

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»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання денна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

_____ (підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2021 р.

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

на тему «Управління конфліктами в організації: теорія та практика»

(за матеріалами ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(цифра та назва)

Виконавець роботи Дірін Володимир Андрійович

_____ (підпис, дата)

Науковий керівник асистент Кужель Наталія Леонідівна

_____ (підпис, дата)

Рецензент

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис, дата)

Полтава 2021

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теорія конфлікту: поняття, його види, причини та функції

Слово "конфлікт" походить від латинського "conflictus" - зіткнення. Найчастіше під конфліктом розуміють одну із форм людської взаємодії, в основі якої лежить зіткнення протилежних, часто суб'єктивних, думок, бачень, принципів. В більшості випадків конфлікти носять емоційний характер, що супроводжується такими негативними явищами як демонстрація невдоволення, моральний тиск на опонента, публічне його засудження і критика з метою подальшого впливу на його поведінку. При цьому кожна зі сторін ревно стає на захист власних бачень та переконань.

Дослідники та вчені поділяють конфлікти на безліч класифікацій за різними характеристиками та ознаками. Так, наприклад, американський психолог Мортон Дойч поділяє конфлікти в залежності від того, яким є об'єктивний стан справ та як складаються справи у сторін, що конфліктують. Ним виділено 6 типів конфліктів, розглянемо їх у табл. 1.1 [1, с 13-17]

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів М. Дойча

Вид конфлікту	Характеристика
Реальний	Об'єктивно існує, та адекватно сприймається сторонами
Випадковий, умовний, конфлікт	або Залежить від обставин, які можуть змінюватися
Зміщений	Маскує справжню суть протиріччя . Учасники не бажають висвітлювати справжню суть незгоди .
Помилково дописаний	Неправильно тлумачиться сторонами. Опоненти не мають повного уявлення про проблему.
Латентний	Назріває, але не виникає, тому що його не усвідомлюються. Сторони не піднімають спірне питання, але підсвідомо відчують незгоду з протилежною думкою .
Хибний конфлікт	Наяву його немає, але він відбувається у свідомості учасників. Кожен з них подумки веде діалог з опонентом, доводячи йому свою правоту.

Різні види вищезгаданих конфліктів зустрічаються доволі часто. Для їх вирішення необхідно аби учасники визнали наявність протиріч, з'ясували відмінності у своїх поглядах, прийняли правила і норми етичної поведінки один до одного, доклали зусиль для співпраці і взаємодопомоги.

О.О. Єршов подає класифікацію конфліктів за кількома наступними ознаками [2, с 40-41].

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів О. О Єршова

Склад конфлікту	Характеристика
за змістом	а) конфлікти бізнес-справ; б) конфлікти, що пов'язані із особистими інтересами індивіда
за значущістю	а) конфлікти, важливі лише для окремих працівників; б) конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення
за формою прояву	а) конфлікти певного напрямку дій б) вираження — вербальне чи невербальне
За соціальною формалізацією	а) офіційні б) неофіційні

Подібно до попередньої класифікації (див. табл. 1.1) конфлікти приведені у таблиці 1.2 не можуть бути у чистому вигляді. Найчастіше вони містять у собі кілька ознак. Наприклад, офіційний конфлікт підлеглого і керівника з приводу постійних прогулів першого. Такий конфлікт відбувається через призму внутрішнього розпорядку підприємств. Або неофіційний конфлікт між керівником підприємства і його колективом на тлі того, як адміністрація відноситься до своїх підлеглих. У такому разі колектив може не порушувати правила трудового розпорядку, сумлінно ставитися до своєї роботи, але відсутніми будуть повага між керівником і працівниками.

Кожний конфлікт містить у собі об'єкт — те, що призвело до непорозумінь, і суб'єкт — сторони, які не можуть дійти згоди між собою. Розглянемо класифікацію конфліктів за їх суб'єктами у табл. 1.3.

Класифікація конфліктів за їх суб'єктами

Вид конфлікту	Характеристика
Міжособистісний	Кілька учасників спірної ситуації не можуть дійти згоди у баченні проблеми.
Внутрішній	Учасниками цього конфлікту є психологічні фактори внутрішнього світу особистості – потреби, мотиви, цінності
Міжгруповий	Учасники — окремі групи. Кожна з них несе свої норми, часто протилежні .
Між особою і групою	Неформальні групи встановлюють свої норми . Їх невиконання призводить до конфлікту між людиною та групою

Кожен з видів конфліктів може мати різну форму. Він може проходити у вигляді спокійного діалогу, мирного пошуку рішення, коли сторони здатні чути одна одну, робити певні висновки. Такий його перебіг характерний для міжособистісного конфлікту. Конфлікти типу “ міжгруповий” та ” особа — група ” дуже часто характеризуються напруженням, цькуванням тощо. Особливо небезпечним є конфлікт типу ”особа — група”. Тут людина має протистояти різкій критиці, висміюванню, образливим діям проти неї. У більшості випадків такий тип конфлікту є програшним для людини, якщо вона не впевнена у своїх позиціях. Найоптимальніший вихід — звільнення, зміна робочого місця, спроба прижитися у новому колективі.

Кожному конфлікту передують певні причини, які його породжують. До них можна віднести наступні:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність цілей;
- незадовільні комунікації;
- некомпетентність управлінців;
- відсутність єдності у колективі;
- несумісність працівників за характером;
- надмірна завантаженість працівника;
- свідома маніпуляція даними;
- нерівномірний розподіл обов'язків.

Особливо гостро ця проблема стоїть у наш час — час технологій, швидкостей, безлічі “ноу — хау”. У гонитві за вигодою великі підприємства намагаються максимально заощадити, при цьому збільшується навантаження на рядових працівників, від них чекають максимальної віддачі, зростають планові показники. Натомість мотивація спадає, зростає невдоволення, погіршується комунікація між колегами, між адміністрацією і підлеглими, людина починає безвідповідально ставитися до своїх обов’язків і, врешті, звільняється. Єдине рішення — великий бізнес має передивитися свої цілі, усвідомити, що мотивація колективу відіграє важливу роль в успіху підприємства, зробити крок назустріч своїм підлеглим.

Будь — який конфлікт є носієм певних функцій. Позитивними функціями конфлікту прийнято вважати наступні:

- 1) інноваційна – трансформація сталих форм, руйнуванню нежиттєздатних структур;
- 2) консолідуєча – люди можуть об’єднуватися для захисту власних інтересів;
- 3) комунікативна — спонукає учасників до діалогу, налагодження нормальних стосунків, пошуку компромісу;

Негативні функції конфлікту:

- 1) дестабілізація — руйнується соціальний клімат, єдність, стабільність суспільства, окремих його сфер, спільнот, колективів;
- 2) дезінтеграція – послаблення соціальних зв’язків у суспільстві, роз’єднаність груп та колективів.

Спостерігаючи за перебігом більшості конфліктів, можна побачити, що, як правило, його негативні функції (дестабілізація відносин, дезінтеграція тощо) все ж таки поступово переходять у позитивні функції. Відбувається руйнування старих систем, учасники врешті починають взаємодіяти, намагаються знайти спільне рішення, дійти згоди щодо спірних моментів. Тому буде неправильно розцінювати конфлікт лише з точки зору негативу. Головне — наша позиція, те, як ми дивимося на опонента, наша готовність до співпраці. Дотримання простих

правил ввічливості, тактовності, об'єктивності збереже відносини, моральний спокій, душевну рівновагу, навіть фізичне самопочуття.

Вирішення будь — якого конфлікту потребує витримки, стриманості, тактовності. Не менш важливим тут є застосування методичних підходів для вирішення суперечок. Наявність теоретичних знань з питань спілкування і практичне їх застосування — необхідна умова для попередження, нейтралізації та пом'якшення будь — яких негараздів у відносинах з людьми.

Багато вважає, що конфлікти в організації небажані, оскільки спричиняють антагонізм, сварки, протистояння і розрив відносин. Однак сучасний менеджмент стверджує, що конфлікт корисний за умови ефективного управління ним.

Спосіб розв'язання конфліктів припускає їх розподіл на антагоністичні (насильницькі) конфлікти та компромісні (ненасильницькі).

Насильницькі (антагоністичні) конфлікти являють собою способи розв'язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх сторін — конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця сторона і виграє.

Компромісні конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

Сфери прояву конфліктів украй різноманітні: політика, економіка, соціальні відносини, погляди й переконання людей. Виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти

Політичні конфлікти — зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу.

Соціальний конфлікт являє собою суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризується посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів. Різновидом соціальних конфліктів вважаються конфлікти трудові чи соціально-трудова, тобто у сфері трудової діяльності. Це велика група конфліктів, що останнім часом виникають у нашій країні дуже часто у вигляді страйків, пікетів, виступів великих груп працівників [55, с.66].

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, в основі яких лежать суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп. Це боротьба за певні ресурси, пільги, сфери економічного впливу, розподіл власності тощо. Зазначені види конфліктів поширені на різних рівнях управління.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків; упровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати й оцінювання праці, преміювання співробітників.

За спрямованістю впливу виділяють вертикальні й горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій

У вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство.

У горизонтальних конфліктах відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники – споживачі.

Ступінь виразності конфліктного протистояння припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів.

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

У разі прихованого конфлікту відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами – конфлікт ерама, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади й сил для відкритої боротьби.

Кількість учасників конфліктної взаємодії дозволяє поділяти їх на внутріособистісні, міжособистісні, міжгрупові.

Внутріособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажанням і можливостями, між необхідністю виконувати й дотриманням необхідних норм.

На вибір правильного рішення у разі внутріособистісного конфлікту людина може витратити багато сил і часу, а отже, стрімко зростає емоційна напруженість, може виникнути стрес, а перед ухваленням рішення поведінка особистості може стати неконтрольованою [59, с.113].

Внутріособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями працівника.

Складність вирішення внутріособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді відбувається зіткнення трьох складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання («хочу»), можливості («можу»), необхідності («треба»).

Міжгрупові конфлікти – конфлікти між різними групами, підрозділами, у яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані спільноти. Слід зазначити, що ця згуртованість може зникнути відразу після припинення конфлікту, але в момент відстоювання загальних інтересів єдність групи може бути досить значною.

Міжособистісні конфлікти являють собою зіткнення індивідів із групою, між собою, боротьбу за інтереси кожної зі сторін. Це один із найбільш розповсюджених видів конфліктів.

Таким чином, конфлікт означає незгоду сторін, при якій одна сторона намагається нав'язати свої погляди і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Розрізняють внутрішньоособовий, міжособовий, між особою і групою, міжгруповий види конфліктів, кожен з яких має свою специфіку. Існує ряд причин виникнення конфліктів, серед основних - взаємозалежність завдань, незадовільні комунікації, структурні недоліки, розподіл наявних ресурсів, відмінність в баченні мети, в уявленнях і цінностях, манері поведінки і в

життєвому досвіді. Причинами міжособових конфліктів можуть бути інноваційний стиль керівництва, віковий ценз керівника, його невміння і небажання взаємодіяти, недоліки у розподілі функцій.

Отже, розподіл конфліктів на види представляється досить умовним, чіткої межі між різними видами не існує, і на практиці виникають такі конфлікти: організаційні, вертикальні, міжособистісні; горизонтальні, відкриті, міжгрупові, тому необхідно розглянути стадії та наслідки конфлікту.

Також у наступному пункті розглянемо методичні підходи до вирішення та профілактики конфліктів в організації в сучасних умовах.

1.2. Методичні підходи до вирішення та профілактики конфліктів в організації в сучасних умовах

На сьогодні існує безліч підходів до вирішення конфліктів. Чимало зарубіжних і вітчизняних авторів подають своє осмислення цього питання. Та більшість із запропонованих ними методик розраховані на миттєву дію. Проте чимало конфліктів потребують детального аналізу, вивчення причин, розробку тактичних та стратегічних кроків по врегулюванню непорозуміння.

Кожен конфлікт має певні ознаки, за якими можна визначити потенційну небезпеку. До найпоширеніших з них можна віднести замкнутість людини, її байдужість до оточення, песимізм, недбальство у роботі, різка самокритика, погіршення стосунків з колегами тощо. Дуже часто такі прояви можна спостерігати у людей, які довгий час займають свою посаду. Поступово вони втрачають свій запал, починають сприймати роботу як частину себе. Думки про новий робочий день навіюють на них відчуття втоми, апатії. Виконуючи завдання керівництва, вони прагнуть зробити лише необхідний мінімум. Не відчують важливості своєї роботи. Все рідше у них виникають думки про можливість якихось змін у своїй кар'єрі.

Завдання керівника полягає у тому, щоб вчасно виявити і розпізнати цей настрій, усунути чи послабити фактори, які руйнують гармонію у колективі. Його важливим завданням у цій ситуації є знаходження контакту з підлеглим. Звичайно, у стані роздратування людина не може адекватно сприймати інших. Тому треба допомогти їй знайти внутрішню рівновагу. Найпоширеніший спосіб — попросити її заспокоїтися, налаштувати її до мирного діалогу. Коли людина почне говорити - спокійно її вислухати, при цьому не перебивати. Потім — показати, що розумієш. Можуть бути корисними несподівані прийоми — запитати час, попросити знайти телефон тощо [3, с. 271].

На перший погляд такі прийоми можуть здатися нісенітницею. Але найчастіше завдяки їм людина трохи заспокоюється, стає спроможною чути.

В. Андреев [4, с. 127] дає наступні рекомендації стосовно того, якою має бути поведінка керівника в процесі вирішення конфлікту із підлеглим.

- 1) відкинути бажання домінувати;
- 2) бути обережним з прямолінійними словами і діями;
- 3) говорити правду, але робити це вміло;
- 4) не переоцінювати свої здібності;
- 5) виявляти доброзичливість;
- 6) проявляти стриманість у судженнях.

Серед літератури на тему вирішення та профілактики конфліктів особливої уваги заслуговує праця А. М. Гірника “ Основи конфліктології ” [5, с. 271]. Автор описує конфлікти, на прикладі різних ситуацій показує шляхи владнання непорозумінь. Книга містить аналіз стародавніх суспільств (Індії, Греції, Риму , Китаю) на предмет конфліктності у тодішньому суспільстві. Містить опис того, яке ставлення до конфліктів сповідують найбільші світові релігії. Дослідження цієї праці дозволяє виділити 3 кроки управління конфліктом, табл. 1.4.

Необхідною умовою тут є відкритість адміністрації, її об’єктивність і неупередженість у винесенні рішення. Та, на жаль, можна констатувати протилежне. Найчастіше адміністрація приймає до уваги статус працівників, їх авторитет у колективі, вікову різницю опонентів, власні відносини з ним. Як

наслідок - один з них виходить переможцем із конфлікту, а переможений отримує критику, зауваження, незадоволений погляд, погрози про санкції.

Таблиця 1.4

Профілактика конфліктів за А. М. Гірником

Стадія	Характеристика
1.Прогнозування покликане передбачити зародки і знешкодити їх. — заздалегідь конфліктні	а)Вивчення людини (її темпераменту, манери поведінки, інтересів, поглядів). Керівник повинен мати психологічний портрет підлеглих б) Аналіз відносин у колективі (неформальні групи, їх лідери, взаємини цих груп)
2.Попередження конфлікту	Заходи по знешкодженню небезпечних факторів: бесіда з учасниками, заклик сторін до мирного врегулювання конфлікту.
3.Регулювання конфлікту	Визнання опонентами незгоди. Відмова від насильства.

Таке явище можна спостерігати і у відносинах рівних за рангом працівників. Переможець радіє, а переможений — відчуває свою незахищеність, змушений відчувати дискомфорт від здивованих, а іноді навіть розлючених поглядів колег. Найнебезпечнішим є те, що цей працівник може затамувати образу, яка вплине на його продуктивність, мотивацію, відносини з іншими колегами. У майбутньому, звільнившись з цього місця, він навряд чи зможе сказати про нього щось добре.

У своїй праці “ Чоловік зі сталі та оксамиту ” [6, с 75 — 84] Обрі Анделін приводить перелік моральних якостей, які допомагають чоловікові досягти успіху у сімейному житті, (табл. 1.5). Але ці якості необхідні усім, хто більшу частину часу проводить серед людей, тим, хто хоче вести своїх підлеглих до мети, при цьому залишатися для них взірцем найкращих якостей.

На жаль, можна констатувати, що сучасне суспільство ще не зовсім готове проявляти якості справжнього лідерства, які представлені вище. Сучасні керівники в основному стверджуються за допомогою примусу, погроз тощо. У більшості випадків вони бояться своєї відповідальності, всюди прагнуть показати свій професіоналізм. Задля власного спокою абстрагуються від підлеглих, звертаючи на них уваги лише для того, аби дати якесь доручення, вилаяти, висміяти. Задля власної вигоди вони ладні зробити все: збільшити робочий день, позбавити працівника вихідного, викликати його із відпустки. Будь — який прояв

невдоволення придушують фразою про звільнення.

Таблиця 1.5

Моральні якості чоловіка, автор - Обрі Анделін

Якість	Характеристика
Керівництво	Справжній лідер не боїться відповідальності, він сміливо веде підлеглих до мети
Навчання	Допомогти підлеглим здолати труднощі, розкрити їх найкращі здібності
Упевненість	Хороший лідер завжди тримається упевнено, завдяки цьому його підлегли відчують довіру до його керівництва
Не боятися помилок	Помилки властиві усім. Справжній лідер завжди готовий визнати помилку і докласти зусиль аби її виправити
Вміння слухати	Справжній лідер завжди готовий чути своїх підлеглих, дослухатися до їх думок, критики, зауважень та побажань.

Відомий ізраїльський блогер, філософ та публіцист українського походження Міхаель Цин у питанні конфліктів особливу увагу приділяє посадовим відносинам у колективі. Згідно із його концепцією, персонал підприємства можна поділити на 2 основні групи:

1) найближче оточення керівника — 2 — 3 працівники, які найтісніше спілкуються з керівництвом. Найпершими дізнаються всі важливі новини. Мають значний авторитет в очах боса, їх думка важлива для нього. Можуть розраховувати на його прихильність при вирішенні важливих для себе питань. Небезпекою є те, що ці обрані можуть повстати проти керівника. Маючи достатньо важелів, вони можуть спокуситися зайняти його місце. Аби запобігти цьому, керівник має показувати, що його статус — це перш за все відповідальність. Своїх підлеглих він має налаштовувати на продуктивність, самопожертву заради спільного блага.

2) рядові робітники — не є наближеними до керівника, зазвичай мають своє локальне керівництво. Виступають виконавцями розпоряджень адміністрації, її найближчого оточення. Можуть почати заздрити наближеним до боса. Як наслідок — погіршення відносин, зниження продуктивності. Щоб запобігти цьому керівництво має показувати, що цінує їх, їхній внесок у спільну справу.

Завданням керівництва є забезпечення єдності між цими 2 групами. Їх

учасники мають дивитися не на статуси один одного, а на те, як вони можуть бути корисними у спільній справі.

Ще одна концепція М. Цина у тому, аби дати людині можливість відчутися себе важливою. Доволі популярна концепція, згідно із якою кожна людина певною мірою бажає прославитися. Визнання, нагороди, оплески — все це втілює цю мрію у життя, водночас надихає людину на нові звершення, надає їй життєвих сил для підкорення нових горизонтів. Тому він рекомендує управлінцям більше уваги звертати на досягнення підлеглих, їх перемоги, самопожертву, відданість спільній справі.

Відносини між людьми ніколи не бувають простими. Особливо якщо це стосується груп людей, поєднаних спільною діяльністю. Тут ми часто бачимо погані комунікації, недостатність інформації, суб'єктивну оцінку сил та можливостей тощо. Тому дуже хотілося б аби сучасні управлінці більше часу приділяли атмосфері у колективі, навчали б персонал приведеним у цьому розділі підходам, поширювали б знання з конфліктології, допомагали б підлеглим конструктивно вирішувати суперечки. Звичайно, це потребує певних затрат часу, сил, енергії. Але це допомогло б багатьом українським підприємствам стати сильнішими, досягти нових успіхів.

Конструктивне вирішення конфлікту залежить від наступних чинників[45, с.35]:

адекватності сприйняття конфлікту, тобто достатньо точної, не спотвореної особистими пристрастями оцінки вчинків, намірів сторін;

відвертості і ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, правдивого і чесного обговорення учасниками свого розуміння того, що відбувається і шляхів виходу з конфліктної ситуації;

створення атмосфери взаємної довіри і співпраці.

Розмова керівника зі співробітником, розглядається як ефективний спосіб вирішення конфліктної ситуації [21, с.57]. Якою повинна бути поведінка і що необхідно враховувати керівнику під час розмови? Перш за все, метою розмови має стати сприяння співробітнику у розвитку «самодопомоги». Спираючись на

підтримку керівника, співробітник повинен самостійно справитися з проблемою. Давати «готове рішення» означає: натякати про його неспроможність самому розв'язати проблему, створювати передумови в яких він, не використавши свій потенціал, не навчиться вирішувати конфлікт самостійно і в майбутньому буде очікувати допомоги зі сторони.

До початку розмови слід дати зрозуміти співробітнику, що конфлікт це не лише подія, яка лише зачіпає честь і гідність його учасників, що від позитивного його вирішення залежить ефективність функціонування організації. Це допоможе співробітнику відчувати готовність керівника допомогти і зробити йому перший крок. В процесі подальшої розмови з співробітником керівнику слід звернути увагу на такі моменти:

треба показати співробітнику власне серйозне ставлення і зацікавленість у позитивному вирішенні проблеми;

попередити про нерозголошення проблеми «за межі приміщення»;

наголосити, що проблема не розглядається як «провина» співробітника;

дати співробітнику виговоритися, не перебивати його, навіть якщо він говорить довго, тим самим демонструючи терпіння і повагу;

ставити запитання, які допоможуть співробітнику краще побачити його ж проблему;

разом із співробітником дати відповідь на питання наскільки серйозна проблема. Якщо співробітник сприймає щось як проблему, до цього і треба відноситися як до проблеми. Натяки на те, що проблему співробітник легко може сам справитися, недоречні.

Д.Г. Скотт [52, с.93] вважає, що керівник повинен враховувати, що особисті бесіди є одним з кращих засобів підвищення ефективності роботи, підвищення якості елементів, що виконуються, вдосконалення працюючого, направлення його діяльності на підвищення загальної результативності, створення дружнього і дієздатного колективу. Керівник повинен вести індивідуальні бесіди у відповідності з викладеними рекомендаціями з тим, щоб кожний член колективу чітко визначав своє місце в колективі, можливі перспективи. Завдання полягає в

тому, щоб створити атмосферу доброзичливості, довіри, взаємної поваги, щирої поваги один до одного, взаємодопомоги співробітників. Важливим є також уміння визначити і використовувати риси характеру підлеглих з метою підвищення ефективності їх роботи і доцільної діяльності.

Під час вирішення конфлікту Корнеліус Х. і Фейр Ш. [30, с. 68] пропонують звернути увагу на наступних аспектах:

1. Створити атмосферу довіри, збільшивши взаємний обмін інформацією.
2. Під час спілкування створити позитивне відношення між сторонами, проявляючи симпатію і вислуховуючи думку всіх сторін, зводячи до мінімуму прояв гніву і погроз.
3. Зосередити увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Визначати проблему, розробити прийнятні для обох сторін рішення.

Для успішнішого вирішення конфлікту Х. Корнеліус і Ш. Фейр [30, с.71] вважають також доречним складання карти конфлікту. Складання такої карти дозволить: обмежити дискусію певними формальними рамками, що в значній мірі допоможе уникнути надмірного прояву емоцій; створити можливість сумісного обговорення проблеми, висловити людям їх вимоги і бажання; з'ясувати як власну точку зору, так і точку зору інших; створити позитивну атмосферу; вибрати нові шляхи вирішення конфлікту. Суть її полягає в наступному: 1) визначенні проблеми конфлікту у загальних рисах; 2) визначенні сторін, залучених в конфлікт; 3) визначенні потреб і побоювань кожного з учасників конфлікту.

Як стверджують В.П.Галицький та В.Я. Коркін [16, с. 68] профілактичні заходи щодо попередження передконфліктних ситуацій повинні полягати в творчому спрямуванні діяльності колективу на виконання поставлених перед ним задач, в правильній розстановці кадрів, створенні атмосфери дружби, товариськості, взаємодопомоги, нормального морально-психологічного клімату. При цьому рекомендується виходити з того, що роль керівника полягає в тому, щоб створювати умови, при яких людина б не тільки працювала, але і змогла б утвердити себе в колективі як особистість. Поряд з цим керівник повинен поставити собі за мету домагатися тривалих особистих контактів з лідерами

неформальних груп, спрямовуючи їхню діяльність у руслі мети і завдань, що стоять перед організацією.

Дослідження психологів [28, с.79] показали, що якщо людина декілька разів певним чином досягала бажаного результату у конфліктній ситуації, то вона починає переносити цей варіант поведінки на всі інші ситуації. Причому так конфліктна особа продовжує стереотипно реагувати навіть у тих ситуаціях, де така поведінка завдає шкоди колективу і організації. Для конфліктної особи можна виділити ряд характерних якостей: 1) неадекватна самооцінка своїх можливостей і хисту, що може бути як завищеною, так і заниженою; 2) прагнення домінувати скрізь; 3) консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції; 4) надмірна принциповість і прямолінійність в висловлюваннях і судженнях; 5) прагнення будь-що сказати правду у вічі; 6) певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, роздратованість. Досвідчений керівник, як правило, відслідковує поведінку конфліктних членів колективу, вчасно запобігаючи зародження і розвиток конфліктів.

Щоб не провокувати конфлікт пропонуються наступні правила поведінки [17, с.9]:

в стані поганого настрою чи в момент роздратування обмежити спілкування або завчасно підготуватися до такого контакту,

керуватися здоровим глуздом і обирати розумну лінію поведінки,

слова та дії мають бути правомірними і зрозумілими для оточуючих,

не прагнути принизити співрозмовника, оскільки це може привести до зворотної реакції,

не вимагати беззаперечного виконання вказівок від осіб, що перебувають у надзвичайних психічних станах (нервові збудження, сильні емоції та ін.), спочатку дати їм час заспокоїтись, а потім викладати вимоги,

не наполягати на тому, чого людина не зможе виконати,

під час розмови бути спокійним, триматися впевнено, говорити стримано, уникати багатослів'я, дивитися співрозмовнику в очі. Емоційна реакція - є

демонстрацією слабкості та невпевненості у своїй правоті. Різке слово викликає грубість у відповідь, докір - стимулює відповідну реакцію, але вже на іншому більш експресивному рівні.

Поряд з тим, під час обговорення конфлікту слід остерігатися виникненню наступних помилок [21, с. 44]: звинувачення іншої сторони у власних упущеннях; сторона не висловлює повністю свої інтереси, мотиви, потреби; сторона приймає «бойову стійку» або «йде в оборону»; поведінка сторони диктується виключно тактичними міркуваннями; сторона ховається за «службовою необхідністю»; сторона наполягає на визнанні своїх повноважень; використання знань найуразливіших місць сторони; пригадування старих образ; виявлення переможця і переможеного.

Отже, процес управління конфліктом має певний алгоритм, якого необхідно дотримуватися. Серед методів управління конфліктними ситуаціями розрізняють, структурні, міжособові й інші, кожна в свою чергу має підгрупи способів. Ефективним прийомом розв'язання конфлікту є індивідуальні бесіди керівниками конфліктуючими сторонами. Не існує універсальних і найефективніших методів управління та прийомів впливу на конфлікт – все залежить від ряду факторів і обставин. Профілактичні заходи щодо попередження конфліктів є найбільш оптимальним шляхом усунення впливу негативних наслідків конфлікту. Для керівника важливо вміти виявляти конфліктних осіб і впливати на них. Під час конфліктних ситуацій доречно використовувати рекомендовані правила поведінки. Тому в наступному розділі кваліфікаційної роботи проведемо дослідження управління конфліктами на ТОВ «Сав дистрибьюшн».

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У
“ ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН ”

2.1 Загальна соціально — економічна характеристика “ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН”

Підприємство “ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН” розташоване у місті Новомосковськ, вулиця Гетьманська 40а. Воно було створене 8 червня 2017 року. У 2019 реформовано, завдяки чому збільшилися торгові відділи, що дало змогу представляти більш широкий асортимент товару.

Основним видом діяльності даного підприємства є роздрібний продаж дрібної та великої побутової техніки, аудіо та відеоапаратури, офісної техніки, автомобільної електроніки, кліматичної техніки, надання будівельно - монтажних робіт, послуг по обслуговуванню товару впродовж гарантійного терміну.

Даний об’єкт має вигідне місце розташування. Так, поблизу розташовані кілька великих житлових масивів, поруч знаходиться багато торговельних установ, в радіусі 500 метрів розташовані 5 зупинок для громадського транспорту. Магазин має велику скляну вітрину, на якій розміщуються сезонні товари, акційні пропозиції та новинки. Всі ці умови забезпечують високу відвідуваність магазину упродовж робочого часу. Крім того, у торговельному залі розміщено 5 касових місць, що дозволяє збільшити і прискорити обслуговування клієнтів.

Компанія тісно співпрацює з багатьма країнами Європи (Білорусь, Чехія, Угорщина, Польща, Словенія), країнами Прибалтики (Естонія, Литва, Латвія) та країнами сходу (Арабські емірати і Туреччина). З провідними компаніями цих країн підприємство “ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН” має довгострокові угоди по імпорту їх товарів на український ринок. Водночас налагоджуються зв’язки з кількома країнами щодо експорту наших товарів на їхній ринок (Молдова,

Румунія, Греція).

Впродовж всього часу існування підприємства тут залишається лінійна структура управління, тобто рішення спускаються вертикально, зверху вниз (рис.2.1).

2.2 Оцінка реального стану та ефективності управління конфліктами у ТОВ «САВ ДІСТРИБЬЮШН»

Для оцінки реального стану та ефективності управління конфліктами в ТОВ «Сав дистрибьюшн» було проведено дослідження, в якому брав участь трудовий колектив - менеджери, керівники підрозділів, продавці.

Методи дослідження, які були використані для оцінки:

1) лонгитюдне спостереження;
2) психологічне тестування. Психологічне тестування співробітників компанії ТОВ «Сав дистрибьюшн» проводилося по трьох методиках:

- а) тест опису поведінки К. Томаса;
- б) тест "Самоконтроль в спілкуванні";
- в) тест "Твоя конфліктність";
- 3) анкетування.

Перший етап дослідження полягав у встановленні методом спостереження думки про кожного респондента, його особові і поведінкові особливості.

В додатку Д наведено перелік питань для опитування робітників підприємства.

В табл. 2. 6. представлені результати опитування.

**Оцінка особових якостей персоналу ТОВ «Сав дистрибьюшн» за
результатами спостереження**

Випробовувані	Особові і поведінкові особливості
1	Добродушна, спокійна, відкрита, товариська людина
2	Напористий, потайний, товариський, схильний до конфліктної поведінки
3	Товариський, трохи метушливий, добродушний, веселий, з добрим почуттям гумору
4	Нетовариський, упертий, потайний, добре знає своя справа, схильний до конфліктної поведінки
5	Допитливий, відкритий, завжди підтримує бесіду з будь-якого питання, в спілкуванні легкий.
6	"Собі на думці", товариський, але потайний, йде від конфліктів, завжди знаходить компроміс або виправдання
7	Невпевнений, сором'язливий, м'якотілий, намагається усім угодить
8	М'який, спокійний, товариський, доброзичливий
9	Різкий, нетовариський, схильний до конфліктів
10	Метушливий, товариський, добродушний, безконфліктний

Ці спостереження свідчать про те, що 3 людини в групі схильні до створення конфліктних ситуацій відрізняються різкістю, напористістю в спілкуванні, в той же час вони товариські, хоча частенько можуть створювати конфліктні ситуації; 1 людина з 3, відкрита до конфліктів, але є товариською людиною.

Далі охарактеризуємо безконфліктну групу співробітників ТОВ «Сав дистрибьюшн», в цю групу входять 7 осіб, серед яких можна виділити 4 працівники, які відрізняються веселою вдачею, балакучістю, добродушністю, відкритістю; 2 людини відрізняється спокоєм, урівноваженістю, дружелюбністю; 1 людина сором'язлива, невпевнена в собі, прагне усім догодити.

Таким чином, результати спостереження свідчать про те, що в групі 30% людей, здатних створювати конфліктні ситуації і 70% безконфліктні в спілкуванні.

Наступним етапом емпіричного дослідження було психологічне тестування співробітників ТОВ «Сав дистрибьюшн».

Завдання тестування:

виявити рівень товариськості;

визначити рівень комунікативного самоконтролю;

визначити стиль конфліктної поведінки співробітників компанії.

Питання тестів відображені в Додатках А, Б, В.

Аналіз отриманих даних показав, що 4 респонденти мають високий рівень товариськості - ці люди усюди почувають себе у своїй тарілці, але не завжди доводять справу до кінця. 4 людини мають середній рівень товариськості, їх характеризує цікавість, балакучість, проте їм не дістає усидливості, терпіння при зіткненні з серйозними проблемами. 2 людини відрізняються низьким рівнем товариськості - вони замкнуті, віддають перевагу самотності (табл. 2. 7).

Розглядаючи рівень самоконтролю в спілкуванні, приходимо до висновку, що мала частина співробітників компанії (2 людини) мають високий рівень комунікативного контролю, вони легко входять у будь-яку роль, гнучко реагують на зміну ситуації, в змозі навіть передбачати враження, яке зроблять на оточенні. 6 співробітників мають середній рівень комунікативного контролю, їх відрізняє щирість, але не стриманість в емоційних проявах. У двох співробітників виявлений низький рівень самоконтролю в спілкуванні, що характеризує їх поведінку як стійку, вони не вважають потрібним змінюватися залежно від ситуації, деякі вважають їх "незручними в спілкуванні".

Аналізуючи показники стилю конфліктної поведінки у співробітників компанії, виявлено, що 7 чоловік віддають перевагу співпраці в конфліктній ситуації, що характеризується тим, що учасники конфлікту приходять до альтернативи, що задовольняє інтереси окремих сторін 3 людини з них окрім співпраці також можуть піти на компроміс в конфліктній ситуації.

Аналіз результатів тестування на ТОВ «Сав дистрибьюшн»

№	Показники	Загальний висновок		
		Рівень товарищкості	Самоконтроль в спілкуванні (комунікативний контроль)	
1	Співпраця Компроміс	Високий рівень	Середній рівень	Надмірно товарищкий, здатний на співпрацю, компроміс; щирий, але не стриманий в емоційних проявах
2	Суперництво	Середній рівень	Низький рівень	Дуже товарищкий, схильний до суперництва, поведінка стійка, "незручний в спілкуванні"
3	Співпраця	Нормальна комунікабельність	Високий рівень	В міру товарищкий, здатний до співпраці, гнучко реагує на зміну комунікативної ситуації
4	Уникнення	Низький рівень	Високий рівень	Нетоварищкий, уникає конфліктів, гнучко реагує на зміну комунікативної ситуації
5	Співпраця Компроміс	Нормальна комунікабельність	Високий рівень	В міру товарищкий, здатний до співпраці і компромісу, гнучко реагує на зміну комунікативної ситуації
6	Компроміс Уникнення	Середній рівень	Середній рівень	Дуже товарищкий, схильний до пошуку компромісу або уникає конфлікти
7	Пристосування	Низький рівень	Високий рівень	Нетоварищкий в конфліктній ситуації намагається пристосуватися; гнучко реагує на зміну комунікативної ситуації
8	Співпраця	Нормальна комунікабельність	Високий рівень	В міру товарищкий, здатний до співпраці, гнучко реагує на зміну комунікативної ситуації
9	Суперництво	Середній рівень	Низький рівень	Дуже товарищкий, схильний до суперництва, поведінка стійка, "незручний в спілкуванні"
10	Компроміс Уникнення	Високий рівень	Високий рівень	Надмірно товарищкий, знаходить компроміс або уникає конфлікту

Суперництво в конфлікті на ТОВ «Сав дистрибьюшн» характерно для 3 співробітників, а 5 чоловік вважають за краще уникати конфліктів, хоча якщо цього не вдається, 4 людини з них здатні піти на компроміс.

Таким чином, для групи характерний середній рівень товарищкості, високий комунікативний самоконтроль і пошук співпраці в конфліктній ситуації.

Останнім етапом дослідження було інтерв'ю, мета якого виявити причини виникнення конфліктних ситуацій в ТОВ «Сав дистрибьюшн», а також умови подолання конфліктних ситуацій.

Питання анкетування відображені в Додатку Д.

Результати анкетування свідчать про те, що 45% конфліктних ситуацій в ТОВ «Сав дистрибьюшн» виникають в спілкуванні з колегами по роботі, 40% конфліктних ситуацій в компанії виникають в спілкуванні з керівниками, і, відповідно, 15% конфліктних ситуацій виникають в спілкуванні з клієнтами.

Для аналізу конфліктів на ТОВ «Сав дистрибьюшн», а також для оцінки психологічного клімату в колективі було проведено анкетування персоналу.

Основу колективу складають працівники із стажем в компанії від 10 років до 14 років. Тільки кілька чоловік працюють більше року.

Відповіді дали усі співробітники ТОВ «Сав дистрибьюшн» та вони розподілилися таким чином, що наглядно приведені на рис. 2. 2. - 2. 5.

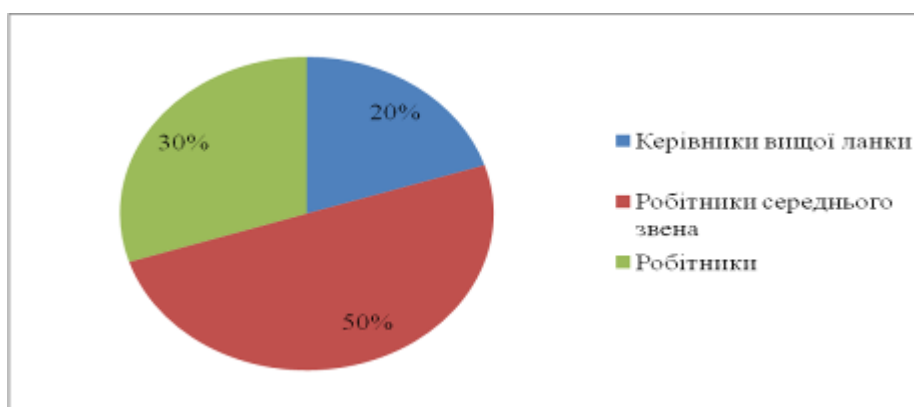


Рис. 2. 2. Результати оцінювання персоналу за посадою

Таким чином, основний контингент персоналу складають працівники середньої ланки, в основному менеджери, далі йдуть робітники складу - 30%. Керівництво складає найменшу долю працівників.

Далі був проведений аналіз задоволеності своїй роботі, результати якого відображені на рис. 2. 3.

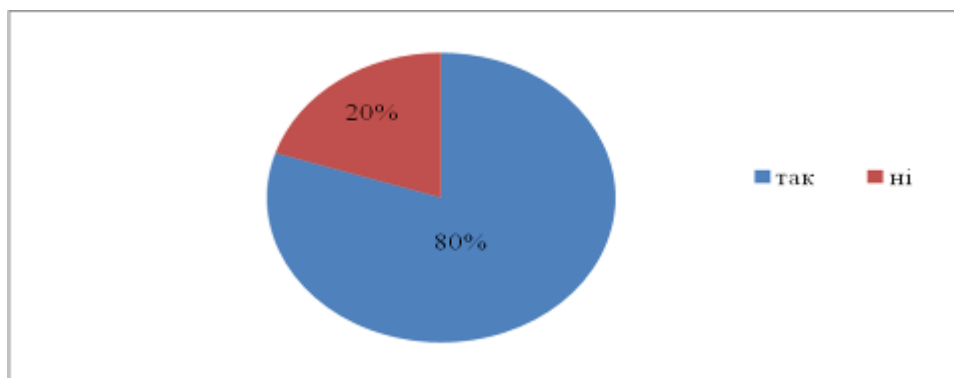


Рис. 2. 3. Результати опитування щодо задовільності роботою

Більшість співробітників своєю роботою задоволена - це можна оцінити позитивно. Проте, якщо людина абсолютно задоволена своєю роботою, це може означати, що він не має наміру самоудосконалюватися.

Також був проведений аналіз конфліктного стану та конфліктності серед працівників ТОВ «Сав дистрибьюшн», який відображений на рис. 2. 4.

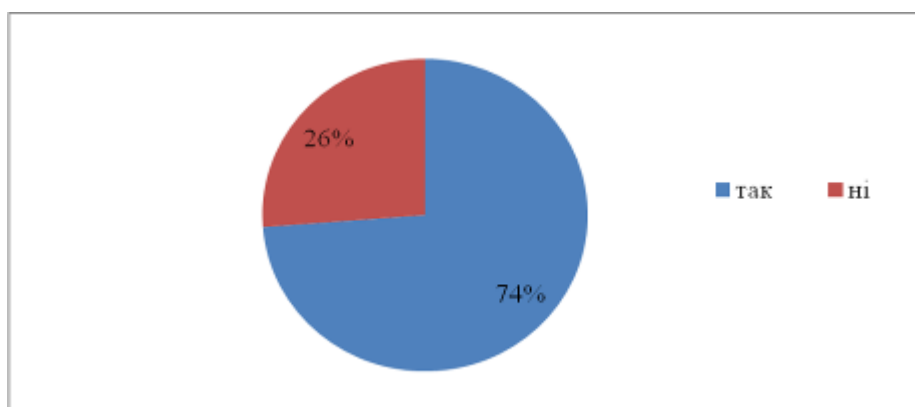


Рис. 2. 4. Результати конфліктності співробітників

Майже 90 % працівників не вважають себе конфліктними людьми. Можливо, така самооцінка була необ'єктивна.

На питання: «Чи легко Ви знаходите спільну мову з колегами?» були отримані наступні відповіді: постійно натикаюся на стіну нерозуміння; завжди знаходжу; частіше немає; частіше так.

Що відміно, співробітники, що віднесли себе до вищого керівництва, а також більшість рядових працівників відповіли "Завжди". А ось керівники

середньої ланки, а також частина службовців випробовують ускладнення у взаєморозумінні.

На питання: «Чи часто Ви стаєте учасником конфліктних ситуацій?» відповіді наступні: моя хата з краю; без мене не обходиться; рідко; часто.

Таким чином, до вищого керівництва конфлікти в колективі доходять рідко. Найчастіше залученими виявляються керівники середньої ланки (відділів), причому в основному або з робітниками-продавцями, або між собою. Службовці ж вважають за краще дотримуватися нейтралітету, що з'ясовна - вони наймолодший контингент в компанії.

На питання: «Як часто відбуваються конфлікти?» відповіді наступні: щодня; раз на тиждень; двічі в тиждень; рідше. У більшості випадків конфлікти трапляються раз-два в тиждень.

Також робітникам було задане питання – «Що є чинником конфлікту з вашою участю?». Відповіді відображені на рис. 2. 5.

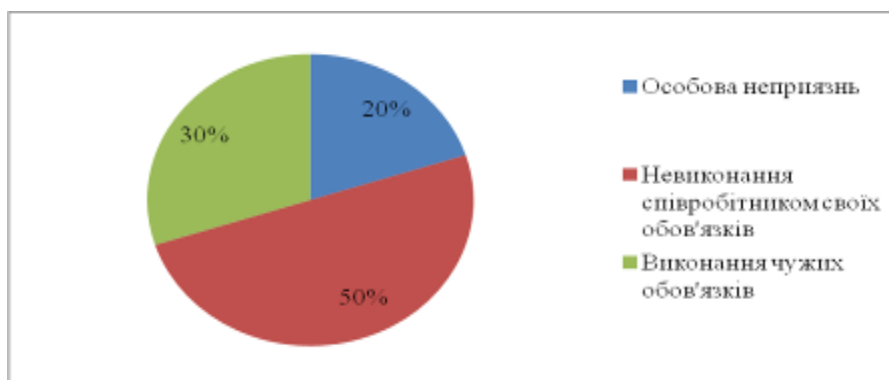


Рис. 2. 5. Результати чинників конфлікту серед робітників

Таким чином, більше чим 80% працівників упевнені, що хтось або не виконує свої обов'язки, або виконує чужі. Така ситуація може бути при недостатньому знанні співробітниками своїх посадових обов'язків. Проте 80% співробітників заявляли, що задоволені своєю роботою, вони знають, що слід робити їм і їх колегам. Отже, обов'язки вони знають, проте ці обов'язки не погоджені між собою.

Таким чином, у трудовому колективі існують недовдоволеність та непорозуміння, що заважають в повній мірі виконувати роботу на всі 100%, тому що атмосфера у колективі сприяє продуктивній праці та доброму настрою впродовж дня.

Працівники усвідомлюють необхідність зміни, в першу чергу, системи розподілу повноважень і відповідальності.

Аналіз частоти виникнення конфліктів в ТОВ «Сав дистрибьюшн» відображений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Кількість конфліктів в ТОВ «Сав дистрибьюшн» в 2017-2019 рр.

Групи конфліктів	Кількість конфліктів за роки			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018	2019
Усього	58	65	74	12,07	13,85
- між адміністрацією і працівниками	14	16	17	14,29	6,25
- між відділами	37	40	49	8,11	22,5
- між адміністрацією і працівниками	14	16	17	14,29	6,25
- між відділами	37	40	49	8,11	22,5
- між працівниками	7	9	8	28,57	-11,11

Таким чином, з таблиці 2.8 видно, що за останні два роки число конфліктів в ТОВ «Сав дистрибьюшн» зростає на 12-13% щорічно. Головним чином, на це впливають конфлікти між відділами - зросли на 8% в 2018 р. і на 22% в 2019 р. Темп зростання числа конфліктів працівників з адміністрацією має тенденцію до скорочення - 14% в 2018 р. і 6% в 2019 р. Число конфліктів серед працівників незначне - близько 8 в рік, і в 2019 р. скоротилося на 11%.

Динаміка зростання загального числа конфліктів повторює динаміку зростання конфліктів між керівникам. Таким чином, понизивши число конфліктів між начальниками відділів можна вплинути на зменшення загального числа конфліктних ситуацій в ТОВ «Сав дистрибьюшн».

За підсумками анкетування можна зробити висновок, що причинами конфліктів між керівниками відділів є наступні:

недостатньо чітке розмежування повноважень, формальний характер матриці відповідальності;

дублювання функцій;

погано дотримується принцип єдиноначальності.

Стратегія пригнічення конфлікту - застосовується по відношенню до конфліктів у безповоротно деструктивній фазі і до безпредметних конфліктів: цілеспрямовано і послідовно скоротити кількість тих, що конфліктують; розробити систему правил, норм, приписів, упорядковуючи взаємовідносини між потенційно конфліктними одна до однієї людьми; створювати і безперервно підтримувати умови, які утрудняють або перешкоджають безпосередній взаємодії між потенційно конфліктними по відношенню один до одного людьми.

Співробітники зменшують негативні емоції протилежної сторони наступними прийомами:

готовністю йти на зближення позицій;

позитивна оцінка деяких дій іншої сторони;

критичне відношення до себе і урівноваження поведінки.

Завдання керівника по вирішенню прихованого конфлікту полягають в наступному: необхідно з'ясувати причину конфлікту, визначити цілі опонента, намітити сфери зближення точок зору з опонентом, уточнити поведінкові особливості опонента. Якщо ставиться завдання запобігти такі конфліктам, які поки що не давали про себе знати, корисно подбати про всебічну оцінку можливих конфліктних наслідків прийнятих власних рішень або здійснюваних вчинків, керівництво підприємства перш за все, повинно контролювати атмосферу злагодженої праці серед робітників ТОВ «Сав дистрибьюшн».

У наступному розділі розглянемо напрями удосконалення управління конфліктами ТОВ «САВ ДІСТРИБЬЮШН».

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ “ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН”

3.1. Обґрунтування доцільності та впровадження на ТОВ «Сав дистрибьюшн» сучасних методів подолання конфліктів в умовах пандемії

Ситуація пандемії COVID-19, яка виникла протягом останніх місяців в усьому світі, внесла багато суттєвих змін в діяльність ТОВ «Сав дистрибьюшн». Це потребує осмислення ряду проблем, які стосуються психології здоров'я, як в цілому ТОВ «Сав дистрибьюшн», так і в професійній діяльності персоналу, і взаємодії з іншими сферами життєдіяльності персоналу в цих умовах.

В умовах тривалого перебування на карантині стає все більш актуальним питання попередження та подолання, розв'язання конфліктних ситуацій під час спілкування в закритому просторі. Працівники ТОВ «Сав дистрибьюшн» стикаються з тими чи іншими видами конфліктів. Конфлікти можуть виникати в домашніх умовах, а саме в родинному колі, що впливає на роботу. Час і надзвичайна ситуація випробовують наш психологічний стан і впливають на ефективність і продуктивність повсякденної діяльності.

Персонал “ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН” упродовж робочого часу контактує із великою кількістю людей. У кожного з відвідувачів свій настрій, мотивація, переконання. І дуже багато конфліктів виникає через те, що працівники не хочуть зрозуміти відвідувача, подивитися на все його очима. Ідучи на поступки, вони все таки стверджують свою правоту, істинність своїх дій. Дуже часто це призводить до нового, ще масштабнішого конфлікту, а врешті — до втрати покупця. Але якщо менеджер навчиться чути людину, слухати її, подивитися на проблему її очима, на мить прийме її точку зору — це пом'якшить атмосферу, хоч трохи, але вгамує гнів клієнта. У цей момент важливо підтримати людину, налаштувати її на співпрацю.

Поступово її лють втихне, вона стане спроможною до конструктивного діалогу. В майбутньому ж вона може стати хорошим другом і постійним клієнтом даного підприємства.

Відносини усередині колективу також бувають напруженими. Неорганізованість процесів, погані комунікації, нестача ресурсів, різні цілі, взаємозалежність підрозділів, особиста неприязнь — все це доволі часто зустрічається у трудових групах. Проводячи 10 — 12 годин разом, колеги часом свідомо ідуть на конфронтацію. Звідси головний біль, знесилення, знервованість тощо. Сучасні управлінці мають більше уваги приділяти атмосфері підприємств, пропагувати серед підлеглих звичайні правила ввічливості, тактовності, стриманості.

Не менш небезпечний фактор — внутрішній настрій людини. Незадоволені клієнти, невиконання планових показників, погані результати з атестації — все це часто зустрічається у повсякденній роботі менеджерів “ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН”. Вони розчаровуються, замикаються у собі, заздрять успіхам інших. Єдиний вихід — вони мають спокійно, з об’єктивністю проаналізувати себе, визначити свої сильні і слабкі сторони, переваги і недоліки, чесно визнати помилки перед самим собою. А потім слід поступово змінюватися: змінити свої звички, переконання, сконцентруватися на своїх слабких сторонах аби зміцнити їх, водночас підтримувати і розвивати свої сильні сторони. Звичайно, це потребує сили волі та часу. Але в результаті людина зможе розкрити себе з хорошого боку. А це допоможе їй досягти нових успіхів у кар’єрі, дружбі, сімейному житті.

Вважається, що конфліктів краще уникати, або одразу ж розв’язувати. Але насправді конфлікт є також і ресурсом, який допомагає переоцінювати ситуації та розвиватися, як окремій особистості, так і колективу.

Так, психолог - конфліктолог У. Лінкольн визначив два різновиди конфлікту з точки зору його впливу на нас – «корисний» та «негативний», провідними вченими конфліктологами визначено ознаки конфлікту, а саме:

Ознаки корисного впливу конфлікту:

- він прискорює процес самоусвідомлення;

- під його впливом проявляються, переусвідомлюються та затверджуються цінності учасників;

- приводить до відкритого об'єднання однодумців або ж сприяє усвідомленню певної неформальної спільності (може виявити, що інші мають схожі інтереси та цілі – так виникають неформальні союзи);

- допомагає безпечно й конструктивно проявити емоції, розрядити атмосферу в колективі;

посуває на другий план несуттєві конфлікти.

- сприяє розподілу пріоритетів;

- звертає увагу на незадоволення/неприйняття певних ідей та на ті пропозиції, які потребують обговорень і доопрацювань;

- стає поштовхом до появи нових або тісніших зв'язків/робочих контактів з іншими людьми та групами;

- стимулює розробку способів і систем справедливого запобігання та розв'язання конфліктів.

Ознаки негативного впливу конфлікту:

- він загрожує заявленим інтересам сторін чи соціальній системі, яка забезпечує рівні права та стабільність;

- перешкоджає швидкому здійсненню змін;

- призводить до втрати підтримки головної ідеї, цілей тощо;

- не дозволяє прийняти зважене рішення, натомість веде до швидких необдуманих дій;

- підриває довіру людей одне до одного; викликає роз'єднання колективу;

- має тенденцію до затягування, розширення та поглиблення;

- кардинально міняє ключові пріоритети, що загрожує основним інтересам сторін.

Якщо в команді переважають конфлікти з негативним (деструктивним) впливом, вони можуть перекреслити всі хороші наміри студентів та перешкодити досягненню результатів.

Тому одна з важливих якостей керівника ТОВ «Сав дистрибьюшн» – це вміння запобігати конфліктам або сприяти їхньому конструктивному вирішенню.

Запобіганню деструктивних конфліктів допомагає правильна організація роботи працівників ТОВ «Сав дистрибьюшн», чіткий розподіл ролей та підтримка дружньої атмосфери.

Отже, які існують способи вирішення конфлікту в ТОВ «Сав дистрибьюшн», а саме:

- вирішення проблеми, що стала причиною його виникнення;
- компроміс, що базується на взаємних розумних поступках;
- поступове згладжування протиріч;
- відсторонення конфліктуючих від безпосереднього спілкування на певний час, повне припинення стосунків між ними.

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій в ТОВ «Сав дистрибьюшн» розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові. До арсеналу структурних методів належать:

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);
- принцип використання ієрархії (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;
- підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;
- вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів

конфліктної ситуації – загострення досі прихованих суперечностей чи втручанні сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил.

1. Ухилення – мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Хоча такий стиль ідентифікується з «втечею від проблеми» (відповідальності) і не належить до ефективних способів розв'язання конфліктів, він є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Виправданий за певних обставин:

- результат розв'язання конфліктної ситуації не має важливого значення;
- рішення, які потрібно ухвалити, є настільки тривіальними, що на них не варто витратити час, сили, кошти;
- проблематичність, а то й неможливість розв'язання конфлікту на свою користь;
- необхідність виграти час для отримання додаткової інформації;
- недостатня влада і брак шансів для розв'язання проблеми бажаним для себе чином;
- недоцільність дій у зв'язку з великою ймовірністю погіршити ситуацію.

Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

2. Згладжування – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін. Стиль пристосування використовують у таких типових ситуаціях:

- за необхідності зберегти добрі стосунки з опонентами;
- за важливості результату для опонентів.

3. Примус – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт бажане русло.

4. Компроміс – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим. Цей стиль є ефективним, якщо сторони прагнуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути власних цілей. Компроміс часом є останньою можливістю прийняти раціональне рішення.

5. Вирішення конфлікту – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень. Цей стиль потребує. Він є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби і не можуть встановити причин, через які ці потреби залишаються незадоволеними. Для розв'язання проблем, які часто зустрічаються в ТОВ «Сав дистрибьюшн» керівництво використовує певну методику (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Методика вирішення конфлікту в ТОВ «Сав дистрибьюшн» шляхом розв'язання проблеми

№	Послідовність дій
1.	Керівництво ТОВ «Сав дистрибьюшн» визначає проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановлює причину проблеми, а не зосереджується на боротьбі з її наслідками)
2.	Після з'ясування суті проблеми, розглядає варіанти її вирішення, які б влаштували, певною мірою всі зацікавлені сторони
3.	Сконцентровує увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента
4.	Створює атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив
5.	Під час спілкування намагається досягти результату, при цьому не здавати власних позицій, але й враховувати конструктивні зауваження іншої сторони.

Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього.

В цілому, система заходів щодо запобігання конфліктів у ТОВ «Сав дистрибьюшн» зводиться до наступного:

розробка не тільки для керівників усіх ланок, але також для робітників і службовців чітких і обов'язкових для виконання посадових інструкцій;

встановлення та усунення основних причин конфліктів;

проведення психологічних семінарів та тренінгів. Необхідно розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Як показує зарубіжний досвід, лінія на розвиток співробітництва має значні переваги перед альтернативною лінією на розвиток конкуренції та суперництва між працівниками. Сучасні менеджери роблять головну ставку на розвиток лінії співробітництва, хоча й не заперечують повністю значення змагання та суперництва в діяльності фірм.

Саме на розвиток і зміцнення співробітництва націлені всі методи і засоби управління не тільки на соціально-психологічному та організаційному, але й на морально-етичному рівні.

У результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуто скорочення непродуктивних витрат робочого часу, що дозволить збільшити обсяги виробництва.

Скорочення трудових конфліктів і формування гарного психологічного клімату в колективі дасть ТОВ «Сав дистрибьюшн» зростання виробітку. Отже, усунення конфліктів та їх подальше попередження дозволить підвищити ефективність діяльності ТОВ «Сав дистрибьюшн» в цілому.

За даними провідних зарубіжних компаній, потенційне зростання обсягу продажів для підприємства, при усуненні стримуючих факторів, таких як конфліктні ситуації, складає на 10%. Таке зростання обсягу продажів у ТОВ «Сав дистрибьюшн» може бути досягнуто протягом року.

Впровадження запропонованих заходів дозволить вирішити виниклий конфлікт на ТОВ «Сав дистрибьюшн», також це дозволить отримати ряд інших тривалих плюсів, а саме:

виникнення атмосфери довіри;

підвищення мотивації працівників;
розвиток корпоративної культури на підприємстві;
поліпшення умов праці;
підвищить стійкість іміджу організації.

Запобігання конфліктів у ТОВ «Сав дистрибьюшн» є надзвичайно важливим питанням та розглядається керівництвом дуже ретельно і уважно. Завдяки зробленому дослідженню серед колективу ТОВ «Сав дистрибьюшн», проведеним тестуванням серед робітників, виявлені основні проблеми конфлікту.

Конфлікт - такий фактор колективу, який зі знанням проблеми та конфліктогену легко розв'язний. Завдяки розробленим рекомендаціям по розв'язанню конфлікту, керівництво ТОВ «Сав дистрибьюшн» прислухалося до розроблених пропозицій, завдяки чому психологічний стан колективу та атмосфера покращилися, та продуктивність праці зросла.

Важливим, на нашу думку, є залучення організаційних психологів, що працюють в різних типах організацій, до діагностики проблем психологічного здоров'я в організації в період пандемії COVID-19 та надання відповідної психологічної допомоги персоналу організацій (проведення вебінарів, психологічних тренінгів, онлайн та «звичайного» психологічного консультування).

Існує система заходів для попередження конфліктних ситуацій в ТОВ «Сав дистрибьюшн»:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб;
- створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації;
- постановка й розвиток організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загально-організаційних проблем;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації;

- створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищих осіб);

- проведення періодичних нарад (бажано раз на тиждень і частіше);

- корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу між працівниками;

- відзначання у колективі свят та урочистих подій працівників (додає працівникам відчуття значущості, відчуття своєї особистості у колективі й причетності до нього);

- проведення загально-корпоративних тренінгів професійними тренерами на предмет побудови команди цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально - психологічних характеристик особистості;

- спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань та навичок;

- пропагування здорового способу життя у колективі (заняття спортом в обідній або після робочий час, туризм, командні змагання);

- можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби;

- відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;

- гумор у колективі, розповіді анекдотів, історій, присутність особливих «корпоративних» жартів;

- розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом.

Враховуючи корективи, що внесла всесвітня пандемія COVID-19 у сучасне життя людей, керівництву ТОВ «Сав дистрибьюшн» слід забезпечувати вислуховування конфліктуючих сторін через застосування сучасних онлайн-інструментів (Microsoft Teams, Google Meet тощо), підтримувати постійний зв'язок через соціальні мережі, месенджери, цифрові платформи, у час нових бізнес-викликів зберігати колектив, максимально вислуховувати працівників і йти їм назустріч, постійно підтримуючи зворотний зв'язок.

3.2. Соціальний розвиток колективу, як один із напрямів попередження конфліктних ситуацій на “ ТОВ САВ ДІСТРИБЬЮШН ”

Соціальний розвиток колективу ТОВ «Сав дистрибьюшн» — це процеси соціалізації кожного та всього колективу, які дають змогу регулювати та зрівноважувати інтереси особистості, колективу та всього суспільства. У вузькому розумінні соціальний розвиток колективу містить в собі ту суму факторів, які утворюють показники соціальної сфери життєдіяльності трудового колективу та сприяють здійсненню функцій цього типу соціальних утворень.

У рамках соціального розвитку колективу ТОВ «Сав дистрибьюшн»:
проводиться медичне обстеження всіх працівників за рахунок ТОВ «Сав дистрибьюшн»;

щорічно розширяється об'єм страхового покриття;
реалізуються санаторно-курортні путівки працівникам за пільговою вартістю;

працює дитячий оздоровчий табір, база відпочинку;
проводиться оздоровлення працівників і пенсіонерів в профілакторії;
проводиться навчання у рамках підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовки кадрів, проводяться конкурси профмайстерності, ділові ігри для професійного зростання молоді, науково-технічні конференції молодих фахівців.

Основною задачею плану соціального розвитку колективу є розробка і здійснення системи заходів, яка забезпечує підвищення якості життя персоналу ТОВ «Сав дистрибьюшн» в побуті та трудовій діяльності.

Головними орієнтирами управління соціального розвитку є:
створення сприятливих умов праці і відпочинку працівників організації;
винагорода за працю;
соціальний захист персоналу;
підтримка оптимальної морально-психологічної атмосфери в колективі;
забезпечення соціального партнерства і ділової співпраці.

Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього.

Для більш успішного розв'язання конфліктів в колективі керівництву ТОВ «Сав дистрибьюшн» рекомендується скласти так звану карту конфлікту, розроблену австралійськими психологами Хеленою Корнеліус та Шошаною Фейр (рис. 3.1).

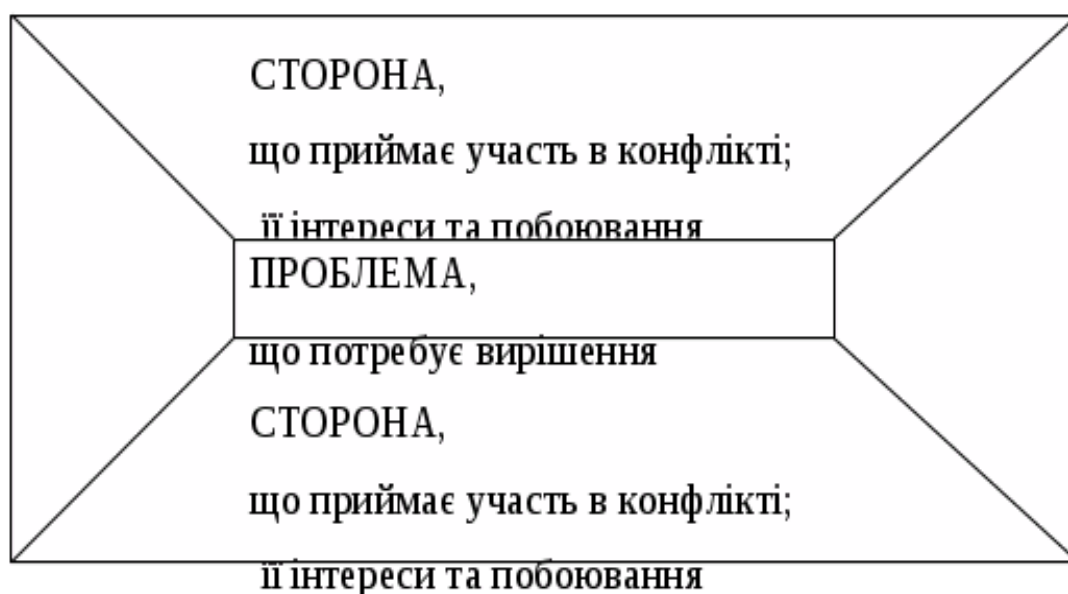


Рис.3.1. Карта конфлікту Хелени Корнеліус та Шошани Фейр

З рис.3.1 видно, що центральне місце в даній схемі відводиться констатації цієї проблеми, яка викликала протистояння конфлікуючих боків та потребує свого вирішення. Потім відмічаються сторони, що безпосередньо приймають участь в конфлікті, їх інтереси та побоювання відносно можливих втрат. Залишається на карті місце й для зазначення сторін, що причетні до конфлікту, який так чи інакше торкається їх інтересів та викликає занепокоєння своїми наслідками. У свою чергу, складання такої карти конфлікту в ТОВ «Сав дистрибьюшн» дозволить:

обмежити дискусію певними формальними рамками, що в значному ступені допоможе уникнути надмірного прояву емоцій;

створити можливість сумісного обговорення проблеми;

конкретизувати власну точку зору та зрозуміти точку зору інших;

створити атмосферу емпатії, тобто надасть можливість сторонам конфлікту побачити проблему очима опонента та визнати його думку;

обрати нові шляхи розв'язання конфлікту.

Також до методів профілактики конфліктів на рівні ТОВ «Сав дистрибьюшн» рекомендується використовувати такі:

висунення інтегруючих цілей між адміністрацією та персоналом організації;

баланс прав та відповідальності при виконання службових обов'язків;

виконання правил формування та функціонування тимчасових підрозділів;

виконання правил повноважень та відповідності між ієрархічними рівнями управління;

використання різних форм заохочення, що передбачають взаємне поєднання та варіювання монетарних та немонетарних спонукаючих систем.

Розглянемо позитивні і негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на людські ресурси (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Позитивні і негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на людські ресурси ТОВ «Сав дистрибьюшн»

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
1 Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні.	1 Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість.
2 Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує демократичний стиль керівництва.	2 Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий.
3 Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна лідерів), згладжують конфліктні ситуації.	3 Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам».
4 Планування соціального розвитку колективу забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів.	4 Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури підриває авторитет керівників підприємства.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути й бажані. Це так звані конструктивні конфлікти, в основі яких лежать розбіжності щодо вирішення принципових проблем ТОВ «Сав дистрибьюшн», які можуть попереджувати застій та стимулюють розвиток колективу до нових цілей; як правило вони сприяють формуванню нових форм і цінностей.

Проте конфлікт не завжди має позитивний характер. У житті ТОВ «Сав дистрибьюшн» виникають і деструктивні конфлікти, що виконують негативну, руйнівну функцію. Вони є результатом невірного розуміння виробничої реальності, розходжень у поглядах, інтересах, прагненнях людей, а іноді – наслідком егоїстичних, користолюбних цілей. Деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність професійної групи, погіршують морально-психологічний клімат у колективі, знижують його згуртованість та ефективність діяльності в цілому.

Як правило, керівник ТОВ «Сав дистрибьюшн» намагається будь-яким чином уникнути конфліктних ситуацій в колективі. І це зрозуміло, оскільки в свідомості працівників конфлікт призводить до погіршення взаємостосунків, втрати взаєморозуміння та довіри, зниження працездатності і т.д.

Способи подолання кризових ситуацій на практиці, зрозуміло, настільки ж унікальні, як і самі конкретні ситуації. Проте численні дослідження поведінки людей в ТОВ «Сав дистрибьюшн» дозволяє перелічити оптимальні підходи до них:

1. Правила зміцнення «корпоративної моралі» і подолання слабкої дисципліни співробітників ТОВ «Сав дистрибьюшн»:

забезпечення стабільності «робочого потоку» й ефективне управління виробничим процесом;

чесна і конструктивна реакція на скарги і претензії співробітників організації з боку керівництва;

заохочення «зворотного зв'язку» від співробітників не на словах, а на ділі, публічне визнання керівництвом корисності конкретних пропозицій щодо удосконалювання організації роботи;

адекватна похвала і вдячність за видатні досягнення в роботі;

забезпечення того, щоб кожен співробітник точно знав, що від нього потрібно в термінах кількості та якості виконуваної роботи;

інформування підлеглих про заплановані або майбутні зміни, якщо вони істотно торкаються їхніх інтересів;

готовність реально допомогти співробітникам у вирішенні виробничих і особистих проблем;

створення чіткої, простої і внутрішньо несуперечливої системи правил поведінки і дисциплінарних вимог для співробітників організації.

2. Основні підходи щодо подолання високої плинності кадрів ТОВ «Сав дистрибьюшн»:

удосконалення системи підбору кадрів для організації;

відпрацьовування вивіреної процедури «входження» нового співробітника в організацію, що включає повноцінну і докладну «співбесіду-знайомство»;

надання новому співробітникові необхідної і достатньої інформації про організацію, її цілі й політику;

забезпечення нового співробітника точною інформацією про роботу, яку він повинен буде виконувати, і перспективи на майбутнє;

представлення нового співробітника робочому колективові;

адекватна допомога на початковому етапі роботи і достатня кількість контактів у період адаптації;

налагодження ефективного контролю за станом кадрових ресурсів організації і психологічного супроводу співробітників.

3. Організаційні методи профілактики стресових станів і емоційних зривів в ТОВ «Сав дистрибьюшн»:

децентралізація або процес ширшого розподілу владних повноважень в організації, що знижує відчуття безпорадності й залежності, які часто служать причиною стресу;

зміни в системі заохочень у напрямку її більшої справедливості й «зрозумілості», які знижують ступінь стурбованості і тривоги з цього приводу;

залучення співробітників до участі в прийнятті найважливіших для організації рішень;

нарешті, розширення каналів і поліпшення характеру спілкування в організації.

Але варто пам'ятати, що управління конфліктами передбачає не тільки врегулювання конфлікту, що вже виник, але й створення умов для його попередження, що є важливішим.

Профілактика конфлікту – вид управлінської діяльності, що полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

Передумовами успішної діяльності щодо попередження конфлікту є:

знання загальної теорії управління (адже конфлікт – різновид управлінської діяльності); знання теорії конфлікту;

глибокий аналіз конкретної конфліктної ситуації, кожна з якої унікальна.

Проте існують певні перешкоди, що знижують ефективність роботи з попередження конфлікту ТОВ «Сав дистрибьюшн», зокрема:

психологічного характеру – людська психіка прагне до волі, люди сприймають негативно всі спроби втрутитися в їхні взаємини;

морального характеру – виробилася норма моральності, що вимагає невтручання в особисте життя людей, недоторканність особистого життя;

правового характеру – сучасне законодавство захищає особисту волю, право на невтручання в особисте життя.

Профілактична діяльність повинна враховувати межі втручання, але вона необхідна, і розпочинати її потрібно із виявлення джерела конфлікту. А для цього потрібно:

I. Знати потенційно можливі причини виникнення напруги. Ними можуть бути як зовнішні, так і внутрішні проблеми. Зокрема до зовнішніх причин виникнення напруги відносяться деякі несприятливі обставини та умови, форми поведінки людей, недостатнє спілкування і розуміння, відмінності у планах, інтересах і оцінках, протистояння або групова опозиція, неправильні уявлення про чийсь дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіра, дезінформація. Серед внутрішньо-особистісних проблем виділяють: роздратованість, деморалізація страхом або самонавіювання, переконаність у нездатності щось зробити, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги.

II. Другим кроком буде необхідність виявити приховані перешкоди.

III. Наступним – корекція самої проблеми шляхом відповідної реакції.

Можливими виходами є:

налагодити спілкування;

знайти компроміс;

зайняти оборонну позицію;

змінити стратегію і тактику.

Узагальнюючи досвід та практику в сфері попередження конфліктів, можна виділити такі підходи:

1. Співробітництво – налагодження між співробітниками клімату взаємодовіри, взаємодопомоги та взаємопідтримки.

2. Організаційні методи попередження конфліктів: усебічна підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка їхніх кар'єрних амбіцій.

3. Конкуренція – спосіб взаємодії людей (система утримань і противаг).

Практика показує, що головна ставка робиться на лінію співробітництва, що є ціллю всіх засобів і методів управління на психологічних і організаційних рівнях, хоча іноді можна використовувати і конкуренцію.

Останнім часом більшість соціальних психологів і організаційних консультантів схиляється до погляду, що конфлікт – це «система відносин», «процес розвитку взаємодії». Причому розвиток взаємодії відбувається саме через розходження в інтересах, цінностях або видах діяльності. Іншими словами,

конфлікт – це процес розвитку взаємодії суб'єктів із приводу розходжень. У рамках цього підходу профілактика конфліктів полягає в створенні умов безкризисного і швидкого переходу від однієї фази до іншої для всіх потенційно можливих конфліктів. А управління конфліктом стає окремою діяльністю щодо забезпечення розвитку конфліктної взаємодії. При такому розумінні конфлікт стає природною умовою існування людей і перетворюється в інструмент розвитку організації.

Успішне вирішення конфліктних ситуацій в ТОВ «Сав дистрибьюшн», їх профілактика потребує усвідомлення природи конфлікту з боку керівників, знання й оволодіння ефективними способами спілкування, вміння обирати доцільний спосіб поведінки в конфліктній ситуації, що виникають при довготривалих взаєминах. Контроль за конфліктною ситуацією є тим інструментом, оволодіти яким може кожен, а це допоможе вирішити практично будь-яку проблему.