

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології**

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

Павло ФЕДОРЧЕНКО-КУТУЄВ
«___» _____ 20__ р.

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Врегулювання конфліктів та медіація»
спеціальності 054 «Соціологія»
на тему:**

«Інноваційні виклики в управлінні персоналом: розв'язання конфліктів»

Виконала:

студентка IV курсу, групи СЛ-91

Тарасенко Анастасія Андріївна

Керівник:

старший викладач кафедри соціології, кандидат політичних наук

Якубін Олексій Леонідович

Рецензентка:

професорка кафедри теорії та практики управління,

докторка наук з державного управління

Ткачова Наталія Миколаївна

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень
з праць інших авторів без відповідних посилань.
Студентка Тарасенко Анастасія Андріївна

Київ — 2023 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки– 054 «Соціологія»

Освітньо-професійна програма «Врегулювання конфліктів та медіація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Павло ФЕДОРЧЕНКО-КУТУСЬ

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студентці

Тарасенко Анастасії Андріївни

1. Тема роботи «Інноваційні виклики в управлінні персоналом: розв'язання конфліктів», керівник роботи Якубін Олексій Леонідович, старший викладач кафедри соціології, затверджені наказом по університету від «15» травня 2023 р. № 1769-с

2. Термін подання студентом роботи 15 червня 2023

3. Об'єктом даної кваліфікаційної роботи є організаційні конфлікти. Предметом даної кваліфікаційної роботи є інноваційні способи та стратегії врегулювання конфліктів у ефективному управлінні персоналом.

4. Зміст роботи:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЯВИ І РОЗВИТКУ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність конфліктних ситуацій в управлінні персоналом

1.2. Класифікація корпоративних конфліктів та їх типологія

1.3. Причини виникнення конфліктів в організаціях

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

2.1. Управління та профілактика організаційних конфліктів

2.2. Вирішення конфліктів в робочих колективах

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДОМ АНКЕТУВАННЯ З ВІДКРИТИМИ ТИПАМИ ЗАПИТАНЬ

3.1. Преамбула

3.2. Перелік питань з опитувальника

3.3. Аналіз результатів дослідження

5. Перелік ілюстративного матеріалу: таблиці – 4; презентація – 17 слайдів.

6. Дата видачі завдання: квітень 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення напряму дослідження	Вересень 2022	
2	Формування джерельної бази дослідження	Листопад 2022	
3	Складання розгорнутого плану	Грудень — січень 2022	
4	Написання вступу до роботи (визначення об'єкту, предмету, мети та завдань)	Лютий 2023	
5	Підготовка і написання I розділу кваліфікаційної роботи «Теоретичні основи появи і розвитку конфліктів в організаціях»	Лютий — березень 2023	
6	Написання II розділу кваліфікаційної роботи «Управління та врегулювання організаційних конфліктів»	Квітень 2023	
7	Написання III розділу кваліфікаційної роботи «Дослідження методом анкетування з відкритими типами запитань»	Травень — червень 2023	
8	Написання висновків та коригування списку літератури.	Травень — червень 2023	
9	Передача кваліфікаційної роботи на кафедру	15.06.2023	

Студентка

Анастасія ТАРАСЕНКО

Керівник

Олексій ЯКУБІН

АНОТАЦІЯ

Тарасенко А. А. Інноваційні виклики в управлінні персоналом: розв'язання конфліктів. - На правах рукопису. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 054 «Соціологія». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», кафедра соціології. – Київ, 2023. – 59 с., список джерел з 25 найменування.

У роботі було висвітлено теоретичні засади щодо визначення організаційного конфлікту, його причин. Проаналізовано методи попередження, профілактики та врегулювання корпоративних конфліктів. Конфлікти це невід'ємна частина суспільства, а в робочому середовищі вони живляться різноманітними конфліктогенами. Це зумовлене людською індивідуальністю та сприйняттям світу через призму власних переконань та цінностей. Висвітлено інноваційну складову у сфері врегулювання корпоративних конфліктів та проаналізовано сучасні виклики у відповідній сфері. Було проведено опитування чоловіків та жінок різних професій та віку на предмет інтерпретації поняття конфлікту та сприйняття конфліктних ситуацій. Було сформовано декілька гіпотез, які були підтверджені чи спростовані внаслідок аналізу проведеного дослідження.

Ключові слова: організаційний конфлікт, корпоративний конфлікт, комунікація, міжособистісний конфлікт, міжгруповий конфлікт, управління організацією, корпоративна культура, психологічне середовище.

ABSTRACT

Tarasenko A. A. Innovative challenges in personnel management: conflict resolution. - On the manuscript rights. Qualification work in specialty 054 "Sociology". - National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Department of Sociology. – Kyiv, 2023. – 59 p., list of sources with 25 titles.

The work covered the theoretical principles of defining organizational conflict and its causes. The methods of preclusion, prevention and settlement of corporate conflicts are analyzed. Conflicts are an integral part of society, and in the working environment they are fed by various conflict generators. This is due to human individuality and perception of the world through the prism of one's own beliefs and values. The innovative component in the field of corporate conflict resolution is highlighted and modern challenges in the relevant field are analyzed. A survey of men and women of different professions and ages was conducted on the interpretation of the concept of conflict and perception of conflict situations. Several hypotheses were formed, which were confirmed or refuted as a result of the analysis of the conducted research.

Key words: organizational conflict, corporate conflict, communication, interpersonal conflict, intergroup conflict, organization management, corporate culture, psychological environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЯВИ І РОЗВИТКУ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Сутність конфліктних ситуацій в управлінні персоналом.....	7
1.2. Класифікація корпоративних конфліктів та їх типологія.....	12
1.3. Причини виникнення конфліктів в організаціях.....	20
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ.....	27
2.1. Управління та профілактика організаційних конфліктів.....	27
2.2. Вирішення конфліктів в робочих колективах.....	36
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДОМ АНКЕТУВАННЯ З ВІДКРИТИМИ ТИПАМИ ЗАПИТАНЬ.....	41
3.1. Преамбула.....	45
3.2. Перелік питань з опитувальника.....	46
3.3. Аналіз результатів дослідження.....	48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми:

Від початку розвитку цивілізацій бере свою основу й історія зародження конфліктів. Подальші процеси глобалізації постійно впливали на суспільство та змушували його трансформуватися. Закономірно зазначити, що трансформація породжує інновації та слугує їх підґрунтям. Із своїм розвитком суспільство винаходить нові системи, теорії та стратегії задля оптимізації суспільної взаємодії. Корпоративна комунікація відіграє дуже велику роль у житті індивіда, адже майже половина людської активної життєдіяльності та взаємодії з навколишнім світом відбувається під час роботи.

Кожен з нас при соціальній взаємодії хоч раз був свідком або безпосереднім учасником конфлікту. Конфлікти супроводжують цивілізацію протягом її розвитку, трансформації, модернізації. Конфліктні ситуації — це наша буденність, яка допомагає нам рухатися вперед та формувати власну та світову історію.

Конфлікти під час людської співпраці завжди існували і носили різний характер. Корпоративні конфлікти з одного боку можуть відігравати деструктивну роль та мати негативний характер; з іншого — вони можуть відігравати конструктивну роль, яка допомагає вдосконалити як предмет конфлікту, так і зміцнити відносини між сторонами, та мають сприятливий характер.

Конфлікти в колективах допомагають нам зрозуміти принципи його існування та взаємодії, ми можемо більш чітко побачити які ролі в конфліктних ситуаціях приймають на себе працівники та поспостерігати за вирішенням конфліктної ситуації. Це допомагає нам проаналізувати емоційний стан середовища, в якому перебуває колектив, та підібрати ефективні стратегії подальшого розвитку персоналу задля мінімізації появи конфліктних ситуацій та максимізації ефективності їх вирішення, у випадку їх прояву.

На даний час існує досить багато теорій та практик задля запобігання розростання та загострення корпоративних конфліктів. Саме корпоративні конфлікти часто ставали і стають предметом дослідження багатьох вчених. ...

Питання виникнення та врегулювання конфліктів у колективі досить важко дослідити. Адже український соціум був уражений спочатку пандемією, а зараз війною. Суспільство перейшло на здебільшого дистанційну роботу. Не зважаючи на те, що дана ситуація ускладнила дослідження корпоративних конфліктів, вона також породила і нову сферу людської взаємодії. Це в свою чергу призвело до появи нових рівнів та причин створення конфліктних ситуацій, які вимагають нового інноваційного підходу до їх врегулювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами:

Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі соціології факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Соціологічні та політологічні дослідження конфліктів в контексті динаміки модерну: від теорії до врегулювання» (Державний реєстраційний номер: 0122U202039 Дата реєстрації: 29.12.2022), в межах якої був розглянутий феномен конфліктів під час інноваційних змін.

Стан наукової розробленості:

Вчені вже декілька десятиліть активно розглядають проблематику організаційних конфліктів з різних ракурсів. Зокрема є три основні напрямки, яким присвячують свої роботи дослідники:

1. дослідження стосуються теоретичної сутності корпоративного конфлікту, визначення його класифікації та типологізації;
2. дослідження проводяться у сфері вивчення психології конфліктів та поведінки індивідів у робочих колективах;
3. основним об'єктом дослідження слугують методики та стратегії щодо врегулювання та попередження конфліктних ситуацій.

Сучасна парадигма здебільшого розглядає організаційний конфлікт, як частину корпоративної культури. За допомогою неї можна ефективно керувати та спостерігати за всіма етапами конфлікту. Корпоративна культура є ефективним та інноваційним інструментом для регулювання міжособистісних та групових конфліктів в організаціях.

Об'єкт і предмет дослідження:

Об'єктом даної кваліфікаційної роботи є організаційні конфлікти.

Предметом даної кваліфікаційної роботи є інноваційні способи та стратегії врегулювання конфліктів у ефективному управлінні персоналом.

Мета і завдання дослідження:

Метою даної кваліфікаційної роботи є визначення сучасних викликів у сфері управління персоналом та методів їх подолання.

Завданням для дослідження даної кваліфікаційної роботи є:

- Визначити теоретичні засади інтерпретації та зародження організаційного конфлікту;
- З'ясувати основні причини виникнення конфліктних ситуацій в колективах;
- Провести дослідження щодо сучасних методик та інструментів боротьби та попередження організаційних конфліктів;
- Визначити значущість корпоративної культури на перебіг конфліктів.

Методи дослідження:

В даній кваліфікаційній роботі використовується досвід минулих досліджень даної сфери, аналіз відповідних наукових джерел та літератури. На початку було прийнято рішення провести фокус-групове дослідження задля найбільшої оптимізації отриманого знання, проте зважаючи на сучасні умови війни підхід було переформатовано на користь анкетування з відкритим типами питань.

Теоретична цінність кваліфікаційної роботи:

Теоретична цінність даної кваліфікаційної роботи полягає у аналізі літературної бази та подальшій роботі з матеріалом. Дослідження теоретичних засад, щодо передумов формування конфліктів дозволить виокремити сучасні інноваційні тенденції їх врегулювання. Системний підхід до вивчення фаз зародження, протікання, загострення та врегулювання конфліктів допоможе більш точно зрозуміти їх природу та розробити більш інноваційні методики для їх подолання або хоча б мінімізації переходу до ескалації.

Практична цінність кваліфікаційної роботи:

Практична цінність даної кваліфікаційної роботи у вигляді анкетування з відкритими типами запитань дає нам змогу більш критично підходити до розуміння природи корпоративних конфліктів та зануритися у сутність розробки стратегії їх подолання. Дана робота може мати практичну цінність для подальшого розвитку та впровадження корпоративної культури в компаніях і розробки інноваційних підходів у даній сфері.

Структура роботи:

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, поділених на невеликі підрозділи, висновків, та використаний обсяг джерел. Загальний обсяг роботи 59 (з них 54 основного тексту). Список використаних джерел містить 25 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЯВИ І РОЗВИТКУ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність конфліктних ситуацій в управлінні персоналом

Будь-який конфлікт виникає в системі взаємодії індивідів. Беручи до уваги те, що ми відтворюємо соціальну взаємодію з іншими майже кожного дня, можна стверджувати, що стикаємося ми з конфліктними ситуаціями набагато частіше ніж думаємо. Адже досить багато ситуацій можуть призводити до конфліктів, з якими ми потім маємо справу.

Безперечно можна зазначити, що конфлікти виникають у всіх сферах людських відносин: у соціальній сфері, у державному та організаційному управлінні, у релігійних та культурних явищах. Проте, як стверджують багато дослідників, конфлікт — це природний процес, який веде до еволюції суспільного ладу, спричиняючи протести, страйки, впровадження реформ та інновацій, тощо.

Конфлікт — це найважливіша психологічна сторона взаємодії людей. Це — певна форма відносин між суб'єктами дії, мотивація яких обумовлена різними цінностями, нормами, інтересами і потребами (Мацокін, 2019).

Психологи трактують конфлікти як невід'ємну частину суспільства, без якої унеможлиблюється існування людської природи як такої. Людству притаманні конфлікти, адже при суспільній взаємодії в робочому середовищі, ми часто маємо справу із розподілом винагороди, обов'язків, інтересів; розходженням у думках. За таких умов, завжди знайдеться фактор, який і призведе до конфлікту. Конфлікти на робочому місці є неминучими, бо саме робоче середовище насичене патернами, які обумовлюють створення конфліктних ситуацій.

В соціології праці досить часто термін “конфлікт” прирівнюють до таких термінів як “конкуренція”, “суперництво”, “ворожість” (Соціологія: Трудові

конфлікти. реферат, б. д.). І хоча при дослідженні соціальних конфліктів ми не можемо повністю ототожнювати дані поняття, у сфері дослідження організаційних конфліктів можна використовувати ці поняття як близькі за змістом, а іноді й як синонімічні. Адже перераховані вище терміни часто виступають підґрунтям для виникнення організаційного конфлікту.

Організаційні конфлікти (або як їх ще називають “корпоративні конфлікти”) — це конфлікти, які стосуються трудової діяльності та утворюються виключно в організаціях. Дослідження корпоративних конфліктів має на меті визначити розуміння причин, розвитку та наслідків конфліктів та запропонувати систему їх врегулювання та управління. Різні дослідники в області трудових конфліктів розглядають різні фактори та аспекти трудової діяльності, що пов’язані в першу чергу з взаємовідносинами та конфліктами, що виникають між різними трудовими суб’єктами (профспілки, роботодавці, наймані працівники, тощо). Об’єктом же можна виділити власне поняття конфлікту з його ознаками, трактуванням та структурою.

Організаційні конфлікти в своїй основі найчастіше виникають на підґрунті зіткнення цінностей, цілей, інтересів, переконань між окремими співробітниками або групами в організації. Як вже було зазначено, суб’єктами в даному виді конфліктів можуть виступати працівники, або групи працівників, з різних ієрархічних ланок організації: співробітники, менеджери, топ-менеджери, директори, керівники відділів, команди, тощо. Проте, з усією впевненістю можна зазначити, що за відсутності розуміння сутності самого конфлікту, неможливо ефективно та справедливо врегулювати конфліктну ситуацію та вирішити її з мінімальними втратами обох сторін. В свою чергу, дослідники конфліктів трактують їх наступним чином:

- За словами Зіммеля, конфлікт служив соціальною метою, і примирення прийшло навіть після повного знищення однієї сторони. Конфлікт соціалізує членів у групу та зменшує напругу між членами групи. Крім того, Зіммель

визначає три можливі шляхи завершення конфлікту. По-перше, конфлікт може закінчитися перемогою однієї сторони над іншою; по-друге, конфлікт можна вирішити шляхом компромісу; і по-третє, шляхом примирення. Однак не всі конфлікти можна завершити так, як обговорювалося (Omisore, 2014).

- Р. Дарендорф, трактує конфлікт як “нерівномірний доступ соціальних прошарків населення до соціальних благ та можливостей”, а в основі його лежить “несумісність поглядів та інтересів” сторін конфлікту. До того ж вчений зазначав, що конфлікт є необхідним фактором задля пояснення змін і процесів, що відбуваються у житті суспільства.
- В свою чергу, один з найвідоміших соціологів Т. Парсонс розглядав конфлікт як “деструкційне явище, що має різкий негативний вплив на суспільне життя”. Він надавав конфлікту значення соціальної аномалії, чогось, що не повинно бути притаманне суспільству. Парсонс наголошував на тому, що для ефективного функціонування суспільство повинне забезпечувати безконфліктне середовище. На його думку, ефективне функціонування суспільство повинне здійснюватися за відсутності конфліктів.
- Л. Козер зазначає, що конфлікт є “боротьбою за відстоювання інтересів, доступ до ресурсів та набуття певного статусу”. Він наголошував на тому, що здебільшого конфліктні ситуації спричиняли розподіл ресурсів влади, розбіжності в інтересах та боротьба за ресурси. У процесі протікання конфлікту, на думку Козера, опоненти усіма можливими методами намагаються завдати максимальної шкоди один одному, завдають збитків, а іноді й взагалі усувають суперників. Проте він також наполягав на тому, що конфлікт підштовхує соціум до створення нових технологій, вдосконалення вже існуючих систем та створення нових інститутів.

Таким чином, аналіз цих та інших визначень показує, що при всій подібності характеристик, що описуються як складові компонентів чи ознак конфлікту, ні одне з визначень не може бути прийняте за універсальне (Кулініч, б. д.).

Кожна зі сторін учасниць конфлікту у своєму прагненні відстояти правильність та доречність своїх мотивів, переконань, завдань, інтересів, тощо, досить часто перешкоджаючи іншій стороні конфлікту. Нерідко бувають випадки, коли інтереси іншої сторони пригнічуються і вона не має змогу для конструктивного викладу своєї позиції. Такий шлях протікання конфлікту носить здебільшого агресивний характер та спричиняє негативні наслідки для подальшого розвитку колективу та взаємовідносин сторін, що перебувають у стані конфлікту.

Проте за останні 25 років багато вчених змінили свої погляди щодо конфлікту. Конфлікт тепер розглядається як такий, що має потенціал для позитивного зростання. Стенлі Дітц та Шеріл Стівенсон наводять три припущення, які вказують на те, що конфлікт може бути позитивним. Вони вірять у те, що управління конфліктами є більш корисною концепцією процесу вирішення конфліктів. Ці три припущення вони сформулювали наступним чином:

1. конфлікт є природним;
2. конфлікт є позитивним і необхідним;
3. більшість конфліктів базується на реальних розбіжностях (Omisore, 2014).

Дітц та Стівенсон вбачають в конфліктні гостру необхідність, оскільки в подальшому він породжує багато позитивних явищ, як-от стимулювання прогресу та впровадження інновацій. На їх думку, конфлікт виступає інструментом для досягнення мети. За допомогою появи конфлікту та подальшого його правильного врегулювання, ми можемо викрити “пухлини”, які нам заважають. Тобто він допомагає нам зосередити увагу на тих проблемах, які гальмують нашу роботу та взаємодію з іншими. Але третє їх припущення звертає нашу увагу на те, що

конфлікти здебільшого базуються на дійсно реальних розбіжностях в інтересах чи мотивах, проте у реальному житті, із впевненістю можна зазначити, люди бояться усвідомлювати реальність причин конфлікту. Досить часто конфлікти відпускають у “вільне плавання” та очікують, що він вирішиться сам собою. Дослідники ж наполягають на тому, що найбільш ефективним способом врегулювання конфліктів є визнання його реальних причин, що слугує фундаментом успішного управління в організаціях та соціальних групах.

Насправді ж, визнання причин конфлікту є чи не найважливішою складовою для пришвидшення врегулювання конфліктної ситуації.

Тлумачення поняття “корпоративного конфлікту” також можна вибудувати спираючись на вищезазначені визначення, проте воно є дещо вужчим. Адже як вже зазначалося раніше, корпоративний конфлікт може зародитися виключно у організаціях. Загалом можна виділити три основні напрямки для визначення поняття “корпоративного конфлікту”:

1. Корпоративні конфлікти розповсюджені між керівною ланкою організації, які обумовлені зіткненням розуміння вибудови стратегії розвитку, шляху компанії. Також в основі конфлікту може лежати боротьба вищого керівництва за вплив на співробітників та бажання змінити свій статус у компанії. Такі конфлікти, як стверджують науковці, ведуть до глобальних змін у житті організації та часто впливають не лише на саму компанію, а й на зміни у суспільстві.
2. Корпоративний конфлікт являє собою зіткнення інтересів можливих суб'єктів організаційних відносин. Здебільшого конфлікти стосуються роботи з нормативно-правовими актами, боротьба за матеріальні та нематеріальні ресурси, а також можуть стосуватися як приватних, так і публічних інтересів компанії або окремого суб'єкта.

3. Корпоративний конфлікт виникає на підґрунті розподілу впливу та перерозподілу власності. Здебільшого це стосується або внутрішньої боротьби за владу, або ж поглинання компаніями одна одною. Також до такого виду конфліктів можна віднести інвестиційні угоди (лояльне поглинання) і рейдерські захвати (агресивне поглинання) (Перхач, 2015).

Якщо ж підсумувати усе вищезазначене, то можна зауважити, що, хоча тлумачення “корпоративного конфлікту” є більш вузько-зосередженим, воно також має свою багатогранність та глибинність.

На мою думку, даний термін можна тлумачити наступним чином: “корпоративний конфлікт” — це конфлікт, основою якого виступає зіткнення інтересів, мотивів та цілей суб’єктів корпоративних відносин, який здебільшого проявляється у керівних ланках, проте може знаходити своє відображення й у протистоянні більш нижчих ієрархічних ланок (менеджери, працівники, команди), з приводу власності, регламенту, цінностей та стратегії розвитку організації.

1.2. Класифікація корпоративних конфліктів та їх типологія

Корпоративні конфлікти є досить поширеним явищем, яке в свою чергу виникає в організаціях у дуже різних формах. Його можна визначити за багатьма факторами та дослідити їх спираючись на притаманні кожному конфлікту критерії. Підґрунтям для спричинення корпоративного конфлікту може стати будь-який робочий прецедент, який так чи інакше в своїй основі має конфлікт та несумісність поглядів конфліктуючих сторін. Оскільки корпоративні конфлікти стосуються зокрема робочих колективів, то вони стають у дослідженні більш багатоструктурними та складними.

Закон визначає два різновиди конфлікту інтересів: потенційний і реальний.

Потенційний конфлікт інтересів, це коли у особи існує приватний інтерес у сфері в якій вона виконує свої посадові обов’язки, що може вплинути на

об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішення, або на вчинення чи не вчинення дій під час виконання нею повноважень (Поліщук, 2018).

Наприклад. В компанії працюють родичі, які перебувають в прямому чи непрямому підпорядкуванні один в одного. В такому випадку у нас виникає потенційний конфлікт інтересів, адже той родич, що стоїть вище за службовою ієрархією, може безпосередньо впливати на прийняття та розгляд тих рішень, що пов'язані з його родичем. Наприклад, впливати на прийняття та звільнення з роботи, нарахування премій та заохочень, надання завдань та відпусток, регулювання щодо дисциплінарних та регламентних правопорушень.

Реальний конфлікт інтересів – це суперечність між приватним інтересом посадової особи та її посадовими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи не вчинення дій під час виконання зазначених повноважень (Поліщук, 2018).

Наприклад. Відбулося злиття компаній. Одною керує дідусь, а іншою онук. При підписанні договору при злитті компаній у нас виникає реальний конфлікт інтересів, адже підписантами даного договору являються кровними родичами (онук та дідусь). У цьому випадку спостерігається приватний інтерес у посадових осіб, внаслідок чого виникає реальний конфлікт інтересів.

Найпоширенішою класифікацією організаційних конфліктів, яку виділяють вчені, є класифікація, що спирається на моделі поведінки учасників конфлікту:

- характер дій;
- активність дій;
- спрямованість дій (Долинська & Матяш-Заяц, 2010).

Характер дій зазвичай показує нам емоційний стан людини та його спрямованість до певного результату. Зазвичай вирізняють три основні типи характеру дій учасників конфлікту:

- нейтральні — сторона конфлікту поводить себе зважено, активно слухає позицію опонента та відкрито і спокійно висловлює свою; така стратегія зазвичай є найвиграшнішою, адже кожна сторона має змогу проаналізувати ситуацію незважаючи на емоції та дійти до компромісу спокійно і без зайвих втрат;
- наступальні — сторона конфлікту агресивно відстоює свої інтереси, звинувачує іншу сторону та вимагає визнання своєї правоти та власних інтересів важливішими, правильнішими за позицію опонента;
- захисні — сторона конфлікту переходить в оборону, так само захищає свої інтереси, проте не намагається щось довести чи прислухатися до опонента; досить часто та сторона конфлікту, яка обрала стратегію захисту, здається під агресивним тиском опонента.

Активність дій учасників конфлікту визначається роллю, яку вони відіграють, активну чи пасивну:

- активність дій полягає в тому, що сторона конфлікту активно приймає участь на всіх етапах протікання конфлікту; для сторони конфлікту є важливим швидко та ефективно врегулювати конфлікт, тому вона виступає ініціатором щодо пропозицій вирішення ситуації;
- пасивні дії в свою чергу супроводжуються мінімальною зацікавленістю та залученістю сторони конфлікту не лише у процес його прямого врегулювання, а й небажання взагалі приймати у ньому участі; сторона, що притримується пасивних дій, досить часто надає перевагу тому, щоб конфлікт або заморозився, або вирішився за мінімальної її участі; до того ж, в такому випадку сторона конфлікту здебільшого просто розглядає ініціативи опонента та відповідає на них, майже нічого не пропонуючи.

Спрямованість дій учасників конфлікту зумовлюється вектором прийнятих нами рішень та здійснених дій. Напрямок вектору розрізняється спрямованість на:

1. Себе, як сторону конфлікту. Людина спрямовує свої дії на те, щоб досягти швидкого врегулювання конфліктної ситуації у свою користь, не перешкоджає опоненту, та має на меті вирішити конфлікт найбільш справедливим способом;
2. Опонента. Зазвичай, сторона конфлікту зокрема перешкоджає та заважає опонентові досягти бажаних результатів та відстояти власні інтереси, сторона конфліктної ситуації ставить за мету врегулювати конфлікт з найбільшими втратами;
3. Третіх осіб. Такі особи зазвичай не беруть відкритої участі в конфліктній ситуації, але при процесі врегулювання конфлікту, що виникає, можуть зачіпатися їх інтереси. Таких осіб називають пасивними учасниками конфлікту, які, до того ж, можуть мати суттєвий вплив на перебіг та результат конфліктної ситуації.

Такі дослідники як Гаврилко П. П., Кужелєв М. О. та Брітченко І. Г. підходять до визначення класифікації організаційних конфліктів з більш широкої точки зору:

Класифікація корпоративних конфліктів	
Природа виникнення	• Соціальні • Організаційні • Особистісні
Спосіб вирішення	• Антагоністичні • Компромісні
Кількість залучених учасників	• Внутрішньоособистісні • Міжособистісні • Міжгрупові
Форма прояву	• Відкриті • Приховані • Гострі • Згладжені
Спрямованість впливу	• Вертикальні • Горизонтальні
Тривалість	• Короткострокові • Затяжні

Таблиця 1.1. Таблицю було сформовано за джерелом (Гаврилко та ін., 2016)

Ми можемо побачити, що дана класифікація може суттєво полегшити для нас усвідомлення самої конфліктної ситуації та її причин. До того ж важливо зазначити, що конфлікти досить часто можуть мати характеристику одразу деяких видів класифікації. Робоче середовище є досить мінливим, тому і корпоративні конфлікти мають тенденцію до трансформації. Набуття конфліктом інших характеристик може бути зумовлене індивідуальними факторами, зміною робочих задач, швидкою зміною вектору роботи функції, тощо. Отже, кожен корпоративний конфлікт можна назвати унікальним і до його вирішення слід підходити індивідуально, використовуючи різні ефективні стратегії управління та інноваційні підходи у врегулюванні організаційних конфліктах.

Окремо слід прокоментувати такий критерій класифікації корпоративних конфліктів як “кількість залучених учасників”. Іноді досить складно зрозуміти скільки конкретно осіб залучень у конфлікт. І якщо з внутрішньоособистісними конфліктами на перший погляд все зрозуміло, то з міжособистісними та міжгруповими конфліктами ситуація дещо ускладнюється. Досить часто ми можемо спостерігати таке явище в робочому колективі, коли якісь відділи чи окремі функції конфліктують між собою, але ми не можемо побачити суттєвих причин задля такої конфронтації. Таке явище може зустрічатися, якщо, наприклад, керівники даних підрозділів знаходяться у стані конфлікту, який має вплив і на їхніх співробітників. Переймаючи поведінку та упереджене ставлення щодо керівника іншого підрозділу підлеглі тако починають транслювати даний тип поведінки по відношенню іншого керівника та його підлеглих. Тому досить часто виходить, що номінально ми можемо спостерігати відголоси конфліктної ситуації у вигляді конфронтації двох відділів (що підпадає під категорію міжгрупових конфліктів), але фактично в конфліктній ситуації беруть участь дві людини (що підпадає під категорію міжособистісних конфліктів).

Як вже зазначалося раніше, класифікація корпоративних конфліктів є багатоструктурною, тому кожен вчений намагається надати свою методику класифікації корпоративних конфліктів, зокрема спираючись на власний досвід.

Як і будь-які інші види конфліктів, корпоративні конфлікти також мають свої складові. Визначення таких складових, як суб'єкт, об'єкт, причини та наслідки значно пришвидшує шлях до подолання та запобігання конфліктним ситуаціям в робочому середовищі. Доктор юридичних наук О. М. Вінник виділяє наступні складові корпоративного конфлікту:

Складові корпоративного конфлікту	
Складові	Характеристика
Суб'єкт	• безпосередні суб'єкти: засновники, учасники/акціонери, саме товариство, органи товариства та посадові особи цих органів; • опосередковані суб'єкти: кредитори товариства у визначених законодавством випадках.
Об'єкт	Благо, на досягнення якого спрямовані інтереси суб'єктів конфлікту: • матеріальне (майно товариства, прибуток, дивіденди, тощо); • нематеріальне (участь в управлінні, забезпечення контролю за діяльністю, договірні зв'язки, інсайдерська інформація, комерційна таємниця, тощо).
Причини	Обставини, що викликали появу конфліктної ситуації. Вони мають відображення у порушеннях або загрозі порушень одним з учасників корпоративних відносин прав та законних інтересів іншого учасника (учасників). Також можуть проявлятися у неналежному регулюванні корпоративних відносин на законодавчому та/або локальному рівні, внаслідок чого виникають: • колізія прав; • прогалина у правовому регулюванні.
Наслідки	Порушення або загроза порушення прав та законних інтересів учасника/учасників конфлікту та/або публічних інтересів; зменшення майнової бази товариства (сплата штрафних санкцій).

Таблиця 1.2. Таблицю було сформовано за джерелом (Вінник, 2012)

Отже, як було визначено організаційний конфлікт відбувається між суб'єктами конфліктної ситуації щодо її об'єкту. Досить часто об'єктом може

виступати поєднання матеріальних благ із нематеріальними. Якщо розглядати, наприклад, такий об'єкт як участь в управлінні, то він може бути підкріплений прагнення до збільшення власного прибутку, а інсайдерська інформація та комерційна таємниця в своєму початку можуть стосуватися майна організації, що часто є поширеним явищем у корумпованих колах.

Причини корпоративного конфлікту, в свою чергу, можуть регулювати та визначати тип конфлікту. В такому випадку, в питанні класифікації та типологізації організаційних конфліктів ми спираємося суто на підґрунтя конфліктів інтересів, які виникають в робочих колективах. Систематизація основних протиріч в організаціях, дозволяє виділити кілька основних типових, на основі яких виокремлюються типи конфліктів, а саме — організаційні, виробничі, трудові і інноваційні.

1. Організаційний тип конфлікту виникає в ситуації, коли спостерігається невідповідність формальних організаційних початків і реальної поведінки більшої частини співробітників організації.
2. До виробничих конфліктів можна відносити специфічні форми вираження протиріч, пов'язаних з виробничими відносинами. Прояв конфліктів подібного типу характерний для відносин усіх рівнів.
3. До трудових конфліктів можна віднести зіткнення інтересів і оцінок представників різних груп усередині організації з питань трудових відносин.
4. Інноваційні конфлікти, являють собою цільові зміни в організації, спрямовані на удосконалення і створення нового продукту, технології, організаційної форми управління та інше (Матвійчук, 2018, с. 23).

Більшість соціологів та конфліктологів виділяють чотири основні етапи конфлікту: зародження, усвідомлення, загострення та врегулювання. В свою чергу,

авторка О. Б. Зінчина визначає дещо скориговану динаміку етапів конфлікту (табл. 1.3.).

Етапи конфлікту	
Етап	Характеристика
Виникнення і розвиток суперечливої ситуації	Суперечлива ситуація створюється безпосередньо суб'єктами соціальної взаємодії та виступає підґрунтям переходу до конфліктної ситуації. В ході розвитку суперечливої ситуації вона переростає у суперництво та протистояння.
Сприйняття суперечливої ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін і емоційне переживання цього факту	Перехід до даного етапу знаменує, що хоча б одна зі сторін визнає наявність конфліктної ситуації, що проявляється у зовнішніх, зміни в настрої, обмеження комунікації з опонентом, використання лайливих фраз, тощо; та внутрішніх змінах, емоційні переживання, апатичний, а іноді й депресивний, стан, тощо.
Початок відкритої конфліктної взаємодії	Даний етап виражається у активних діях того з учасників, який вже усвідомив конфліктну ситуацію. Дані дії є спрямованими проти опонента та знаходять своє відображення у погрозах, критичних висловах, заяв в сторону опонента). Внаслідок цього інший учасник конфліктної ситуації також усвідомлює її наявність та починає приймати в конфлікті більш конкретні активні дії.
Розвиток відкритого конфлікту	Цей етап супроводжується відкритим протистоянням сторін конфлікту, що відкрито, іноді досить агресивно, відстоюють власні інтереси, які не завжди усвідомлюють, та заявляють про свої позиції.
Вирішення конфлікту	За допомогою використання ситуативного підходу, можна якомога раціональніше вирішити конфлікт. Виділяються наступні два основні методи: педагогічний (медіація, діалог, переконання, комунікація, тощо); адміністративний (розпорядження, накази, тощо).

Таблиця 1.3. Таблицю було сформовано за джерелом (Зінчина, 2007)

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту з погляду реальних можливостей його розв'язання, бо вони

залежать від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння. Фази можуть циклічно повторюватися:

Початкова фаза. Оскільки на даній фазі конфлікт лише зароджується та усвідомлюється учасниками, то і можливостей для вирішення конфліктної ситуації є найбільше. Як стверджує авторка Зінчина вірогідність вирішення конфлікту на стадії його зародження та усвідомлення складає 90%.

Фаза підйому. Під час фази підйому сторони конфлікту переходять до відкритого протистояння. Вони починають більш жорстко відстоювати власні інтереси та дуже гостро сприймають різного роду пропозиції для вирішення конфлікту. За словами авторки шанс вирішення конфлікту на даній фазі складає 50%.

Пік конфлікту. Під час цієї фази конфлікт переходить до стадії ескалації та набуває найбільшого розвитку. Зазвичай на цій стадії конфлікт переходить у стан відкритого та проявляється у вигляді агресивного протистояння. Можливість вирішення конфлікту на стадії його піку досягає лише 5%.

Фаза спаду. Дана фаза знаменує або поступове вирішення конфлікту або тимчасовий спад гострого агресивного протистояння між сторонами. У другому випадку, за словами авторки, вірогідність вирішення конфлікту становить 20% (Зінчина, 2007).

1.3. Причини виникнення конфліктів в організаціях

Як вже було з'ясовано, виявлення причин конфліктної ситуації суттєво допомагає та пришвидшує його врегулювання. Проте також наголосити на тому, що встановлення причин конфлікту також коригує нашу стратегію та методику щодо його вирішення.

Причини об'єктивного характеру	Об'єктивні фактори	• обмеженість ресурсів • розходження з метою • взаємозалежність завдань • відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи • нестача життєво важливих благ • незадовільні комунікації • зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей
	Організаційно-управлінські фактори	• погана забезпеченість • матеріалами, устаткуванням • нераціональна організація праці помилки управління • слабка розробленість нормативно-правових процедур, усунення суперечностей • низька заробітна плата • слабка згуртованість колективу • несумісність працівників
Причини суб'єктивного характеру	Соціально-психологічні фактори	• психологічна несумісність працівників • обмеження статусу, інтересів особистості • маніпулювання • невідповідність слів, оцінок, учинків очікуванням
	Особистісні фактори	• прорахунки в діях керівника • неправильні дії підлеглих • наявність у колективі “важких” людей

Таблиця 1.4. Таблицю було сформовано за джерелом (Ємельяненко та ін., 2003)

Як ми можемо бачити причини об'єктивного характеру стосуються здебільшого факторів, як безпосередньо пов'язані з трудовим процесом співробітника та колективу.

Обмеженість ресурсів є найпоширенішою причиною конфлікту в колективах. Жодна компанія в світі не має необмежених ресурсів у своєму розпорядженні. Ми завжди обмежені певним ресурсом, який допомагає компанії існувати. Нестача персоналу, активів, матеріалів, виробничих функцій. І цих категорій насправді безліч. Керівництву організації доводиться грамотно розподіляти ці ресурси між всіма співробітниками компанії, проте при розподілі також слід звертати увагу на його справедливість. Адже необ'єктивний розподіл ресурсів та благ зазвичай і

стає причиною конфліктних ситуацій. Люди є соціальними істотами, тому мають тенденцію до порівняння себе з іншими, і майже одразу вбачають різний підхід до розподілу ресурсів між співробітниками. Причиною обмеженості ресурсів також може виступати погана логістика, погана забезпеченість матеріалами, а також непрофесійний підхід у підборі кадрів.

Розходження з метою проявляється в переслідуванні різних цілей співробітниками організації та загальним дискурсом роботи компанії та зумовлене нераціональною організацією праці. На щастя, сучасні компанії гарно нівелюють цю проблему. Ще на етапі першої співбесіди із потенційним робітником, менеджер, що проводить інтерв'ю, може дізнатися про цілі та мету людини, провести порівняльний аналіз на сумісність його цілей із метою компанії, та у випадку несумісності одразу відмовити кандидату.

Взаємозалежність завдань полягає в тому, що дуже часто результат виконаного робочого завдання залежить не лише від нас. Зазвичай завдання та обов'язки, які ми виконуємо протягом робочого процесу, розподілені між декількома співробітниками (іноді й між співробітниками різних функцій та підрозділів). Отже, підґрунтям конфлікту в даній ситуації виступає, наприклад, ситуація, коли четверо з п'яти працівників вже виконали свою частину завдання, але кінцева частина залежить від п'ятого робітника, який значно загальмовує процес. При цьому неважливі причини чому саме цей працівник не встигає зробити свою частину завдання в строк (велика навантаженість, робота над іншими проектами, особистісний темп роботи). Конфлікт виникає через те, що співробітники, які вже все виконали, іноді не можуть перейти до іншого етапу виконання даного завдання, або ж завершити роботу над проектом.

Відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи спричиняє конфлікт, бо у співробітника відсутнє розуміння наскільки ефективно та якісно він працює. Проте з часом дана проблема перестане бути актуальною, адже більшість фірм вже впровадили в себе на виробництві різні методи оцінки роботи персоналу.

Найпоширенішими є опитування директорів щодо роботи їх підлеглих, опитування щодо роботи колег тієї ж ланки (директор — директор, менеджер — менеджер, керівник — керівник, тощо); а також оцінка персоналу за системою КРІ (комплексне оцінювання робочої ефективності та сумісності з колективом).

Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено (Ємельяненко та ін., 2003).

Незадовільність комунікаціями прослідковується у відсутності зворотного зв'язку між керівником та підлеглим, або між працівниками однієї або різних функції після роботи на спільним проектом. Відсутність зворотного зв'язку досить часто спричиняє міжособистісні та особистісні конфлікти через нерозуміння ситуації. Адже, наприклад, коли співпрацювали з колегою, але після закінчення проекту дистанціювалися та не хочете більше брати завдання спільно із тим колегою. Або ж після закінчення завдання ми не розуміємо чи задоволені були колеги від роботи з нами. У цьому випадку зворотній зв'язок допомагає нам удосконалювати процес роботи та міжособистісні зв'язки з іншими.

Жорсткий тип ієрархізації в організаціях досить часто спричиняє незручності у відкритій комунікації працівника із тим, хто стоїть вище за нього у ієрархічній піраміді. Зараз все частіше можна зустріти компанії, які переходять до лагідної системи ієрархізації, коли будь-який працівник може спокійно поговорити з керівником, менеджером, власником компанії без страху та зайвого підлабузництва.

Помилки управління — це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового

колективу. Підвищення професійно-культурного рівня керівників (менеджерів) через їхнє своєчасне навчання, освоєння практичними навичками, формування ринкового мислення, освоєння методами вирішення конфліктів у колективі дасть можливість вчасно визначати «вузькі» місця й запобігати виникненню небажаних конфліктів (Смельяненко та ін., 2003).

Погана згуртованість колективу та несумісність працівників стають каталізаторами організаційних конфліктів. При незгуртованості колективу зазвичай страждають ефективність та час затрачений на виконання завдання, а також емоційне середовище колективу через чутки. Наразі існують ефективні методи для створення сприятливої емоційної середовища в колективах через проведення корпоративів, тим-білдингу, тренінгів, тощо.

Зважаючи на те, що було зазначено вище, можна дійти висновку, що організаційно-управлінські фактори зазвичай стають причиною виникнення об'єктивних факторів, які в свою чергу слугують підґрунтям для конфлікту.

Щодо причин суб'єктивного характеру, то можна наголосити на тому, що їх підґрунтям є психологічне середовище колективу та емоційний стан співробітників. Виокремлюється дві основні групи суб'єктивних причин: соціально-психологічні фактори та особистісні фактори.

Соціально-психологічні фактори беруть свої витoki з психічно-емоційного та психологічного стану, особистісного сприйняття ситуацій а також прямої соціальної взаємодії між індивідами. Через те, що люди завжди пропускають інформацію через призму власного сприйняття, виникають наступні каталізатори конфлікту:

- плітки;
- маніпуляції;
- токсична критика;

- зневажливе ставлення;
- приховування інформації;
- значні непорозуміння у колективі.

Критеріями особистісних факторів здебільшого є поведінка працівника. Їх можна розподілити наступним чином:

- особистісна поведінка співробітника, яка прослідковується, наприклад, у його методиці виконання поставленого завдання (якщо це підлеглий) або його методах управління, делегування повноважень та стимулювання підлеглих (якщо це керівник); його реакції на труднощі і комунікацію;
- поведінка в колективі, яка прослідковується при взаємодії з іншими у стилі спілкування, жестах, виразах обличчя, налаштованості на комунікацію, тощо.

Наявність у колективі “важких” людей можна відстежити, як за поведінкою, так і за психологічним середовищем навколо даного працівника. В діях такого співробітника буде прослідковуватися зверхність, дратівливість, деструктивність, недобросовісність, недисциплінованість, безвідповідальність, неорганізованість. Дані ознаки можуть спостерігатися як у комплексі, так і окремо, зважаючи на індивідуальність кожної людини. “Важкі” люди часто вдаються до маніпуляцій, їх слова та вчинки можуть бути невідповідними, вони до того ж можуть бути каталізаторами конфліктів різних масштабів у організаціях.

Чисельність групи “важких” людей складає десь близько 6 – 7% всієї кількості. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу — до важких працівників. Інші 9/10 самі прагнуть впорядкованості (Виноградова, 2017, с. 30).

Згідно з міжнародним дослідженням, проведеним CPP Global Human Capital Report у 2008 році, найпоширенішими причинами конфліктів на робочому місці є:

- Особистісні конфлікти та конкуренція — 49%;
- Стрес — 34%;
- Невідповідні навантаження — 33%;
- Погане лідерство або його відсутність — 29%;
- Проблеми з комунікацією — 26% (Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive, 2008, с. 9).

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

2.1. Управління та профілактика організаційних конфліктів

Управління конфліктами саме по собі є дуже багатоструктурним явищем. Воно займає окрему нішу у стратегії управління персоналом. У сучасних організаціях посередниками в управлінні корпоративними конфліктами виступають співробітники HR-функції. Сучасний відділ кадрів є більш модернізованим та інноваційним аніж минулого сторіччя. Зараз працівники HR-функції здебільшого володіють знаннями не лише в сфері їх прямих зобов'язань, а й отримують знання з психології, щодо оцінки та навчання персоналу, вітається проходження курсів з медіації та розуміння такого явища як організаційний конфлікт.

Основним об'єктом роботи HR-функції є працівники компанії, тому співробітники відділу кадрів вже зараз можуть досить швидко визначати наявність конфлікту, його сторони та предмет спору. Менеджери відділу HR зазвичай виступають посередниками у вирішенні корпоративних конфліктів. Слід зазначити, що управління конфліктом відноситься не лише до завдань HR-спеціалістів, а також належить до основних завдань керівника (компанії, функції, відділу): виявити конфлікт та максимально швидко і справедливо його врегулювати.

Управління організаційним конфліктом – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення. Управління конфліктом як сфера діяльності керівника має такі стадії: сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації; дослідження конфлікту та визначення його причин; пошук шляхів вирішення конфлікту; здійснення організаційних заходів, спрямованих на подолання конфлікту (Чмир, б. д.).

Існують ситуації, коли керівник не може виступати в ролі посередника у конфліктній ситуації. А саме, коли він сам виступає стороною конфлікту та знаходиться у стані конфронтації з іншими колегами (підлеглими, іншими керівниками/директорами). В такому випадку підключається співробітник відділу кадрів, або ж, якщо конфліктна ситуація виникає у вищому керівництві, до процесу врегулювання конфлікту підключається директор HR-функції.

Слід відзначити що, якщо конфлікт відбувається між керівником та підлеглим, керівник має більшу владу та може схилити співробітника до прийняття відповідного рішення, зручного для керівника. Натомість, передові компанії світу намагаються відходити від авторитарного типу вирішення конфліктів та надають перевагу різним видам медіаційних практик. Наприклад, діалог, фокус-група, безпосереднє проведення медіації, тощо.

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту (Зінчина, 2007).

Прогнозування та оцінка спрямованості допомагає на визначити дискурс та методику управління конфліктом. Адже кожна конфліктна ситуація є індивідуальною та потребує особистого підходу. Завдяки прогнозуванню ми граємо навипередки та у найкоротші терміни можемо вибудувати ефективну стратегію управління можливого конфлікту.

Стратегії щодо попередження конфліктів допомагають нам коли ми бачимо, що за наявної ситуації ми в ніякому разі не можемо допустити утворення конфліктної ситуації, адже вона принесе більше дисфункції та буде деструктивно впливати на перебіг роботи та взаємини в колективі. Задля того, щоб попередити

конфлікт, ми повинні слідити за тим, щоб кожен працівник мав задоволені психологічні запити та потреби; приймати якомога справедливіші рішення щодо різних тем, питань та проблем у колективі. Стимулювання же навпаки покликане задля того, щоб, по-перше, можна було розрядити напружену атмосферу в колективі, по-друге, простимулювати колектив чи окремих працівників більш ретельно і швидко підійти до вирішення проблеми, що утворилася. В даному випадку стимулювання конфлікту має більш позитивні наслідки.

До стадії регулювання конфлікту ми переходимо тоді, коли або не змогли передбачити та попередити конфлікт, або ми самі спровокували створення конфліктної ситуації. Регулювання конфліктної ситуації передбачає насамперед здійснення контролю та направлення конфлікту до його якнайшвидшого врегулювання.

В процесі регулювання конфлікту можна використовувати такі основні технології регулювання:

- Інформаційні. Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, виключення із інформаційного поля неправдивої чи викривленої інформації, припинення поширення неправдивих чуток;
- Комунікативні. Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії і їх прихильниками, забезпечення ефективного спілкування;
- Соціально-психологічні. Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами, зниження соціального напруження і закріплення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- Організаційні. Вирішення кадрових питань, використання методів заохочення і покарання, зміна умов взаємодії співробітників (Юсім, б. д.).

Саме вже вирішення конфлікту є одним із суб'єктів управління та передбачає на меті вирішення або відкладання конфлікту на деякий час. У зв'язку з цим, вирішення конфлікту також поділяють на повне та неповне. Повне вирішення

конфлікту означає, що ми усунули всі конфліктогени, а сторони дійшли компромісу. Неповне вирішення конфлікту передбачає, що сторони наразі знаходяться у стані тимчасового примирення, проте причини конфлікту залишаються не усунутими.

Отже, можна зробити висновок, що управління конфліктами допомагає нам суттєво знизити ризики розпаду колективу та занепаду організації та привнести “свіже повітря” у перебіг буденності. Але слід зважати на те, що найбільша ефективність управління конфліктом досягається за вибору коректного методу управління конфліктом. Існує дві групи методів управління конфліктною ситуацією — структурні та міжособові:

- Структурні методи. Роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, установлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагородження;
- Міжособові стилі. Ухилення, згладжування, примушування, компроміс і вирішення проблеми (Управління організаційними змінами та конфліктами. реферат, б. д.).

Структурні методи є суто регламентованими та спираються здебільшого на тип корпоративної культури компанії, прописані регламенти, правила і систему компенсацій та пільг. Незважаючи на присутність нормативно-правового підґрунтя даних методів, вони є менш гнучкими, але

Роз'яснення вимог до роботи полягає в поясненні очікувань від працівника. Задля уникнення непорозумінь пояснюються такі критерії, як очікуваний результат та терміни виконання, процедура виконання, поінформування інших, тощо. Внаслідок такого підходу працівник розуміє, що від нього потребують та самостійно прораховує варіанти виконання завдань таким чином, щоб уникнути конфліктних моментів в подальшому.

Використання координаційних та інтеграційних механізмів допомагає здійснювати більший контроль над перебігом трудового процесу через визначену ієрархізацію. Наприклад, керівник проекту здійснює проміжковий контроль кожного етапу роботи та впорядковує і коригує усі робочі процеси. В подальшому це допомагає вкластися у строк виконання усього проекту, максимально ефективно розподілити час та уникати малих та глобальних конфліктів завдяки контролю керівної особи.

Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей допомагає нам не лише мінімізувати появу конфліктів у колективі, а й налагодити стосунки між працівниками через використання спільних зусиль під час виконання робочого завдання.

Система винагород використовується як стимул для людей співпрацювати один з одним задля отримання бажаного спектру матеріальної чи нематеріальної компенсації.

Міжособові методи, в свою чергу, є більш гнучкими та мають індивідуальний підхід зі сторони того, хто використовує дані методи. Так наприклад, ухилення характеризується навмисним відходженням від конфлікту або тотальним ігноруванням наявності конфліктної ситуації. Даний метод допомагає тимчасово згладити “гострі кути” та відстрочити перехід до відкритої фази конфлікту.

Згладжування полягає у тому, що працівник намагається дати зрозуміти, що перехід до конфлікту не є бажаним, більш того негативно впливає на перебіг робочого процесу та атмосферу. У даному випадку. Такі люди визнають конфлікт і свідомо можуть йти на будь-які поступки задля того, щоб не призводити розростання конфлікту.

Примушування проявляється в стилі поведінки, коли людина використовує агресивні методи задля схилення інших прийняти її точку зору, не цікавиться

інтересами та позицією іншої сторони. Цей метод являється найнебажанішим для використання при регулювання конфліктних ситуацій, адже подальшому впливає на ініціативність інших співробітників.

Компроміс, в протиположності примушуванню, є одним з найбажаніших методів управління конфліктом. Він передбачає прийняття мотивів та позиції опонента та не потребує відмовлятися від власних. Сторони, що знаходяться у конфронтації, доходять до консенсусу, щоб кожна сторона могла максимально (наскільки це буде можливо) задовільнити власні потреби.

Вирішення проблеми є усвідомленим підходом управління до прийняття наявної конфліктної ситуації та визнання існуючих розбіжностей і причин конфлікту. Даний метод є виваженим, адже кожна сторона аналізує свою позицію та позицію опонента. Шлях до врегулювання конфліктної ситуації передбачає, що у майбутньому буде дуже мала вірогідність повторного утворення конфліктної ситуації стосовно вже вирішеного питання. Даний спосіб управління конфліктом має найперспективніший, стосовно майбутніх взаємовідносин, результат.

Профілактика та попередження конфліктів в організаціях

Попередження конфліктної ситуації — це процес, що спрямований на недопущення конфлікту або придушення конфлікту на стадії його утворення. Наразі є багато різноманітних методів не лише для діагностування конфлікту, а й для його попередження. Зокрема успіх попередження конфліктної ситуації залежить від ефективності системи управління та корпоративної культури компанії.

Проте не слід будувати занадто завищені очікування від системи попередження конфліктних ситуацій щодо їх швидкості. Зараз ми вже маємо змогу дуже швидко діагностувати наявність конфліктогенів та конфліктної ситуації, проте їх попередження та врегулювання може зайняти деякий час, який не завжди можна передбачити.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути :

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо (Тестова, 2020).

Існує досить багато методів управління з метою запобігання виникненню конфліктів:

- внутрішньоособистісні методи — методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи — методи з профілактики й усунення організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи перетворення стилю поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи впливу на індивідуальну поведінку та приведення у відповідність організаційних ролей співробітників з урахуванням їхніх функціональних обов'язків (можливе маніпулювання співробітниками);

- методи активізації відповідних агресивних дій, які застосовуються в надзвичайних випадках, коли вичерпано можливості всіх попередніх методів (Ємельяненко та ін., 2003).

Наразі основним дієвим методом попередження конфліктів в організаціях все частіше стає корпоративна культура компанії.

Корпоративна культура — це цілі, які переслідує організація та система цінностей, яку поділяє кожен співробітник організації. Деякі науковці порівнюють корпоративну культуру з філософією та ідеологією, адже вона визначає шлях розвитку, як компанії, так і працівників. Корпоративна культура може визначити шлях врегулювання організаційного конфлікту та допомогти попередити його в найкоротші строки. Такий висновок можна зробити зважаючи на те, що корпоративна культура має значний вплив на поведінку та систему орієнтирів працівників. До змісту корпоративної культури також належать очікування щодо поведінки працівників. Саме цей аспект впливає на підхід компанії щодо методики врегулювання організаційного конфлікту.

Наявність самої культури в організаціях забезпечує працівників упевненістю, що кожен працює задля того, щоб жила уся компанія. Працівники починають ставитися до своїх колег як до ще однієї маленької родини, тому доцільно буде зауважити, що наявність чітко вираженої корпоративної культури сама по собою мінімізує прояв агресії та зведення проблем до конфліктних ситуацій. Колеги намагаються вирішити проблему спокійно, без зайвого розголосу та дійти компромісу. Просування до головної мети, досягнення результату та збереження гарних міжособистісних чи міжгрупових взаємовідносин майже завжди є в пріоритеті у таких організаціях.

Корпоративна культура включає в себе декілька компонентів:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;

- діюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка (гасла, організаційні табу, ритуали) (Охременко, 2018, с. 130 — 131).

Впроваджена система лідерства допомагає більш безболісно приймати індивідам систему ієрархії в тій чи іншій компанії. Коли людина розуміє та приймає відповідний стиль лідерства, вона підпорядковується правилам управління

Профілактика та попередження конфліктних ситуацій слугує передумовою ефективної діяльності організації. Як відомо, важко завжди залишатися у безконфліктному середовищі, адже кожна людина є індивідуальною і має свою призму сприйняття світу. Робота в організаціях, кожного дня може кидати виклик нашому баченню ситуації, що спричиняє непорозуміння з іншими. Люди в компаніях пов'язані між собою соціальними зв'язками, приватними взаємовідносинами, різноманітними проблемами, тощо. Як вже було з'ясовано, основними причинами конфліктів в організаціях є розбіжності у функціях та завданнях, зіткнення інтересів та влади, а також зіткнення мотивів, цінностей та інтересів. До цього переліку слід додати також наступні конфліктогени в організаціях:

- вік;
- освіта;
- стаж роботи;
- особистісні якості;
- професійний та життєвий досвід;
- погляди щодо вирішення проблемних питань (Удовенко, 2017, с. 261).

2.2. Вирішення конфліктів в робочих колективах

Вирішення корпоративного конфлікту є основною метою будь-якої організації. У конфліктному середовищі ускладнюються індивідуальна робота, спільна робота над проєктами, побудова міжособистісних комунікацій, емоційне середовище.

Нижче наведено деякі з негативних наслідків конфлікту, який залишився невирішеним:

- Зниження мотивації;
- Стрес на робочому місці;
- Знижений моральний дух;
- Зниження продуктивності та ефективності;
- Погана продуктивність команди (Team Conflict Resolution: Examples & How to Manage Conflicts, б. д.).

Запобігати конфліктам та вирішувати їх є дуже важливим, адже наслідки неврегульованих конфліктів можуть бути непередбачуваними. Залишаючись неврегульованим конфлікт може створювати прецеденти корупційного делікту та негативно впливати на розвиток як окремих функцій, так і цілої організації. До того ж такі конфлікти можуть скомпрометувати добропорядність компанії та її представників.

Згідно з дослідженням Інституту Гернштейна, працівники витрачають у середньому близько 15 відсотків свого робочого часу на конфлікти. З іншого боку, керівники навіть витрачають від 30 до 50 відсотків свого щотижневого робочого часу прямо чи опосередковано на конфлікти чи їх наслідки. Очевидно, що це загрожує не тільки успіху проєкту чи компанії в цілому, але й величезним витратам, пов'язаним із конфліктами та, як наслідок, «витраченим» робочим часом (Konflikte im Team lösen: 5 Strategien, б. д.).

Існує багато методик щодо врегулювання організаційних конфліктів. Зараз все частіше створюються комісії щодо управління та врегулювання конфліктів можливими методами. Розвиток даної сфери спостерігається вже протягом багатьох десятиліть. Проте існує й ряд механічних факторів, які можуть вирішити або призупинити організаційний конфлікт. Припинення корпоративного конфлікту може відбутися в результаті:

1. відновлення порушеного права чи законного інтересу однієї зі сторін конфлікту шляхом:
 - відмови іншого суб'єкта конфлікту від своїх домагань;
 - втручання чи використання третьої особи, яка виконує роль арбітра;
 - досягнення компромісу між суб'єктами конфлікту;
2. відкладення розв'язання конфлікту на певний термін або до настання певних подій (наприклад, до винесення загальними зборами товариства рішення щодо питання, від якого залежить перебіг конфліктної ситуації, включаючи її розв'язання);
3. припинення конфлікту через усунення його причини (що може мати місце, наприклад, у разі прийняття локального документа про порядок розгляду заяв учасників товариства, якщо спір виник через відсутність такого документа, в т. ч. недотримання, на думку одного з суб'єктів конфлікту, строків розгляду заяв у товаристві) (Вінник, 2012, с. 412).

Важливими при врегулюванні організаційного конфлікту є особистісні навички та навички для управління конфліктами в робочому середовищі. Врегулювання має на меті конструктивне та мирне вирішення суперечки. Базовими навичками індивіда для успішного вирішення організаційного конфлікту є:

- Емоційний інтелект. Розуміння мотивів та емоцій колективу дозволить нам приймати більш прагматичні рішення;
- Терпіння. Слід запастися ним, адже врегулювання конфліктної ситуації може бути досить довгим процесом, до того ж кожна зі сторін буде намагатися грати на нервах опонента та медіатора, за наявності останнього;
- Психологічна стійкість. Досить часто сторони дають одна на одну або хочуть схилити медіатора до відстоювання їх інтересів, дана навичка дозволяє нам не піддаватися на маніпуляції;
- Неупередженість. Є дуже важливою навичкою та вмінням, адже вирішення конфлікту вимагає неупередженого ставлення щодо сторін конфлікту, їх цінностей, мети, тощо;
- Вміння аналізувати. При вирішенні конфлікту доведеться аналізувати мотиви та інтереси сторін, адже частіше вони є прихованими;
- Активне слухання. Важливо вислухати та почути кожную сторону конфлікту, це є важливим як для кожної зі сторін конфлікту, так і для медіатора.

На мою думку, найефективнішою стратегією вирішення будь-яких конфліктів є медіація. Спосіб врегулювання організаційних конфліктів за допомогою проведення медіації розвивається в Україні вже понад 20 років. Медіація являється альтернативним методом вирішення спорів на всіх щаблях суспільної взаємодії: сім'я, соціальна сфера, освіта, бізнес, політика, взаємодія з громадами, тощо. За оцінкою Регіональної торгово-промислової палати Миколаївської області застосування медіації, наприклад, у сімейних конфліктах, знижає вірогідність врегулювання конфліктної ситуації через суд до 60% (Медіація, як один із ефективних альтернативних способів вирішення конфліктів – Регіональна торгово-промислова палата Миколаївської області, б. д.).

Наразі медіація є найбільш ефективною альтернативою для врегулювання конфлікту будь-якого ступеня, вона допомагає нам зберегти наші цінності,

переконання та інтереси не відкидаючи збереження доброзичливих стосунків з нашим опонентом. Медіація, як стратегія, допомагає як нам, так і нашому опоненту вийти з конфлікту без значних втрат в емоційному та матеріальному планах.

Медіація — це альтернативний метод врегулювання конфліктної ситуації; підхід, завдяки якому, можна конструктивно підійти до вирішення конфлікту. З використанням медіації зберігається більша вірогідність збереження, покращення або відновлення відносин між сторонами; дозволяє сторонам конфлікту контролювати його протікання та результат. Вона також дозволяє нам розмежовувати конфлікт, робити паузи та відновлювати переговорний процес.

Медіація популярна тим, що дозволяє майже неупереджено вирішувати конфлікт завдяки тому, що запрошується третя незацікавлена сторона. Вона допомагає у вирішенні конфлікту, але не підштовхує до конкретних дій, не радить як поступити і залишається безпристрасною.

Медіація при вирішенні корпоративних конфліктів можлива за умови, якщо вона відповідає критеріям медіабельності:

- сторонами конфлікту є компанії, їх акціонери або топ-менеджери, для яких важливим є збереження партнерських відносин, репутації, вони налаштовані на діалог та подальшу співпрацю (наприклад, мають сімейний бізнес чи майбутні контракти);
- в основі суперечки лежать особисті відносини, конфлікт має емоційне забарвлення;
- головними є не правові претензії, пов'язані з минулим, а майбутні інтереси партнерів по бізнесу, можливість збереження відносин у перспективі;
- для досягнення своїх цілей сторони не використовують у ході конфлікту неправомірні засоби;

- сторони зацікавлені в конфіденційності, відсутня необхідність створення юридичних прецедентів, а також відсутня необхідність отримання судових рішень (Матат, 2020, с. 138).

Наявність навіть одного з перерахованих критеріїв дозволяє говорити про можливість розгляду корпоративних конфліктів у медіації. Під час врегулювання корпоративних конфліктів медіація має також певні переваги над судовим розглядом, а саме:

- медіатор не відстоює позицію однієї зі сторін, як адвокат, а досліджує їх реальні інтереси, на основі яких і може сформуватися прийнятне для обох сторін рішення;
- процедура медіації займає значно менше часу, ніж судовий процес;
- витрати на виплату гонорару медіатора є істотно меншими, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;
- зберігається повна конфіденційність у ході розгляду справи;
- під час медіації вдається зберегти партнерські відносини, надалі сторони продовжують співпрацю у межах спільного бізнесу (Матат, 2020, с. 138).

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДОМ АНКЕТУВАННЯ З ВІДКРИТИМИ ТИПАМИ ЗАПИТАНЬ

Актуальність теми дослідження

Конфлікти увесь час супроводжують людство на шляху його існування та розвитку. Виникнення конфліктних ситуації — це поширене явище всередині соціуму, яке може виникати з різних факторів. Як і соціальні конфлікти, конфлікти в управлінні персоналом можуть виникати внаслідок соціальної взаємодії, проте мають більш вузький перелік як причин їх виникнення і способів їх врегулювання. Дане дослідження актуальне тим, що допомагає більш широко розглянути проблематику виникнення конфліктів в управлінні персоналом та поглянути на сучасні інноваційні методики, які допомагають боротися з викликами сьогодення у цій сфері.

Розробка опитувальника

Структура опитувальника:

- спочатку було прописано преамбулу до опитувальника, де було вказано хто і з якою метою проводить дане дослідження;
- було створено соціально-демографічний блок, який складається з 3 питань;
- було створено основний блок питань, який складається з 11 питань;
- проведено пілотажне анкетування, внаслідок якого було зафіксовано приблизний час, яки використовується для проходження опитувальника. Час складає приблизно 30 хвилин.

Типи запитань:

У дослідженні було використано лише прямі відкриті питання, задля отримання більш розгорнутої відповіді респондентів.

Особливості та переваги анкетування

Основними перевагами анкетування є:

- анкетування легше в організації та даному випадку було безкоштовним;
- можливість отримати кількісні та якісні статистичні дані одночасно;
- аналіз результатів проходить легше;
- респонденти можуть легко прийняти участь, або через онлайн-форму, або через безпосереднє інтерв'ювання.

Мета дослідження

Мета даного дослідження полягає у розумінні інтерпретації поняття конфлікту в колективі; визначенні основних параметрів, які є основою для врегулювання конфлікту; розумінні змін щодо підходів врегулювання та попередження конфліктів в колективі; підтвердженні чи спростуванні висунутих гіпотез дослідження.

Об'єкт та предмет дослідження

Об'єктом даного дослідження виступають респонденти, які мали досвід роботи мінімум протягом року за останні п'ять років.

Предметом дослідження слугує сприйняття респондентами поняття конфліктної ситуації, їх погляд на внесок конфліктної ситуації на користь зміцнення/розпаду робочого колективу, визначення нових течій у підходах щодо врегулювання конфліктів та налагодження атмосфери у робочому колективі.

Гіпотези

Гіпотеза 1. Неможливо уникнути конфліктних ситуацій у колективах;

Гіпотеза 2. Вибудова доброзичливих стосунків це обов'язок кожного співробітника;

Гіпотеза 3. Розуміння причин конфлікту є шляхом до скорішого та ефективного вирішення конфлікту;

Гіпотеза 4. Конфлікт в колективі сприяє розвитку;

Гіпотеза 5. Основні виклики та причини виникнення організаційних конфліктів спричинені зокрема відсутністю сформованої корпоративної культури в компанії.

Підготовка дослідження

На початку планувалося проведення фокус-групового дослідження, бо за допомогою нього можна отримати більш розгорнуті та ґрунтовні результати. Проте в умовах війни даний задум було складно реалізувати, адже наразі діють нестабільний зв'язок, відключення світла, ракетні обстріли, тривоги, тощо. Тому було прийняте рішення людей, яких планувалося запросити на фокус-групове дослідження, опитати за допомогою опитувальника створеного у гугл-формах із відкритими типами запитань. Було сформовано два блоки запитань: соціально-демографічний блок та блок основних запитань. Для участі у дослідженні було залучено респондентів, які мають різний досвід роботи, стаж та профіль.

Вимоги до процедури проведення

Після складання опитувальника, 20 травня 2023 року він пройшов пілотажне анкетування, задля перевірки: коректної роботи форми; чи є доступ у всіх респондентів до опитувальника; чи зберігаються відповіді респондентів. Респонденти мали можливість заповнити даний опитувальник у період з 22 по 31 травня 2023 року.

Стисла інформація про респондентів:

1. Андрій — 35 — Фахівець
2. Ольга — 38 років — Фармацевт

3. Ірина — 41 рік — Старший фахівець відділу продажів роздрібного бізнесу
4. Юрій — 45 років — Інженер-програміст
5. Марина — 46 років — Начальник відділу
6. Катерина — 47 років — Начальник відділу банку

3.1. Преамбула

Добрий день шановні респонденти, мене звати Анастасія.

Я студентка 4 курсу КПІ ім. Ігоря Сікорського спеціальності "Соціологія". Я вивчаю виклики сьогодення у сфері врегулювання корпоративних конфліктів. Предметом мого дослідження виступають зміни у сучасних практиках та підходах інформування/навчання працівників щодо шляхів ефективного вирішення та мінімізації кількості корпоративних конфліктів.

У нинішньому світі люди досить часто стикаються з різними конфліктами під час своєї взаємодії. Ми стикаємося з конфліктами кожного дня під час спілкування як в побуті, так і на роботі. Значну частину свого життя ми проводимо у робочому колективі, в якому досить розповсюджене явище виникнення конфліктів.

Прошу кожного учасника анкетування висловлювати власну думку на поставлені питання у вигляді розгорнутої відповіді об'ємом до 5 речень.

Учасники даного анкетування не будуть знати про зміст відповідей один одного. Відповіді учасників анкетування будуть використані у моїй кваліфікаційній роботі на тему "Інноваційні виклики в управлінні персоналом: розв'язання конфліктів" із вказанням ваших ПІБ, повних років та обійманої посади.

Приблизний час, який Ви витратите на проходження анкетування, складає 30 хв.

3.2. Перелік питань з опитувальника

Соціально-демографічний блок запитань:

1. Вкажіть свій ПІБ.
2. Вкажіть скільки Вам повних років.
3. Вкажіть назву обійманої посади або останню посаду, яку ви обіймали протягом п'яти років (якщо наразі ви безробітні).

Основний блок запитань:

1. Дайте власне визначення поняттю "конфліктна ситуація в колективі".
2. На Вашу думку, чи є обов'язком кожного працівника вибудовувати доброзичливі стосунки з усіма в робочому колективі?
3. На Вашу думку, чи можливо зовсім уникнути конфліктів в робочому колективі?
4. На Вашу думку, чи є значущим визначення причини, сторін та інтересів сторін конфлікту?
5. На Вашу думку, виникнення конфлікту в колективі сприяє його розвитку чи розпаду?
6. Чи брали Ви особисто участь у корпоративному конфлікті або були його свідком? Якщо так, коротко прокоментуйте шлях його врегулювання.
7. Прокоментуйте будь ласка тезу, що мирне та справедливе врегулювання корпоративного конфлікту без переходу до фази ескалації (загострення) важливіше за швидкість його врегулювання.
8. На Вашу думку, чи є ефективними тренінги, заходи, навчання щодо ефективної побудови стосунків у колективі та методів запобігання виникненню конфліктів у колективі?

9. За останні п'ять років, чи брали Ви участь у заходах, які влаштовувала Ваша компанія, щодо поінформування працівників у сфері налагодження ефективного тим-білдингу та врегулювання особистісних/колективних конфліктів? Коротко поясніть чому брали/не брали участь.
10. Якщо Ви брали участь у подібних заходах, прокоментуйте чи помітили Ви вдосконалення або кардинально інноваційні зміни у системі та підходах щодо проведення даних тренінгів/навчань? Якщо так, то що саме вдосконалилося чи змінилося?
11. На Вашу думку, які наразі існують виклики у сфері врегулювання корпоративних конфліктів, які потребують максимальної уваги та можуть бути покращені за допомогою інноваційного підходу?

3.3. Аналіз результатів дослідження

Аналіз зібраних анкет респондентів від 11.06.2023.

У період з 22 по 31 травня 2023 року мною було проведене анкетування з відкритими типами запитань на тему: “Корпоративні конфлікти: розуміння, причини, врегулювання. Виклики та інновації”.

В ході дослідження були висунуті наступні гіпотези:

Гіпотеза 1. Неможливо уникнути конфліктних ситуації у колективах.

Катерина — 47 років — Начальник відділу банку:

Уникнути конфліктів зовсім, на мій погляд, неможливо, бо кожний індивідуум має свій життєвий досвід, погляди на ті самі події. Відрізнитися можуть інтереси та методи виконання встановлених задач, враховуючи різницю сприйняття тих самих подій, як наслідок виховання та сприйняття себе як особистості в суспільстві тощо.

Юрій — 45 років — Інженер-програміст:

Категорично ні. Уникнути конфліктів зовсім неможливо. Навіть у колективі робітників.

Марина — 46 років — Начальник відділу:

Такого не буває (із досвіду).

Його можна залагодити, мінімізувати, але неможливо повністю уникнути.

Ірина — 41 рік — Старший фахівець відділу продажів роздрібного бізнесу:

Вважаю що неможливо зовсім уникнути конфліктів в робочому колективі. Варто пам'ятати, що всі ми люди і у нас є людські бажання, специфічні особливості характеру і амбіції. Люди схильні сердитися – це нормальна захисна

реакція їх психіки. Буває дуже складно прийняти на себе ініціативу до примирення, коли інший не правий.

Андрій та Ольга також дали негативну відповідь. Зовсім уникнути конфліктів в жодному разі не є можливим.

Зважаючи на думки респондентів, можна остаточно сказати, що гіпотезу підтверджено.

Гіпотеза 2. Вибудова доброзичливих стосунків це обов'язок кожного співробітника.

Марина — 46 років — Начальник відділу:

Без нормально налагоджених комунікацій не вийде спільної діяльності. Взаємодія між співробітниками на роботі регулюється вимогами ділової етики та внутрішнього трудового розпорядку.

Кожен працівник має намагатися вибудовувати доброзичливі відносини з усіма співробітниками компанії, а так само з начальством.

Катерина — 47 років — Начальник відділу банку:

На мою думку вибудова доброзичливих стосунків та комфортного співіснування між співробітниками колективу є необхідною умовою продуктивної співпраці підприємства в цілому.

Ірина — 41 рік — Старший фахівець відділу продажів роздрібного бізнесу:

Я вважаю що кожен працівник повинен вносити свій вклад в побудову сприятливого мікроклімату в робочому колективі. Це дає можливість кожному відчувати себе частиною великої успішної команди.

Ольга своїм висловлюванням також підтвердила дану гіпотезу. Вона зазначила, що кожен співробітник відіграє роль у вибудові мікроклімату у колективі та впливає міжособистісні взаємовідносини.

Андрій зауважив, що це здебільшого не обов'язок працівника, а рекомендація щодо більш комфортної та плідної праці.

В свою чергу Юрій висунув тезу, що не обов'язково старатися вибудовувати доброзичливі стосунки з іншими працівниками, в протиположності можна мати нейтральні стосунки.

Зважаючи на думку більшості, гіпотезу можна вважати підтвердженою.

Гіпотеза 3. Розуміння причин конфлікту є шляхом до скорішого та ефективного вирішення конфлікту.

Ольга — 38 років — Фармацевт:

Так, але у цивілізований манер.

Марина — 46 років — Начальник відділу:

Так, для вирішення конфлікту, а в подальшому його запобігання та з метою профілактики.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин.

Особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів керівникові, бо від нього залежать напруженість, тривалість та результативність конфліктних ситуацій.

Ірина — 41 рік — Старший фахівець відділу продажів роздрібного бізнесу:

Визначення причини, сторін та інтересів сторін конфлікту є обов'язковою дією на мою думку. Треба викликати підлеглих на особисту бесіду і постаратися об'єктивно оцінити причину конфлікту, почути і прийняти до уваги точку зору кожної з конфліктуючих сторін. Ще можна спробувати організувати діалог між конфліктуючими сторонами за участю керівника, де в цивілізованій формі висловити всі претензії.

Відповідь Ольги була трактована мною наступним чином: визначення причин, сторін та інтереси сторін конфлікту є важливим аспектом для вирішення конфлікту, але знання цих аспектів не повинне використовуватися у маніпулятивних цілях.

Андрій та Юрій так само підтримали дану гіпотезу, погодившись, що визначення перелічених факторів слугує підґрунтям для швидкого та справедливого вирішення конфліктної ситуації.

Беручи до уваги викладене вище, гіпотеза може вважатися підтвердженою.

Гіпотеза 4. Конфлікт в колективі сприяє розвитку.

Марина — 46 років — Начальник відділу:

Один і той самий конфлікт може відігравати негативну роль на одному етапі розвитку й позитивну на іншому.

Юрій — 45 років — Інженер-програміст:

Частина сприяє розвитку, частина — розпаду.

Катерина — 47 років — Начальник відділу банку:

Виникнення конфлікту в колективі, на мою думку, в жодному разі не сприяє розвитку компанії, а навпаки може привести до розпаду та, як мінімум, перешкоджає виконанню поставлених задач.

Ірина — 41 рік — Старший фахівець відділу продажів роздрібного бізнесу:

На мою думку, конфлікти дуже корисні, їх не варто боятися. Якщо в колективі є конфлікт, значить він “живий”, людям не байдужа їхня діяльність, і вони, швидше за все, зацікавлені в збереженні свого місця. В цьому випадку є шанс створити ефективну команду. До того ж конфлікт є відмінним каналом для виходу накопиченого негативу всередині кожного із співробітників.

Ольга підтримала висловлювання Юрія та Марини зауваживши, що це також може залежати від природи конфлікту. Отже, зважаючи на це, конфлікт може бути як деструктивним, так і конструктивним.

Андрій має схожу думку із Катериною. Він безперечно вважає, що конфлікт сприяє виключно розпаду колективу.

Лише Ірина зауважила, що конфлікт йде виключно на користь колективу та сприяє розвитку, а також дає змогу розрядити атмосферу та скинути психологічну напругу.

Отже, зважаючи на різні думки респондентів щодо даної гіпотези, її можна вважати спростованою.

Гіпотеза 5. Основні виклики та причини виникнення організаційних конфліктів спричинені зокрема відсутністю сформованої корпоративної культури в компанії.

Юрій — 45 років — Інженер-програміст:

Конфлікт може розгорітись у соцмережі та/або підтримуватись у групах месенджерів. Саме тут може знадобитись інноваційний підхід

Ольга — 38 років — Фармацевт

Найбільший виклик для спеціалістів з тренінгів це подолати стіну відчуження їхніх порад у маленьких багаторічних колективах. Ці колективи мають свій власний клімат і дуже важко приймають настанови зовні.

Катерина — 47 років — Начальник відділу банку:

Якщо в команді є чітко сформульовані цілі, підтримується корпоративна культура, співробітництво базується на умовах взаємної поваги та довіри, є можливість висловлювати своє бачення на вирішення питань - виникнення конфліктів зводиться до мінімуму. Формування корпоративної культури, своєчасне

вирішення спірних питань шляхом об'єктивної аргументації , як результат винайдення оптимального рішення для досягнення бажаного результату .

Андрій — 35 — Фахівець:

Перемовини та будування конкретних кроків.

Марина — 46 років — Начальник відділу:

Я глибоко переконана, що розв'язувати конфлікти можна різними способами, проте найефективнішими є компроміс і конкуренція.

На мою думку конфлікт, як і хвороба, легше попередити ніж лікувати. Потрібно намагатися робити упор на позитивні думки і оцінки, пам'ятаючи, що всі люди більш прихильно приймають позитивну інформацію, а не негативну, яка часто призводить до конфліктних ситуацій.

Формування корпоративної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу в колективі та поведінку робітників. Безперечно вважаю, що корпоративна культура є інноваційним інструментом для побудови ефективного колективу.

Ірина — 41 рік — Старший фахівець відділу продажів роздрібного бізнесу:

На мою думку конфлікти у стосунках є одним з найпоширеніших видів. Міжособистісні проблеми або відсутність симпатії часто стають причиною того, що ви просто не ладите з певною людиною. Медіація вчить вибудовувати взаємовідносини та знаходити рішення, опираючись на інтереси, цінності, потреби, почуття людини, а не виходити лише з його емоційних реакцій, поведінки, принципових позицій.

Якщо підсумувати думки респондентів, то можна виокремити наступні тези:

- Корпоративна культура є вагомим важелем для боротьби з викликами та вирішення предметів спору;

- Корпоративна культура є інноваційним інструментом у сфері врегулювання організаційних конфліктів;
- Дуже складно боротися з деструкціями у вже сформованих колективах, адже вони можуть зберігати консерватизм у своїх взаємовідносинах;
- Наразі потребують інноваційного підходу наступні сфери: конфлікти у соцмережах, стратегія переговорів та будування конкретних кроків щодо регулювання конфліктів.

На мою думку, проблематику невизначеної стратегії переговорів та будування конкретних кроків розвитку допоможе вирішити впровадження сформованої корпоративної культури, адже вона передбачає в собі стиль взаємовідносин, комунікації, поведінки, цілей, цінностей, тощо.

Отже, зважаючи на вище сказане, можна вважати гіпотезу підтвердженою.

Аналізуючи отримані результати проведеного анкетування можна дійти висновку, що тема й справді є актуальною та цікавою для дослідження. Респонденти були зацікавлені у проходженні анкетування та прийняли активну участь, надавши розгорнуті відповіді у більшості випадків. Респонденти зійшлися на тому, що розуміння причин, інтересів та сторін конфлікту є вирішальним кроком на шляху до його врегулювання. Багато проблем пов'язаних із управлінням та вирішенням конфліктів можна вирішити за допомогою впровадження відповідної корпоративної культури.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Організаційні конфлікти, на жаль, відбуваються в суспільстві дуже часто. Запобігати конфліктам на роботі, розпізнавати їх, аналізувати та ефективно і швидко вирішувати дуже важливо. Як відомо, наслідки невирішених конфліктів є дуже вагомими. Внаслідок неврегульованого конфлікту колектив буде схильним до перевтомлення та погіршення якості його здоров'я, знизиться продуктивність праці, організації можуть терпіти величезні збитки та навіть розвалюватися.

Профілактика та передумання конфлікту допомагає створювати більш позитивне емоційне середовище в колективі. Це сприяє його розвитку, підвищенню працездатності працівників, ефективному управлінню кадрами, тощо. Діагностування конфлікту на ранніх стадіях дає нам змогу не лише керувати появою та протіканням конфлікту, а визначати психологічний настрій колективу та стан напруги, якщо вона є.

В межах написання даної кваліфікаційної роботи було проведено дослідження у вигляді анкетування з відкритими типами питань. При аналізі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Так як ми живемо у суспільстві, яке має тенденцію до змін, можна стверджувати, що думки, принципи, мотиви, цінності, погляди, вірування, бажання, прагнення, тощо, також не є непорушними детермінантами. Люди змінюються та змінюють світ навколо себе. Коли ж ми знаходимося у робочому середовищі, у нас з'являється ще більше конфліктогенів та патернів, адже кожен має різні досвід, освіту, вік, тощо. Отже, робимо висновок, що уникнути конфліктів у робочому середовищі зовсім неможливо;

2. Вибудова доброзичливих стосунків у колективі є рекомендованою, але не обов'язковою. Для того, щоб полегшити собі перебування у невідомому для себе місці, ми починаємо вибудовувати навколо себе соціальні зв'язки. Соціальні зв'язки на роботі є важливими, адже протягом робочого дня ми комунікуємо як

мінімум з декількома колегами. Проте емоційне забарвлення таких взаємовідносин не завжди повинно мати виключно позитивний характер. Взаємини на роботі можуть спокійно перебувати у нейтральному стані. Хоча й не можна заперечувати того, що саме доброзичливі (майже дружні) стосунки (які іноді можуть і заважати) допомагають швидше адаптуватися та з більшим ентузіазмом виконувати особисті та спільні проектні завдання;

3. Визначення причин конфлікту та інтересів сторін слугує сильним поштовхом щодо переходу до вирішення конфліктної ситуації. Стадія діагностики конфлікту допомагає нам більш ґрунтовно підійти до вибору стратегії та методики врегулювання організаційного конфлікту. І зважаючи на це перейти до швидкого та максимально справедливого вирішення конфлікту;

4. Конфлікт може сприяти як розвитку колективу, так і його занепаду. Зокрема вплив конфлікту на колектив можна визначити, по-перше, залежно від природи конфлікту; по-друге, зважаючи на етап розвитку та рівень згуртованості колективу. Колектив, який перебуває на стадії формування частіше має тенденцію до розпаду, вже сформований колектив, в якому всі один одного знають протягом тривалого часу;

5. Наразі можна виділити корпоративну культуру, як основний інструмент боротьби з конфліктами всередині організацій. Корпоративна культура має в своєму розумінні також такі критерії, як: мораль, очікування щодо поведінки, цінності компанії та працівників, тощо. Дані компоненти можуть убезпечити нас від більшої кількості конфлікту ще на етапі рекрутингу персоналу, адже кандидати, які потенційно можуть бути конфліктними і до того ж не мають схожих цілей з цілями компанії будуть одразу відсіяні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Виноградова, В. Є. (2017). Управління конфліктами (Д. Спұлбер, А. Горбового & А. Халецької, Ред.).

Вінник, О. (2012). До проблеми корпоративних конфліктів. Університетські наукові записки, 1(47), 407–415.

Гаврилко, П. П., Кужелев, М. О., & Брітченко, І. Г. (2016). Корпоративні відносини в банківському секторі : Фінансові механізми та маркетингові стратегії. Волинські обереги.

Долинська, Л., & Матяш-Заяц, Л. (2010). Психологія конфлікту. Каравела.

Смельяненко, Л., Петюх, В., Торгова, Л., & Гриненко, А. (2003). Конфліктологія. КНЕУ.

Зінчина, О. Б. (2007). Конфліктологія. ХНАМГ.

Кулініч, І. (б. д.). ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ. Навчальний посібник. Pidru4niki. https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyah_i_virishennya_sistemi_upravlinnya

Матат, В. (2020). Можливості застосування медіації у системі управління корпоративними конфліктами. Вчені записки Університету «КРОК», 3(59), 134–142.

Матвійчук, Т. Ф. (2018). Конфліктологія. ГАЛИЧ-ПРЕС.

Мацокін, А. (2019, 18 лютого). Роль служб управління персоналом у вирішенні конфліктних ситуацій. iFactor. <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/february/issue-2/article-42445.html>

Медіація, як один із ефективних альтернативних способів вирішення конфліктів – Регіональна торгово-промислова палата Миколаївської області. (б. д.). Регіональна торгово-промислова палата Миколаївської області – У союзі з нами — гарантія успіху! <https://rtpp.com.ua/news/mediatsiya-instrument/>

Охременко, В. (2018). Конфліктологія.

Перхач, О. (2015). Сутність, класифікація та причини виникнення корпоративних конфліктів. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 20(3), 123—127.

Поліщук, О. (2018, 31 жовтня). Конфлікт інтересів. Що треба знати, щоб не вчинити правопорушення. LIGA. <https://blog.liga.net/user/opolischchuk/article/31497>

Соціологія: Трудові конфлікти. реферат. (б. д.). Освіта.UA. <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29561/>

Тестова, А. І. (2020). Загальнотеоретичні підходи до проблеми профілактики конфліктів в організаціях соціальної сфери. У Соціальні та екологічні технології: Актуальні проблеми теорії і практики (с. 35–37). ТОВ «Колор Принт».

Удовенко, Д. (2017). Конфлікти в організації та їх профілактика як передумова ефективної діяльності підприємства. У Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: Пошук молодих (с. 261–263). Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.

Управління організаційними змінами та конфліктами. реферат. (б. д.). Освіта.UA. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13807/>

Чмир, М. (б. д.). Управління конфліктами в організації. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства, 741–742.

Юсім, Ю. (б. д.). Лекційний курс "Основи соціального партнерства" (Конфліктологія). ТДПУ. <https://studentam.net.ua/content/category/24/192/86/>

Якубін, О., & Пікалюк, Д. (2014). Деякі теоретичні аспекти вивчення соціальних інновацій: поширення, закріплення, вимірювання. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць, 3/4(23/24), 146–152.

Konflikte im Team lösen: 5 Strategien. (6. д.). TechMinds.
https://techminds.de/magazin/team-konflikte/#Konflikt_im_Team_schlichten_5_Mediations-Strategien_fuer_Fuehrungskraefte

Omisore, B. (2014, листопад). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. ResearchGate. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>

Team Conflict Resolution: Examples & How to Manage Conflicts. (6. д.). HIGH5 Strengths Test. <https://high5test.com/team-conflict-resolution/>

Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive (CPP GLOBAL HUMAN CAPITAL REPORT). (2008). Maximizing People Performance.
<https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx>