависті між учасниками конфлікту, а іноді й повне припинення спілкування та взаємодії, що позначається і на зниженні ефективності праці працівників;



конфлікти можуть негативно впливати на розвиток особистості, тому що іноді формують у людини почуття недовіри у триумф справедливості.

Дослідивши процес управління конфліктами в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» доцільно обґрунтувати основні напрями удосконалення цього процесу в товаристві.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В  
ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ТРИКОТАЖНА ФІРМА  
«АРНІКА»

3.1 Удосконалення технології діагностики конфліктів у  
ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Управлінню конфліктом в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» повинна передувати стадія його діагностики для визначення основних складових конфлікту, його причин.

Для проведення діагностики в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» необхідні такі критерії визначення:

з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів;

вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні крапки в його розвитку;

визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів;

з'ясування позицій і стосунків між сторонами, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань;

визначення вихідного ставлення до конфлікту – чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, настанови, умови, чи конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості [23].

Визначення суті конфліктної ситуації, її адекватне розуміння кожною зі сторін може послужити основою прийняття подальшого рішення. Усі типи конфліктів належать до того класу явищ, у саморозвитку й дослідженні яких інформація відіграє ключову роль.

Можна сформулювати вихідні вимоги, що забезпечать системність інформаційного аналізу конфліктів в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». У проблемі вивчення й регулювання конфліктів існує чотири основні сфери. У кожній із них застосування інформаційного підходу має особливості.

В ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» доцільно застосовувати наступний інструментарій технології діагностики конфлікту.

Картографія конфлікту. Структурний аналіз конфлікту може бути проведений з використанням методики картографії, запропонованої австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр [12, 27, 30].

Карта дає можливість з'ясувати точки співпадіння інтересів конфлікту (рис. 3.1).

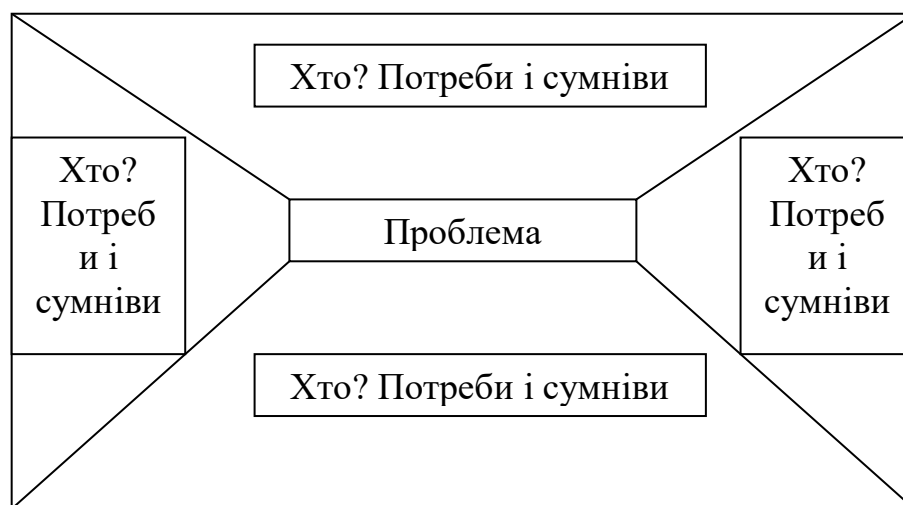


Рис. 3.1. Картографія конфлікту в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» [27]

Суть методики полягає у складанні карти конфлікту, на якій відображаються проблема, учасники конфлікту, їхні потреби й

побоювання. Карту можна складати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в глухий кут; розподілу майна; проблем у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведень.

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів [13].

На першому етапі описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, мова йде про непогодженість у роботі, про те, що хтось не «тягне лямку» разом з усіма, то проблему можна відобразити як розподіл навантаження. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою та Зброцесс, то проблему можна виразити як погані взаємини. На Зброцесс етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що неважливо, що це не цілком відбиває суть проблеми. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями («так чи ні»), доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До їх переліку можна включити окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно 37роцесс конфлікту, їх можна об'єднати разом. Допускається також об'єднання групових і особистих категорій.

Наприклад, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то в карту можна включити цих працівників, а фахівців, що залишилися, об'єднати в одну 37роцес або виділити окремо 37роц начальника 37роцесс підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, пов'язаних із цією потребою, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у 37роцесс питанні. Вчинки людей визначаються їхніми бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити.

Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості та створює умови для більшої кількості рішень, можливих після закінчення всього 37роцессу картографії.

Основні етапи методу картографії, що можуть застосовуватися в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» наведені на рис. 3.2.

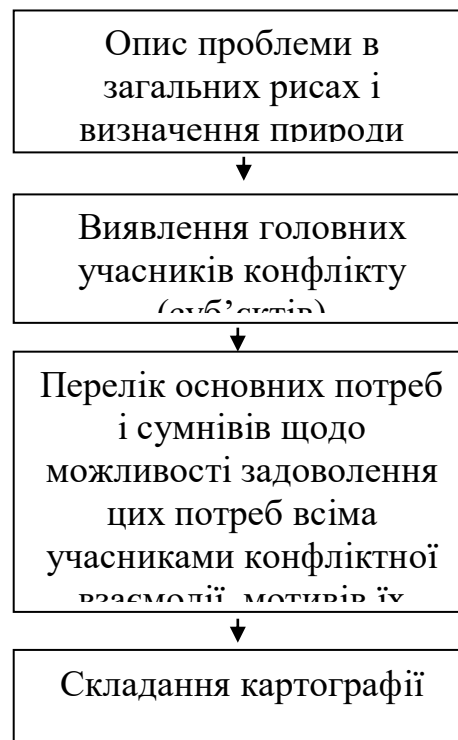


Рис. 3.2. Етапи методу картографії конфлікту в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» [19]

Переваги застосування методики картографії в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» полягають у тому, що:

складання карти дозволяє переборювати зайві емоції;

визначаються найбільш важкі ділянки, що вимагають невідкладної уваги;

карта сприяє створенню нових напрямів у виборі рішень;

під час групового процесу складання карти люди, які вважають, що їх не зрозуміли, мають можливість висловитися, що сприяє створенню атмосфери довіри.

Застосування методу картографії конфлікту дозволить поступово виявити учасників конфлікту, із них визначити суб'єктів конфліктної взаємодії, з'ясувати предмет конфлікту (взаємини у відділі), потреби й побоювання всіх учасників.

Також ефективним може бути застосування якісних методів моделювання міжгрупових конфліктів в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Більшість методів, застосовуваних для вивчення міжособистісних конфліктів, не може бути застосовано для діагностики міжгрупових конфліктів. Це стосується тестових методик, соціометрії, експерименту. Обмежено використовується метод спостереження, більш широко – ретроспективний аналіз. Причина полягає в складності, масштабності й багаторівневому характері перебігу таких конфліктів. На практиці найчастіше застосовуються якісні методи й метод математичного моделювання.

До якісних методів належать: аналіз, синтез, індукція, дедукція, історичний, логічний методи, узагальнення, порівняння [3, 16].

Аналіз. Цей метод застосовується постійно. Він полягає в уявному розчленуванні досліджуваного предмета на складові частини або ж виділенні ознак предмета для вивчення їх окремо як частини цілого. Наприклад, виділяються структурні елементи конфлікту, робиться аналіз поведінки опонентів – їхніх мотивів, інтересів, позицій, стратегії, тактики тощо.

Синтез. Це метод пізнання, за якого відбувається уявне з'єднання складених елементів досліджуваного предмета і його властивостей, розчленованих у результаті аналізу, і вивченні цього предмета як єдиного цілого. У процесі синтезу розкривається місце й роль кожного елемента в системі, досліджується їхній прояв у предметі як єдність різноманітного.

Індуктивний метод. Полягає в тому, що загальний висновок робиться з приватних передумов. Наприклад, результати вивчення окремих фрагментів, подій, фактів масштабного конфлікту індуктивно узагальнюються. На цій основі розкриваються загальні закономірності функціонування конфлікту.

Дедуктивний метод. Полягає у виокремленні часткового висновку із загального положення. У цьому випадку від загального, абстрактного



повертаються знову до конкретного, часткового, але не до вихідного положення, а до збагаченого новими знаннями про це конкретне.

Історичний метод. Застосовується в дослідженні історії розвитку конфлікту. Він полягає у вивченні процесу розвитку конфлікту, починаючи від його виникнення й закінчуючи завершенням. Історичний метод дозволяє вивчити ті конкретні умови й обставини, у яких зароджувався конфлікт, оцінити роль у його розвитку осіб та соціальних груп, проаналізувати на основі різних прикладів форми завершення подібних конфліктів.

Логічний метод. Включає засоби та способи логічного опису й пояснення конфліктів, засновано на формах мислення й законах діалектичної та формальної логіки. Використання логічних засобів під час опису й пояснення конфліктів дозволяє уникнути помилок у визначенні напрямів запобігання їх виникненню, реалізувати логічно правильну процедуру розв'язання конфлікту.

Даний метод тісно пов'язано з історичним методом, що існує окремо. Одних історичних фактів недостатньо для глибокого пізнання конфлікту; факти необхідно систематизувати, узагальнити й зробити з них висновки. Тому без логічної обробки історичного матеріалу не обійтися під час дослідження конфліктів.

Узагальнення. Полягає в дослідженні властивостей, зв'язків і стосунків конфлікту, що характеризують не окремо взятий конфлікт, а цілий клас однорідних у даному відношенні конфліктів. Під час узагальнення важливо вміти виділяти одиничне, властиве тільки цій конфліктній ситуації, і загальне, притаманне цілому ряду конфліктів.

Порівняльний метод. Припускає зіставлення ряду аспектів конфлікту та з'ясування подібності чи розходження їхніх проявів у різних конфліктах. У результаті порівняння встановлюються розходження в параметрах конфлікту, що дозволяє диференційовано керувати конфліктними процесами.

Математичне моделювання із залученням сучасних засобів обчислювальної техніки дозволить перейти від простого нагромадження й аналізу фактів до прогнозування та оцінки подій у реальному масштабі часу їхнього розвитку. Якщо методи спостереження й аналізу міжгрупового конфлікту дозволяють одержувати одиничне розв'язання конфліктної ситуації, то математичне моделювання конфліктних явищ із використанням ЕОМ дозволяє передбачити різні варіанти їхнього розвитку з прогнозуванням імовірного результату та впливу на результат.

Математичне моделювання міжгрупових конфліктів дозволяє замінити безпосередній аналіз конфліктів аналізом властивостей і характеристик їхніх математичних моделей. Наявність модельних описів дозволяє вивчити можливий розвиток ситуації з метою вибору оптимального варіанта їх регулювання.

В математичну модель конфлікту включаються параметри та змінні його характеристики. Параметри моделі відбивають зовнішні умови та є умовно постійними характеристиками конфлікту, а змінні складові – це характеристики, притаманні конкретному дослідженню. Змістовний та операційний опис використовуваних змінних і параметрів – необхідна умова ефективності моделювання.

Для дослідження конфліктів можуть використовуватися такі типові математичні моделі [11]: імовірнісного розподілу; статистичні дослідження залежностей; марківського ланцюга; моделі цілеспрямованої поведінки; теоретичні моделі; імітаційні моделі.

Важливо в процесі функціонування ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» враховувати мотиви в конфлікті – це спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані із задоволенням потреб опонента, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті часто складно виявити справжні мотиви опонентів,

тому що вони в більшості випадків приховують їх, подаючи в позиціях і декларованих цілях мотивування участі в конфлікті, що відрізняється від первинних мотивів.

Основним збудником активності опонента в конфлікті є його потреби. Вони являють собою стан суб'єкта, обумовлений відсутністю опонента серед об'єктів, необхідних для його існування й розвитку (ресурсів, влади, духовних цінностей), що виступають джерелом його активності. Потреби в безпеці, визнанні, соціальній приналежності тощо притаманні як окремому індивідові, так і соціальним групам, цілим суспільствам і державам.

Аналіз причин поведінки сторін у конфліктах в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» показує, що вони зводяться до прагнення задовольнити свої інтереси. Інтереси опонента являють собою усвідомлені потреби, що забезпечують його спрямованість на об'єкт конфлікту і сприяють вияву його конфліктної поведінки. Близькими до інтересів опонентів є цінності, які вони можуть відстоювати в конфлікті. Це можуть бути загальнолюдські цінності (наприклад, істинність судження, ідеї, справедливість рішення), цінності, виражені в якомусь конкретному здобутку культури, а також особистісні цінності (почуття власної гідності, честь, самооцінка тощо).

Мотиви індивіда, групи не виникають самі по собі й часто визначаються ситуацією, умовами, у яких вони знаходяться. Найчастіше соціально дезорганізувальні процеси, що відбуваються в суспільстві, деформують суспільну свідомість, а вона реалізується й переломлюється через потреби, інтереси, а отже, через цілі, вчинки та дії конкретних людей і груп. Мотиви сторін протидії конкретизуються в їхніх цілях. Ціль – це усвідомлений, передбачений образ результату, на досягнення якого спрямовано дії людини. Метою суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцевий результат конфлікту, його передбачуваний корисний (із погляду особистої, суспільної чи групової важливості) результат. У конфлікті можна виділити стратегічні й тактичні цілі опонентів. Основна мета опонента – оволодіння об'єктом конфлікту, їй підпорядковано тактичні цілі. Однак залежно від розвитку конфлікту основну мету може бути замінено на іншу (нанесення опонентові максимального збитку – матеріального, морального, психологічного), яка на початку конфлікту виступала як мета-засіб.

Останнім елементом найбільш видимої частини прагнень людини, соціальної групи в конфлікті, що завжди аналізується і береться до уваги, є позиція. Це система відносин опонента до елементів конфліктної ситуації, яка виявляється у відповідній поведінці та вчинках.

Це сукупність фактичних прав, обов'язків і можливостей опонента, що реалізуються в конкретній конфліктній ситуації за допомогою спілкування, поведінки й діяльності. Позиція характеризується, з одного боку динамічністю й гнучкістю, з іншого – відносною стійкістю.

В ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» доцільно використовувати такі варіанти взаємодії в конфліктних ситуаціях:

відхід від ситуації (уникнення конфлікту);

прийняття компромісних рішень;

боротьба (конфронтація) сторін;

співробітництво;

пристосування [29].

Відмову від конфліктної поведінки (позицію уникнення) в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» може бути зумовлено такими причинами: усвідомленням однією зі сторін нестачі ресурсів для ведення боротьби й переговорів, тобто обережністю; розумінням, що взаємодія з партнером не становить великого інтересу; зміною ставлення до предмета розбіжностей, коли встановлено, що ціна перемоги занадто висока; тимчасовим відступом для перегрупування рядів; боягузством одного з учасників.

Позиція пристосування передбачає такі ситуації в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка»: сторони цінують партнерство (наприклад, клієнтів дуже мало чи партнерство є надзвичайно вигідним); один з учасників розуміє, що правда не на його боці; опонентів не дуже хвилює усе, що трапилось.

Позиція компромісу припускає часткову відмову від своїх інтересів на користь партнера за умови, що він піде на взаємні поступки.

Співробітництво рекомендується використовувати в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», якщо: вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін; із протилежною стороною склалися тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки; сторони хочуть винести на обговорення деякі ідеї та спільно попрацювати над розробкою рішення; втягнені в конфлікт сторони мають однакову владу чи знаходяться в однаковому становищі, що дає їм можливість нарівні шукати вирішення проблеми.

Конфронтація вимагає повної відмови від поступок партнерові. Для того, щоб конфліктна ситуація переросла в конфліктні відносини, необхідно, щоб самі її учасники усвідомили ситуацію саме як конфліктну.

Виділяють два індикатори конфліктності. Першим індикатором вважається відчуття учасниками загрози для збереження власної позиції. Ознакою такої загрози в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» є: раптове усвідомлення неможливості виконувати свої функції; відчуття невизначеності й недостатності інформації; відчуття незбігу свого формального статусу та реальної ролі в колективі. Другим індикатором конфліктності є підвищена емоційність учасників конфліктної взаємодії.

Основний внутріособистісний сигнал переходу до стану конфліктності – це усвідомлення взаємної несумісності своєї мети з позицією іншого учасника взаємодії за одночасного сприйняття кожним учасником даної ситуації як надзвичайно важливої для досягнення власної мети.

Основними ознаками переходу ситуації до конфронтації в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» є: прагнення кожного з учасників перевищити сферу своїх обов'язків стосовно партнера; висування необґрунтовано завищених вимог один до одного; необ'єктивна оцінка протилежної сторони.

Наступним завданням кваліфікаційної роботи є дослідження напрямів уникнення прийняття конфліктогенних рішень в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка».



### 3.2 Напрями уникнення прийняття конфліктогенних рішень у ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка»

Однією з основних причин конфліктів, котрі виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми некомпетентних рішень, перш за все – управлінських. Такі рішення провокують конфлікти між їхніми авторами й виконавцями, а також іншими людьми, інтересів яких ці рішення торкаються. Конфліктогенними є не тільки некомпетентні рішення керівника, але й такі ж рішення підлеглого. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» – найважливіша умова запобігання конфліктам усіх рівнів.

Найважливішою характеристикою якості управління колективом є обґрунтованість прийнятих керівництвом рішень. Саме необґрунтовані рішення, поряд з ігноруванням керівниками інтересів і думок підлеглих, що виконують конкретне рішення, найчастіше призводять до конфліктів.

Розглянемо етапи підготовки й ухвалення управлінського рішення в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка», типові помилки, яких припускаються при цьому.

Очевидно, перш ніж прийняти рішення з приводу того, як діяти у тій чи іншій ситуації, необхідно виконати певну попередню роботу. Зрозуміло також, що робота, яка передує складному рішенню, має свою послідовність, свої етапи.

Загальновідомим є положення про те, що перш ніж управляти, необхідно зібрати інформацію про поточний стан об'єкта управління. Це і є перший етап підготовки управлінського рішення. Його змістом є побудова інформаційної моделі актуального стану об'єкта управління – ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Така модель називається описовою, оскільки за її допомогою ми даємо опис того, у якому стані знаходиться об'єкт управління. Зрозуміло, що чим більш об'єктивно, глибоко й усебічно ми оцінюємо стан об'єкта управління, тим ефективнішим і менш

конфліктним буде наше рішення. І навпаки, практично неможливо прийняти правильне рішення, котре не викличе сумнівів у підлеглих на підставі перекрученої чи поверхневої описової моделі. Інформаційна модель, що описує поточний стан об'єкта управління, дозволяє відповісти на запитання: «Що є?»

Особи, що приймають рішення, із багатьох причин нерідко мають перекручене уявлення про стан об'єкта управління, тому що стан справ часто прикрашається, іноді істотно. Зміст полягає не тільки в тому, щоб одержати потрібну інформацію про об'єкт управління, але й у тому, щоб ця інформація об'єктивно відбивала як позитивні, так і негативні моменти у його стані.

Припустимо, що реальний стан об'єкта управління характеризується на 70 % із позитивного боку, а на 30 % – із негативного. Будуючи описову модель, не можливо одержати абсолютно повну інформацію про стан об'єкта управління. Одержуючи інформацію, можна усвідомлено чи навіть неусвідомлено зібрати, наприклад, 40 % даних, що характеризують об'єкт управління з позитивного боку, і 5 % – із негативного. В отриманій у такий спосіб описовій моделі немає жодного слова неправди. Усе правильно, тільки порушено співвідношення позитива і негатива: насправді воно – 7:3, а в описовій моделі – 8:1. Чим більшою є міра перекручування співвідношення позитивних і негативних моментів у стані об'єкта управління, тим менш ефективним є управлінське рішення, тобто воно буде більш конфліктогенним [13].

Може здаватися парадоксальним, але іноді 30 % теоретично можливої кількості інформації, яку можна одержати про актуальний стан об'єкта управління, будуть більш корисними, ніж 45 % чи навіть 70 %. Якщо в цих 30 % інформації 21 % характеризує об'єкт управління з позитивного боку, а 9 % – із негативного, то співвідношення позитива і негатива буде 7:3, що відповідає дійсності. Можна, доклавши великих зусиль, зібрати про об'єкт управління 70 % можливої кількості інформації. Але якщо ці 70 % будуть

стосуватися тільки позитивних моментів, то прийняте на такій інформаційній основі рішення, звичайно, не дасть об'єктивних результатів [13].

По-друге, для прийняття ефективного управлінського рішення важливо виявити тенденції розвитку об'єкта управління до цього часу. Не визначивши основних тенденцій у розвитку об'єкта управління, складно глибоко оцінити його нинішній стан. Однак у реальному житті керівники нерідко нехтують цим. Однією з причин може бути поверхове знання ними об'єктів, якими вони керують. Тенденції розвитку явища важко визначити і у випадку, якщо про нього існує лише загальне уявлення. Якщо ж не визначено тенденцій, рішення буде недосконалим навіть тоді, коли всю іншу роботу з його підготовки буде пророблено сумлінно.

Припустимо, що сформовано гарну описову модель об'єкта управління, визначено, у якому стані він знаходиться, виявлено тенденції його розвитку. Чи можна тепер вирішувати, що робити, як керувати? У принципі, звичайно, можна. Але управлінське рішення, прийняте на основі тільки описової моделі, буде все ж поверховим. Для того, щоб управляти ефективно, необхідно не тільки достатньо глибоко й усебічно оцінити стан об'єкта управління, але й пояснити причини такого стану, визначити рушійні сили розвитку об'єкта управління.

Тому на другому етапі підготовки рішення необхідно надати відповідь на питання: чому, із яких причин об'єкт управління – ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» знаходиться в такому стані? Ця модель називається пояснювальною і дозволяє відповісти на запитання: «Чому так?». Чим правильніше вдалося визначити систему причин, під впливом яких об'єкт управління виявився у певному стані, чим точніше можливо вплинути саме на ці причини, тим ефективнішим є управління, тим менше ресурсів буде витрачено, тим більших результатів можливо досягти.

Залежно від точності впливу на систему рушійних сил розвитку об'єкта управління якість управлінських рішень може бути різною. Якщо рішення прийнято тільки на основі поверхової описової моделі, то його виконання

часто призводить до безсистемного впливу на об'єкт управління в цілому. Першою ознакою поверхового управління є напружена робота організації та незначні кінцеві результати такої роботи. Результати такого управління є важко передбачуваними і можуть бути негативними. Якщо рішення в цілому обґрунтовано, але якість обґрунтування невисока, то таке управління може діяти на організацію як антибіотик на хворий організм: не вибірково на хворий орган, а й на інші, здорові, теж. На основі добротного обґрунтування можна приймати «снайперське» рішення. Його націлено тільки на ті фактори, що безпосередньо впливають на характеристики, які нас цікавлять. «Снайперське» рішення дозволяє за мінімальних витрат ресурсів досягти швидких і значних результатів.

Визначаючи причини такого стану справ, важливо розкрити їхню систему, визначити ключові, головні та другорядні. Така система завжди існує. Якщо здається, що системи причин немає, то це зовсім не означає, що її немає насправді. Вона є, але не вдалося її виявити. Типовою слабкістю керівника під час побудови пояснювальної моделі є прагнення шукати причини негативних моментів і тенденцій у розвитку об'єкта управління де завгодно, але тільки не у своїх власних помилках [10].

Під час обґрунтування управлінського рішення важливо вміти не тільки визначити ключові, головні й другорядні фактори. Необхідно тверезо оцінити, на які з них можна впливати найбільш істотно. Наприклад, перший із двох порівнюваних факторів важливіший для розвитку об'єкта управління, але на нього вплинути майже неможливо. Другий фактор менш важливий, але на нього можливо здійснювати істотний вплив. Для досягнення цілей управління другий фактор буде представляти більший інтерес, буде більш важливим, за перший, хоча здається, що їх оцінка повинна бути протилежною.

Перш ніж приймати управлінське рішення, необхідно зробити прогноз розвитку об'єкта управління – ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Це третій етап обґрунтування управлінського рішення. Подумки уявивши й оцінивши

можливі варіанти розвитку об'єкта управління в майбутньому, тим самим можливо побудувати прогностичну модель. Вона дозволяє відповісти на запитання: «Що буде?». Причому прогноз здійснюється за умови, що суб'єкт не втручається в розвиток об'єкта управління, і наявні тенденції розвитку зберігаються в майбутньому. Якщо нічого не розпочинати, то життя не зупиниться через це, а той об'єкт, яким будуть керувати, буде продовжувати розвиватися.

Дуже важливо визначити стан, до якого прийде об'єкт управління, розвиваючись природним шляхом, без нашого впливу. Якщо цей прогнозований стан істотно відрізняється від того, що нам необхідно, то управлінське рішення буде одним. Якщо ж тенденції розвитку об'єкта управління сприятливі, а прогнозовані стани мало відрізняються від необхідного, то управлінське рішення може бути зовсім іншим. Тому рішення, прийняті без прогнозу (а таких рішень чимало), звичайно ж, не можуть бути оптимальними і тому часто призводять до конфліктів.

Однією з особливостей прогностичної моделі є її ймовірнісний характер. Події можуть розвиватися так, як можливо припустити, але цього може й не бути. Щоб зменшити негативні наслідки розбіжностей прогнозів із реальним розвитком подій, в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» рекомендується такий прийом.

Прогноз повинен припускати три основні варіанти майбутніх змін в об'єкті управління [15]:

майбутнє за умови найбільш несприятливого збігу обставин – можливий найгірший варіант;

можливий найкращий варіант розвитку подій;

найбільш імовірний варіант прогнозу розвитку об'єкта управління.

Така варіативність прогностичної моделі підвищує її якість. Якщо події розвиваються несприятливо, а суб'єкт навіть не припускали такого варіанта, то в цій важкій ситуації доводиться приймати рішення експромтом. Якщо розглянуто всі три основні варіанти, то до них виробляється психологічна

готовність, хоча ніщо не заважає підготуватися до несприятливого варіанта розвитку події не тільки психологічно, але й матеріально.

Ключові моменти в майбутньому розвитку подій усе-таки необхідно прогнозувати. Це особливо стосується відповідальних рішень, а значить, керівників високого рангу, оскільки їх рішення найчастіше саме такі. Без гарних прогнозів важко розраховувати на успіх в управлінській діяльності, керувати подіями – це значить уміти їх передбачати.

Перш ніж приймати рішення, необхідно відповісти ще на одне питання. Необхідно достатньо ясно уявити, до якого стану необхідно привести об'єкт управління. Цей четвертий етап підготовки рішення називається побудовою моделі цілей в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Ця модель дозволяє відповісти на запитання: «Чого хочемо?». Грамотне визначення цілей управління є самостійним, досить складним і відповідальним етапом підготовки управлінського рішення.

У визначенні цілей може виявитися корисним виділити серед них цілі трьох рівнів: кінцевих (стратегічних), проміжних (оперативних) і найближчих (тактичних). У свою чергу кінцеві та проміжні цілі можуть бути представленими неоднозначно, а також варіативно, у вигляді програми-мінімуму і програми-максимуму. Таким чином, загальна мета управління складною системою, як правило, може являти собою систему підцілей, що складається з трьох рівнів і двох варіантів по кожному з двох останніх рівнів. Для того, щоб цілі не перетворилися на голі гасла, необхідно виробити ясні критерії досягнення цілей усіх трьох рівнів. Цілі без визначення критеріїв їх досягнення являють собою або недієві, або слабкі елементи управлінського рішення [21].

Помітний вплив на формування керівником цілей управління здійснюють критерії, за якими вищі інстанції оцінюють якість його діяльності. Звичайно, критерії оцінювання роботи керівника з боку вищих інстанцій – це не єдиний фактор, що впливає на вибір ним цілей діяльності.

Однак ці критерії, як правило, впливають на формування цілей управління, і керівники зобов'язані це враховувати.

Типовою помилкою у визначенні цілей управління є їх недостатнє опрацювання. Цілі або формулюються занадто абстрактно, тобто немає ясних критеріїв їх досягнення, або ж визначаються тільки перспективні цілі і не говориться про найближчі (чи навпаки). Відсутність програми-мінімуму і програми-максимуму також свідчить про те, що керівник не в повному обсязі обґрунтував прийняте рішення з погляду формулювання цілей управління.

Після визначення цілей можна приймати управлінське рішення. Воно має дати відповідь на питання: «Що робити?». Побудова управлінської моделі є п'ятим етапом у процесі підготовки й ухвалення рішення в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка».

Не даючи докладної характеристики процесу безпосереднього ухвалення рішення, зазначимо лише, що типовою помилкою при цьому є істотні диспропорції як відповіді на питання: «Що робити?» і на питання: «Як робити?». Звичайно, у процесі ухвалення рішення основна увага приділяється визначенню того, що необхідно зробити. Планується система заходів, вони погоджуються між собою, проводиться загальноприйнята робота зі складання плану дій. Шостим етапом в ухваленні управлінського рішення є відповідь на питання: «Як робити?».

Іще одним моментом, на який украй бажано звертати увагу, є необхідність прогнозу можливих найближчих і перспективних наслідків (особливо негативних) прийнятих рішень. Залежно від характеру зв'язків із факторами, на які впливають, наслідки можуть бути прямими та непрямими. Якщо особа, що приймає рішення, передбачає перспективні наслідки, то легше передбачити ті з них, що є прямими. Тим часом непрямі наслідки можуть бути не менш серйозними. Їх важливо передбачати, оскільки в іншому випадку саме вони можуть звести нанівець усі наші прекрасні задуми щодо поліпшення дійсності.

Ще одна вимога до оптимального рішення в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка»: глибина й обсяг перетворень об'єкта управління не повинні перевищувати глибини й обсягу наших знань про нього. Необхідно добре знати не тільки ті системи об'єкта управління, але й системи, пов'язані з ними. Іноді не можливо передбачити всі наслідки управлінських впливів.

Етапи підготовки й ухвалення управлінського рішення, рекомендовані для ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка» і описані вище, являють собою систему, у якій кожен елемент пов'язаний з іншими. Якщо, наприклад, описову модель побудовано не найкращим чином, то важко розраховувати, що наступні моделі, аж до рішення, можуть бути якісними. Позитивна риса пропонованої методики поетапної підготовки ухвалення рішення полягає в тому, що кожний наступний етап дозволяє оцінити якість роботи на попередніх. Якщо важко визначити причини сформованого стану справ, то це в першу чергу говорить про недостатню глибину і всесторонність описової моделі. Проблеми, що виникають у процесі побудови прогностичної моделі, говорять про невисоку якість роботи на двох перших етапах обґрунтування рішення.

Ядром власне управлінського рішення буде те, чим і яким чином зацікавити всіх членів організації в досягненні поставлених цілей. Для різних категорій працівників зміст інтересів, способи їх усвідомлення й формування різні. Головне – належним чином підібрати, підготувати, організувати, зацікавити й оцінити людей. Якщо це виконано, то за належної якості управління самим процесом діяльності організація є фактично «приреченою» на успіх. Такий підхід зводить до мінімуму ймовірність виникнення міжособистісних і внутріособистісних конфліктів.

У керівника не повинно виникати враження, що після ухвалення гарного рішення основне вже зроблено. Прийняттям обґрунтованого управлінського рішення діяльність керівника не закінчується, а практично тільки починається. Життя настільки складне, динамічне й різноманітне, що передбачити абсолютно все ніколи й нікому не вдається. У процесі реалізації



рішення часто виникають ситуації, що вимагають уточнення, перегляду і навіть прийняття принципово іншого рішення. Утілення рішення в життя – це сьомий, найбільш складний і найменш вивчений етап управлінської діяльності.

Восьмий етап – оцінювання результатів діяльності. Наступний (дев'ятий) етап – це ухвалення рішення на продовження чи припинення діяльності. Десятий, останній, етап – узагальнення отриманого досвіду. Це також самостійний і дуже важливий етап, оскільки навчання на власному досвіді є практично одним із найбільш результативних способів удосконалення діяльності керівника.

Таким чином, обґрунтовані управлінські рішення, компетентне керівництво співробітниками, колективами – це важливі умови профілактики конфліктів між людьми, підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в ПрАТ «Трикотажна фірма «Арніка». Грамотне з психологічної точки зору керівництво, компетентна взаємооцінка керівників й підлеглих, результатів діяльності співробітників можуть запобігти значній частині конфліктів між ними.

На наступному етапі виконання завдань кваліфікаційної роботи доцільно зробити загальні висновки за результатами виконаних робіт.