**Лекція 3.**

**Тема 5. Конфлікти, їх суть і природа.**

**Мета лекції** – охарактеризувати процедуру управління конфліктами в організації

План лекції

1. Природа та причини конфлікту в організації

2. Структура організаційного конфлікту

3. Особливості розвитку конфлікту в організації

4. Методи управління конфліктами

**1. Природа та причини конфлікту в організації**

Конфлікт (лат. – confliktus) – це: відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами чи групами;

* зіткнення сторін, думок, сил;
* соціальне явище, спосіб взаємодії людей при зіткненні їх несумісних поглядів, позицій та інтересів; протиборство взаємопов’язаних, але тих, які мають протилежні цілі, двох чи більше сторін.

Основні ознаки і функції конфліктів наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика конфліктів в організації

|  |  |
| --- | --- |
| **Основні риси конфліктів** | **Функції конфліктів** |
| 1 | 2 |
| 1. Соціальний характер конфлікту  як нормального явища, що породжується самою природою суспільного життя | 1. Інтеграція персоналу, вплив на стійкість і стабільність стосунків, інтересів і цілей  в організації |
| 2. Конфлікт – це усвідомлені, обдумані дії окремих людей або соціальних груп, обдумане протистояння | 2. Активізація соціальних зв’язків, надання взаємодії людей та їх стосункам більшої динамічності та мобільності |
| 3. Неминучість і поширеність конфліктів в усіх сферах життєдіяльності. Де взаємодіють люди, майже завжди виникають конфлікти | 3. Сигналізація про осередки соціального напруження  в колективі підприємства, підрозділу |
| 4. Перебіг конфлікту у формі активного протистояння, протиборства несумісних інтересів, поглядів, позицій сторін | 4. Інновація, сприяння  творчій ініціативі керівництва та підлеглих |
| 5. Невизначеність результату конфлікту внаслідок великої різноманітності можливих варіантів поведінки сторін | 5. Трансформація (перетворення) міжсобистісних і міжгрупових стосунків |

Таблиця 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 6. Просторова­часова структура конфлікту, який у своєму розвитку проходить загальні стадії (передконфліктну, конфліктну, післяконфліктну) і складається із спільних елементів (сторони, предмет, об’єкт, мотиви, дії тощо) | 6. Розширення можливості одержання інформації про стан організації, якості людей, об’єднаних спільною діяльністю |
| 7. Прогнозованість та керованість конфліктів, можливість керівництва займатися профілактикою, діагностикою і розв’язанням конфліктів  у своїх організаціях | 7. Профілактика (попередження) руйнівних протистоянь |

Будь­яке підприємство не може існувати без певної внутрішньої напруженості, міжособистісних і міжгрупових конфліктів, причинами яких можуть бути: умови господарювання; проблеми трудової мотивації; структурні суперечності, перервані комунікаційні зв’язки; емоційні вибухи у взаєминах людей, які спільно працюють тощо (рис. 1).

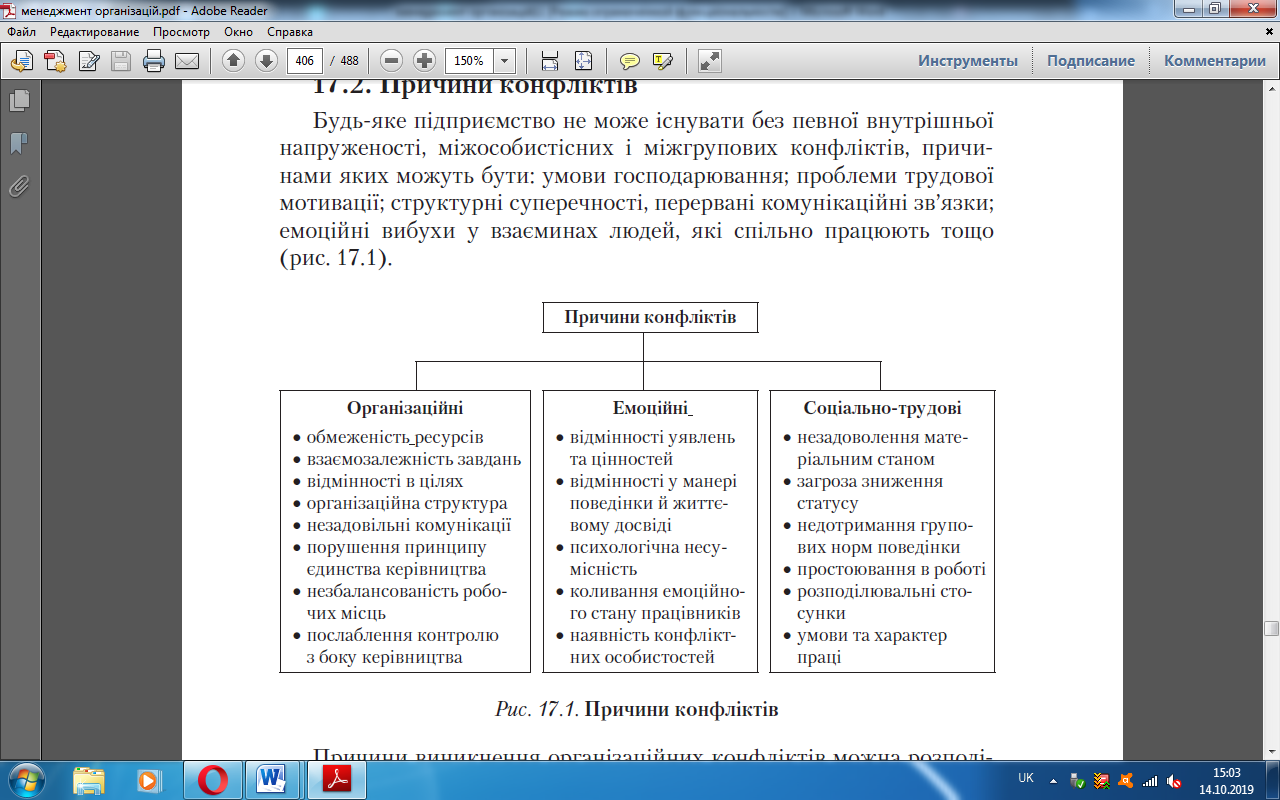


Рис. 1. Причини конфліктів

Причини виникнення організаційних конфліктів можна розподілити на організаційні, емоційні, соціально-трудові.

Організаційні причини конфліктів. Вони пов’язані з низьким рівнем організації праці й управління, який може мати як об’єктивні («закладені» в організаційній структурі управління підприємством), так і суб’єктивні (ті, що «привносяться» членами організації) підстави.

**До організаційних причин конфліктів належать:**

1. Обмеженість ресурсів і необхідність їх розподілу. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво розподіляє всі види ресурсів між підрозділами, щоб забезпечити найбільш ефективне досягнення цілей організації. Виділення більшої частини ресурсів одному підрозділу або підлеглому означає, що інші одержать меншу кількість від загального обсягу. Отже, необхідність розподіляти ресурси майже неминуче спричиняє різні типи конфліктів.

2. Взаємозалежність завдань. Оскільки всі організації є системами, які складаються із взаємопов’язаних елементів, за умови поганої роботи одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту. Взаємозалежність завдань посилюється через широке використання спеціалізації в управлінні та виробництві.

3. Відмінності в цілях підрозділів. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі й приділяють більшу увагу їх досягненню, ніж цілям всієї організації. Наприклад, відділ матеріально­технічного постачання, виробничі підрозділи, фінансовий відділ, служби маркетингу і збуту працюють для досягнення цілей, які суперечать одна одній, що спричиняє конфлікти між ними.

4. Організаційна структура управління, яка суворо регламентує і закріплює завдання, відповідальність, підпорядкованість, повноваження підрозділів і працівників, є гальмівним фактором, який знижує своєчасність та адекватність реакції підприємства на зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ. Різноманітні типи організаційних структур управління також сприяють виникненню конфліктів (за матричної структури управління – між функціональними менеджерами і координаторами проектів; за функціональної структури – між представниками різних функцій; за лінійно­функціональної структури – між лінійними і функціональними менеджерами).

5. Незадовільні комунікації. Погане передання інформації може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групам зрозуміти ситуацію або погляди інших. Інші поширені комунікаційні проблеми, які спричиняють конфлікти, – неоднозначні критерії та вимоги, невміння точно визначити посадові обов’язки й функції працівників і підрозділів, висування до роботи підлеглих вимог, які взаємо-виключаються, брак зворотного зв’язку в управлінні.

6. Порушення принципу єдності керівництва в управлінні, коли одному підлеглому одночасно дають вказівки кілька менеджерів, або коли в одного керівника виявляється надмірна кількість підлеглих і він не в змозі безпосередньо спрямовувати їх роботу. Такий конфлікт може утворитися за умови неясності й невизначеності в ієрархії посад.

7. Незбалансованість робочих місць. Це відбувається, коли обов’язки, функції та відповідальність, покладені на окремих працівників, або цілі підрозділи не забезпечуються відповідними засобами, правами і владними повноваженнями.

8. Послаблення контролю керівництва над діяльністю колективу і, як наслідок послаблення дисципліни, порушення технологічних процесів, сварки, конфлікти.

**Емоційні причини конфліктів.**

Емоційні конфлікти здебільшого трапляються внаслідок або особистісного сприйняття того, що відбувається в колективі, або проблем у внутрішньо-групових взаєминах, а також психологічної несумісності.

Основними емоційними причинами конфліктів є:

1. Відмінності в уявленнях і цінностях (наприклад, релігійних).

2. Відмінності у манері поведінки й життєвому досвіді. Зазвичай у колективі є люди, які виявляють агресивність, ворожість, готовність сперечатися з будь­якого приводу. Дослідження свідчать, що розбіжності в основних соціальних характеристиках людей (життєвий досвід, освіта, стаж, вік тощо) зменшують ступінь їх взаєморозуміння і співпраці).

3. Психологічна несумісність (флегматик – холерик; сангвінік – меланхолік; холерик – меланхолік).

4. Коливання емоційного стану працівників. Настрій людини май­ же завжди індивідуально й цілковито залежить від його фізичного та духовного стану в певний момент. Далеко не всі здатні бути витриманими, ввічливими, поступливими, висловлювати свої судження без запальності, стримувати образу, обурення і гнів. Коливання емоційного стану відбуваються у зв’язку з конкретними подіями в роботі або особистому житті (виробнича травма, хвороба рідних і близьких, сімейні проблеми тощо).

5. Наявність у колективі конфліктних особистостей, поведінка яких нерідко зумовлює серед колег тертя і конфлікти. До них належать:

* «демонстративні» особистості, які намагаються бути в центрі уваги, стають ініціаторами суперечок, у яких виявляються надлишкові емоції;
* особи, які характеризуються завищеною самооцінкою, не зважають на думку інших, некритично ставляться до своїх вчинків, хворобливо образливі;
* «некеровані» особистості – ті, які вирізняються імпульсивністю, агресивністю, непередбачуваністю поведінки, слабким самоконтролем;
* «надточні» особистості – ті, які характеризуються надлишковою вимогливістю, недовірливістю, підозріливістю, дріб’язковістю;
* «цілеспрямовано конфліктні» – ті, які розглядають зіткнення як засіб досягнення власних цілей, схильні маніпулювати людьми у своїх інтересах.

**Соціально-трудові причини конфліктів.**

Такими причинами здебільшого є:

1. Незадоволеність економічним становищем, низькою оплатою праці, відсутністю перспектив підвищення рівня життя.

2. загроза зниження статусу, соціального становища людини в колективі. Різноманітні прояви цієї проблеми – ймовірне зниження статусу працівника в результаті нововведень, боротьба за підвищення власного статусу, невизнання статусу інших, невідповідність формального і неформального статусів, статусного становища і виконуваних обов’язків (ролей).

3. Недотримання групових норм поведінки – неписаних традицій і правил, що поступово складаються в колективі. Щоб бути прийнятою групою і зберегти в ній своє становище, людина повинна дотримуватися цих норм (а отже, якоюсь мірою відмовитися від власних, результатом чого може бути внутрішньо-особистісний конфлікт). За умови неприйняття працівником норм групи виникає конфлікт між ним і колективом.

4. Простоювання в роботі, невиправдані зупинки. Бездіяльність – це не тільки простір для неробства, а й джерело, що живить поширення пияцтва, сварок, інтриг, пліток, які здебільшого загострюють напруження у взаєминах. Нездорова морально­психологічна атмосфера в організації супроводжується агресивною поведінкою окремих осіб і груп, психофізичними перевантаженнями, озлобленістю, спричиненою будь­чиєю перевагою.

5. Розподілювальні відносини. Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагороди, соціальних привілеїв тощо є не тільки засобом задоволення різноманітних потреб людей, а й сприймається як показник соціального престижу і визнання з боку керівництва. Причиною конфлікту може стати не стільки абсолютна величина оплати, скільки розподілювальні відносини в колективі, які оцінюються працівниками з погляду їх справедливості.

6. Умови й характер праці. Шкідливі для здоров’я або небезпечні умови праці, нездорове екологічне середовище, погані стосунки в колективі і з керівництвом, незадоволеність змістом праці тощо – усе це теж створює підґрунтя для виникнення конфліктів.

Управління конфліктом – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення.

Попередження конфлікту вимагає вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство.

**2. Структура організаційного конфлікту**

Конфлікт в організації практично завжди помітний, оскільки має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна на гірше взаємин із постачальниками та покупцями тощо.

Професійне управління організаційними конфліктами, як склад­ ними і динамічними процесами, передбачає вивчення їх структурних елементів: учасників, причин, предмета, об’єкта, мотивів і характеру дій сторін, історії та масштабів поширення (табл. 2).

Таблиця 2

Структурні елементи конфлікту

|  |  |
| --- | --- |
| **Елемент конфлікту** | **Характеристика структурних елементів** |
| 1 | 2 |
| Учасники конфлікту (суб’єкти) | Прямі учасники – протилежні сторони, окремі особи, групи, організації, які активно протидіють один одному.  Непрямі учасники, до яких можуть належати:   * підбурювачі – особи, які підштовхують опонентів до протистояння; * підсобники – учасники, які сприяють прямим учасникам порадами, технічною підтримкою тощо; * організатори – особи (групи), які планують конфлікт, прогнозують варіанти його розвитку; * посередники – строго нейтральні особи, які допомагають сторонам, що конфліктують, досягти згоди за допомогою переговорів; * ті, хто співчуває; * ті, хто невинно постраждав. |
| Предмет конфлікту | Предмет конфлікту – уявна проблема або проблема, яка об’єктивно існує. Ця проблема підлягає розв’язанню і тому стає причиною розбіжності поглядів й оцінок сторін. Предметом конфлікту можуть бути життєві принципи, матеріальні ресурси та їх розподіл, способи розв’язання проблеми, статус особистості в організації, прагнення першості тощо.  За уявних конфліктів, коли люди по­різному висловлюють одну й ту ж думку, предмета зіткнення немає |
| Об’єкт конфлікту | об’єкт конфлікту – конкретна матеріальна чи духовна цінність, володіти або користуватися якою прагнуть обидві сторони конфлікту. Об’єктами конфлікту можуть бути виробниче приміщення чи інше майно, гарантія зайнятості, норма виробітку, обсяг оплати праці або пенсії – усе, що є об’єктом особистих, групових чи громадських інтересів.  Виявлення об’єкта конфлікту – неодмінна умова успішного розв’язання будь­якого зіткнення |
| Уявлення сторін про ситуацію | У кожного з учасників конфлікту власне уявлення про ситуацію, що створює підґрунтя для їх зіткнення. Уявлення про ситуацію суб’єктивні, часто невідомі протилежній стороні, яка може навіть не підозрювати, що вже перебуває в конфліктних стосунках. Конфлікт розвивається, коли одна зі сторін сприймає ситуацію як прояв недружелюбності, агресії, неправомірних мислення й дій іншої сторони |
| Мотиви учасників конфлікту | Це внутрішні, як усвідомлювані, так і не усвідомлювані сторонами спонукання до участі в конфлікті. Мотиви формуються на основі комплексу принципів, потреб, інтересів, думок учасників конфлікту. За допомогою мотивів визначаються цілі дій, які можуть суперечити одна одній, що в результаті спричиняє виникнення внутрішньо-особистісного або міжособистісних конфліктів. Учасники конфлікту нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, не розуміють їх та помиляються в них |

Продовження таблиці 2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Дії учасників конфлікту | Дії кожного учасника конфлікту заважають іншій стороні досягти своєї мети, тому вони оцінюються як ворожі або некоректні.  У зіткненні ворожих дій полягає реальне протистояння конфлікту. Видами дій учасників конфлікту є:   * створення прямих і опосередкованих перешкод у здійсненні * планів і намірів іншого учасника * невиконання своїх обов’язків та зобов’язань * завдання прямих або опосередкованих збитків майну чи репутації * дії, що принижують людську гідність (словесні образи, образливі вимоги) * погрози, насильницькі дії, фізичне насилля |
| Межі конфлікту | Межа конфлікту – його зовнішній рубіж у просторі та часі. Виділяють три аспекти визначення меж конфлікту: просторовий, часовий, внутрішньо-системний.  Просторові межі конфлікту визначаються територією, на якій він відбувається.  Часові межі – це термін конфлікту, його початок і завершення. Початок конфлікту визначається об’єктивними (зовнішніми) актами поведінки, спрямованими проти іншого учасника. Завершенням конфлікту вважається припинення дій сторін, що конфліктують, незалежно від причини, яка їх зумовила.  Внутрішньо-системні межі конфлікту визначаються кількістю втягнутих в нього учасників як елементів системи (підрозділи, організації). Знання внутрішньо-системних меж конфлікту необхідне для запобігання руйнуванню системи |

Організаційні конфлікти класифікують за різними ознаками: причинами, учасниками, джерелами і сферами виникнення, масштабами поширення, соціальними наслідками тощо (табл. 3).

Таблиця 3

Класифікація конфліктів

|  |  |
| --- | --- |
| **Ознака класифікації** | **Типи конфліктів** |
| 1 | 2 |
| Джерела виникнення | Структурні, інноваційні, позиційні, конфлікти справедливості, суперництво за ресурси, динамічні |
| Причини | Організаційні, емоційні, соціально­трудові |
| Сфера виникнення | Виробничі, соціально­економічні, адміністративно­управлінські, конфлікти в неформальній сфері, соціально­психологічні, соціально­культурні |
| Масштаби поширення | Локальні, загальні |

Продовження таблиці 3

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Учасники | Внутрішньо-собисті, міжособистісні, внутрішньо­ групові, міжгрупові, внутрішньо-організаційні |
| Комунікативна спрямованість | Вертикальні, горизонтальні, змішані |
| Тривалість | Швидкоплинні, затяжні |
| Форми і ступінь протиріч | Відкриті, приховані, потенційні, стихійні, навмисні |
| Ступінь реальності | Справжні, помилкові, випадкові (умовні), змішані, неправильно приписані |
| Можливість врегулювання (вирішення) | Компромісні, антагоністичні, абсолютні |
| Розподіл між сторонами втрат і виграшів | Симетричні, асиметричні |
| Соціальні наслідки | Творчі (конструктивні), руйнівні (деструктивні) |

**3. Особливості розвитку конфлікту в організації**

Конфлікт можна розглядати у вузькому і широкому розумінні. У вузькому значенні конфлікт – пряме зіткнення сторін, у широкому – це процес, який складається із трьох стадій: передконфліктної, конфліктної та після конфліктної. Кожна з них поділяється на фази (табл. 4). Стадії і фази не обов’язкові для всіх конфліктів, їх тривалість може бути різною, але їх послідовність у будь­якому конфлікті однакова.

Таблиця 4

Фази розвитку конфлікту в організації

|  |  |
| --- | --- |
| **Фаза конфлікту** | **Характеристика подій, що відбуваються** |
| **1** | **2** |
| Передконфліктна стадія | |
| 1. Конфліктна ситуація | Вихідною, початковою фазою передконфліктної стадії є конфліктна ситуація – зростання напруженості у стосунках між потенційними суб’єктами конфлікту, яка зумовлена певними протиріччями. Напруженість тривалий час може залишатися прихованою і не перетворюватися на відкрите зіткнення. Таку ситуацію називають потенційним, або латентним (прихованим) конфліктом |
| 2. Інцидент | Для перетворення ситуації, що склалася, на відкритий конфлікт необхідний формальний привід, «детонатор», остання крапля, яка переповнить чашу терпіння сторін, тобто інцидент. інцидент – зіткнення сторін, яке є приводом для переходу до відкритих конфліктних дій. Інцидент може бути спровокованим, заздалегідь спланованим, випадковим, реальним або тільки надуманим в уявленні сторін |

Продовження таблиці 4

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| Конфліктна стадія | |
| 1. Пряма конфронтація | У фазі конфронтації протистояння стає відкритим і виражається в різноманітних проявах конфліктної поведінки, яка прямо чи опосередковано спрямована на те, щоб завадити протилежній стороні реалізувати свої інтереси. Емоційно така поведінка часто супроводжується наростанням агресивності, переходом від неприязні до відвертої ворожості. Сторони, беручи участь у прямій конфронтації одна з одною, обмірковують варіанти подальшої поведінки |
| 2. Вибір шляхів подальшої взаємодії опонентів | Настає фаза вибору шляхів подальшої взаємодії опонентів. Можливі такі варіанти:   * зниження рівня напруженості в стосунках, поступки, припинення конфлікту * ескалація, продовження конфлікту, доведення його до вищого ступеня загострення   Ескалація конфлікту може бути:   * безперервною, що супроводжується постійно зростаючим ступенем напруженості стосунків і сили ударів * хвилеподібною, коли напруженість стосунків то посилюється, то спадає * крутою, такою, яка швидко спричиняє вкрай різкі прояви ворожості * в’ялою, такою, яка розгортається повільно.   За умови ескалації конфлікту дії сторін можуть переходити від конструктивної форми (коли можливість спільної діяльності ще зберігається) до деструктивної (співпраця вже неможлива, сторони втрачають самоконтроль, їх треба роз’єднувати) |
| 3. Розв’язання конфлікту | На певній стадії розвитку конфлікту у протилежних сторін можуть суттєво змінитися уявлення про свої можливості, можливості противника, про реальність і ціну отримання перемоги.  Інколи конфліктні сторони стомлюються ворогувати, звикають одна до одної і починають шукати шляхи до примирення. З цього моменту починається фаза розв’язання конфлікту.  Можливі варіанти розвитку подій:   * сторони ідуть на взаємні поступки в конфлікті після того, як вичерпали всі ресурси, але не виявили видимого (потенційного) переможця * конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили * очевидна перевага однієї зі сторін дає їй змогу нав’язати більш слабкому опонентові свої умови припинення конфлікту * боротьба триває до повної поразки однієї зі сторін * боротьба набуває затяжного характеру через нестачу ресурсів * За результатами розв’язання конфлікту між сторонами можуть бути укладені письмові або усні домовленості |

Продовження таблиці 4

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| Післяконфліктна стадія | |
|  | Напруженість ситуації спадає. Причини, що зумовили протистояння й загострену боротьбу, згладжуються або усуваються. Настає період встановлення нових форм взаємодії, співпраці колишніх опонентів. Важливо узагальнити результати конфлікту, оцінити його результати.  Конфлікт рідко проходить безслідно. Його наслідки можуть бути деструктивними, негативно впливати на життя і діяльність організації, але можуть бути й конструктивними, позитивними, такими, які сприяють поліпшенню ситуації. Найчастіше наслідки конфлікту бувають одночасно і позитивними, і негативними |

**4. Методи управління конфліктами**

*Розрізняють такі основні методи управління і попередження конфліктів як:*

* внутрішньоособистісні – методи впливу на окрему особистість;
* структурні методи – методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;
* міжособистісні методи чи стилі поведінки в конфлікті;
* методи управління персоналом (переговори; методи управління поведінкою особистості; методи, які передбачають агресивні дії (використовуються дуже рідко).

**Внутрішньоособистісні методи** полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи психологічної захисної реакції зі сторони іншої людини. деякі конфліктологи радять використовувати спосіб „Я – висловлювання», тобто спосіб передачі іншій особистості вашого відношення до певного предмету, без звинувачень і вимагань, але так, щоб інша людина змінила своє відношення і не провокувала конфлікт. Цей спосіб допомагає людині втримати свою позицію, не перетворюючи опонента у свого ворога. „Я висловлювання» може бути корисним у будь-якій обстановці, але воно особливо необхідне тоді, коли людина роздратована чи незадоволена.

Наприклад: прийшовши зранку на роботу, ви зауважуєте, що хтось перевернув все на вашому робочому столі. Ви хочете, щоб більше цього не повторилося, але і псувати відносини із співробітниками ви незацікавлені. У цій ситуації ви заявляєте: „Коли мої ділові папери пересувають на моєму столі, мене це дуже дратує. Мені хотілося б в майбутньому заставати все, так як я залишаю».

**Структурні методи** – методи попередження чи профілактики конфліктів, а також методи дії переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці. До таких методів відносять: роз’яснення вимог до роботи, формування координаційних і інтеграційних механізмів, використання систем винагороди.

Роз’яснення співробітникам вимог до роботи є одним із ефективних методів управлінні і попередження конфліктів. Кожний працівник повинен чітко представляти, які результати від нього вимагаються, в чому полягають його обов’язки, яка у нього відповідальність, які рамки його повноважень. Метод реалізується через складання відповідних посадових інструкцій, чіткої системи оцінки роботи фахівців (просування по службовій драбині, звільнення, заохочення).

Координаційні механізми можуть бути реалізовані при використанні підрозділів. Ці методи передбачають: встановлення ієрархії повноважень, системи передачі команд і отримання зворотного зв’язку, реалізацію принципу єдиноначальства.

Система винагород може бути використана керівництвом для уникнення конфліктів. Дуже важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи цілих груп.

**Міжособистісні методи** управління конфліктом тісно пов’язані із вибором стилю поведінки, які розроблені на основі досліджень Томаса-Кілменна (концепція Томаса-Кілмена, в якій виділяється п’ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації: 1) уникнення, 2) суперництво (боротьба, примушування), 3) компроміс, 4) співробітництво, 5) пристосованість (поступки)).

*Персональні методи виділив В.П. Пугачов, акцентуючи увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам. До цих методів включають:*

* використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання безпосередньо самих учасників конфлікту;
* зміна конфліктної мотивації співробітників з допомогою впливу на їх потреби і інтереси адміністративними методами (перевід одного із опонентів у інший відділ, зміна характеру роботи, яку виконує співробітник, через те, що в нього накопичилась негативна енергія з приводу монотонності роботи, направляння співробітника на підвищення кваліфікації);
* переконання учасників конфлікту, проведення пояснювальних бесід про значимість спокійної роботи для всього трудового колективу;
* зміна учасників конфлікту шляхом переміщення людей в середині організації, звільнення чи спонукання до добровільного звільнення з роботи;
* вхід керівника в конфлікт в якості експерта чи арбітра і пошук виходу із конфлікту за допомогою переговорів.

**Методи управління персоналом** – система мір по формуванню принципів, норм поведінки людей в організації, яка дозволяє досягнути поставленої мети в задані строки і з допустимими затратами.

*Томас Кілмен виділив такі стилі розв'язання конфліктів:*

1. Стиль конкуренції використовується тоді, коли опонент намагається задовольнити насамперед свої інтереси всупереч інтересам інших і примушуючи їх приймати корисні для себе рішення.

2. Стиль ухилення використовується, коли опонент не відстоює свої права, ні з ким не співпрацює для вирішення проблеми або просто ухиляється від розв'язання конфлікту.

3. Стиль пристосування відрізняється від попереднього тим, що опоненти діють разом, при цьому один із них у розв'язанні ситуації пасивний і згоден робити те, чого прагне інший: він не відстоює своїх інтересів, поступається перед опонентом.

4. Стиль співпраці найскладніший, проте він дає змогу виробити рішення, яке цілком задовольняє обидві сторони. Тут обидва опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту та відстоюють свої інтереси. Але при цьому вони намагаються співпрацювати один з одним.

5. Стиль компромісу від стилю співпраці відрізняється тим, що компроміс досягається на поверхневому рівні. Опоненти не шукають приховані потреби, як у випадку застосування стилю співпраці. Тут обидві сторони трохи поступаються своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково. На думку Д. Доуелла, «компроміс – добра парасолька, але поганий дах», тому що даний стиль поведінки практично ніколи не розв'язує суперечності остаточно, а тільки тимчасово відкладає рішення на більш віддалений строк.

Наведемо найбільш типові випадки застосування вищезгаданих стилів.

1. Стиль ухилення. Найбільш типовими випадками, у яких рекомендується застосовувати даний стиль є:

* напруга занадто велика і необхідне її послаблення;
* потрібно виграти час, щоб одержати додаткову інформацію про проблему;
* у однієї сторони мало влади для вирішення проблеми, а в інших – істотно більше шансів її розв'язати.

2. Стиль пристосування. Дана тактика виправдана, якщо:

* результат набагато важливіший для іншої людини в порівнянні з вами;
* вам необхідно зберегти з кимось гарні взаємовідносини, а не відстоювати свої інтереси.

3. Стиль співробітництва. Даний стиль рекомендується використовувати в таких ситуаціях:

* обидві включені в конфлікт сторони мають рівну владу, щоб на рівних шукати вирішення проблеми;
* обидві сторони здатні викласти сутність своїх інтересів і вислухати одна одну.

4. Стиль конкуренції. Даний стиль виправданий, якщо:

* рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
* ви не можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитеся в безвихідній ситуації, тоді як хтось повинен повести їх за собою.

5. Стиль компромісу. Дана тактика рекомендована, якщо:

* вас улаштовує тимчасове вирішення проблеми;
* інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними, і ви віддаєте перевагу принципу одержати хоча б щось, ніж загубити все.

Зауважимо, що на практиці, вирішення конфлікту потребує врахування специфіки ситуації, що склалася на підприємстві

**Література:**

1. Закон України «Про доступ до публічної інформації»: із змінами № 319- VIII від 09.04.2015 //Відомості Верховної Ради України, 2015, № 25, ст. 192.
2. Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» : від 16.11.92 N 2783-XII; із змінами від 18.05.2017 N 2051-VIII // Відомості Верховної Ради України, 2017, N 26, ст. 269
3. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»: із змінами N 675-VIII від 03.09.2015 // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. – № 45. – Ст.410.
4. Закон України «Про інформацію»: із змінами N 1774-VIII від 06.12.2016 // Відомості Верховної Ради. – 2017. – № 2. – Ст.25
5. ДК 010-98. Державний класифікатор управлінської документації. – К., 1999.
6. ДСТУ 2628-94. Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. Чинний від 1995-01-07. – К., 1994.
7. ДСТУ 2392-94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. Чинний від 1995-01-01. – К., 1994.
8. ДСТУ 2628-94. Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. Чинний від 1995-01-07. – К., 1994.
9. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. – К., 2003.
10. ДСТУ 4423-2005 «Інформація та документація. Керування документаційними процесами». Ч.І.: основні положення (ISO 15489-1 :2001, MOD). – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – 28 с.
11. Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація/ А.Акайомова. //Віче, 2011.- №22. - С.2-5.
12. Брич, В. Я. Психологія управління : навч. посіб. / В. Я. Брич, М. М. Корман. - К. : Кондор, 2013. - 384 с.
13. Ведение переговоров и разрешение конфликтов = On negotiation and conflict resolution / ред. Е. Харитонова, Р. Пискотина; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с.
14. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. - К. : Знання, 2013. - 407 с.
15. Вежель Л. М. Основи зв'язків із громадськістю : навч. посіб. - К. : Київський університет, 2011. - 123 с.
16. Виноградський, М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб.для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - К. : Кондор, 2010. - 414 с.
17. Грайворонський М. В., Новіков О. М. Безпека інформаційнокомунікаційних систем : підруч. - К. : Видавнича група ВНV, 2009. - 608 с.
18. Діденко А.Н. Сучасне діловодство : навч. посіб. / А. Н. Діденко ; Діденко А. Н. - 5-те вид.,. - К. : Либідь, 2009. - 384 с.
19. Етика ділового спілкування : навч. посіб./ [За ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук ]. - К. : ЦУЛ, 2017. - 344 с.
20. Засєкіна Л. В., Пастрик Т. В. Основи психології та міжособове спілкування: навч. посіб. - К.: Медицина, 2015. - 216 с.
21. Квіт С. Масові комунікації : підруч./ [ Квіт С. ]. - К. : КМ Академія, 2008. - 206 с.
22. Комп'ютерні технології обробки облікової інформації : навч. посіб. / [Під ред. В. Є. Ходакова]. - Херсон; К. : Олді-плюс; Ліра-К, 2012. - 534 с.