

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

10.02 МКР. 787 «3» 2022.09.08. 12 ПЗ

КОГУТ МАРИНА ВЯЧЕСЛАВІВНА

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 37.07:005.95:364-57

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Декан гуманітарно-педагогічного факультету Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА
« » 2023 р.

Сергій КУБЦЬКИЙ
« » 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конфліктами на підприємстві»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми кандидат педагогічних наук, доцент Сергій КУБЦЬКИЙ
Керівник магістерської роботи кандидат педагогічних наук, доцент Людмила БІЛАН

Виконала Марина КОГУТ

КИЇВ – 2023

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління та освітніх технологій

Сергій КУБЦЬКИЙ

2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СТУДЕНТЦІ

Хворостяній Олізі Григорівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Управління конфліктами на підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБІП України від

Термін подання завершеної роботи на кафедру

14.06.2022 р.

2021.11.23 р.

Вихідні дані до магістерської роботи:

1) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Аналіз природи та джерел конфліктів на підприємстві.

2. Визначення видів конфліктів та їхніх основних характеристик.

3. Оцінка впливу конфліктів на продуктивність та ефективність підприємства.

4. Розробка стратегій управління конфліктами на різних рівнях організації.

5. Вивчення сучасних підходів та технологій управління конфліктами.

Дата видачі завдання

09.09.2022 р.

Керівник магістерської роботи

Людмила БІЛАН.

Завдання прийняв до виконання

Марина КОГУТ

РЕФЕРАТ
магістерської роботи
студентки магістратури гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України

Когут Марини Вячеславівни

на тему: «Управління конфліктами на підприємстві»

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст магістерської роботи викладено на 104 сторінках, у тому числі робота містить 93 використаних джерела.

Робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо управління конфліктами на підприємствах.

У першому розділі «**Теоретичні аспекти управління конфліктами**» здійснено аналіз наукових праць і сучасних досліджень щодо проблеми конфліктів на підприємствах, їх видів та причин виникнення, з прорахуванням майбутніх потенційних наслідків для підприємства, як позитивних так і негативних.

У другому розділі «**Практичні аспекти управління конфліктами**» У цьому розділі розглянуто конкретні аспекти та практичні питання управління конфліктами на підприємстві, досліджено, які інструменти та методи можуть бути використані для виявлення, управління та вирішення конфліктів у реальних ситуаціях, подано практичну інформацію про те, як оптимізувати управління конфліктами з метою підвищення продуктивності та створення сприятливого робочого середовища, проаналізовано роль ефективної комунікації в управлінні конфліктами.

У третьому розділі «**Впровадження системи управління конфліктами на підприємстві**» проводиться аналіз та вибір моделі управління конфліктами, яка найкраще відповідає потребам та особливостям компанії Vodafone, розглядаються різні підходи до управління конфліктами, такі як конфліктна розвідка, медіація, арбітраж, та інші, проводиться аналіз способів залучення персоналу до процесу управління конфліктами та їхню підготовку, а також результатів практичного застосування управління конфліктами в реальних ситуаціях на підприємстві, пояснюється важливість постійного вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві для досягнення сталого успіху.

Ключові слова: конфлікт, організація, колектив, управління конфліктами, лідер, компроміс, розвиток.

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП.....

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Визначення конфлікту і його роль в організації..... 8

1.2. Типи конфліктів на підприємстві, їх характеристика та причини виникнення..... 12

1.3. Теорії управління конфліктами..... 19

1.4. Інструменти аналізу конфліктів..... 24

Висновки до розділу 1..... 29

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Роль лідерства у вирішенні конфліктів..... 30

2.2. Комунікація як ключовий фактор в управлінні конфліктами..... 34

2.3. Стратегії вирішення конфліктів..... 38

Висновки до розділу 2..... 46

РОЗДІЛ 3. ВИРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вибір моделі управління конфліктами для конкретної організації. Розробка програми управління конфліктами..... 47

3.2. Залучення персоналу та моніторинг ефективності системи управління конфліктами..... 73

3.3. Застосування управління конфліктами у реальних ситуаціях на підприємстві..... 81

Висновки до розділу 3..... 88

ВИСНОВКИ..... 90

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 92

ДОДАТКИ..... 97

НУБІП України

ВСТУП
Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств здійснення ефективного управління конфліктами, що виникають на різних рівнях організації.

Конфлікти на підприємствах можуть виникати з різних причин, таких як розбіжності у цілях, інтересах, стилів керівництва, конкуренція за ресурси тощо. Завданням керівництва є не тільки запобігання конфліктам, але і ефективне їх розв'язання, щоб забезпечити стабільну та продуктивну діяльність підприємства.

Актуальність теми дослідження. Актуальність даної теми визначається тим, що сучасні організації стикаються з різноманітними конфліктними ситуаціями, і їх успішність у вирішенні цих конфліктів безпосередньо впливає на їхню стійкість та конкурентоспроможність. Отже, дослідження у цій області має велике значення для бізнесу та суспільства в цілому.

Управління конфліктами на підприємстві є актуальною проблемою, яка стосується як маленьких, так і великих підприємств у всьому світі.

Конфлікти можуть призвести до збитків у виробництві, погіршити робочу атмосферу та вплинути на задоволеність працівників, що, в свою чергу, може вплинути на результативність та конкурентоспроможність підприємства.

Вихідні дані для розробки теми. Початковими вихідними даними для розробки теми є розпізнання наявності конфліктів на підприємстві, їх типів та особливостей, а також розуміння важливості ефективного управління конфліктами для досягнення стратегічних цілей підприємства. Все це зумовило вибір теми магістерської роботи «Управління конфліктами на підприємстві», її мети та завдань.

Метою даної магістерської роботи є розробка та дослідження стратегій та інструментів управління конфліктами на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності та створення сприятливого робочого середовища.

Для досягнення поставленої мети магістерської роботи передбачаються наступні завдання:

НУВІП УКРАЇНИ

1. Аналіз природи та джерел конфліктів на підприємстві.
2. Визначення видів конфліктів та їхніх основних характеристик.
3. Оцінка впливу конфліктів на продуктивність та ефективність підприємства.

НУВІП УКРАЇНИ

4. Розробка стратегій управління конфліктами на різних рівнях організації.
5. Вивчення сучасних підходів та технологій управління конфліктами.

Предметом дослідження є процес управління конфліктами на підприємстві.

НУВІП УКРАЇНИ

Об'єктом дослідження є конфліктні ситуації та процеси, що виникають в контексті діяльності організації.

Методи дослідження.

Для вирішення поставлених завдань використовуються різні методи дослідження, включаючи аналіз літературних джерел, емпіричні дослідження, анкетування, спостереження, інтерв'ю, аналіз статистичних даних, моделювання тощо.

Наукова новизна.

Дослідження з управління конфліктами на підприємстві завжди привертало увагу вчених та практиків. Чого варта лише модель "Модель конфлікту Thomas-Kilmann" дослідників Кеннета Томаса і Ральфа Кілмана, яка класифікує способи вирішення конфліктів на п'ять типів: конкуренція, компроміс, уникнення, співпраця і угода. Можна також згадати науковця Мортена Тенгбледа, та його ідею «конструктивного конфлікту».

Проте, з появою нових технологій, змінами у бізнес-процесах та соціальних трансформаціях, виникає необхідність адаптації традиційних методів управління конфліктами до нових реалій. Магістерська робота спрямована на вивчення сучасних підходів та інструментів управління конфліктами на підприємстві та їхню адаптацію до конкретного контексту.

НУБІП України

Практична цінність проведеного дослідження полягатиме в тому, що результати роботи можуть бути використані підприємствами для покращення управління конфліктами та досягнення більшого успіху в їхній діяльності.

НУБІП України

Дослідження також може послужити основою для подальших наукових досліджень у цій галузі.

НУБІП України

Дана робота спрямована на розкриття суті, актуальності та значення проблеми управління конфліктами на підприємстві, а також на розробку конкретних рекомендацій та інструментів для її вирішення.

НУБІП України

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської роботи викладено на 104 сторінках, у тому числі робота містить 93 використаних джерел.

НУБІП України

При написанні роботи були використані спеціалізовані дослідження та аналітичні матеріали компанії Vodafone.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ I

Теоретичні аспекти управління конфліктами

1.1 Визначення конфлікту і його роль в організації

Тема конфліктів - це важливий аспект в сучасному світі. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях: між державами, внутрішньо в країнах, між групами людей та навіть в особистому житті. Актуальність цієї теми полягає в тому, що конфлікти впливають на соціальний, політичний, економічний та психологічний стан суспільства. Вони можуть мати серйозні наслідки, включаючи втрати життів та руйнування. Розуміння та управління конфліктами стає ключовим завданням для забезпечення миру та стабільності в сучасному світі.

Конфлікти є необхідною складовою взаємодії в організаціях, і їх вивчення та ефективне управління можуть сприяти покращенню робочого середовища, стимулювати творчість та інновації, а також сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) - це процес або стан невирішеної суперечності, суперництва або протистояння між двома або більше сторонами. Він виникає внаслідок різниці інтересів, цілей, цінностей, поглядів або потреб. Конфлікти можуть мати різний характер та спектр від взаємних непорозумінь і негативних емоцій до активної конфронтації і насильства і виникати в різних сферах життя, включаючи особисті стосунки, бізнес, політику, громадське життя та міжнародні відносини [19].

Щодо початку вивчення конфліктів, це був давній інтерес людей впродовж історії. Оскільки конфлікти є невід'ємною частиною людського життя, вони завжди були предметом уваги різних науковців.

Проблема виникнення та вирішення конфлікту є дуже важливою у сучасній системі управління організацією [9, с. 102]. Вивченням конфліктів займається не

лише психологи та соціологи, а й керівники великих компаній, політологи, соціальні працівники, які так чи інакше стикаються з проблемою конфліктів у своїй роботі. Такий великий інтерес до проблеми пов'язаний з тим, що зростає напруга серед працівників й всередині колективу.

Як і у вітчизняній конфліктології, так і у зарубіжній науці основний внесок у розвиток проблеми конфлікту зробили психологія, соціологія та політологія. Але вона має три основні відмінності від зарубіжної: у західних країнах перші спроби створити теорію конфлікту належать ще до другої половини XIX ст.; за кордоном у конфліктології є більш значне розмаїття теоретичних підходів до розуміння конфліктів та пояснення конфліктності суспільства; сучасна західна конфліктологія — здебільшого прикладна наука з відповідними моделями регулювання конфлікту. Тільки США конфліктами займаються десятки дослідницьких центрів і кафедр у найбільших університетах, які на необхідному рівні розробляють моделі управління конфліктами для організацій [44, с. 34].

Багато західних вчених дотримуються думки, що з точки зору ефективного управління організацією конфлікти можуть бути корисними й навіть необхідні.

Завдяки протиріччям, що виникають в організації, керівник може ознайомитися з різними точками зору та проаналізувати велику кількість варіантів вирішення проблеми, використовуючи при цьому відповідні моделі управління конфліктами.

Вивчення наукових праць сучасних зарубіжних вчених із конфліктології показав ймовірність та корисність застосування деяких ідей в сучасних умовах.

Насамперед маються на увазі модель «принципових переговорів», модель «втручання менеджменту» у внутрішньо-організаційні конфлікти, модель «позитивного конфлікту» в організації, технологія поетапного регулювання конфліктних відносин опонентів. [21, с. 541]

Розробка методів медіації, альтернативних способів вирішення конфліктів та дипломатії сприяла прагматичному підходу до управління конфліктами на різних рівнях, від сімейних відносин до міжнародних конфліктів.

Питання конфліктів вивчалися і досліджувалися різними науковцями та дослідниками протягом багатьох століть. Вивчення конфліктів є багатограним і спрямованим на різні аспекти, такі як соціологія, психологія, політологія, правознавство, історія та інші галузі.

Великий внесок у вивчення класичних моделей управління конфліктами зробив соціолог Е.Мейо [40, с. 250], який розробив теорію «людських відносин». Ця модель обґрунтувала можливість об'єднання співробітників у групу, покликана уникати конфліктів між робітниками та керуючими. Дарендорф вважав, що соціальний конфлікт через владу буде завжди, і тому й трудові конфлікти в сучасному суспільстві піддаються лише врегулюванню, а не повному вирішенню [28, с. 11].

Ключовими фігурами, які відіграли важливу роль у вивченні конфліктів можна назвати німецького соціолога і філософа Георга Зіммеля, американського психолога Курта Левіна, американського економіста та політолога Томаса Шеллінга, німецького дослідника Томаса-Кільо Шюльце, французького дослідника Жана-Пауля Леді тощо.

Однак в сучасному розумінні конфлікти стали предметом систематичного дослідження в середині ХХ століття. Одним з ключових внесків у вивчення конфліктів була робота саме німецького соціолога - Георга Зіммеля під назвою "Конфлікт як соціальна структура" (1922), в якій він аналізував конфлікти як важливий чинник соціальної зміни.

Сутність поняття конфлікту було досліджено та розкрито й в інших вагомих наукових працях, таких як: "Конфлікт і конфліктологія" (1978) Мортоні ДеЦостера, де автор систематично аналізує природу, процеси та стратегії управління конфліктами, надаючи глибоке розуміння цього явища, "Роль конфлікту в групах та організаціях" (1967) Мередіт Декінсона, де автор висвітлює роль конфлікту в організаційному середовищі та його вплив на групові відносини; "Конфлікти в психоаналізі" (1930) Зигмунда Фрейда, в якій Фрейд досліджував

психологічні аспекти конфліктів та їх зв'язок із неврозами і психічними розладами; "Дипломатія" (1919) Генрі Кіссінджера, де докладно описано міжнародні конфлікти та стратегії їх врегулювання, висвітлюючи важливість дипломатії в міжнародних відносинах; "Політичні конфлікти та політична географія" (2008) Теймура

Таєрова, де автор досліджує вплив географії на конфлікти не тільки політичного характеру та визначає їх структуру і аспекти. [26]

Ці праці і багато інших допомогли розкрити сутність поняття конфлікту та спрямували вивчення цього явища на шлях подальших досліджень і розвитку теорій управління конфліктами.

У сучасному світі, вивчення конфліктів та управління ними є активною галуззю науки та практики, яка має на меті зрозуміти причини, механізми та наслідки конфліктів, а також розвивати стратегії для їх вирішення та попередження.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

1.2 Типи конфліктів на підприємстві, їх характеристика та причини виникнення

Конфлікт на підприємстві - це ситуація, в якій дві або більше сторони, які мають протилежні інтереси, погляди, цілі або потреби, стикаються зі суперечкою або розбіжностями, які можуть виникнути внутрішньо (між співробітниками) або зовні (з клієнтами, партнерами тощо). Конфлікти можуть мати різний характер, від невеликих непорозумінь і дискусій до серйозних суперечок та конфронтацій.

Мета дослідження причин конфліктів полягає в розумінні, аналізі та ідентифікації факторів і обставин, які призводять до виникнення конфліктів на підприємстві. Основними цілями такого дослідження є: вивчення природи конфліктів; прогнозування конфліктних ситуацій; попередження конфліктів; покращення внутрішньої організації; підвищення продуктивності та гармонії; підтримка психологічного комфорту тощо. Враховуючи ці цілі, дослідження причин конфліктів стає важливою складовою управління підприємством, спрямованого на досягнення успіху та підтримку позитивного організаційного клімату. [2]

Піднімаючи питання причин виникнення конфліктів, можемо визначити наступні мотиви: конфлікт інтересів, конфлікт стилів керівництва, конфлікт особистих характерів, недостатність ресурсів, невизначеність ролей і обов'язків, різниця в цінностях і культурі, несправедливість чи дискримінація, спроби мін тощо.

Аналіз розподілу ресурсів на підприємстві є надзвичайно важливим аспектом управління організацією. Ресурси, такі як фінанси, людський капітал, матеріали та обладнання, є основною складовою функціонування будь-якого підприємства. Процес їхнього розподілу може суттєво впливати на діяльність

організації та взаємини між її співробітниками, а нерівності в розподілі ресурсів можуть викликати конфлікти.

З моменту заснування підприємства питання розподілу ресурсів завжди були актуальними. Фінансові потоки, бюджети, зарплати, асортимент продукції - це лише декілька складових, які вимагають уважного управління розподілу. Аналіз розподілу ресурсів допомагає виявити, чи ефективно використовуються ресурси, чи не має несправедливості в їхньому розподілі та чи відповідають ці розподіли стратегії та місії підприємства. [6]

Один із сценаріїв, які потребують уваги в аналізі розподілу ресурсів, - це ситуація, коли нерівності у розподілі ресурсів викликають конфлікти серед співробітників. Наприклад, нерівний доступ до фінансових премій або бонусів може призвести до невдоволення серед працівників. Це може впливати на їхню мотивацію та внутрішню атмосферу на робочому місці. У таких ситуаціях важливо вживати заходи для забезпечення справедливості та рівності при розподілі нагород.

Додатково, розподіл ресурсів також може впливати на динаміку команди та взаємини між підприємством та клієнтами або партнерами. Наприклад, незадовільне забезпечення матеріалами або невчасна доставка можуть призвести до невдоволення клієнтів, що може відбитися на репутації підприємства та його прибутковості.

В цілому, можемо зробити висновок, що аналіз розподілу ресурсів - це важливий елемент управління підприємством. Він допомагає забезпечити справедливість, ефективність та гармонію в організації, а також запобігає виникненню конфліктів, пов'язаних з нерівністю в розподілі ресурсів. Для кожного підприємства важливо здійснювати постійний моніторинг та аналіз цього процесу для досягнення успішності та стабільності у своїй галузі.

Не менше важливим аспектом в даному дослідженні є стиль керівництва організації, підприємства тощо. Визначають два основні стилі - авторитарний та демократичний. Ці стилі управління - є протилежними підходами

до організації керування підприємством. Кожен з цих стилів має свої унікальні особливості та впливає на комунікацію та відносини серед співробітників.

Авторитарний стиль управління характеризується централізованою владою та великою контрольною функцією зі сторони керівництва. Рішення приймаються верхівкою, інструкції передаються зверху вниз, а співробітники виконують завдання без значного впливу на процеси виробництва або прийняття рішень. Основною метою авторитарного стилю є швидке та ефекtywne виконання завдань.

Протилежний йому, демократичний стиль управління ґрунтується на участі співробітників у процесі прийняття рішень. Тут керівництво сприяє активному обміну ідеями, допускає вільне обговорення та враховує думки всіх працівників при вирішенні питань. Основною метою демократичного стилю є залучення та мотивація персоналу, а також покращення якості прийнятих рішень завдяки різноманітності поглядів.

Важливо розуміти, що обидва стилі можуть мати своє місце в різних контекстах та обставинах. Авторитарний стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібно швидко реагувати на кризові ситуації або коли існує чітка ієрархія в організації. З іншого боку, демократичний стиль сприяє творчому розвитку та підвищенню захопленості працівників.

З погляду комунікації та відносин на підприємстві, авторитарний стиль часто призводить до вертикальної, формальної комунікації. Інформація пересувається від керівництва до підлеглих, а зворотний потік може бути обмеженим. Відносини можуть бути менш відкритими та менш дружніми через більшу дистанцію між керівництвом і персоналом.

У демократичному стилі управління відбувається більш активний обмін інформацією та думками. Він сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці, взаєморозуміння та відкритої комунікації. Відносини можуть бути більш дружніми та колегіальними, що сприяє підвищенню задоволення праці та залученню працівників.

У підсумку, обидва стилі мають свої переваги та обмеження щодо комунікації та відносин на підприємстві. Вибір між ними залежить від конкретних потреб та цілей організації. Важливо вміти адаптувати стиль управління відповідно до ситуації та контексту, щоб досягти найкращих результатів для підприємства та його співробітників. [23]

Однією з основних причин конфліктів, пов'язаних з індивідуальними рисами, є різниця в характерах та темпераментах людей. Деякі особи можуть бути більш екстравертними та активними, тоді як інші – інтровертами, більш спрямованими на внутрішні роздуми та спокійніше сприймають навколишній світ.

Ця різниця може призводити до незрозуміння та невідповідності очікуванням у комунікації. Наприклад, екстраверти можуть вважати, що інтроверти закриті та недружелюбні, тоді як інтроверти можуть відчувати, що їхні екстравертні колеги нав'язливі.

Ще однією важливою індивідуальною рисою, яка може викликати конфлікти, є рівень толерантності до несхвалення. Деякі люди можуть бути відкритими до критики та відмінностей у поглядах, тоді як інші можуть реагувати на неї обуренням і обороняти свою точку зору агресивно або образливо. Це може призводити до конфліктів та важкостей у вирішенні суперечок.

Для вирішення конфліктів, пов'язаних з різницею в особистих характерах, важливо враховувати такі аспекти, як емпатія, відкрита комунікація, компромісність, сприймання різниці.

Однак, варто розуміти, що кожна людина унікальна, і розуміння ролі індивідуальних рис в конфліктах допомагає створювати більш гармонійні відносини та підвищувати ефективність комунікації на робочому місці та в особистому житті.

Недостатнє виділення ресурсів та обмежений бюджет – це важливі аспекти, які також можуть впливати на конфлікти на робочому місці.

Обмежений бюджет завжди був проблемою для багатьох підприємств і

організації. Коли бюджет обмежений, ресурси для виконання завдань стають обмеженими. Це може призвести до ряду проблем, включаючи зниження оплати праці, відкладення інвестицій, скорочення персоналу та обмеження розвитку нових проєктів. У таких умовах співробітники можуть відчувати стрес та незадоволеність, що може призвести до конфліктів.

Недостатнє виділення ресурсів також може бути чинником конфліктів на робочому місці. Коли співробітники відчувають, що їм не надаються необхідні ресурси для виконання своїх обов'язків, вони можуть висловлювати незадоволеність та конфліктувати з керівництвом або іншими колегами.

Наприклад, брак доступу до необхідних інструментів або недостатня кількість персоналу для виконання завдань може призвести до непорозумінь та суперечок.

Перенавантаження також може бути чинником, що сприяє конфліктам. Коли співробітники перенавантажені завданнями, вони можуть відчувати стрес та втому.

Це може призвести до погіршення взаємин в колективі та збільшення ризику конфліктів. Наприклад, коли співробітник відчуває, що він не в змозі виконати всі завдання через перевантаження, це може викликати конфлікт з керівництвом або з іншими колегами, які можуть вимагати від нього більше.

Для вирішення цих проблем важливо встановити ефективну комунікацію в організації. Керівництво повинно бути відкритим для обговорення проблем, пов'язаних з бюджетом і розподілом ресурсів. Також важливо надавати співробітникам можливість висловлювати свої потреби та обговорювати стратегії вирішення проблем перевантаження. Загалом, ефективна комунікація та пошук рішень можуть допомогти зменшити ці конфлікти та покращити робочу атмосферу.

Культурна різноманітність на сучасних підприємствах стає все більш актуальною та складною проблемою. [37] Співробітники і керівництво можуть представляти різні культури, мають відмінні цінності і сприйняття, що може призводити до конфліктів і непорозумінь. Важливо, щоб всі співробітники були освічені щодо різниці в цінностях і культурних особливостях інших груп. Це можна

НУВБІП УКРАЇНИ

досягти через навчальні семінари, культурні програми та інформаційні матеріали. Освіченість допомагає зменшити стереотипи і попереджує конфлікти. Призначення осіб, які відповідають за культурну різноманітність і взаємодію, також може покращити ситуацію. [41]

НУВБІП УКРАЇНИ

Важливо створити відкрите середовище, в якому співробітники відчують себе комфортно виражати свої погляди і відчуття. Це сприяє відкритій дискусії і розв'язанню конфліктів на робочому місці.

Усі ці способи можуть сприяти покращенню взаємодії на підприємстві між різними культурними групами і підвищити рівень розуміння та толерантності.

НУВБІП УКРАЇНИ

Культурна різноманітність може стати джерелом сил і інновацій, якщо її вміло управляти і сприяти позитивному розвитку організації.

Дискримінація та несправедливе поводження – це проблеми, які зустрічаються, певно, найчастіше в різних типах сучасних організацій та можуть значним чином впливати на внутрішню атмосферу на підприємстві, відповідно, на ефективність та гармонію в робочому колективі. Ці явища не тільки порушують права та гідність працівників, але й мають серйозні наслідки для самого підприємства.

НУВБІП УКРАЇНИ

Дискримінація визначається як нерівне ставлення до людей на підставі різниці в характеристиках, таких як раса, стать, вік, релігія, національність, інвалідність та інші. Вона може виявлятися у різних формах, включаючи пряму дискримінацію (коли особа систематично обмежується в правах через її характеристики) та індиректну дискримінацію (коли правила або політика, які не виглядають дискримінаційними, фактично впливають на певну групу осіб).

НУВБІП УКРАЇНИ

Несправедливе поводження, часто називається мобінгом, включає в себе систематичне залякування, образи, психологічний тиск або інші негативні впливи на співробітника. Це може бути направлено як на індивіда, так і на групу співробітників, і часто має на меті виключити цих осіб з колективу. Вплив таких ситуацій на внутрішню атмосферу на підприємстві є негативним та загрожує

великими наслідками. Співробітники, які постійно відчувають дискримінацію чи несправедливе поводження, стикаються зі стресом, психологічними проблемами та втратою мотивації. Це може призвести до погіршення продуктивності та збільшення текучості кадрів, оскільки співробітники шукають сприятливіші умови праці.

Важливо підкреслити, що дискримінація та несправедливе поводження також порушують основні принципи справедливості та рівноправ'я, що може негативно впливати на репутацію підприємства та відносини зі споживачами та партнерами.

Для забезпечення здорової внутрішньої атмосфери та підвищення продуктивності підприємства, важливо розвивати політику рівних можливостей та створювати механізми розгляду скарг на дискримінацію та несправедливе поводження. Також, спільні навчальні програми та інформаційні кампанії можуть сприяти розвитку самосвідомості та толерантності серед співробітників, що сприятиме покращенню атмосфери та розвитку підприємства.

Для забезпечення успішного функціонування підприємства важливо розуміти та ефективно управляти конфліктами. Керівництво та співробітники повинні вміти визначати конфлікти на ранніх стадіях, відкрито обговорювати їх та шукати конструктивні рішення.

Важливо також створювати позитивну організаційну культуру, яка сприяє врегулюванню конфліктів та підтримує відкрите спілкування. Розуміння та ефективне управління конфліктами можуть покращити робочий процес, зменшити текучість кадрів та сприяти досягненню успіху на підприємстві. [41]

1.3 Теорії управління конфліктами

НУБІП України

Існує безліч теорій, які намагаються пояснити природу конфліктів та запропонувати підходи до їх управління. У даному розділі буде розглянуто деякі з основних теорій управління конфліктами.

Теорія конфлікту як негативного явища

Дана теорія розглядає конфлікти в першу чергу через призму їхніх негативних наслідків та шкідливого впливу на соціальні групи та індивідів. Ця теорія ставить під сумнів можливість конструктивного вирішення конфліктів і акцентує увагу на їхньому запобіганні та пригніченні.

Однією з ключових характеристик цієї теорії є переконання в тому, що конфлікти завжди призводять до негативних наслідків. Наприклад, міжособистісні конфлікти можуть призвести до розриву взаємин, образ та страждань учасників.

Організаційні конфлікти можуть погіршити продуктивність і робочий процес на підприємстві. Міжнародні конфлікти можуть вилитися в великі конфлікти та війни.

Також важливою характеристикою цієї теорії є переконання, що конфлікти є небажаними та морально неприйнятними явищами. Вони сприймаються як перешкоди на шляху до гармонії та співробітництва. Ця позиція нерідко виражається у намаганні запобігти конфліктам за будь-яку ціну, навіть якщо це вимагає приховування проблем або пригнічення думок та інтересів сторін.

Основні аргументи теорії конфлікту як негативного явища полягають в тому, що конфлікти можуть завдати шкоди як індивідам, так і групам. Вони можуть погіршити психологічний стан людей, підірвати довіру та взаємоповагу, та загрожувати миру і стабільності в суспільстві. З цієї точки зору, конфлікти варто уникати або якнайшвидше припиняти.

Однак, важливо зауважити, що теорія конфлікту як негативного явища має свої обмеження. Вона не враховує можливості вирішення конфліктів через конструктивний діалог і співпрацю. Крім того, деякі конфлікти можуть бути

необхідними для зміни старих структур та створення нових інновацій. Тому важливо підходити до розуміння конфліктів з урахуванням їхньої природи та можливих переваг, які вони можуть мати.

Теорія конфлікту як можливості

У світі конфліктів, теорія можливостей пропонує новий погляд на природу та роль конфліктів в суспільстві та організаціях. [26] Замість розглядання конфлікту як виключно негативного явища, описаного вище, ця теорія акцентує увагу на можливостях, які він вкладає в розвиток, зміни та вдосконалення.

Однією з ключових ідей даної теорії є переконання, що конфлікти можуть стимулювати творчість та інновації. Коли індивіди або групи виявляються у різних точках зору та переконань, це може сприяти генерації нових ідей та рішень.

Конфлікт може підтримувати активний обмін інформацією та приводити до створення кращих альтернатив.

Другою важливою ідеєю є можливість зміни старих та неефективних структур та методів через конфлікт. Іноді, коли існуючі системи та підходи виявляються недостатньо працездатними або несправедливими, конфлікт може бути каталізатором змін. Він може спонукати до переосмислення, перегляду та покращення процесів та політик.

Теорія конфлікту як можливості також підкреслює важливість вивчення та розуміння конфліктів. Шляхом аналізу конфліктів та їхніх коренів можна виявити системні проблеми та надати рекомендації для подальших поліпшень. Освідченість та дослідження конфліктів може сприяти створенню більш адаптивних та резилієнтних організацій.

Нарешті, ця теорія наголошує на важливості конструктивного вирішення конфліктів. Замість пригнічення думок та інтересів, вона спонукає до активного діалогу, співпраці та пошуку компромісів. Це може створити стійкіші та гармонійні відносини між сторонами.

Висновок полягає в тому, що теорія конфлікту як можливості перетворює наше розуміння конфліктів з позиції виключної негативності на розглядання їхнього потенціалу для розвитку та зміни. Вона вказує на важливість дотримання принципів конструктивного вирішення конфліктів та можливості перетворення суперечок на шанси.

Теорія конфлікту як процесу

Управління конфліктами в сучасному суспільстві та організаціях вимагає глибокого розуміння природи конфліктів. Однією з ключових теорій, яка допомагає краще зрозуміти цей процес, є теорія конфлікту як процесу. Ця теорія визнає, що конфлікти не є статичними подіями, але складаються з динамічних етапів та взаємодій між сторонами.

Перший етап - Перетин інтересів. На цьому етапі сторони можуть не завжди розуміти обсяг конфлікту і намагаються захистити свої інтереси. Другий етап - Ескалація. Це означає, що конфлікт стає більшим та складнішим. Сторони можуть приймати більш агресивні позиції, а конфлікт може розширюватися на інші аспекти відносин. Третій етап - Пік конфлікту. Сторони можуть бути в емоційному напруженні, і конфлікт може призводити до великої напруги та неврівноваженості. Четвертий етап - Вирішення або вирішення конфлікту. На останньому етапі сторони шукають способи вирішення конфлікту. Це може бути досягненням компромісу, медіацією, арбітражем або іншими методами. Важливою частиною цього етапу є виявлення причин конфлікту та розробка стратегій для його усунення.

Основна ідея теорії конфлікту як процесу полягає в тому, що конфлікти - це не просто стан, а складний процес, який проходить кілька етапів. [26] Розуміння цього процесу допомагає управляти конфліктами більш ефективно та запобігти їхньому ескалації. Важливою є роль відкритого спілкування та пошуку спільних рішень на останньому етапі, оскільки це може допомогти зменшити напругу та сприяти побудові конструктивних відносин.

НУБІП УКРАЇНИ

Теорія конфлікту як результату структурних проблем

Теорія конфлікту як результату структурних проблем визнає, що багато

конфліктів в суспільстві та організаціях виникають через нерівноправ'я, нерівність

розподілу ресурсів, соціальну дискримінацію та інші системні проблеми. Замість

того, щоб розглядати конфлікт як результат особистих чи індивідуальних проблем,

ця теорія спрямована на виявлення коренів конфлікту в суспільних та

організаційних структурах.

Однією з основних ідей цієї теорії є те, що конфлікти можуть виникати через нерівність у розподілі ресурсів, таких як гроші, влада, час та можливості.

Структурні нерівності можуть призводити до виникнення конфліктів між тими, хто має доступ до ресурсів, і тими, кому цей доступ обмежено. Наприклад, конфлікти

між працівниками та керівництвом часто виникають через нерівність в розподілі

зарплат, можливостей для кар'єрного зростання та влади. [26]

Ще однією важливою ідеєю є те, що конфлікти можуть бути результатом соціальної дискримінації та нерівного ставлення до різних груп

населення. Суспільні та організаційні системи можуть визначати певні групи як

"інші" або обмежувати їхні можливості. Це може викликати обурення та конфлікти

в тих, хто відчуває себе об'єктом дискримінації.

Теорія важливість зміни системних аспектів для вирішення конфліктів.

Це може включати в себе реформу законодавства, створення більш рівних умов для всіх груп населення, та зміну соціальних інститутів. Розуміння коренів конфлікту

допомагає уникнути поверхневого підходу до управління конфліктами та сприяє

створенню більш справедливого та гармонійного суспільства та організації.

Теорія конфлікту як наслідку незадоволеності

Дана теорія розглядає конфлікти як результат незадоволеності сторін

відносно обставин, рішень або умов, і ця незадоволеність стає джерелом конфлікту.

Вона також наголошує на ролі емоційних і психологічних факторів у виникненні та

розвитку конфліктів та спрямована на розуміння того, як незадоволеність може впливати на внутрішню атмосферу на підприємстві. Однією з ключових ідей цієї теорії є те, що незадоволеність може виникати

через різницю між очікуваннями та реальними результатами чи обіцянками. Коли

працівники або сторони відносин відчують, що їхні очікування не виконуються, це може створити почуття розчарування і незадоволеності. Ця незадоволеність може виявитися початковою точкою для розвитку конфлікту [26]

Не менш важливою ідеєю є те, що незадоволеність може виникати через

переконавання у нерівності та несправедливості. Коли працівники вважають, що розподіл ресурсів або нагороди несправедливий, це може призвести до негативних емоцій та незадоволеності, що можуть посилювати конфлікт.

Незадоволеність також може виникати внаслідок незадовільних

міжособистісних відносин або конфліктів у робочому колективі. Коли працівники

відчують дискомфорт або конфлікти взаємодії з колегами або начальством, це може призводити до незадоволеності і, в результаті, конфлікту.

Управління конфліктами в контексті цієї теорії вимагає уваги до виявлення

та вирішення джерел незадоволеності. Це може включати в себе поліпшення

комунікації, розробку більш прозорих процесів та політик, а також створення сприятливого середовища для вираження думок та емоцій. Подолання незадоволеності може допомогти зменшити напругу та сприяти збереженню

позитивної внутрішньої атмосфери на підприємстві.

Управління конфліктами – це процес, який базується на розумінні природи

конфліктів та виборі відповідного підходу в залежності від конкретної ситуації. Ефективне управління конфліктами може сприяти розвитку, збереженню взаємовідносин та досягненню успіху в особистому та професійному житті.

НУВБІП УКРАЇНИ

1.4 Інструменти аналізу конфліктів

Конфлікти можуть виникати в різних контекстах, від особистих стосунків до бізнес-процесів та міжнародних відносин. Аналіз конфліктів є важливим інструментом для розуміння їх природи та вирішення, існування та процвітання в сучасному світі.

Аналіз конфліктів допомагає виявити корені проблем та незгод, що лежать в його основі. Це можуть бути різниці в цінностях, інтересах, потребах, або навіть комунікаційних збоїв. З'ясування початкових причин конфлікту допомагає створити більш ефективні стратегії для його вирішення. Конфлікти можуть призвести до негативних наслідків, які включають в себе втрати в часі, ресурсах, інноваціях, та навіть психологічному благополуччю. Аналіз конфлікту допомагає вчасно виявити проблему та прийняти заходи для мінімізації шкоди та стресу для всіх сторін. [29]

Суперечки та незгоди часто виникають через недорозуміння та неправильну комунікацію. Аналіз може розкрити патерни неконструктивного спілкування та допомогти вдосконалити комунікаційні навички всіх учасників.

Управління конфліктами стає ключовим аспектом організаційного розвитку. Аналіз конфліктів допомагає також ідентифікувати системні проблеми та слабкі місця в організації, що може сприяти її подальшому вдосконаленню та створенню більш адаптивних структур.

У міжнародних відносинах аналіз конфліктів є важливим інструментом для запобігання конфліктам та забезпечення світового миру. Розуміння причин та характеру міжнародних конфліктів допомагає розробити стратегії для їхнього вирішення та попередження.

Враховуючи все вищезгадане, аналіз конфліктів є критично важливим інструментом для подолання викликів та незгод у всіх сферах життя. Він допомагає

не тільки розуміти природу конфлікту, але й забезпечує можливість створювати мирні та конструктивні рішення для забезпечення гармонії та розвитку.

Існує безліч видів інструментів для аналізу та для дослідження достатньо розгляду основних:

SWOT-аналіз (SWOT Analysis)

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, який використовується в бізнесі, управлінні проектами, освіті та інших галузях для оцінки поточного стану справ та прийняття рішень. Абревіатура "SWOT" відображає чотири ключові аспекти, які аналізуються: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

Основна мета SWOT-аналізу - це визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на досягнення цілей та стратегій організації. Після проведення аналізу, можна розробити стратегію на основі позитивних аспектів (сильні сторони та можливості) і визначити способи покращення області з негативним впливом (слабкі сторони та загрози).

Цей вид аналізу є важливим інструментом для стратегічного планування, прийняття рішень та розробки дієвих стратегій для досягнення успіху в різних сферах життя та діяльності. Він допомагає організаціям бути більш усвідомленими та готовими до змін у навколишньому середовищі та власних можливостях та обмеженнях.

Матриця важливості та терміновості (Pareto Analysis)

Матриця важливості та терміновості, також відома як матриця Ейзенгауера або матриця Парето (Pareto Analysis), - це інструмент управління та прийняття рішень, який допомагає визначити пріоритетність завдань та дій на основі їхньої важливості та терміновості. Цей вид аналізу широко використовується

в бізнесі, проектному управлінні, особистому ефектності та інших сферах діяльності. Матриця включає дві вимірювані характеристики - важливість і терміновість. Важливість вказує на те, наскільки завдання або дії є стратегічно

важливими або впливають на досягнення цілей. Терміновість оцінює, наскільки

швидко потрібно виконати завдання. Вона також допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо пріоритетів та розподілу ресурсів і надає зрозумілу структуру для визначення, які завдання потребують першочергової уваги та які можна відкласти

або

делегувати.

Матриця важливості та терміновості є потужним інструментом для організації пріоритетів і керування завданнями. Вона допомагає уникнути переваження, краще розуміти важливість різних справ та досягати стратегічних

цілей

ефективно.

Модель "П'яти хвиль" (Five Whys)

Модель "П'яти хвиль" (Five Whys) - це метод аналізу, розроблений японським інженером Сакічі Тоююю в рамках системи управління якістю Toyota

Production System. Ця модель служить для виявлення кореневих причин проблем та

недоліків в процесах, щоб їхнє вирішення було більш ефективним і тривалим.

Модель починається з постановки запитання "Чому?" стосовно певної проблеми або події. Це допомагає ідентифікувати видиму причину проблеми. Після

того, як перша причина виявлена, аналізується, і запитання "Чому?" ставиться

знову, щоб виявити більш глибоку причину цієї проблеми. Цей процес

повторюється п'ять разів або доки не буде досягнуто кореневої причини.

Метод "П'яти хвиль" вказує на те, що більшість проблем має не одну, а декілька причин. Остаточною метою є визначення кореневої причини, яка лежить

в основі всіх інших. Це дає можливість вирішити не тільки видиму симптоматику,

але й усунути фундаментальні причини проблеми. Якщо коренева причина

ідентифікована і вирішена, вживаються заходи для запобігання подібним

проблемам у майбутньому. Це може включати в себе внесення змін у процесах, профілактичні заходи або покращення систем управління. Модель "П'яти хвиль" сприяє розвитку культури відкритості та постійного вдосконалення в організації.

Вона заохочує співробітників запитувати "Чому?" для розуміння причин проблем і вдосконалення робочих процесів.

Модель "П'яти хвиль" не тільки допомагає вирішити поточні проблеми, але й запобігти їхньому повторенню, створюючи більш стійку та ефективну організацію.

Аналіз соціометричних даних

Аналіз соціометричних даних - це метод вивчення та оцінки взаємовідносин між членами групи або організації на основі їхніх взаємодій, контактів та вподобань. Цей метод використовується в різних сферах, включаючи психологію, соціологію, менеджмент, організаційну поведінку та інші, для розуміння динаміки груп та взаємовідносин між її учасниками. Основні характеристики аналізу соціометричних даних включають: метод збору даних, соціометричні метрики, визначення впливових осіб, розуміння конфліктів та колаборації, створення стратегій комунікації, вдосконалення прийняття рішень, моніторинг і оцінка.

Аналіз соціометричних даних допомагає краще розуміти структуру та динаміку груп та організацій, сприяє покращенню співпраці та прийняттю ефективних рішень. Цей інструмент знайшов своє застосування в різних галузях і допомагає покращити комунікацію та взаємодію між учасниками.

Структуровані інтерв'ю та опитування

Структуровані інтерв'ю та опитування можуть бути дуже корисними інструментами для аналізу конфліктів. Вони дозволяють систематично збирати інформацію від різних сторін конфлікту та аналізувати її для розуміння кореневих

причин та можливих шляхів вирішення. Структуровані інтерв'ю та опитування дозволяють систематично опитувати учасників конфлікту, надаючи можливість кожній стороні висловити свої думки та думки. Цей метод збору інформації дозволяє збирати об'єктивні дані, які можуть бути проаналізовані без суб'єктивного

спотворення. Структуровані інтерв'ю та опитування дозволяють отримати погляди та думки всіх учасників конфлікту, включаючи сторони конфлікту, свідків та фахівців. До того ж, з допомогою питань, спрямованих на розкриття причин та спричинення конфлікту, можна ідентифікувати кореневі причини та фактори, що спричинили його виникнення. А результати таких структурованих інтерв'ю та

опитувань можуть стати підґрунтям для прийняття рішень стосовно конфлікту, особливо в організаційному контексті. При цьому, всі учасники конфлікту можуть бути більш відкритими та чесними в своїх відповідях, оскільки їх відповіді залишаються анонімними.

Структуровані інтерв'ю та опитування можуть бути важливим етапом аналізу конфліктів, але важливо ретельно підготувати питання та процес збору інформації, щоб забезпечити об'єктивність та достовірність результатів. Такий підхід може допомогти зрозуміти причини конфлікту та розробити стратегії для його вирішення.

Виходячи усього вищезгаданого, можемо підсумувати що інструменти аналізу конфліктів є необхідними для розуміння, вирішення та запобігання конфліктам у різних контекстах. Вони допомагають визначити фактори, які впливають на конфлікт, та створити фундамент конструктивних рішень та покращення взаємовідносин. [35]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У даному розділі ми розглянули ключові аспекти конфліктів в організаціях. По-перше, було надано визначення конфлікту та висвітлено його значення в контексті функціонування організацій. Конфлікти, як виявлено, є неодмінною складовою частиною внутрішнього середовища підприємства та можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на організаційний розвиток.

Також нами було розглянуто різноманітні типи конфліктів, які можуть виникати на підприємстві, і подали їх характеристику та причини виникнення.

Важливо відзначити, що розуміння цих типів конфліктів і їх джерел є ключовим елементом ефективного управління конфліктами.

Не варто забувати і про різні теорії управління конфліктами, що надали погляди на те, як краще розуміти і вирішувати конфлікти в організаціях. Ці теорії надають цінний інструментарій для аналізу та врегулювання конфліктів.

Не менш важливим є й огляд інструментів аналізу конфліктів, які можуть бути використані для систематичного вивчення конфліктних ситуацій та розробки стратегій управління ними.

Загалом, розділ надав нам фундаментальні знання щодо конфліктів в організаціях, їх характеристик та можливих методів управління ними, що є важливою передумовою для подальшого розгляду практичних аспектів управління конфліктами в організаціях.

НУБІП України

Розділ 2

Практичні аспекти управління конфліктами

2.1 Роль лідерства у вирішенні конфліктів

В сучасному світі, поняття лідерства і конфлікту є центральними для розуміння та аналізу суспільних та організаційних динамік. Ці два терміни не тільки відображають ключові аспекти міжособистісних відносин і управління, але і відіграють важливу роль у формуванні сучасного світу.

Лідерство можна визначити як процес впливу на інших у досягненні спільних цілей або завдань. Це властивість особистості, яка володіє навичками мотивації, організації та комунікації, необхідними для спрямованості інших на досягнення конкретних завдань. Лідери можуть виникати у будь-якому соціальному контексті, від політики і бізнесу до громадських організацій та спорту. Вони здатні об'єднувати людей, надихати їх та спрямовувати їхні зусилля на досягнення спільної мети. [45, с 215-222]

З іншого боку, конфлікт - це непогодженість інтересів, поглядів або цінностей між індивідами чи групами. Конфлікти можуть мати різні форми, від міжособистісних конфліктів до масових конфліктів на міжнародному рівні. Вони можуть виникати через різницю у вподобаннях, конкуренцію за ресурси або навіть ідеологічні протиріччя. Конфлікти можуть бути конструктивними, спонукати до змін і поліпшень, але також можуть завдачі шкоди індивідам та суспільству.

Зазвичай лідерство і конфлікт пов'язані між собою, оскільки лідери часто виступають посередниками у вирішенні конфліктів. Вони володіють навичками сприяння діалогу, пошуку компромісу і мотивації сторін до спільного розв'язання проблем. Лідери можуть зменшувати напруження та сприяти миру в суспільствах, де конфлікти загрожують стабільності і розвитку.

У сучасному світі тема лідерства і конфлікту є докорінно важливою. Світ

стикається з багатьма складними викликами, такими як глобальні конфлікти, економічна нестабільність і екологічні проблеми. Лідерство важливе для керування цими викликами та пошуку спільних рішень. Крім того, зростаюча роль інтернету та соціальних медіа створює нові можливості для вираження конфліктів і потребує

нових лідерських підходів до розв'язання цих конфліктів.

Першій є важливим інструментом вирішення конфліктів, оскільки відповідальний та компетентний лідер може ефективно керувати ситуацією, зменшуючи напругу і досягаючи конструктивних результатів. Успішний лідер має ряд важливих властивостей і якостей.

Перш за все, успішний лідер має бути емпатичним. Він повинен розуміти і враховувати почуття та потреби всіх сторін конфлікту. Емпатія допомагає зменшити конфліктність та створювати атмосферу співпраці. Далі,

важливою якістю є комунікаційні навички. Лідер повинен вміти чітко і відверто спілкуватися з усіма учасниками конфлікту, слухати їхні точки зору і передавати власні ідеї з розумінням. Також важливою є здатність до управління конфліктом.

Лідер повинен бути здатним виявити причини конфлікту і розробити стратегію його вирішення. Він повинен бути рішучим і впевненим в своїх діях. Крім того, успішний лідер має бути спроможним збирати команду навколо спільної мети. Він повинен мати лідерську візію і вміти надихати інших на досягнення цієї мети.

У лідера також повинна бути терпимість і вміння працювати з різними особистостями. Конфлікти можуть виникати через різницю характерів і думок, і лідер повинен бути здатним зберігати спокій і вирішувати суперечки конструктивно.

Лідер також має мати здатність до аналізу та розуміння коренів конфлікту. Він повинен розкривати приховані причини конфлікту, враховувати індивідуальні потреби та очікування учасників конфлікту і шукати способи їхнього врегулювання.

Ключовою роллю лідера є сприяння вирішенню конфлікту засобами співпраці та комунікації. Лідер повинен створити безпечне середовище, де учасники конфлікту можуть відкрито обговорювати свої погляди та інтереси, а також працювати над знаходженням компромісних рішень. Важливо відзначити,

що лідер повинен служити прикладом в конфліктних ситуаціях, демонструючи способи побудови позитивних міжособистісних відносин.

Крім того, лідер може впливати на міжособистісні відносини у колективі через свої цінності та стандарти поведінки. Він має показувати повагу до різних точок зору та різних особистостей, сприяючи тим самим створенню гармонійної атмосфери.

Для досягнення успішного вирішення конфліктів, лідерам необхідно використовувати конфліктологічні підходи, розвивати комунікаційні навички та сприяти діалогу.

Історія та сучасність намагаються нам ряд вражаючих прикладів, де лідери продемонстрували високий рівень лідерських якостей у вирішенні конфліктів.

Один із найвідоміших історичних прикладів успішного лідерства у вирішенні конфлікту - це Мартін Лютер Кінг-молодший та рух за громадські права в Сполучених Штатах в 1950-60-х роках. Кінг використовував методи мирного спротиву та некористувався насильством, навіть коли його прихильники були піддавали насильству. Його риторика пропагувала ненасильницький підхід та єдність. Завдяки його лідерству, були прийняті закони, що забороняли расову дискримінацію, та суспільство зазнало значних змін у відносинах між расами. [52]

Не менш відомим є Джиммі Картер і його роль у підписанні Камп Девідського угоди між Ізраїлем та Єгиптом у 1978 році. Він активно використовував свої комунікаційні навички та визначив спільні інтереси сторін для досягнення миру. Цей приклад показує, як лідер може бути відкритим до діалогу та сприяти мирному вирішенню конфлікту. [53]

Ще одним прикладом є роль Нельсона Манделу у вирішенні апартеїду в Південній Африці. Він показав велику витримку та послідовність, коли діалог з урядом був вкрай важким. Мандела проявив лідерство, відмовившись від помсти і пропагуючи мирне співіснування. [54]

Серед сучасників є теж гідні приклади лідерства у вирішенні конфліктів. Наприклад, роль Федеріки Могеріні, [55] Верховної представниці Європейського Союзу з питань закордонних справ і політики безпеки, у веденні перемовин з Іраном щодо ядерної угоди. Її здатність зберігати єдність між різними державами та знаходити компроміси була важливою для досягнення угоди.

Можна підсумувати: успішне лідерство у вирішенні конфліктів вимагає високих комунікаційних навичок, відкритості до діалогу та вміння визнавати спільні інтереси. По-друге, лідер повинен бути готовим до компромісу та відмовитися від радикальних позицій. І, нарешті, лідерство у вирішенні конфліктів може призвести до створення миру та стабільності, що сприяє процвітанню та розвитку суспільства.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

2.2 Комунікація як ключовий фактор в управлінні конфліктами

Комунікація та конфлікт - це два ключових аспекти людських відносин та міжособистісної взаємодії. Ці два поняття мають глибокий взаємозв'язок, і їхнє розуміння є важливим для побудови здорових взаємин і розв'язання конфліктів.

Комунікація - це процес передачі інформації, ідей, думок та почуттів між особами або групами. Вона може відбуватися в різних формах, включаючи усну мову, письмову комунікацію, жестами та мімікою. Комунікація - це не лише слова, але і невербальні сигнали, які можуть включати в себе тон голосу, позицію тіла та інші знаки. Вона є важливим елементом наших міжособистісних відносин і впливає на всі аспекти нашого життя, від професійної кар'єри до особистого щастя. [38]

Одним із ключових аспектів комунікації є здатність слухати та висловлювати свої думки та почуття. Активне слухання є важливим елементом успішної комунікації, оскільки воно дозволяє зрозуміти погляди та потреби інших людей. Ефективна комунікація також включає в себе здатність виразно висловлювати свої ідеї та думки, а також враховувати специфіку аудиторії та вибирати відповідний спосіб спілкування.

Комунікація впливає на розвиток конфлікту в значний спосіб. Поганий комунікаційний процес, де сторони не вдаються до відкритого слухання, не розуміють одна одну та виражають свої почуття інакше, може погіршити конфлікт і призвести до спрощеного розв'язання. З іншого боку, ефективна комунікація може допомогти виявити джерела конфлікту, збільшити рівень взаєморозуміння та сприяти пошуку конструктивних рішень.

Один із основних способів впливу комунікації на конфлікт - це спосіб, яким інформація передається та сприймається. Якщо сторони конфлікту використовують агресивну мову, образливі висловлювання або невербальні сигнали виразної ворожості, це може погіршити ситуацію та загострити конфлікт.

Навпаки, відкритий та співробітницький стиль комунікації може стимулювати спільний пошук рішень та сприяти розв'язанню конфлікту.

Управління конфліктами через комунікацію також включає в себе вміння аналізувати інформацію та сприймати погляди сторін конфлікту. Це означає враховувати різні точки зору і виявляти спільні цілі та інтереси. Ефективна комунікація може сприяти зниженню напруги, збільшити розуміння інших та допомогти знайти конструктивні рішення.

Один з найважливіших аспектів ефективної комунікації - це активне слухання. Це означає, що ви не лише чуєте слова іншої сторони, але й спрямовуєте свою увагу на їхні почуття, думки та потреби. Активне слухання включає в себе уважне вислуховування інших, задавання запитань для уточнення, а також відкрите показування інтересу до того, що говорить інша сторона. Це допомагає створити атмосферу взаєморозуміння і довіри, що є важливими факторами вирішення конфліктів.

Не варто забувати чи недооцінювати і емпатію. Емпатія - це здатність відчувати і розуміти почуття іншої людини. У вирішенні конфліктів емпатія відіграє важливу роль, оскільки вона допомагає показати іншій стороні, що ви розумієте їхні почуття та погляди, навіть якщо ви з ними не погоджуєтесь. Емпатія може робити людей більш відкритими до співпраці та сприяти вирішенню конфлікту на основі спільних інтересів. [46, с 1-8]

Важливо розуміти, що деякі аспекти комунікації можуть погіршити конфлікт. Наприклад, агресивне мовлення, образливі висловлювання та критика можуть викликати оборонну реакцію і погіршити взаємини. Занадто емоційне спілкування без обґрунтування фактів може спричинити нерозуміння та збільшити конфліктність. Важливо уникати цих негативних аспектів комунікації та замість цього використовувати способи спілкування, які сприяють співпраці та конструктивному вирішенню конфлікту.

Невербальне спілкування, таке як міміка, жести та тон голосу, також має велике значення у комунікації. Багато інформації може передаватися через невербальні сигнали, і вони можуть впливати на сприйняття інших. Знання та контроль невербального спілкування може допомогти уникнути непорозумінь та покращити комунікацію з іншими.

Управління конфліктами - це неодмінна частина нашого життя, особливо коли ми взаємодіємо з іншими людьми, будь то на робочому місці, в особистих відносинах чи в громадській сфері. Однак успішне управління конфліктами вимагає від нас не лише розуміння природи конфлікту, але і здатності ефективно спілкуватися з іншими сторонами, щоб знайти конструктивні рішення. Для цього варто розглянути дві важливі комунікаційні техніки - активні питання і активні запити, а також використання позитивного мовлення - як ефективні інструменти управління конфліктами.

Активне питання - це форма питання, яка спонукає співрозмовника розмірковувати та висловлювати свої думки більш докладно. Вони допомагають поглибити розуміння ситуації та відкрити більше можливостей для обговорення. Наприклад, замість того, щоб запитати "Чому ти робиш це?", можна сказати "Можливо, ти міг би поділитися своїми мотивами і причинами, чому ти обрав цей шлях?". Такий підхід показує, що ви цікавитесь думками іншої сторони і готові враховувати їхні погляди.

Активні запити - це специфічні запити або пропозиції, які можуть спонукати інших до співпраці та спільного пошуку рішень. Вони дозволяють створити позитивне середовище для обговорення і вирішення конфлікту. Наприклад, замість того, щоб сказати "Ти завжди робиш помилки", можна сказати "Можливо, ми могли би спробувати разом знайти спосіб уникнути цих помилок і покращити нашу роботу?". Активні запити сприяють залученню інших до спільної діяльності та збільшують ймовірність успішного розв'язання конфлікту.

Позитивне мовлення – це ще один важливий елемент управління конфліктами. Використання позитивного мовлення означає висловлювання своїх думок і почуттів конструктивним способом, уникання образливих або агресивних висловлювань. Наприклад, замість того, щоб сказати "Ти ніколи не слухаєш мене",

можна сказати "Можливо, ми можемо спробувати більше спілкуватися і знаходити спільні точки зору?". Позитивне мовлення створює атмосферу взаєморозуміння і співпраці, що сприяє покращенню взаємин та вирішенню конфлікту.

Використання активних запитів, активного питання та позитивного мовлення є ефективними комунікаційними інструментами, які можуть допомогти управляти конфліктами та досягати конструктивних рішень. Вони підтримують відкрите спілкування, спонукають сторони до співпраці та роблять можливим пошук спільних шляхів до розв'язання проблем. Успішне використання цих комунікаційних технік може зробити управління конфліктами більш ефективним і сприяти збереженню взаємин.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

2.3 Стратегії вирішення конфліктів

Стратегії вирішення конфліктів є важливими для нашого соціального, економічного і політичного функціонування, оскільки конфлікти є неодмінною частиною людського життя. Вони можуть виникати на різних рівнях і мати різноманітні причини, від особистих непорозумінь до міжнародних суперечок. Однак незалежно від того, які конфлікти ми стикаємося, ефективні стратегії їх вирішення можуть допомогти нам зменшити негативні наслідки і сприяти розв'язанню проблем.

Однією з ключових причин, чому стратегії вирішення конфліктів важливі, є збереження миру та стабільності. Конфлікти можуть призвести до насильства, втрат життів та майнових руйнувань. Уникнення або вирішення конфліктів за допомогою мирних засобів може запобігти гострим конфліктам і зберегти життя та майно.

Крім того, стратегії вирішення конфліктів сприяють покращенню взаємодії і співпраці між різними сторонами. Вони можуть сприяти встановленню довіри, підвищити рівень розуміння і допомогти знайти спільний мовець для вирішення питань. Це особливо важливо в міжнародних відносинах, де конфлікти можуть мати глобальний вплив.

Застосування стратегій вирішення конфліктів також може сприяти особистому зростанню і розвитку. Вони допомагають розвивати навички спілкування, переговорів, аналізу та розв'язання проблем, які можуть бути корисними в різних аспектах життя. Вміння вирішувати конфлікти ввічливим і ефективним способом може підвищити якість наших взаємин з іншими людьми і сприяти покращенню якості нашого життя.

Особливу важливість стратегії вирішення конфліктів можна побачити в організаційному контексті. Конфлікти на робочому місці можуть призвести до зниження продуктивності, незадоволеності працівників і навіть втраги талановитих

співробітників. Ефективні стратегії вирішення конфліктів допомагають уникнути цих негативних наслідків і сприяють покращенню корпоративної культури та сприятливого робочого середовища.

У великому масштабі, стратегії вирішення конфліктів важливі для світового співтовариства. Вони допомагають запобігти війнам, врегулювати міжнародні конфлікти і сприяють розвитку дипломатії та міжнародного права.

Існує безліч стратегій вирішення конфлікту, і їх вибір залежить від природи конфлікту, сторін учасників та конкретних обставин. Однак основні стратегії вирішення конфлікту можна поділити на кілька категорій: мирні, врегулюючі, колективні і індивідуальні.

Мирні стратегії вирішення конфліктів, спрямовані на досягнення угоди і відновлення спокою без використання насильства або примусу. Однією з найпоширеніших мирних стратегій є дипломатія, яка використовується на міжнародному рівні для розв'язання конфліктів між країнами. Дипломатичні переговори дозволяють сторонам знаходити спільні точки зору, обговорювати свої вимоги та створювати основу для мирного вирішення суперечок.

Медіація - це інший важливий інструмент мирного вирішення конфліктів. Під медіацією розуміється вирішення конфлікту, у якому бере участь третя сторона, не зацікавлена у тому, як закінчиться конфлікт: роль третьої сторони може виконувати одна людина, чи групи фахівців. Медіація має детально розроблену та вивірену технологію [25, с. 108].

Медіація з'явилася 1960 року в США. Багато великих компаній вдаються саме до такого способу вирішення конфліктів, оскільки близько 90% укладених угод виконуються. В Америці є більше 2500 нормативних актів штатів, що так чи інакше пов'язані з регулюванням процедури посередництва. Узагальнюючим підсумком стала поява 2001 року Уніфікованого закону про посередництво (Uniform Mediation Act). У Великобританії діє Британська медіаторська організація

— Центр розв'язання конфліктів, у Франції існує Суд із конфліктів, що грає арбітральну посередницьку роль судової системи [25, с. 109].

Арбітраж - це процес вирішення конфлікту, в якому незалежний арбітр вирішує спірні питання на підставі доказів і законів. Цей метод часто використовується в комерційних суперечках і забезпечує об'єктивність у вирішенні конфлікту.

Ще однією мирною стратегією вирішення конфліктів є переговори. Під час переговорів сторони обговорюють свої позиції і намагаються досягти взаємовигідної угоди. Важливим аспектом переговорів є вміння слухати і розуміти позицію іншої сторони, що сприяє зближенню поглядів та вирішенню конфлікту.

Крім того, освіта і розповсюдження інформації про мирні стратегії вирішення конфліктів грають важливу роль у популяризації цих методів.

Просвітницька робота може сприяти усвідомленню громадянами можливостей мирного вирішення конфліктів та сприяти створенню культури миру та ненасильства.

На завершення, мирні стратегії вирішення конфліктів є важливими для створення сприятливого та гармонійного соціального, політичного і економічного середовища. Вони сприяють попередженню насильства, забезпечують стабільність та сприяють вибудовуванню взаєморозуміння і довіри між сторонами. Мирні стратегії вирішення конфліктів - це важливий крок до створення миру та гармонії в сучасному світі, де вони стають нашими найкращими союзниками у побудові кращого та більш справедливого суспільства.

Врегулюючі стратегії спрямовані на врегулювання конфлікту шляхом надання компромісів і підходів, які задовольняють усіх учасників. Незалежно від природи конфлікту і його масштабів, врегулюючі стратегії вирішення конфліктів є надзвичайно важливим інструментом для створення миру, стабільності і гармонії.

Врегулюючі стратегії, часто відомі як компроміс, спрямовані на досягнення спільного рішення, яке задовольняє всіх сторін. Основною ідеєю цих

стратегій є те, що конфлікт може бути вирішений шляхом укладення угоди, в якій кожна сторона готова пожертвувати частиною своїх інтересів на користь загального блага.

Один з підходів до врегулювання конфліктів - це використання технік конфліктного менеджменту. Це включає в себе ідентифікацію кореневих причин конфлікту, розвиток стратегій для врегулювання суперечки та спрямоване на зміну способу, яким сторони взаємодіють. Конфліктний менеджмент може бути особливо корисним на робочому місці, де сприятливий робочий клімат і співпраця є ключовими.

Ще однією важливою врегулюючою стратегією є укладання угоди або компромісу. Це передбачає створення спільних точок зору, визначення загальних цілей та зусиль для досягнення їх. Укладання угоди може бути складним завданням, оскільки вимагає від сторін готовності виходити на компроміс та знаходити середні шляхи.

Комунікація відіграє важливу роль у врегулюванні конфліктів. Здатність слухати та висловлювати свої думки та почуття дозволяє сторонам конфлікту краще розуміти один одного та спільно знаходити рішення. Активний слухач може виявити інтереси та потреби іншої сторони і надати можливість їй відчувати, що її думка важлива.

Навички управління конфліктами та прийняття рішень є також важливими компонентами врегулюючих стратегій. Вони дозволяють сторонам конфлікту визначити альтернативні шляхи вирішення проблеми та забезпечити більше гнучкості у виборі оптимального рішення.

Загалом, врегулюючі стратегії вирішення конфліктів відіграють критичну роль у нашому суспільстві. Вони сприяють створенню сприятливих умов для співпраці, взаєморозуміння та миру, як на особистому рівні, так і на загальнолюдському. Розвиток навичок врегулювання конфліктів і використання цих стратегій може допомогти нам стати більш ефективними і емпатичними у

вирішенні конфліктів та сприяти налагодженню спокою та гармонії в нашому світі.

[42]

Незалежно від їхньої природи і масштабу, колективні стратегії можуть

вимагати спільних зусиль для ефективного вирішення. Вони передбачають

об'єднання зусиль кількох осіб або груп для спільного розв'язання конфлікту.

Основною перевагою цього виду стратегій є те, що вони можуть враховувати різноманітність поглядів, інтересів і досвіду різних учасників конфлікту, що

допомагає створити більш об'єктивні та збалансовані рішення.

Один з прикладів колективних стратегій - це створення комітетів або робочих груп. У цих командних структурах представники сторін конфлікту

об'єднуються, щоб обговорювати проблему і спільно розв'язувати її. Це дозволяє сторонам обмінюватися ідеями, висловлювати свої думки і спільно виходити на

компроміси.

Другим прикладом колективної стратегії є використання командного підходу у вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату або боротьба зі

світовими кризами. Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, можуть об'єднувати країни та регіони, щоб спільно розробляти стратегії та плани

дій для вирішення таких глобальних викликів.

Крім того, колективні стратегії можуть бути використані для вирішення конфліктів у громадському секторі та сфері бізнесу. Управлінські команди можуть

об'єднувати зусилля для вирішення складних ситуацій і конфліктів на робочому місці, що сприяє збереженню гармонії в колективі та підвищенню продуктивності.

Колективні стратегії вирішення конфліктів сприяють розвитку навичок співпраці, комунікації і лідерства. Вони дозволяють сторонам конфлікту більш

ефективно взаємодіяти та вирішувати проблеми. Колективна робота також сприяє створенню більш сприятливого середовища для обговорення складних питань і

відкритого вираження думок.

Іноді вирішення конфлікту вимагає індивідуального підходу. Індивідуальні стратегії вирішення конфліктів базуються на зусиллях і рішеннях одного окремого індивіда. [48] Ці стратегії зазвичай ґрунтуються на внутрішніх навичках, які допомагають впоратися з емоціями, аналізувати ситуацію і шукати оптимальні шляхи вирішення конфлікту.

Однією з ключових індивідуальних стратегій вирішення конфлікту є емпатія. Здатність сприймати і розуміти почуття та потреби інших людей допомагає побачити ситуацію з їхньої точки зору і знаходити компромісні рішення, які задовольняють всіх учасників конфлікту.

Саморегуляція є ще однією важливою індивідуальною стратегією. Це включає в себе управління власними емоціями і реакціями на стресові ситуації. Особистість, здатна зберігати спокій та логічно мислити під час конфлікту, зазвичай здатна знаходити більш об'єктивні та сприятливі рішення.

Аналіз ситуації є іншою важливою індивідуальною стратегією. Здатність розглядати конфлікт з різних сторін, визначати його кореневі причини і можливі наслідки допомагає розробляти кращі стратегії вирішення.

Крім того, індивідуальні стратегії вирішення конфлікту можуть включати в себе активне слухання, використання позитивного мовлення та пошук творчих рішень. Особистість, яка володіє цими навичками, здатна більш ефективно взаємодіяти з іншими та вирішувати конфлікти, зберігаючи при цьому підність і взаємне повагу.

Індивідуальні стратегії вирішення конфліктів не тільки сприяють покращенню внутрішнього самопочуття і розвитку особистості, але і сприяють побудові здорових міжособистісних відносин. Індивідуальні навички вирішення конфліктів допомагають підтримувати взаємне розуміння, відкритий діалог і співпрацю в різних сферах життя. [45], [9]

Інтегративні стратегії спрямовані на створення нових рішень або підходів, які об'єднують інтереси всіх учасників конфлікту. Це може включати у

себе пошук творчих рішень, які задовольняють всім сторонам і зменшують конфлікт до найменшої можливої міри. Інтегративні стратегії вирішення конфліктів виявляються надзвичайно ефективними, оскільки вони сприяють поєднанню інтересів різних сторін та досягненню спільної перемоги.

Інтегративні стратегії, часто відомі як "виграш-виграш", передбачають пошук такого рішення, при якому всі сторони конфлікту отримують вигоди і досягають своїх цілей. Це відмінно від традиційного підходу "виграш-програш", де перемагає лише одна сторона, а інша зазнає збитків.

Однією з ключових інтегративних стратегій є співпраця. У процесі співпраці сторони конфлікту працюють разом для досягнення спільної мети. Вони спільно обговорюють і визначають інтереси і потреби, шукають взаємовигідні рішення та створюють умови для спільного успіху.

Іншою інтегративною стратегією є пошук компромісів. У цьому випадку сторони конфлікту готові пожертвувати частиною своїх інтересів, щоб знайти спільний мовний зв'язок. Важливим аспектом цієї стратегії є відкритість і готовність до діалогу.

Ще однією інтегративною стратегією є узгодження інтересів. Вона передбачає активне залучення сторін до процесу вирішення конфлікту та розробку рішень, які враховують всі їхні інтереси і потреби.

Інтегративні стратегії вирішення конфліктів сприяють розвитку навичок співпраці, комунікації та творчого мислення. Вони допомагають сторонам конфлікту більш ефективно взаємодіяти та вирішувати проблеми, сприяючи при цьому взаємному повазі і спільній роботі.

На завершення, інтегративні стратегії вирішення конфліктів є важливим інструментом для досягнення спільної перемоги та створення більш гармонійного та сприятливого середовища. Вони сприяють побудові стійких міжособистісних відносин і допомагають сторонам конфлікту взаємодіяти на основі взаємного поваги та співпраці. Розвиток інтегративних навичок може бути

надзвичайно корисним для досягнення успіху у всіх аспектах життя і вирішенні навіть найскладніших конфліктів. [2]

Важливо розуміти, що у кожного конфлікту є своя специфіка, і вибір

конкретної стратегії вирішення залежить від умов і мети. Важливо пам'ятати, що

ефективне вирішення конфлікту може бути складним процесом, який вимагає розуміння, терпимості, співпраці та відкритого спілкування між учасниками.

Використання правильної стратегії може допомогти зберегти мир і гармонію у відносинах, які мають важливе значення для нас особисто, професійно та соціально.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Даний розділ, що стосується практичних аспектів управління конфліктами, надав нам важливі інструменти та методи для ефективного вирішення конфліктних ситуацій в організаціях. Він доповнює наше теоретичне розуміння конфліктів і надає нам практичні засоби для їх управління.

Нами було розглянуто роль лідерства у вирішенні конфліктів. Лідерство виявилось ключовим фактором, оскільки лідери в організаціях несуть відповідальність за створення сприятливого середовища та сприяння конструктивному вирішенню конфліктів. Вони повинні виявляти високий рівень емпатії, вміння слухати і вести команду в напрямку вирішення конфлікту.

Вкотре було підкреслено і важливість ефективного спілкування у процесі управління конфліктами. Комунікація виявилася ключовим фактором, який може як сприяти виникненню конфліктів, так і допомагати в їх розв'язанні. Ефективна комунікація включає в себе вміння виразно висловлювати свої позиції, слухати і розуміти погляди і інтереси інших сторін, а також будувати конструктивний діалог.

Ми також розглянули різні стратегії вирішення конфліктів, які можуть бути використані в організаційному контексті. Ці стратегії розробляються з метою досягнення компромісу та зменшення напруги між конфліктуючими сторонами. Вони можуть бути використані як інструменти для зменшення агресії та забезпечення співпраці між сторонами конфлікту.

Не варто забувати і про ефективні методи медіації та переговорів, які можуть бути використані для досягнення мирного вирішення конфліктів. Ці методи дозволяють нейтральній третій стороні допомагати конфліктуючим сторонам знайти спільне рішення, що враховує їхні інтереси та потреби.

Загалом, даний розділ надає нам практичні інструменти та методи для успішного управління конфліктами в організаційному середовищі. Він підкреслює важливість лідерства, комунікації, стратегій та методів медіації у досягненні

конструктивного вирішення конфліктів, що може сприяти покращенню робочого середовища та ефективності організації.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

Вибір моделі управління конфліктами для компанії Vodafone. Розробка програми управління конфліктами

НУБІП України

3.1 Вибір моделі управління конфліктами для конкретної організації

Конфлікти іманентно притаманні будь-якій соціальній організації, можуть бути як причиною, так і наслідком організаційних змін. Тому завдання керівника й персоналу організації полягає не тільки в тому, щоб по можливості попереджати небажані конфлікти, а й у тому, щоб, у разі їх виникнення, ефективно керувати ними, вирішуючи проблеми, що виникають та використовувати вірні моделі управління конфліктами. Крім того, керівник (менеджер) сам може ініціювати певні види конфліктів з метою стимулювання розвитку організації та/або вирішення певних проблем. Але для цього він повинен мати знання й навички управління конфліктами в організації [23, с. 401].

Під моделями управління конфліктами ми розумітимемо систематичний, цілеспрямований вплив суб'єкта управлінської діяльності на керований об'єкт з метою його впорядкування, збереження та розвитку [39, с. 811].

Керівники повинні враховувати той факт, що на ринку все є взаємопов'язаним. Якщо під час конфлікту з організації йде цінний співробітник, керівник не тільки програє, а й дозволяє здобути перемогу конкурентам. Насправді утримання головних, висококваліфікованих співробітників — це головне завдання будь-якої компанії, яка хоче не тільки вижити, але й успішно розвиватися на сучасному ринку.

Варто відзначити, що наприклад сьогодні, під сучасною моделлю до управління конфліктами Демінг Е. у своїх роботах має на увазі партнерство співробітників та керівників, де керівнику відводиться роль наставника, старшого товарища, який може вказати працівникові шлях до його професійного зростання

НУБІП України

[30, с. 63]. Також він вважає, що однією з головних причин виникнення протиріч між співробітниками та підрозділами є те, що всі переслідують лише свої цілі, не помічаючи важливості завдань інших. Потрібно вміти визначати працівників, які йдуть на роботу лише для отримання грошей, і тих, хто пишається своїм професіоналізмом, своїм колективом, своєю компанією. Такі методи, як дошки пошани та нагородні грамоти, є актуальними й на сьогоднішній день (сьогодні таку модель використовує McDonald's — американська корпорація). Одне з основних завдань керівника організації — залучити всі підрозділи на роботу над підвищенням якості. І це потрібно зробити так, щоб працівники добровільно брали участь у спільній роботі [43, с. 17].

Наведена модель Е. Демінга довела свою ефективність у Японії та інших країнах світу. Яскравим прикладом є компанія Toyota. Зарубіжні та вітчизняні дослідники пояснюють причину успіху Toyota й зводять все до єдиної думки: «Виховування непересічних людей у Toyota — завдання першорядної важливості та невід'ємна частина Дао Toyota». Ця модель часто обговорюється інших компаніях, але рідко застосовується практично [18, с. 111]. А вже профілактика конфлікту означає вплив на ті соціально-психологічні явища в організації, які можуть стати частинами, що становлять структуру майбутнього конфлікту, на майбутніх опонентів й ресурси, що використовуються. Так як будь-який конфлікт призводить до обмеження потреб та інтересів людей, необхідно починати попередження конфлікту з його ранніх передумов, з виявлення потенційних причин майбутнього конфлікту.

Наприклад у німецьких організаціях, для профілактики конфліктів використовуються такі моделі: « модель запобігання», «модель негайного попередження», «модель швидкого застереження»; «модель контролю» [45, с. 215].

Для успішного вирішення конфлікту керівник у Німеччині повинен заздалегідь вивчати можливі джерела виникнення конфлікту та виключати їх вплив на персонал. Для виявлення причин протиріч керівники влаштовують різні дозвільні

заходи, тренінги та дослідження. Дана модель дозволяє згуртувати колектив і зменшити ризик виникнення конфлікту, керівник може зодержитися з колективом, що у разі конфлікту підвищує ймовірність його успішного вирішення. Звідси випливає, що у Німеччині добре розвинена та успішно застосовується практично

система методів профілактики конфліктів. Що є суттєвим плюсом для німецьких організацій та робить їх більш конкурентоспроможними [49, с. 141].

Тому, під «моделью управління конфліктами» ми розумітимемо певну сукупність і послідовність дій (прийомів, методів), описану раніше як зразок (ідеальної моделі) або знову, що вводиться. Та чи інша модель управління може застосовуватися суб'єктом для встановлення контролю за конфліктною ситуацією, з метою її врегулювання або розвитку (ескаляції).

В рамках даної моделі сучасний світ вступив у нову реальність, став не просто світом VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), а світом VUCA, що швидко змінюється. Це час кайроса, час для креативних рішень та креативного лідерства [25, с. 109]. Для ефективного управління конфліктами потрібні менеджери з активною життєвою позицією, творчою активністю, що швидко адаптуються в змінах, що відбуваються, і не стоять осторонь процесів, що відбуваються, готові до саморозвитку і самоосвіти, а також здатні бачити новий образ майбутнього, знаходити і пропонувати рішення, приймати виклик сучасності, виступати в ролі атрактора нової реальності.

Кожному керівнику на будь-якому рівні, необхідно володіти навичками поведінки у конфліктних ситуаціях. Такий стан визначив необхідність розробки дієвої нової моделі та механізмів управління конфліктами для організацій.

На рівні організації конфлікт слід розглядати як один із способів взаємодії складних систем, який з одного боку може стимулювати досягнення цілей стійкого функціонування та розвитку в соціально-трудої сфері, а з іншого здатний спричинити соціальну нестабільність та дезорганізацію.

Розробка та реалізація системи управління конфліктами в організаціях, на виробничих підприємствах здійснюється на базі основних моделей системного підходу — цілеспрямованості, ефективності, оптимальності, багатоваріантності, комплексності, системності [32, с. 107]. Дослідження конфліктної ситуації та побудова процедури її вирішення передбачає оцінку стратегічних альтернатив та їх впливу на цільові показники об'єкта управління.

В результаті вибору варіанта реалізації моделі управління конфліктом за одним або декількома критеріями заходи повинні бути включені в плани підрозділів організацій, які беруть участь у здійсненні управління трудовими конфліктами.

Завершує цикл обрання відповідної моделі управління конфліктами, система управління та оцінка отриманих результатів реалізації заходів й в цій основі здійснюється зворотний крок — повернення до розробки критеріїв та показників рівня соціальної напруги в організації.

Як видно з малюнка (Додаток 1), модель управлінської підсистеми конфліктами в організації складається з таких елементів:

- керуюча система, що включає суб'єкт управління — адміністрація, керівники;

- керуючий вплив здійснюється через розробку критеріїв та показників рівня соціальної напруженості підприємства та реалізацію планів заходів щодо управління трудовими конфліктами;

- керована підсистема, куди входять такі об'єкти управління — трудові колективи, соціально-трудові відносини, організаційна структура, система регламентів, і правил;

- діагностика конкретного трудового конфлікту з аналізом соціально-економічних альтернатив управління;

- реалізація механізмів управління конфліктом;

- зворотний — інформація про зміни в рівні соціальної напруженості організації [32, с. 121].

Таким чином, реалізація запропонованої моделі системи управління конфліктами в організації дозволяє на базі серйозного моніторингу та аналізу відстежувати зародження та розгортання конфліктних процесів у діяльності виробничої організації та своєчасно приймати грамотні рішення з управління трудовими конфліктами. Завдання системи полягає в тому, щоб, і в залежності від факторів виникнення конфлікту висувати аргументовані пропозиції щодо його запобігання, локалізації, регулювання.

Цьому може сприяти підхід керівників та менеджерів до проблеми управління конфліктами з функціональної позиції, спираючись на існуючі види відносин в організації. На цій основі розроблено механізми управління конфліктами на виробничих підприємствах. В основі їх розробки лежить вибір оптимальної траєкторії та інструментарію управління конфліктом.

Запропоновані механізми реалізуються з урахуванням наступних модельних інструментів [18, с. 80]:

- соціально-психологічної моделі — з допомогою тренінгів відпрацювання навичок поведінки у конфліктах, запровадження практики спільних консультацій;

- економічна модель — за допомогою регулювання значення коефіцієнта трудової участі, впровадження системи заохочення та штрафів;

- організаційно-розпорядча модель — шляхом реалізації кодексу поведінки у ситуації конфлікту в організації (пам'ятка керівнику та працівнику);

- правова модель — через роботу медіаційної комісії, застосування методу медіації, залучення профспілкової організації.

Безумовно, описувані моделі передбачають лише початковий варіант, вони повинні пройти відповідну апробацію протягом деякого часу, щоб доповнити і

уточнити індикатори, що їх описують. Побудова кожної моделі складає інформацію про тип конфлікту в організації. Ми маємо на увазі суб'єктивну інформацію, що визначає структуру факторів й нормативи незадоволеності.

Класичною моделлю, до якої звертаються керівники сучасних компаній, — безконфліктна модель раціональної бюрократії, розроблена О.М. Вебером, має обмежені можливості для застосування через недооцінку значущості людського фактора, роль особистості при виборі поведінки в організації. На практиці службовець під час робочого дня не перестає виконувати соціальні ролі (роль батька, чоловіка) й не перестає мати відповідні інтереси. Зазначені інтереси тією чи іншою мірою впливають на поведінку індивіда. Чим більш детально визначені вимоги до ролі й чим більш вони легітимні та підкріплені відповідними санкціями, тим вірогідніше вибір індивідом саме цієї ролі [50, с. 86].

У дослідженнях сучасних науковців [45] показано, що в основі конфлікту в організації лежить конфлікт між різними ролями службовця. Особисті інтереси службовця можуть суперечити громадським інтересам (як державним, так і громадським), через що виникають конфлікти між інтересами службовця як особистості та інтересами громадян. Звідси випливає двоїстість інтересів службовців: маючи особисті інтереси, вони одночасно покликані забезпечувати реалізацію інтересів організації [45, с. 216].

Також варто відзначити, що американські науковці виокремлюють п'ять основних моделей управління конфліктами організації:

1. Модель «ігнорування» конфлікту. Цю модель доречно застосовувати, коли конфлікт не має надто гострого та небезпечного характеру. Модель є відкладення вирішення конфлікту на наступний період. Така модель поведінки дає можливість опонентам переглянути свої взаємини відносини, інакше проаналізувати існуюче протиріччя. Їх необхідно переконати у відсутності небезпеки від чинної суперечності. Також з часом емоційна напруженість може знизитись, що дозволить вирішити конфлікт на діловій основі.

2. Модель «поступок». Дана модель ефективна в тому випадку, коли можливо вплинути на опонентів, а самі вони не можуть посилити свої позиції, при цьому для них важливе збереження партнерських відносин. Ця модель поведінки можлива, якщо конфлікт є діловим, гарячковим та короточасним. В інших випадках застосування цієї моделі не завжди доречно. До недоліків моделі поступок відноситься і те, що часто поступки бувають односторонніми, і це дає підставу конфліктуючій стороні пред'являти все більші вимоги, тим самим ускладнюючи відносини;

3. Модель «компромісу». Застосування цієї моделі дає позитивний результат за умов, що опоненти мають практично рівні резерви і можливості посилення ресурсів; опоненти не зацікавлені в руйнівних наслідках конфлікту. Реалізація даної моделі вимагає від опонентів взаємних поступок, але не руйнує систему відносин і дозволяє хоча б частково досягти бажаного. При компромісі немає можливості отримання взаємної задоволеності, але немає абсолютної незадоволеності кожної зі сторін. Це стиль типу «невиграш-невиграш». Стиль компромісу кращий тим, що дозволяє, хоча б частково, задовольнити домагання кожної із залучених у конфлікт сторін і зазвичай перегороджує шлях до недобродійності. Дозволяє досягти найшвидшого вирішення конфлікту, особливо коли одна зі сторін має явні переваги. Компроміс — найчастіше використовувана стратегія виходу з конфлікту. Часто опоненти розглядають цю модель поведінки як тактичну хитрість, що дозволяє виграти час та посилити власні ресурси для подальшого застосування стратегії «примусу»;

4. Модель «співробітництва». У даній моделі бажаний результат досягається за таких умов: у опонентів немає досвіду конфліктного протистояння; опоненти ще не відчувають ворожнечі один до одного; є зацікавленість у розвитку та збереженні партнерських відносин. Використання цієї моделі неможливе за відсутності можливостей прийняття вигідного рішення для конфліктуючих сторін і якщо одна із сторін прагне використовувати ситуацію для посилення своїх позицій;

5. Модель «ухилення від рішення». У цій моделі опоненти відмовляються від вирішення конфлікту самостійно і повністю доручають діяльність з виходу з конфлікту третій стороні. Нерідко ця модель сприймається, як тактика «ухилення» від конфліктної ситуації. Сенс дій полягає в тому, щоб уникнути обговорення в невідповідний для опонента момент, зрівняти шанси та ресурси, а потім уже використовувати моделі компромісу, поступок чи співробітництва [25, с. 106].

Наприклад, в American International Group (одна з найбільших страхових організацій в США) використовують комбіновану модель управління конфліктами, — поєднання правової моделі та модель «співробітництва». Перш за все, у American International Group відбувається аналіз системи управління колективом, який включає аналіз структури персоналу, кваліфікаційних характеристик, а також узагальнюючих кількісних та якісних показників колективу підприємства. В рамках моніторингу, для закріплення працівників з 2020 року керівництвом організації було вжито низку заходів, щоб проаналізувати конфліктогенність в організації. Під час звільнення з кожним працівником, який подав заяву на звільнення, проводилася бесіда, з'ясовувалась причина звільнення, чи не через конфлікт в рамках моделі співробітництва. По можливості, якщо працівник як фахівець необхідний для організації, але звільнення через конфлікт, пропонується переведення на іншу посаду, — в рамках правової моделі [24].

В програмі організації відзначається, що основа будь-якої організації — персонал, від діяльності якого залежить досягнення спільної мети організації, реалізація та підвищення ефективності діяльності, та багато інших економічних показників, — саме тому основною моделлю управління конфліктами є правова.

Вони також відзначають, що сучасна думка полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути бажаними. Звісно, конфлікт який завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації загалом. Наприклад, людина, яка на

засіданні комітету сперечається тільки тому, що не сперечатися вона не може, ймовірно, знизить ступінь задоволення потреб у приналежності та повазі та, можливо, зменшить здатність групи приймати ефективні рішення. Члени групи

можуть прийняти точку зору такої людини тільки для того, щоб уникнути конфлікту та всіх пов'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненими, що роблять правильно [24].

Але, як в свій час заявив Браян Дюперро, виконавчий голова правління American International Group, то у багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше альтернатив чи проблем. Це робить процес прийняття рішень групою ефективнішим, а також дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити особисті потреби у повазі та владі. Це також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій та проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи відбувається до їхнього фактичного виконання.

Також варто відзначити, що Пітер Заффіно, Президент і головний виконавчий директор American International Group, в одному зі своїх інтерв'ю, відзначив, що медіація є найбільш м'якою формою альтернативного вирішення спорів. Під час процедури медіації сторони, які беруть участь у конфлікті, самостійно приходять до взаємовигідного вирішення, спираючись на досвід, знання та вміння медіатора. Вирішення спору повністю залежить від волі самих представників організації. Саме тому, в American International Group є програми, спрямовані на навчання професійних медіаторів серед юристів, адвокатів, менеджерів, які мають вирішувати конфліктні ситуації в організації. Застосування сучасних методик навчання дозволяє слухачам отримати актуальні знання в області медіації та альтернативного вирішення спорів, а також оволодіти навиками та вміннями для їх застосування в практичній діяльності American International Group.

Методологія управління організаційним конфліктом має певну циклічність, що відображається у послідовному проходженні елементів. Всі елементи інтегровані,

взаємопов'язані між собою та реалізуються послідовно, що говорить про системний характер до програм управління конфліктами.

Тому в основу методики розвитку програми управління конфліктами у проведеному нами дослідженні були покладені наступні концептуальні положення, що визначаються умовами та цілями діяльності організації:

1. Програма навчання співробітників управління конфліктом має відбуватися в рамках організації з максимальною спрямованістю на можливості організації, що дозволяє найбільш повно зосередитись на конкретних сторонах розвитку організації.

2. Спрямування та зміст навчання співробітників організації ефективним способом управління конфліктом у професійній діяльності мають бути тісно пов'язані зі специфікою роботи, що здійснюється в організації, а також інтересами та потребами співробітника у професійному вдосконаленні.

3. Система навчання співробітника має бути забезпечена добре продуманим та безперервно діючим механізмом мотивації та стимулювання.

4. Вирішальну роль у виборі форм, методів та засобів навчання співробітників управлінню конфліктом мають відігравати ті, що стимулюють самостійний пошук.

5. Навчання має мати універсальний характер і бути орієнтоване на широке коло життєвих ситуацій, що виходять за межі безпосередніх посадових обов'язків співробітника.

6. Управління конфліктом — процес соціальний, тому навчання у групах сприяє досягненню синергетичного ефекту, прямого виходу на здійснення необхідних організаційних змін.

7. Результати індивідуального навчання та індивідуальні досягнення співробітника в галузі управління конфліктом повинні скористатися інші працівники під час виникнення конфлікту.

8. У процесі навчання співробітника мають бути створені умови для забезпечення зв'язку одержуваної інформації з реальною практикою управління конфліктом.

9. У процесі навчання має бути забезпечено інформування про результати, отримані у процесі навчання, досягнуті показники готовності до управління конфліктом; при цьому оцінки мають бути точними та об'єктивними.

10. Оцінювання має здійснюватися постійно та оперативно.

11. У навчальній організації повинна проводитися робота з узагальнення, теоретичного осмислення та поширення ефективного досвіду управління конфліктом [33, с. 146].

Проблематика конфліктів у рамках організаційної стає особливо актуальною за умови впровадження нових технологій, інструкцій, інструментарію, включаючи реструктуризацію. Будь-які організаційні зміни передбачають трансформацію відносин з іншими співробітниками і навіть із самим собою.

Найпоширеніші проблеми, що виникають у транснаціональних організаціях, що ведуть бізнес в інших країнах, пов'язані не лише з проблемами комунікаційного характеру, а й часто з проблемами транслювання корпоративних цінностей місцевим співробітникам. У цій площині виникають великі конфлікти, які мають бути врегульовані певним чином, тому створюються програми управління конфліктами.

Організаційний конфлікт може бути посилений чи ослаблений певним набором факторів. Так звані «блокуючі» чинники часто можуть спричинити неможливість врегулювання конфліктної ситуації, для цього в рамках дослідження конфліктів в організаціях була випрацьована відповідна структура програми управління конфліктами (Додаток 2).

Природно, що формальні заходи щодо вирішення організаційних конфліктів, закріплених у певних програмах управління конфліктами, — є прикладом зняття відповідальності як із співробітників, так й з керівника, що представляється,

безумовно, привабливим. Але при цьому вони не дозволяють сприймати конфлікт як такий, а лише пропонують (вірніше, змушують) співробітників дотримуватися певного регламенту професійної поведінки, що говорить не про вирішення, а про відкладення конфлікту [2, с. 179].

Важливу роль в програмі управління конфліктами віддають керівнику групи. Важливість керівної функції підкреслюють шведські науковці, відзначаючи те, що конфлікти, які протікають всередині організації, повинні служити підставою для оптимізації системи управління [21, с. 541]. Найчастіше найефективнішою вважається така програма управлінських відносин, у якій організаційну структуру побудовано за принципом підпорядкування одному керівнику трохи більше трьох-чотирьох відділів, а низові організації налічують трохи більше семи-восьми людина. У такому організаційному середовищі співробітники підкоряються безпосередньо вищому на щабель.

Під час розробки програми управління конфліктами, головним положенням є те, що у будь-якій організації діє принцип мікросистем [26, с. 217]. Взаємозалежні елементи при неадекватній роботі будь-якої структури чи співробітника входять у дисонанс. Така організаційна залежна від системи управління, тобто конфлікт може породжувати різні ситуації, як, наприклад, менеджер виробничої ділянки починає обґрунтовувати низький показник продуктивності підпорядкованих відсутністю оперативної роботи ремонтних служб. Керівник ремонтного блоку посиляється на низьку ефективність роботи кадрової служби, яка не забезпечила потрібними фахівцями в необхідний термін. І тут необхідно управлінське втручання, ніж формувалося почуття неможливості виконання власного завдання.

Конфліктна ситуація виникає, коли між двома і більше сторонами виникають конфліктні протиріччя, наприклад, щодо розподілу фонду оплати праці між двома підрозділами, або управлінських (владних) повноважень. Це ще не конфлікт, але вже стан конфронтації, яка в ході зростання соціальної напруженості між сторонами може трансформуватися у відкритий конфлікт.

Як вже вище відзначалося, для діагностики конфліктної ситуації на ранній стадії її розвитку, коли причина (об'єкт) конфлікту та його потенційні сторони та їх мотиви ще недостатньо чітко визначилися, можна використовувати програму управління конфліктами, — «картографія конфлікту», запропоновану Х. Корнеліус

та П. Фейр. Така програма управління конфліктами, передбачає такі етапи аналізу конфліктної ситуації:

1. Виявлення проблеми, без детального аналізу.
2. Виявлення потенційних та реальних суб'єктів та учасників зріючого конфлікту.
3. Опис виявлених потреб, інтересів, цінностей та інших мотивів кожного з суб'єктів та учасників [27, с. 74]. У результаті отримуємо розгорнутий аналіз конфліктної ситуації.

Якщо ж ми маємо справу з реальним конфліктом на ранній стадії його розвитку, то в ході його діагностики з використанням аналітичного методу необхідно застосувати наступні принципи відповідно до наявної програми управління конфліктами:

- ідентифікувати сторони конфлікту та виявити в них реальних суб'єктів, які, переслідуючи індивідуальні чи групові інтереси, створюють конфліктну ситуацію та провокують конфлікт;
- виявити причину (об'єкт) конфлікту та відокремити її від інциденту формального приводу;
- виявити мотивацію кожної з конфліктуючих сторін. При цьому необхідно мати на увазі, що на відміну від загальної причини (об'єкта) конфлікту, мотивація (предмет конфлікту) для кожної зі сторін може бути своя. Наприклад, два підрозділи борються за ставку, що з'явилася – об'єкт. Але одному з них ця ставка необхідна для успішнішого виконання функціональних завдань, а для іншого ставка потрібна для статусного зміцнення відділу;

- визначити (виявити) позиції сторін у конфліктній взаємодії, які багато в чому обумовлені реальною або уявною (сприймається) розстановкою сил і ступенем (характером) взаємозалежності сторін;

- виявити конфліктні установки сторін: їх передбачувані та реальні форми, методи дії та поведінки, їх реальні цілі та рішучість у їх досягненні;

- визначити (виявити) відповідність дій та намірів сторін існуючій нормативно-правовій бази [27, с. 97].

Після діагностики ситуації, що склалася, при не надто високій інтенсивності конфліктних протиріч, можна використовувати наступні програми управління конфліктами:

- програма ухиляння від вирішення конфлікту, коли одна зі сторін (наприклад, адміністрація, менеджер) як би, не помічає конфліктних протиріч, що виникли. Така поведінка може бути обумовлена тим, що в даний момент у цієї сторони немає достатніх можливостей (ресурсів) для вирішення суперечностей. «Коли потенційна дезорганізація переважає переваги його вирішення» [27, с. 107];

- програма згладжування протиріч (метод поступок), коли одна зі сторін (адміністрація, менеджер) або погоджується з пред'явленими їй претензіями і, по можливості, йде на певні поступки, або прагне виправдати себе. Така поведінка може бути обумовлена або бажанням зберегти нормальні взаємини між потенційними сторонами конфлікту, або тим, що предмет спору не має істотного значення для сторони, що йде на поступки;

- програма ескапації напруженості та переростання конфлікту в ситуації (або конфлікту низької інтенсивності) у реальний (активний) конфлікт. Така програма управління конфліктом може бути застосована, якщо розвиток та подальше вирішення конфлікту сприятимуть вирішенню необхідних організаційних завдань, наприклад, реформуванню або скороченню неефективного підрозділу, звільненню

неефективного керівника підрозділу, модернізації системи управління організації (підрозділу) [29, с. 79].

Якщо причини та суб'єкти тривалого конфлікту не очевидні, а його учасниками періодично стають багато співробітників організації (підрозділи), то розробляють програму управління конфліктами, де на першому етапі управління таким конфліктом необхідно провести його комплексну діагностику, а на другому – його врегулювання.

1. Комплексна діагностика може включати такі послідовні методи: співбесіда консультантів з керівниками низових підрозділів та всебічний аналіз виявлених проблем та протиріч, експрес опитування керівника відділу та його працівників з виявлення факторів сприятливих і переважаючих роботі підрозділу та організації в цілому з наступним аналізом отриманої інформації; виявлення та опис причини (об'єкта) конфлікту, його суб'єктів – співробітників, які переслідують особисті та групові інтереси в конфлікті, та учасників – співробітників, тим чи іншим чином залучених до конфлікту, а також їх мотивації у конфліктній поведінці.

2. З метою знаходження способу врегулювання аналізованого конфлікту, науковці пропонують використовувати загально-груповий метод його оцінки. Суть методу полягає у формуванні кількох відносно незалежних проблемних груп, які оцінюють різні аспекти конфлікту, можливі наслідки його динаміки, та пропонують варіанти вирішення конфлікту. В ході аналізу отриманих оцінок і пропозицій відбувається вироблення управлінського дозволу (розробка детальної програми вирішення конфлікту), в якій детально описані механізми (актори, етапи, методи, ресурси) врегулювання конфлікту і, у результаті – реалізація управлінського дозволу.

3.2 Залучення персоналу та моніторинг ефективності системи управління конфліктами

Одним з найбільш дієвих способів запобігання конфліктам в організації є раціональний відбір та розстановка кадрів, який передбачає узгодження професійних навичок, індивідуальних особливостей, можливостей, здібностей та інтересів працівника з цілями організації. Один із варіантів такого «погодження» описали Х. Уайт та Х. Хоффман у запропонованій ними триконцептуальній моделі або моделі рівноваги. Суть моделі полягає у знаходженні рівноваги між вкладом працівників організації та одержуваною за це певною винагородою, — навчанням [33, с. 149]. При цьому, у ході тих чи інших змін у самій організації або у зовнішньому середовищі, необхідне перманентне «балансування» вказаної рівноваги.

У процесі прийому співробітників на роботу, важливе значення має укладання із ним індивідуальних й колективних трудових договорів, та його ознайомлення зі Статутом організації та іншими документами, які регламентують їх виробничу та діяльність у організації. Вся ця «паперова тяганина» надалі сприятиме запобіганню трудових конфліктів, а у разі виникнення таких — їх вирішенню. Одним з методів узгодження інтересів працівників і роботодавців є система соціального партнерства, яка передбачає: рівноправність сторін, повага та облік їх інтересів, дотримання сторонами трудового законодавства та інших правових актів, вирішення спірних питань методом переговорів та взаємних компромісів.

Постійне знаходження рівноваги (баланс напруги) необхідне і між окремими групами та підрозділами організації, які, з одного боку, тяжнуть до автономності та групового егоїзму, а з іншого — пов'язані функціональною взаємозалежністю та організаційними цілями один з одним та з усією організацією, — для цього потрібно впровадити навчання учасників процесу управління конфліктами [33, с. 150].

Практика останніх років впевнено демонструє той факт, що сучасні суспільства набувають все більшого полікультурного відтінку. Буркливе освоєння нових ринків за кордоном свого регіону, стратегічне партнерство з іноземними корпораціями визначають стратегію та тактику ведення нового бізнесу. Практично

всі великі корпорації мають значну частку іноземного капіталу своєї акціонерної структури. Змінюється структура торгових відносин, змінюється стиль та моделі управління корпораціями, управлінські структури все рідше є мононаціональними.

У умовах успішність взаємодії з іноземними партнерами визначається рівнем володіння кросскультурною компетенцією партнерами з бізнесу.

Саме тому, необхідно проводити профілактичні процедури у рамках організаційного середовища, щоб знизити конфліктогенний рівень, а для цього потрібно залучати персоналу на навчання щодо управління конфліктами:

1. Формування організаційної культури. Прищеплення конструктивних традицій, справедливий розподіл організаційних обов'язків та матеріальних благ, орієнтація на гуманізм у дизайні робочих майданчиків, генерування позитивного трудового настрою та відчуття причетності кожного до цього колективу та справи, оптимізація взаємодії між структурними елементами та співробітниками, балансування формальних та неформальних структур.

2. Кадрова робота. Приведення у відповідність вирішуваним завданням структури організації, пошук та виховання лояльних співробітників, розстановка персоналу з урахуванням професійного та психологічного профілів працівника, чітке позиціонування посадових компетенцій, відповідальності та повноважень, підвищення кваліфікації працівників, їх особистісне зростання.

3. Робота з формування організаційної поведінки. Створення економічних стимулів, справедлива система заохочення, включення, — як самоврядний компонент формальних/неформальних норм, що регулюють спільну діяльність у колективі, інформаційна політика та стиль спілкування з підлеглими [42].

До найважливіших функцій будь-якої організації, відносяться інтегративна і координуюча за впорядкуванням поведінки людей, що спеціалізуються на різних видах діяльності, включених в єдиний трудовий процес. При цьому завдання будь-якого типу організації передбачає рішення не тільки виробничих завдань, а й створення умов професійного та особистісного розвитку своїх членів [6, с. 56]. Це передбачає тісний зв'язок поняття «організація» із поняттям «навчання», тобто регуляцією цілеспрямованої діяльності. Цілеспрямованість, як усвідомлена організованість відповідно до мети, є сутнісною характеристикою людської діяльності, що в різних сферах діяльності людини і передбачає різний рівень свідомої регуляції.

До структури готовності залучення персоналу та навчання учасників процесу управління конфліктами, окремі автори включають різні підходи: мотиваційний (ставлення до професії); орієнтаційний (уявлення про особливості та умови діяльності); операційний (володіння способами та прийомами); вольовий (самоконтроль); оцінний (самооцінка) компоненти, незмінно зазначаючи, що цей феномен має складну динамічну структуру і складається з таких компонентів як: мотиваційний (відповідальність за виконання завдань, почуття обов'язку) та орієнтаційний (знання та уявлення про особливості та умови діяльності, її вимоги до особистості); операційний (володіння способами та прийомами діяльності, необхідними знаннями, навичками, вміннями, процесами аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення); вольовий (самоконтроль, самооблізація, вміння управляти діями, у тому числі складається виконання обов'язків); оціночний (самооцінка своєї підготовленості та відповідності процесу вирішення професійних завдань оптимальним зразком) [16, с. 215].

Також процес залучення персоналу та навчання учасників процесу управління конфліктами, реалізується через вирішення низки відповідних завдань, зокрема:

ознайомлення співробітників із понятійним полем досліджуваної проблеми: «конфлікт», «управління конфліктом», «методи управління конфліктом у

професійній діяльності», з'ясування їхніх функцій та значення для професійного становлення та розвитку особистості;

– розширення та поглиблення знань, умінь та навичок у засвоєнні, накопиченні

та інтерпретації значущої для процесу готовності до управління конфліктом

інформації, актуальної стосовно досліджуваного кола проблем, розширення знань про норми та правила, що регулюють взаємини представників різних професійних спільностей;

– розвиток умінь аналізу та оцінки конфліктних та конфліктогенних ситуацій,

визначення шляхів управління конфліктом, визначення та субординація цілей професійного розвитку, пов'язаних із готовністю до управління конфліктом;

– розвиток здібностей співробітника до адекватної поведінки у професійному середовищі, а також здатності до ефективної ділової взаємодії [47, с. 410].

Реалізація концептуальних положень, а також завдань методики формування

виду готовності до навчання, що розглядається з урахуванням змістовного наповнення компонентів готовності до управління конфліктом, поділяється на: мотиваційну, когнітивну, емоційну та операційно-діяльнісну [7].

В результаті навчання у співробітників організації, як показали наукові дослідження, було сформовано такі вміння управління конфліктом:

- виявлення конфлікту з використанням методів спостереження, аналізу стосунків;

- визначення типу конфлікту з використанням методів класифікації конфліктів (аналіз ознак, судження на основі комплексів ознак);

- виявлення причин конфлікту (конфліктного протистояння). Методи розпізнавання причин, протиріч, що призводять до конфлікту;

- визначення шляхів подолання конфлікту, шляхів розвитку конфлікту як у позитивну сторону (конструктив), так і негативну (деструктив);

- використання результатів конфліктної ситуації [37, с. 147].

Науковцями та дослідниками, створення готовності співробітників організації до управління конфліктом у процесі професійної діяльності були закладені такі принципи, що враховують:

- специфіку категорії організації;

- параметри середовища конкретної організації;

- завдання навчання, такі як: гуманістична спрямованість підготовки, орієнтована на повагу до суверенітету особистості;

- віра у творчі сили та можливості;

- використання механізмів самоорганізації процесів, зокрема механізмів самонавчання співробітника організації;

- особистісного цілепокладання, згідно з яким формування готовності співробітника до управління конфліктом у процесі професійної діяльності відбувається на основі та з урахуванням його особистих професійних та життєвих цілей;

- освітню рефлексію, що диктує необхідність супроводжувати процес підготовки співробітника його рефлексивним усвідомленням. При цьому передбачається, що рефлексія — це усвідомлення шляхів та способів готовності до управління конфліктом, виявлення її смислових особливостей;

- принцип включення особи в ситуації, що активізують формування діяльності або її компонентів;

- принцип конструктивної взаємодії, що передбачає поетапний розвиток та вдосконалення форм співпраці між співробітниками, їх поетапний рух до саморегуляції процесу формування готовності до управління конфліктом [37, с.

143].

Також варто відзначити, що зарубіжні науковці [35], при розробці методики залучення персоналу та навчання учасників процесу управління конфліктами, використали низку основоположних принципів андрагогіки, зокрема:

- пріоритет самостійного навчання, під яким розуміється самостійна організація процесу свого навчання;

- принцип спільної діяльності, що передбачає спільну діяльність працівника з керівництвом організації, а також з іншими працівниками з планування, реалізації, оцінювання та корекції процесу управління конфліктом;

- принцип опори на досвід, згідно з яким життєвий (особистісний та професійний) досвід використовується як одне з джерел навчання як самого працівника, так і його колег;

- принцип індивідуалізації навчання, що передбачає створення індивідуальної програми навчання, орієнтованої на конкретні потреби та цілі навчання та враховує досвід, рівень підготовки, психофізіологічні, когнітивні особливості;

- принцип контекстності навчання та актуалізації його результатів, що передбачає, що навчання, з одного боку, переслідує конкретні, життєво важливі для працівника цілі, а з іншого боку, передбачає застосування на практиці набутих знань, умінь, навичок управління конфліктом;

- принцип елективності навчання, що означає надання працівнику певної свободи вибору цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів, термінів, часу, місця навчання, оцінювання результатів навчання;

- принцип розвитку потреб, що передбачає використання активізуючої сили потреб, формування спрямованості та встановлення взаємозв'язку між цілями навчання та особистісними цілями;

НУБІП України

– принцип усвідомленості навчання, що означає рефлексивне відображення тим, хто навчається та навчає всіх параметрів процесу навчання та своїх дій з організації та участі в процесі навчання [35].

Наприклад в США, організаційною формою залучення персоналу та навчання учасників процесу управління конфліктами є «корпоративний університет», в основі побудови програм якого лежать особливості та перспективи розвитку організації та практична діяльність співробітників, які навчаються [33, с. 3].

Програми навчання включали наступні етапи: діагностика первинної мотивованості та посилення мотивації персоналу на зміни; планування та моделювання організаційних змін у режимі внутрішнього навчання щодо управління конфліктами; оволодіння новими ефективними прийомами та способами управління конфліктами у процесі професійної діяльності, необхідними для виходу на новий рівень організаційної ефективності; навчання способів моніторингу організаційного середовища та зовнішніх впливів; формування установки на безперервне навчання як форму супроводу кар'єрного зростання професіонала [46, с.5].

Результати експерименту свідчать про те, що з боку керівництва організації необхідне створення та дотримання низки умов для реалізації навчальних функцій формування готовності співробітників організації до управління конфліктом:

– постановка цілей навчання (формулювання та структурування ключових компетенцій співробітника, які дозволяють підвищити ефективність діяльності організації та готовності співробітників до управління конфліктами у професійній діяльності);

– визначення змісту (основних явищ, феноменів, понять, закономірних зв'язків, методів та способів вирішення проблем, здійснення видів діяльності з накопичення досвіду управління конфліктом);

– визначення та реалізація методів, засобів та форм організації в основі методики внутрішнього навчання;

– організація процесу навчання (приміщення, час, інформаційні матеріали, доступ до інформації) [31].

Провівши аналіз залучення персоналу та навчання учасників процесу управління конфліктами з використанням розробленої науковцями [31] методики формування готовності працівників організації до управління конфліктом у професійній діяльності, ми дійшли висновку, що вона є ефективною з погляду реалізації цілей розвитку організації в цілому, та формування готовності співробітників організації до управління конфліктом у професійній діяльності, зокрема.

Дана методика дозволяє успішно вирішувати ряд основних завдань навчання при проектуванні програм управління конфліктом, що розробляються з урахуванням стратегічних і поточних планів компанії, специфіки її роботи, вимог до професійної діяльності співробітників, зокрема формування готовності до управління конфліктом.

Завдяки ефективному навчанню з використанням даної методики організація може здійснити підготовку або перепідготовку значної кількості своїх співробітників без шкоди для роботи організації з формування готовності співробітників організації до управління конфліктом у професійній діяльності.

Оскільки навчання проводиться для групи співробітників організації, то це сприяє більш детальному розгляду у навчальному процесі питань, їхньому всебічному аналізу та виробленню комплексних рішень. Розроблена методика дозволяє здійснювати ефективні заходи, спрямовані на вирішення конкретних проблем організації, пов'язаних з управлінням конфліктів співробітників організації [39, с. 807].

Відповідне навчання за програмою формування готовності до управління конфліктом у професійній діяльності дозволяє співробітникам швидше

адаптуватися в колективі, професії, відчуття причетності до цінностей компанії, сформувати вміння управління конфліктом у професійній діяльності та в результаті побудувати власну траєкторію розвитку у професії.

Для колегіального органу стиль співпраці дозволяє вирішувати конфлікти на основі передової практики корпоративного управління, а саме коли керівники відкрито та вільно обмінюються інформацією, обговорюють та ведуть дебати про стратегічні рішення у кращих інтересах компанії.

Існуюча практика врегулювання конфліктів більшістю респондентів у стилістиці співпраці свідчить про можливість застосування таких підходів до конфліктних ситуацій у колегіальних органах, які є ціннісною основою медіативних технологій.

Зважаючи на те, що конфлікти та суперечки в організаціях є неминучим і навіть найчастіше бажаним аспектом управління, вміння спрямовувати їх у конструктивне русло стає важливою управлінською навичкою [7]. Представлені результати дослідження разом з усвідомленою потребою топ-менеджерів компаній, у підвищенні своєї компетентності в галузі ефективних способів вирішення конфліктів можуть свідчити про необхідність формування відповідних навичок, в першу чергу, за допомогою спеціалізованих комерційно-орієнтованих програм. Подібна діяльність має стати першим обов'язковим та невід'ємним етапом системної інтеграції медіації до системи корпоративного управління. Основними аспектами, які можуть бути розкриті в такій програмі, на нашу думку, є:

- поняття системи корпоративного управління та її принципів;
- поняття медіації та її принципів;
- визначення медіабельності конфліктів у корпорації;
- позначення основних складнощів при конфлікті в колегіальних органах;
- ознайомлення з інструментами медіації;
- практика використання інструментів медіації;

плюси та мінуси комунікативних та медіативних технік вирішення конфліктів [47, с. 409].

Результатом відповідного навчання має стати: формування уявлення про медіацію та її принципи; у яких суперечках можна і потрібно запрошувати професійних медіаторів, а де членам органів корпоративного управління доречно самостійно застосовувати отримані медіативні техніки для профілактики конфліктів та вирішення спорів; з якими складнощами можна зіткнутися під час конфлікту у колегіальних органах управління; як сприймати ірраціональних та емоційних людей та що робити за наявності міжкультурних бар'єрів; як «військові стратегіями» можна застосовувати у вигляді «стратегем» медіативної взаємодії [47, с. 410].

У сучасній конфліктології виділяють такі методи профілактики конфліктів та стресів у залученні персоналу та навчання учасників процесу управління конфліктами:

1. Встановлення цілей, що об'єднують організацію (зокрема керівників підрозділів) з персоналом організації. Керівники підрозділів мають бути провідниками цілей, які ставить перед персоналом керівник. У той же час цілі організації, що висувуються організацією, повинні сприяти цілям персоналу.

2. Визначення видів зв'язку в організаційній структурі управління. Розробка організаційної структури управління передбачає встановлення складу ланок і підпорядкованості з-поміж них, формування всіх необхідних структурних зв'язків між підрозділами і співробітниками. Лише в цьому випадку буде забезпечено взаєморозуміння між ланками, однозначність відносин, адресність зв'язків, що усуває основу взаємних претензій щодо розподілу обов'язків в організаційній структурі. А наявність таких претензій часто є причиною виникнення конфліктної та стресової ситуації.

3. Баланс прав і відповідальності у виконанні службових обов'язків. В рамках організації будь-яка професійна діяльність передбачає, що виконавець має свої

службові обов'язки за своєю посадою (або робочим місцем), з відповідними їй правами та подальшою відповідальністю за результати роботи. Дані характеристики посади відображаються зазвичай в описі роботи (посадової інструкції), а також частково регламентуються законодавчими актами (наприклад, нормами трудового законодавства) та іншими інструктивними документами. Відповідальність співробітника передбачає обов'язкове та своєчасне виконання службових обов'язків. У ряді випадків розпорядчі документи можуть містити додаткові вимоги, що стосуються відповідальності виконавця.

6. Використання різних форм заохочення. Розмаїття форм заохочення слід використовувати, як дієвий чинник управління мотивацією до праці. Разом з тим, продумана і збалансована політика організації в галузі мотивації є потужним засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення передбачає розробку та застосування монетарних та немонетарних спонукальних систем [29, с. 89].

Конфлікт є невід'ємним елементом життя людей, але це означає, що конфліктувати у різних життєвих ситуаціях, — конфлікт має як конструктивне, і деструктивне значення, руйнуючи і творячи одночасно. Однак, для переходу конфлікту в конструктивну форму, необхідно мати відповідні навички [13, с. 374]. Адже в сучасних умовах конфлікти кервані, регульовані, розв'язувані й в обов'язково мають піддаватися моніторингу. Якщо особистість вміє вирішувати конфлікти без особливих фізичних чи психологічних «втрат» або вміє не вступати у конфлікт, то кажуть, що людина має конфліктну компетентність.

Варто зазначити, що для якісного моніторингу системи управління конфліктами слід розуміти стан розвитку організації є: глибока диференціація, зниження робочої позиції, зокрема більшості кваліфікованих працівників [8, с. 78].

Поряд із цим відбувалася деформація найважливіших соціально-професійних груп, а також девальвація цінності праці в матеріальному виробництві та поляризація

інтересів директорату організацій, установ, з одного боку, та найманих працівників з іншого.

Для того, що розуміти та сформулювати оцінку ефективності системи управління

конфліктами, перш за все ми [18, с. 11] маємо розуміти негативні чинники, що стали

причиною конфлікту: ослаблення централізованих засад, що регламентують економічну діяльність та трудові відносини, мінімізацію трудових гарантій, самоусуєнення керівництва організації від виконання своїх наглядових та

контрольних функцій у сфері праці. Зростання ступеня свободи у взаєминах

працівника і роботодавця значно розширило полі питань і проблем, які підлягають

обговоренню та вирішенню в договірному порядку. Цією свободою негайно

скористалася сильніша сторона трудових відносин — роботодавець, який в умовах безконтрольності часто виливається у відвертий диктат і прояв монопольних

тенденцій (особливо у питаннях оплати праці), який визначив «односторонність»

трудова договір [45, с. 214]. Негативний вплив на цю проблему справила

економічна криза, що створила додаткову соціально-психологічну напругу у суспільстві та трудових відносинах зокрема. Трудові конфлікти в організаціях стали

повсякденною реальністю, тому для ефективного вирішення проблем керівникам

підприємств необхідно мати теоретичні знання і практичні навички поведінки в

конфліктних ситуаціях, — для цього було впроваджено моніторинг та оцінку ефективності системи управління конфліктами.

Моніторинг є технологією спостереження та аналізу змін об'єкта управління,

що характеризується сталістю, регулярністю здійснення протягом усього

управлінського циклу [42].

Ефективність управління персоналом буде високою, якщо управління конфліктами здійснюватиметься на ранніх стадіях зародження протиріч. Тому

актуальним буде застосування методів форсайт-проекування, які передбачають

точну постановку мети та завдань, визначення обмежених ресурсів, контрольних віх та зон відповідальності [42].

З метою побудови ефективної системи прогнозування конфліктів всі стратегічні завдання організації необхідно перевести у площину проектного менеджменту, потім проектну діяльність організації скорелювати з процесом управління конфліктами з використанням методів та інструментів форсайту.

Пропонований алгоритм дій дозволить прогнозувати організаційні конфлікти на ранніх стадіях зародження протиріч, моніторити зони ризику, ефективно керувати конфліктом у разі виникнення, що зрештою сприятиме високій ефективності управління персоналом і дозволить керівництву організації мати чітку картину робочого процесу (Додаток 3).

Запропонована схема має універсальний характер і може бути використана як в органах державної влади, так і в бізнес-структурах з метою управління організаційними конфліктами.

Ясна постановка завдань, чіткі інструкції, оптимізація виконання робочих операцій та зони відповідальності кожного члена команди, комунікаційні процеси, прописані в проектній документації для кожного проекту, дозволять знизити напругу в колективі та запобігти виникненню та «розгоранню» організаційних конфліктів, що підтверджує ефективність системи управління конфліктами.

Для моніторингу конфліктів у організації ми пропонуємо використовувати такі методи форсайту:

- якісні (мозковий штурм, конференції, дерева цілей, рольові ігри, експертні панелі);

- кількісні (бенчмаркінг, моделювання);

- змішані (дорожні карти, опитування) [37, с. 148]

Методи форсайту, зокрема форсайт-сесії, дозволять співробітникам системно дивитися на варіанти розвитку організації та визначити відповіді на можливі виклики, згенерувати нові ідеї.

Як відзначають американські науковці [37, с. 149], ефективними методами управління конфліктами виступають організаційно-управлінські методи,

спрямовані на оптимізацію діяльності організаційно-управлінської структури; психологічні методи профілактики міжособистісних конфліктів. Фахівці в галузі кадрової політики пропонують використовувати такі принципи кадрової технології управління конфліктами в організації, для ефективності системи управління конфліктами.

– формування технології управління конфліктами доцільно здійснювати на базі процесного підходу;

– кадрова технологія управління конфліктами має бути націлена на забезпечення ефективності спільної діяльності;

– важливим елементом технології управління конфліктами є високий рівень поінформованості всіх категорій персоналу з питань кадрової політики та стратегії розвитку організації;

– ефективність технології управління конфліктами має визначатися відповідно до вимог системи управління якістю організації [25, с. 107].

Керівництво організації повинне виступати в ролі зацікавлених учасників форсайту, тоді можлива ситуація, що полягає в одночасній підтримці партикулярних інтересів організації та зацікавленості у досягненні цілей форсайту.

Сама організація систематичного моніторингу призводить до формування високого рівня культури управління. Форсайт орієнтований на вибір найбільш перспективних варіантів розробки заходів, що забезпечують оптимальну траєкторію досягнення стратегічних цілей організації в рамках конфлікту.

У разі виникнення конфлікту керівництво організації має чітку схему його вирішення, оскільки інструменти проектного менеджменту заздалегідь дозволяють визначити склад учасників, об'єкт розбіжностей, зони ризику, інструменти регулювання конфліктів [25, 110].

Комплекс запропонованих заходів допоможе сформувати в організації систему управління конфліктами, відповідно до проведеного моніторингу, що призведе до поліпшення соціально-психологічного клімату трудового колективу, зростання

особистої ефективності та залученості співробітників до робочого процесу, і в кінцевому підсумку до підвищення ефективності системи управління.

Для безконфліктної взаємодії керівника та підлеглих використовуються такі моніторингові методи:

- відбувається стимулювання до сумлінного виконання своїх обов'язків (переважно матеріальне);

- проводиться спільний відпочинок для зняття психологічної напруги у колективі;

- у разі виникнення важливих проблем, співробітники інформуються керівником, якщо можливо, надається допомога при їх вирішенні;

- відбувається заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній діяльності адміністрації;

- якщо керівник ставить перед підлеглими якесь завдання, то забезпечує необхідними засобами для його виконання;

- керівник не ставить перед підлеглими завдання, які не відповідають їхнім можливостям;

- оцінка результатів діяльності підлеглого дається лише після достатнього вивчення підсумків;

- розмова щодо критики починається з позитивних аспектів діяльності;

- якщо керівник припустився помилок, то намагається не звинувачувати в цьому підлеглих (по можливості);

- керівник дотримується наступного правила: менше провин – менше конфліктів, менше покарань – менше проблем [29, с. 78].

Одним із найважливіших для організації критеріїв ефективності є зміна задоволеності персоналу, викликана здійсненням заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами в організації управління персоналом.

Ефективність проявляється у можливості досягнення позитивних та уникнення негативних із соціальної точки зору змін в організації.

Позитивні зміни:

- наявність кваліфікованого, згуртованого колективу;
- висока якість послуг;
- низький рівень конфліктності у колективі;

- виявляються передумови конфліктів і стресів, проводиться робота щодо своєчасного його усунення;

- проводиться профілактика конфліктів в організації [39, с. 807].

Запобігання негативним змінам:

- імідж глави та всієї організації на низькому рівні;
- незадовільна якість послуг;

- організація не має попиту як роботодавець на ринку праці [39, с. 808].

До підвищення рівня професійного стану працівників наводять такі фактори

організаційного середовища, в рамках, як моніторингу та й ефективності системи управління конфліктами: ненормований режим робочого часу, нечіткий розподіл функціональних повноважень, деструктивна поведінка колег, несправедлива система оплати праці, відсутність технологій професійного розвитку працівників та формування кадрового резерву [45, с. 214]. Оскільки підвищення рівня стресу

працівників загалом негативно впливає на продуктивність праці, менеджерам з управління персоналом необхідно своєчасно формувати програму стрес-менеджменту на підприємстві.

Етапу впровадження заходів щодо профілактики конфлікту в організації

передусе етап діагностики рівня та джерел стресу працівників та причин конфліктності у трудовому колективі. Позитивними результатами реалізації програми управління конфліктами та стресами є зниження рівня соціальної напруженості та рівня організаційного стресу та, як наслідок, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Для ефективного реалізації програми управління конфліктами менеджери можуть використовувати такі методи: роз'яснення функціональних обов'язків;

постановка та використання загально-організаційних комплексних цілей; формування адекватної системи оплати праці; своєчасне інформування персоналу про поточну та довгострокову стратегію розвитку підприємства; реальне залучення персоналу до участі у прийнятті управлінських рішень [29]. Для усунення причин,

що ведуть до виникнення організаційних конфліктів, керівнику необхідно сформуванню кадрову технологію професійного навчання та розвитку персоналу підприємства.

В моніторинг та подальшій оцінці ефективності системи управління конфліктами важливу роль відіграє дослідження та прогнозування потенційних копінг-стратегій працівників у конфліктних ситуаціях. У сучасній організаційній конфліктології використовується таке поняття, як «стратегії впровадження», або «копінг-стратегії». Р. Лазарус [38, с. 27] визначає його так: «Копінг — це когнітивні та поведінкові зусилля з управління специфічними зовнішніми або внутрішніми

вимогами (і конфліктами між ними), які оцінюються як напружені чи перевищуючі ресурси особистості». На думку А. Маслоу, під копінгом розуміють когнітивні, емоційні та поведінкові навички, які допомагають впоратися з вимогами емоційу на основі внутрішніх ресурсів та можливостей [41, с. 378]. Розглядаючи копінг-стратегії залежно від модальності, Е. Хайм пропонував виділяти поведінкові, когнітивні та емоційні стратегії.

Наприклад Р. Лазарус виділила завдання копінг-стратегій, які в подальшому впливають на загальну оцінку ефективності системи управління конфліктами:

- мінімізація негативних впливів обставин та підвищення можливостей відновлення;
- терпіння, пристосування чи регулювання, перетворення життєвих ситуацій;
- підтримка позитивного, позитивного «образу Я», впевненості у своїх силах;
- підтримка емоційної рівноваги;
- підтримка, збереження досить тісних взаємозв'язків з іншими людьми [38, с.

Копінг-стратегії поведінки в конфлікті успішно здійснюються при дотриманні трьох умов [42]: повне усвідомлення конфлікту; знання способів ефективного подолання саме з ситуацією даного типу; вміння своєчасно застосовувати їх на практиці.

Відповідно до Міжнародної статистики [31], найчастіше респонденти в конфліктній ситуації вдаються до когнітивним копінг-стратегіям (47%), а найрідше — до емоційних (21%). Усі респонденти демонстрували як адаптивні, так і дезадаптивні копінг-стратегії з величезним переважанням перших стратегій над другими. У ході опитування виявлено такі копінг-стратегії: 57% — орієнтація на завдання; 21% — емоційно орієнтована стратегія; 21% — уникнення; 0% — соціальна поведінка; 0% — пошук соціальної підтримки. Для когнітивних копінг-стратегій характерне переважання їх щодо адаптивного варіанта (42 %).

Більшість респондентів вибрали такі когнітивні копінг-стратегії: ігнорування; дисиміляція; відносність; встановлення власної цінності. Адаптивний варіант когнітивних копінг-стратегій (31%), такий як проблемний аналіз, респонденти обирають рідше. Поведінкові копінг-стратегії обирають 41%: відволкання; компенсація; конструктивна активність; активне уникнення; співпраця. Емоційні копінг-стратегії обирають (48%): протест; пасивна кооперація; емоційна розрядка [31].

Виявлені в дослідженні особливості вибору працівниками стратегій ефективною системою управління конфліктними ситуаціями здатні допомогти як при роботі з організаційними конфліктами, що вже виникли, так і у запобіганні їх у майбутньому [31]. Очевидно, що з метою профілактики організаційних та міжособистісних конфліктів необхідно формувати конфліктологічну компетентність керівників та працівників підприємств. Конфліктологічна підготовка персоналу, спрямована на формування конфліктологічної компетентності, сприяє розвитку професійних знань, навичок та умінь працівників,

що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці, підвищує цінність кадрового потенціалу організації [31].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

3.3 Застосування управління конфліктами у реальних ситуаціях на підприємстві

Нині відбуваються збагачення змісту праці, зростання значущості самооцінки результатів трудової діяльності працівників, зростання соціальних вимог індивідів до принципів та методів організації праці та формування системи управління персоналом, використання інноваційних кадрових технологій, розвиток кризових явищ на ринку праці. У сучасних умовах підвищення динамізму конкурентної боротьби у сфері економіки та наростання рівня соціальної напруженості керівникам необхідно формувати кадрові технології вирішення організаційних та соціально-трудова конфліктів. Фактори соціально-економічного розвитку змушують менеджерів мобільно реагувати на зміни, систематично проводити моніторинг кадрової політики та коригувати кадрові стратегії підприємства.

Здатність управляти поведінкою людей в даний час стає вирішальною умовою, що створює конкурентні можливості розвитку. Кризова ситуація в економічній системі може прискорювати процеси пошуку окремими підприємствами нових методів управління внутрішньоорганізаційними конфліктами та ризиками.

Виходячи зі статистичних даних, представлених в міжнародних дослідженнях [31], на думку працівників з приводу сучасних причин конфлікту в організаціях можна подати в діаграмі, зображеній на (Додаток 4)

Основною причиною конфліктів на підприємствах, за даними вибіркового опитування працівників підприємств, вважаються недосвідченість та некомпетентність керівника у сфері управління конфліктом [7]. Тому кожному керівнику необхідно не тільки мати достатню кількість знань, інтуїцію та вміння, щоб відчувати потреби колективу, а й мати великий досвід роботи в певному посадовому статусі.

Тим самим можна констатувати той факт, що несумісність працівників також має великий вплив виникнення конфліктної ситуації. Багато співробітників не завжди знаходять своє місце саме в даному відділі, оскільки часто загальні та

приватні цілі співробітників можуть сильно відрізнятись. У цьому випадку

втручання керівника є необхідним заходом, оскільки основна функція успішного менеджера — всебічна інтеграція працівників для досягнення спільних цілей, а

також згуртування єдиної команди шляхом постійного виявлення переваг працівників та врахування їхньої схильності до спільної роботи.

Основна проблема системи управління конфліктами в організаціях — це способи вирішення конфліктів (управління конфліктом, контроль над конфліктом, регулювання конфлікту) [7].

Сучасне, ефективне управління конфліктами в організації ґрунтується на стратегії управління організаційними ризиками. Проблема виявлення та мінімізації

організаційно-управлінських ризиків залишається однією з найважливіших проблем у системі управління сучасними організаціями. Необхідно локалізувати

організаційно-управлінський аудит. Найчастіше процес його планування та реалізації відрізняється трудомісткістю. Це відбувається тому, що номенклатура

завдань з управління ризиками заздалегідь не визначена в організації, відсутній

проект, який би включав основні цілі, завдання, стратегії та результати процесу управління ризиками. Такий процес у компанії призводить до переосмислення

процесу управління у сучасних організаціях, адже він є інтегративним. Ризики в

даному організаційно-управлінському контексті виступають як попередні

індикатори можливих організаційних конфліктів.

Сприятливе застосування управління конфліктами у реальних ситуаціях на підприємстві буде простежуватися, якщо підприємства розвиватимуться в таких

напрямах:

1. Створення сприятливих умов життєдіяльності працівників на підприємствах. Коли працівник не став частиною колективу, вічно заляканий і

втомлений співробітник більш схильний до конфліктів за інших рівних умов порівняно зі співробітником, який не стикався з подібними проблемами.

2. Справедливий та голосний розподіл організаційних ресурсів. Важливо не тільки прагнути до зниження гостроти дефіциту ресурсів у фірмі, але й розподіляти їх справедливо, що є однією з основних умов попередження конфліктів.

3. Розробка нормативних процедур розв'язання типових передконфліктних ситуацій. Провівши аналіз конфліктів, що виникають між працівниками, можна дійти висновку про існування типових проблемних та передконфліктних ситуацій, які, як правило, призводять до конфлікту. Грамотне вирішення подібних ситуацій необхідно забезпечити за допомогою розробки нормативних процедур, які дають змогу працівникам відстоювати свої інтереси, не вдаючись до конфлікту з опонентом.

4. Оптимізація організаційної структури підприємства. Малоєфективна структура організації створює умови, за яких деякі підрозділи виявляються функціонально перевантаженими, інші ж навантажені чисельно. Підтримка балансу призведе до мінімізації суперечностей, що існують між структурними елементами фірми, та знизить ймовірність виникнення конфліктів між працівниками.

5. Професійний відбір. Максимальна відповідність працівника вимогам, виконання яких необхідне для зайняття певної посади, є необхідною умовою запобігання конфліктним ситуаціям. Якщо співробітника призначають на посаду, на яку йому не вистачає професійних навичок та схильності, створюються передумови для виникнення конфлікту між цим працівником та його начальником, підлеглими, іншими співробітниками.

6. Підготовка професійних менеджерів на різних рівнях. Стабільність та конкурентоспроможність компанії є наслідком насамперед оптимально прийнятих управлінських рішень, що визначають діяльність інших працівників [25, с. 112].

У рамках міжнародного дослідження у 2020-2022 років було проведено пілотне соціологічне опитування керівників, членів рад директорів, правлінь (дирекцій,

директорату), акціонерів/учасників та корпоративних секретарів великих компаній з використанням спеціально розробленої анкети, яка передбачала як відкриті, і закриті питання. В опитуванні брали участь 35 респондентів, серед яких жінки становили 43%, чоловіки – 57%; особи віком від 30 до 40 років – 38 %; від 40 до 50 - 26%; від 50 до 77 років – 25%. Більшість (60 %) учасників опитування мали досвід роботи в органах управління понад 5-7 років, що свідчить про їхній достатній досвід для того, щоб виносити обґрунтовані судження з тематики опитування. Причиною невеликого обсягу вибірки стала специфіка предмета дослідження, зумовлена інформаційною закритістю компаній і часто відмовою топ-менеджерів говорити про таку специфічну проблематику як конфлікти в колегіальних органах управління [51].

У ході дослідження було визначено, що 80% опитаних мали досвід спостереження чи участі у конфлікті колегіальних органів управління; 60% респондентів повідомили, що такі конфлікти вдається врегулювати вкрай рідко; 13 % учасників опитування мали досвід участі у конфліктах у системі корпоративного управління, які вдавалося вирішити конструктивно [51].

На думку респондентів, причинами виникнення конфліктів у органах управління корпорації найчастіше є: фінансові, структурні чи процедурні питання управління корпорацією (47 %); питання оцінки ризиків та формування стратегії компанії (33 %); загальні питання стратегії ведення бізнесу (27%); відмінності в оцінці результатів перевірок (10 %); питання складу органів управління та вищого керівництва (7 %) [51].

Понад 84 % учасників опитування наголосили, що конфлікти в органах управління, безумовно, збільшують тривалість засідання колегіального органу, що негативно впливають на бізнес компанії (80 %); негативно впливають на репутацію компанії (63%). Близько 50% респондентів констатували вплив конфліктів на свою професійну діяльність у компанії. Про наявність стратегії «не помічати конфлікти» повідомили 30% опитаних [51].

Респонденти виділили три основні групи розбіжностей, що виникають у системі корпоративного управління, серед яких, на їхню думку, найбільш поширені: конфлікти між членами одного органу управління (53 %); конфлікти між членами різних органів управління (міжгрупові конфлікти) (37 %); конфлікти між керівником та членом органу управління (13 %). В кожній з зазначених груп респондентами було виділено найчастіші причини, що призводять до конфліктів. Зокрема, як основні причини конфліктів усередині органу управління респондентами було названо: «відсутність взаєморозуміння з професійних питань, розбіжність поглядів на ведення бізнесу» (40 %); «Міжособистісні відносини членів органу управління між собою» (23%). Найчастішими причинами міжгрупових конфліктів, на думку опитаних, стає «відсутність взаємодії» (40 %); «розбіжність поглядів на ведення бізнесу» (40%), а також «порушення процедурних питань» (27%). Як причини конфліктів, що виникають між керівником та членами органів управління, було зазначено «непідготовленість члена органу управління» (30 %); «негативне ставлення одного з членів органу управління до теми засідання або до керівника колегіального органу» (23%) [51].

Дослідження показало, що у разі, коли конфлікт під час роботи колегіального органу вже стався, 60 % респондентів намагаються дійти згоди спільно з іншими його учасниками, спираючись на свій досвід поведінки у конфліктній ситуації. При цьому, як найважливіші особистісні якості, що сприяють ефективному взаємодії, було названо: наявність «професіоналізму у своїй галузі» (57 %); «авторитету» (43%); «справедливості» (10%); «відсутність особистих інтересів» (10%).

Респонденти зазначили, що найконфліктнішими найчастіше є «імпульсивні та емоційні люди» (60 %); «менш професійні люди» (27 %); «люди з високим посадовим статусом» (17%) [51].

Як найбільш прийнятні методи вирішення конфліктів у колегіальних органах опитані керівники назвали: «спільний пошук розв'язання (внутрішні переговори)» (73 %); «залучення третьої нейтральної сторони» (20%), «використання своїх

владних повноважень для примусу інших» (17%); «ухилення від конфлікту та/або очікування, доки він сам пройде» (7 %); «звернення до зовнішнього переговорника для вирішення конфліктної ситуації» (3 %). На запитання про готовність довірити

вирішення конфлікту незалежному нейтральному людині – медіатору – 43 % опитаних важко дати відповідь. Водночас у зверненні до медіатора бачать перспективу 33% респондентів [51].

У ході опитування респонденти зізналися у нестачі знань та практики роботи з конфліктом (40%); вміння вести переговори у спірній ситуації (40 %); знань про особистісні та індивідуальні якості сторін конфлікту (23 %) [51].

На другому етапі дослідження з метою аналізу стилів поведінки у конфлікті членів колегіальних органів управління було розроблено опитування, яке базується на опитуванні за системою Kenneth Thomas для оцінки стилів конфліктного менеджменту [36, с. 271].

Так, у ході проведеного нами пілотного тестування 35 членів колегіальних органів управління американських компаній було виявлено, що 68 % респондентів вирішують суперечки у стилі співпраці, 26 % – у стилі компромісу, 6 % – у стилі конкуренції, і ніхто з учасників опитування не ухиляється від вирішення конфліктної ситуації [51]. При цьому з точки зору застосування реалізації конструктивних підходів до врегулювання конфлікту найкращими стилями корпоративного управління будуть саме «співпраця» та «компроміс». Необхідно відзначити, що «співпраця» є також і найскладнішим стилем поведінки в конфлікті, що формується під впливом сім'ї, що розкривається у дорослому житті, впливає на ефективність особистої та соціальної діяльності, але при цьому навички можуть набувати при додатковому навчанні. У той же час атмосфера співробітництва в організаціях можлива лише в зрілій компанії на стадії її розквіту, коли створено розвинену систему корпоративного управління, члени якої мають чітке розмежування повноважень та гнучкість у процедурах та прийятих рішеннях.

Наявність клімату взаємної довіри та поваги зменшує кількість руйнівних конфліктів та підвищує кількість конструктивних дискусій.

Прикладом застосування перелічених заходів практично є Vodafone (британська міжнародна телекомунікаційна компанія з штаб-квартирою у Лондоні.

Є другим за величиною мобільним оператором у світі). Компанія є світовим лідером на ринку мобільного доступу до мережі Інтернет, а також є першим за розміром виручки та кількістю абонентів оператором мобільного зв'язку в Україні.

Лінійно-функціональна структура управління Vodafone є досить успішною, адже вона дозволяє директору фірми оперативно керувати роботою, перебуваючи в курсі всіх подій. Кожен менеджер має всю повноту влади при відносно невеликих можливостях вирішення проблем, які потребують спеціальних знань.

Для вдосконалення функціонування системи управління конфліктами у «Vodafone» було створено конфліктну комісію, яка дозволила вирішувати такі

питання, як зниження конфліктів у компанії, усунення соціально-психологічної напруженості серед працівників, зниження плинності кадрів. Керівників зобов'язують займатися вивченням методів вирішення конфліктних ситуацій та використовувати їх в управлінській діяльності. З метою вдосконалення

психологічної культури працівників часто проводяться тренінги. Після проведення цих заходів робота «Vodafone» стала більш ефективною, підвищився рівень продуктивності праці та збільшився виторг компанії.

Таким чином, конфлікти є наслідком неефективного управління організаційними ризиками, а також упущенням керівництвом можливості запобігти

конфліктній ситуації, що виникає. Грамотно збудовані процеси управління організаційними ризиками та діяльність конфліктної комісії мають бути інтегровані у загально-організаційне управління сучасними організаціями.

НУБІП УКРАЇНИ

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

НУБІП України

Таким чином, управління конфліктами — це цілеспрямований процес усунення умов, що породили конфлікт або на корекцію дії співчасників події на абсолютно всіх стадіях його формування.

НУБІП України

Очевидно, що принципи та методи управління конфліктами мають бути адаптовані до специфіки діяльності підприємства, тому ефективне управління конфліктами — це система узгоджених заходів, спрямована не лише на діагностику стресогенності та конфліктності організаційного середовища, а й на розробку та впровадження програми управління конфліктами для всіх категорій персоналу підприємства, а також на можливі дії моніторингового результатів. Основними моделями управління конфліктів є: структурний, внутрішньо-особистісний, міжособистісний, модель переговорів.

НУБІП України

Грамотний керівник зобов'язаний передбачити підставу конфліктної ситуації, вчасно долучитися до процесу протікання інциденту, внести особисті корективи та вивести конфліктну ситуацію до найкращого вирішення.

НУБІП України

В рамках моніторингу та ефективності управління конфліктами, керівник організації у своїй практичній роботі має сформувати безконфліктну атмосферу. Йому необхідно вибрати стратегію поведінки у конфлікті, коли використовуються всі 5 стилів поведінки у рівній мірі: суперництво, спільна робота, компромісне рішення, уникнення, пристосування. Це дасть змогу керівнику розпоряджатися конфліктами залежно від ситуації, що склалася, і призведе до скорочення рівня конфліктності в колективі.

НУБІП України

Конфлікт залишається неминучою ситуацією в повсякденному житті, чи то з собою, чи з іншою організацією чи суспільством. В організаційних умовах конфлікт може виникнути через конфлікт між роботодавцями та працівниками з приводу того, як слід розподіляти дохід, як виконувати роботу, як довго та старанно працювати людям. Це може також статися внаслідок несумісності потреб, ідей,

НУБІП України

НУБІП України

переконань, цінностей чи цілей серед людей, які працюють у команді; проте кінцеві результати конфлікту не зумовлені, і можуть бути як хорешим, і поганим. Для багатьох менеджерів конфлікт — це зло, яке не можна розвивати в команді,

організації чи соціальному середовищі, тоді як інші сприймають його як зброю для усунення розбіжностей та сприяння єдності, з метою досягнення мети чи завдань.

Відмінності у сприйнятті людей виникнення конфлікту обумовлені тим, що менеджери по-різному реагують на конфліктну ситуацію, що також є відображенням їх знань при навчанні про причину конфлікту та способи його управління для досягнення максимальної продуктивності на робочому місці.

Таким чином, як показала оцінка ефективності проходження курсів медіації працівником адміністрації вплине і на економічне зростання організації та на соціально сприятливу атмосферу в колективі, продуктивність праці робітників, якість послуг.

Застосування управління конфліктами в реальних ситуаціях, — запровадження заходів щодо вдосконалення конфліктів, як сказано вище, можна отримати у різних галузях діяльності організації: від ефективного управління, до якісного надання послуг. Якщо показник економічного ефекту позитивний, отже проведення заходів щодо вдосконалення конфліктів є економічно доцільним.

НУБІП України

ВИСНОВОК

Здійснивши дослідження, ми дійшли до наступних висновків:

Управління конфліктами в організаціях є надзвичайно важливою складовою успішної діяльності. Розглядаючи теоретичні та практичні аспекти цього питання, можна зрозуміти, що конфлікти - це необхідний елемент життя будь-якої команди або організації. Вони можуть виникати з різних причин, і їх роль у житті підприємства не завжди негативна. Натомість, конфлікти можуть стимулювати розвиток та зміни, але лише тоді, коли вони ефективно управляються.

Нами було засвоєно фундаментальні знання про конфлікти, їх типи та теорії управління ними. Розуміння того, що конфлікти виникають з різних причин, від різниці в інтересах і цілях до проблем комунікації і взаєморозуміння, допомагає у виробленні стратегій їхнього управління.

Лідерство та комунікація грають важливу роль у вирішенні конфліктів. Лідер повинен мати навички сприяння конструктивному вирішенню суперечок, а комунікація важлива для побудови довіри та зменшення можливих непорозумінь.

Управління конфліктами в організації є надзвичайно важливою складовою успішного функціонування. Ефективне управління конфліктами вимагає глибокого розуміння специфіки підприємства і адаптації принципів та методів до цієї специфіки. Це система взаємопов'язаних заходів, яка включає в себе діагностику конфліктів, розробку програми управління конфліктами для всіх рівнів персоналу, а також моніторинг та оцінку результатів.

Успішне управління конфліктами базується на використанні різних моделей, таких як структурна, внутрішньо-особистісна, міжособистісна та модель переговорів. Ключовою рисою ефективного керівника є здатність передбачити конфліктні ситуації, вчасно реагувати на них і внести корективи для досягнення оптимального вирішення.

НУБІП України

Важливою частиною управління конфліктами є створення безконфліктної атмосфери та здатність керівника використовувати різні стилі поведінки в залежності від ситуації. Це сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі та сприяє покращенню співпраці.

Конфлікт - це невід'ємна частина життя в організаціях, і якщо його правильно управляти, він може служити як засобом досягнення єдності та змін в організації. Важливо розуміти, що результати конфлікту можуть бути як позитивними, так і негативними, і все залежить від того, як він управляється.

Важливо зазначити, що управління конфліктами - це навичка, яка має бути надбана та постійно удосконалювана, оскільки вона має велике значення для успішного функціонування будь-якої організації. Використання відповідних методів та моделей управління конфліктами допомагає покращити якість співпраці, підвищити продуктивність та забезпечити гармонійне робоче середовище.

Вибір моделі управління та розробка програми - це перші кроки у створенні системи, яка допомагатиме вирішувати конфлікти ефективно. Залучення персоналу та їхнє навчання - це важливий етап для забезпечення розуміння та прийняття методів управління конфліктами. Моніторинг та оцінка ефективності системи допомагають виявити її сильні та слабкі сторони, щоб вдосконалити процес. Застосування управління конфліктами у реальних ситуаціях на підприємстві демонструє важливість практичного застосування набутих знань.

Завдяки комплексному підходу до управління конфліктами, організація може забезпечити сприятливий робочий середовище, покращити взаємодію між співробітниками та забезпечити більший ступінь продуктивності та задоволеності працівників. Управління конфліктами - це важлива складова успішного управління організацією, яка дозволяє ефективно вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей.

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базелюк В.Г., Кубицький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.
3. Бігус О. Г., Бігус О. И., Bihus O. I. Технологія управління конфліктами в організації : thesis. 2018. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/37505> (дата звернення: 07.11.2023).
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.
5. Білоус С. П., Власенко А. Ю. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 07.11.2023).
6. Віників О. М. До проблеми корпоративних конфліктів. *Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права*. 2012. Вип. 1 (41). С. 407–415.
7. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
8. Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 07.11.2023).
9. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 07.11.2023).
10. Грудина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом // *МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ДО 160-РІЧНИЦІ ВІД ДНЯ НАРОДЖЕННЯ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО. ЧАСТИНА 2*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2> (дата звернення: 07.11.2023).
11. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. – К., 2005.

12. Захарчин Т.М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. Приазовський економічний вісник. Випуск 5(22), 2020. С. 69-72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>

13. Йосипенко С. Медіація як спосіб вирішення корпоративних спорів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини*. 2018. Вип. 1/2 (47/48). С. 101–105.

14. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ / Є. І. Кодаківський та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2022. № 22. С. 92–97. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.22.92> (дата звернення: 07.11.2023).

15. Казаков В. Зовнішні та внутрішні конфлікти. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2010. № 2 квіт.-черв. С. 84–97.

16. Карамушка М.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації. монографія. Полтава, 2009. 268 с.

17. Кисельов Й. М. Конфлікти і характеристики. К., 1953. 308 с.

18. Кіссе А. І. Управління етнічними конфліктами: визначення поняття, особливості та підходи. *Держава і право*. 2005. Вип. 30. С. 676–682.

19. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 121/422. С. 86–89.

20. Козельська Н. В. Розвиток медіаторства як ефективного засобу вирішення конфлікту : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/4453> (дата звернення: 07.11.2023).

21. Колесник Т., Соботінок Т. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові Інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137) (дата звернення: 07.11.2023).

22. Колот, А. ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (2023). (49). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2297/2218>

23. Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 1. P. 77–90.

24. Копитова І. В. Методологічні аспекти управління соціально-економічними конфліктами // *thesis*. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/42418> (дата звернення: 07.11.2023).

25. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2003. № 4. С. 101 – 103.

26. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації // *Вісник Нац. ун-ту „Львівська політехніка“*. – 2005. – № 526. – 684 с.

27. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації // *Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту“*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка“, 2004. – 396 с.

28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту*. Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.

29. Куцай Н. С. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ // *Економічні науки. Серія „Регіональна економіка“*. 2021. № 18 (71). С. 101–111. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12) (дата звернення: 07.11.2023).

30. Л. В. Ш., С. О. К., М. М. Д. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. 2021. Т. 88, № 3. С. 20–28. URL: <https://doi.org/10.35340/2308-104x.2020.88-3-02> (дата звернення: 07.11.2023).

31. Ласкавий А. О. *Менеджмент продуктивності: Навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2004. 288 с.

32. Леонов О., Леонова Т. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення: 07.11.2023).

33. Лозовський О., Заяц О. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *SPECIALIZED AND MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC RESEARCHES*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/11.12.2020.v1.43> (дата звернення: 07.11.2023).

34. Максимець Ю. В., Дадак В. М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376.

35. Малюк В. Менеджмент. КноРус, 2009.
URL: <https://doi.org/10.15216/9783406000090> (дата звернення: 07.11.2023).

36. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018.
76 с.

37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: Пер. с англ. – М.: „Дело ЛТД”, 1995. – 704 с.

38. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 323 с.

39. Новикова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). с.79-83.

40. Овчарук О. М. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 71–75. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12> (дата звернення: 07.11.2023).

41. Особливості виникнення корпоративних конфліктів та шляхи їх подолання : thesis / О. М. Соляник та ін. 2014.
URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37084> (дата звернення: 07.11.2023).

42. Особливості міжгрупових конфліктів : thesis / Л. М. Кудояр та ін. 2013.
URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30685> (дата звернення: 07.11.2023).

43. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Менеджмент управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2015. 192 с.

44. Поняття конфлікту та способи його вирішення : thesis / П. І. Сахно та ін. 2010.
URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16610> (дата звернення: 07.11.2023).

45. Примуш М.В. Конфліктологія. Навчальний посібник. – К., 2006.

46. Радочин М. П., Острянина С. В. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ : thesis. 2019.
URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8811> (дата звернення: 07.11.2023).

47.Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. No 1. 2020. С. 166–171.

48.Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки 2017. Випуск 20. С. 539–542.

49.Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Економіка та управління підприємствами. Вип. 47. 2020. С. 101–105.

50.Сербін В. В. П-МЕНЕДЖМЕНТ (МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО): thesis. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 07.11.2023).

51.Сербін В. В. П-МЕНЕДЖМЕНТ (МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО): thesis. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 07.11.2023).

52.Третяк Т. В. Управління конфліктами в трудовому колективі: thesis. 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49032> (дата звернення: 07.11.2023).

53.Черненко А. Проблеми конфліктів у епілкуванні людей: thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16352> (дата звернення: 07.11.2023).

54.Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2010. Вип. 104. С. 398–404.

55.Шарков А. СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ НАУКОВОЇ ДУМКИ / chair І. К. Іван Кононов. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/31.01.2020.07> (дата звернення: 07.11.2023).

56.Шульженко І.В., Луцинос Р.С. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. Економічний форум. 2019. Т. 1, № 4. С. 178–182. URL: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-28> (дата звернення: 07.11.2023).

57.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наук. вид. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.

58. Adams R. H., Applegate C. J. Managing Conflict. *AORN Journal*. 1987. Vol. 46, no. 6. P. 1116-1120. URL: [https://doi.org/10.1016/s0001-2092\(07\)69722-1](https://doi.org/10.1016/s0001-2092(07)69722-1) (date of access: 07.11.2023).

59. AIG 2023. URL: <https://www.aig.com/content/dam/aig/america->

[canada/us/documents/investor-relations/2021/aig-annual-](https://www.aig.com/content/dam/aig/america-canada/us/documents/investor-relations/2021/aig-annual-report/2020.pdf)

[report/2020.pdf](https://www.aig.com/content/dam/aig/america-canada/us/documents/investor-relations/2021/aig-annual-report/2020.pdf) Core download.pdf

60. Anjali D. Conflict Management Models. Strategic Approaches for Conflict Resolution in Organizations: Emerging Research and Opportunities. 2020. Chapter 6. P. 106-114.

61. Carle G. Managing interpersonal conflict. *International Conference on Professional Communication, Communication Across the Sea: North American and European Practices*, Guildford, UK, 12-14 September 1990. 1990. URL: <https://doi.org/10.1109/ipcc.1990.111137> (date of access: 07.11.2023).

62. Conbere J. P. Theory building for conflict management system design. *Conflict Resolution Quarterly*, 2001. 19(2), P. 215-236.

63. Cornelius H., Faire S. Everyone Can Win: How to Resolve Conflict. Simon & Schuster (Australia). 1998. 192 p.

64. Dahiya H., Dahiya M. Managing Conflicts: Conflict Management in Organisations and Projects. *Public Affairs And Governance*. 2018. Vol. 6, no. 1. P. 117. URL: <https://doi.org/10.5958/2321-2136.2018.00008.5> (date of access: 07.11.2023).

65. Dahrendorf R. The Strange Death of Socialism. *Studies: An Irish Quarterly Review*, 1990. No 79(313), P. 7-17.

66. De Clercq, D., Belausteguigoitia, I. Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work, *European Management Journal*. 2017. 35, P. 78-90.

67. Deming E. Out of the Crisis. The MIT Press. 2018. 450 p.

68. Essential Conflict In The Workplace Statistics In 2023 URL: <https://zipdo.co/statistics/conflict-in-the-workplace/>

69. Glavaš J., Kondić V., Balić I. Leadership and conflict management in production organisations. *Tehnički glasnik*. 2019. Vol. 13, no 4 P. 356-362. URL: <https://doi.org/10.31803/tg-20191114192153> (date of access: 07.11.2023).

70. Hayden W. International history and questions too seldom posed. *Rethinking History*. 2008. 12 (1) P. 103-123.

71. Heim E. Coping-based intervention strategies. *Patient Education and Counseling*, 1995. № 26 (1-3), P. 145–151.

72. Hill, R. E. (1977). Managing interpersonal conflict in project teams. *Sloan Management Review*, 18(2), 45–61.

73. Hutsulyak N. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> (дата звернення: 07.11.2023).

74. Kakabadse A., Bark J., Vinnicombe S/ Communication and Conflict. *Working in Organisations*. 2018 P. 149–164. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429427992-8> (date of access: 07.11.2023).

75. Katz N. H., Flynn L. F., Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*. 2013. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.21070/pdf>

76. Kenneth W. Conflict and conflict management. Reflections and update. *The Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13, P. 265-274.

77. Kim, E., Yamaguchi, A., Kim, M.S. & Miyahara, A. (2015), “Effects of taking conflict personally on conflict management styles across cultures”, *Personality and Individual Differences*, vol. 72 No. 1, P. 143-149

78. Klein S. M., Likert R., Likert G. New Ways of Managing Conflict. *Contemporary Sociology*. 1979. Vol. 8, no. 4. P. 610. URL: <https://doi.org/10.2307/2065198> (date of access: 07.11.2023).

79. Labovitz G. H. Managing conflict. *Business Horizons*. 1980. Vol. 23, no. 3. P. 30–37. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90029-4) (date of access: 07.11.2023).

80. Lazarus, R. The psychology of stress and coping. *Stress and anxiety*. New York: Hemisphere Publishing Company. 1982. Vol. 8, P. 23–36.

81. Madalina, O. Conflict Management, a new challenge, 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November 2015, Rome, Italy, *Procedia Economics and Finance* 39. 2016. P. 807–814.

82. Managing conflict / C. McDonald et al. *Professional Practice in Human Service Organisations*. 2020. P. 161–182. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003116851-8> (date of access: 07.11.2023).

83. Maslow A.H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50 (4). P. 370–396.

84. Mayo L. The basis of industrial psychology. *Bulletin of the Taylor Society*. 1924, № 9, P. 249–259.

85. Nwarukweh C. O. ВИКОРИСТАННЯ МОВИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ. *Humanities journal*. 2020. № 4. С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.32620/gch.2019.4.07> (дата звернення: 07.11.2023).

86. Nwarukweh C. O. ВИКОРИСТАННЯ МОВИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ. *Humanities journal*. 2018. № 4. С. 62–66. URL: <https://doi.org/10.32620/gch.2018.4.07> (дата звернення: 07.11.2023).

87. O'Neill, T.A., McLarnon, M.M.L.W. Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork, *Human Resource Management Review*. 2017. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>.

88. Prause D., Muftaba B. Conflict Management Practices for Diverse Workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*; Antioch. 2015. Vol. 6, Iss. 3, P. 13-22.

89. Rohrbaugh J., Sandole D. J. D., Sandole-Staroste I. Managing Conflict. *Public Administration Review*. 1989. Vol. 49, no. 6. P. 573. URL: <https://doi.org/10.2307/976586> (date of access: 07.11.2023).

90. Rubin J. Z. Models of conflict management. *The Journal of Social Issues*, 1994. 50(1), P. 33–45.

91. Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 2014. 25(3), P.214-225

92. Schermerhorn J. R. *Management*. 8th ed. John Wiley & Sons Inc, 2007.

93. Shin, S. Y., Liu, W. (R.), Jang, J., Bente, G. (2017) The benefits of distance and mediation: How people react to conflicts in video chat vs FtF. *Computers in Human Behavior*. 2017, № 73. P. 1-8.

94. Slabbert A. D. Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*. 2004. Vol. 41, no. 1. P. 83–92. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sosoci.2003.10.007> (date of access: 07.11.2023).

95. Sofer C., Kahn R. L., Boulding E. Power and Conflict in Organisations. *The Economic Journal*. 1966. Vol. 76, no 301. P. 110.
URL: <https://doi.org/10.2307/2229051> (date of access: 07.11.2023).

96. Stoyanova T., Mironova N., Stoyanov P. Practical and Implementation Issues of Knowledge Management within the Organization, Conference Proceedings, International Conference The Future of Education, 7th Edition, Florence, Italy, 8-9 June 2017. P. 408-412.

97. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations / ed. by Carsten K. W. De Dreu (Editor), M. J. G. (Editor). Erlbaum Psych Press, 2007. 512 p.

98. Thomas, K. W., & Schmidt, W H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 315–318.

99. Wang N., Jiang D., Pretorius L. Conflict-resolving behaviour of project managers in international projects: A culture-based comparative study, *Technology in Society*. (2016, №47, 140-147.

100. Weber M. Collected methodological writings. Edited by Hans Henrik Bruun and Sam Whimster. Translated by Hans Henrik Bruun. London & New York: Routledge. 2012. 600 p.

101. Wikipedia, URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

102. Workplace Conflict Statistics 2023. URL: <https://pollackpeacebuildin.com/workplace-conflict-statistics/>