

А.В. КОСЕНКО, М.П. БЕРДОС, Д.С. ОСТАПЕНКО

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Слово конфлікт прийшло в українську і інші мови з латині і означає зіткнення. Різними мовами перекладається конфлікт однаково, з чого можна зробити висновок, що є потреба в загальному понятті, який охоплює самі різні варіанти зіткнень, суперечок і так далі, а також те, що по усюди люди живуть в різних умовах і зустрічаються з явищем, яке називається конфліктом.

Спогади про конфлікти як правило викликають неприємні асоціації: загрози, ворожість, нерозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи. В результаті склалася думка, що конфлікт - завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників, менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інші. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого по можливості слід уникати.

Конфлікт - це норма життя. Конфлікти заважають справі, підривають здоров'я, викликають стреси і так далі. Необхідно піклуватися про те, щоб конфлікти приносили, якомога менше шкоди, а принесли тільки користь. Визначення суті конфлікту залишається проблемним. Нині налічується близько 50-ти визначень конфлікту, які відбивають певні істотні ознаки конфлікту і мають право на існування. Можна сказати, що розгорнутим визначенням суті конфлікту, являється теорія що описує його.

Організація стає чимось більшим, ніж сума компонентів. Ця нова система стає значно стійкішою до дій ззовні, але легко руйнується, якщо не підтримувати цю єдність елементів. "Організм" організації необхідно забезпечити механізмом, який би забезпечував постійну регенерацію загублених цілей, задач і функцій, визначав би всі нові і нові очікування працівників. В управлінській науці існують досить досконалі соціально-психологічні методи, за допомогою яких можна добитися потрібного ефекту. Під соціально-психологічними методами управління розуміють конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників. Розділяють два методи: соціальні (направлені на колектив в цілому), і психологічні (направлені на окремих осіб усередині колективу). Ці методи мають на увазі упровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику управління. Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина представляється як ресурс, сировина і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникне переки і недолік або перерахунок ресурсів для виконання конкретної задачі.

Ключові слова: конфлікти; управління; планування; економічна сутність; організація; стреси; соціальні і психологічні методи

A. KOSENKO, M. BERDOS, D. OSTAPENKO

ECONOMIC ESSENCE OF CONFLICT MANAGEMENT AND INNOVATIVE ASPECTS OF PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT PLANNING AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The word conflict came to Ukrainian and other languages from Latin and means collision. Conflict is translated in the same way in different languages, from which we can conclude that there is a need for a general concept that covers the most different variants of clashes, disputes, and so on, as well as the fact that people everywhere live in different conditions and encounter a phenomenon called conflict.

Memories of conflicts usually cause unpleasant associations: threats, hostility, misunderstanding, attempts, sometimes hopeless, to prove oneself right, insults. As a result, the opinion was formed that conflict is always a negative phenomenon, undesirable for each of us, and especially for leaders and managers, since they have to face conflicts more often than others. Conflicts are seen as something to be avoided whenever possible.

Conflict is the norm of life. Conflicts interfere with business, undermine health, cause stress and so on. It is necessary to take care that conflicts bring as little harm as possible, and bring only benefit. Determining the essence of the conflict remains problematic. Currently, there are about 50 definitions of conflict that reflect certain essential features of the conflict and have the right to exist. It can be said that the detailed definition of the essence of the conflict is the theory that describes it.

An organization becomes something more than the sum of its components. This new system becomes much more resistant to external actions, but is easily destroyed if this unity of elements is not maintained. The "organism" of the organization must be provided with a mechanism that would ensure the constant regeneration of lost goals, tasks and functions, would determine all new and new expectations of employees. In management science, there are quite sophisticated socio-psychological methods that can be used to achieve the desired effect. Socio-psychological methods of management mean specific techniques and methods of action on the process of formation and development of the team itself and individual employees. There are two methods: social (aimed at the team as a whole) and psychological (aimed at individuals within the team). These methods imply the introduction of various sociological and psychological procedures into management practice. The quality of the social and psychological climate in the team determines the leader's attitude to society as a whole, to his organization and to each person individually. If, in his understanding, a person is presented as a resource, raw material and production base, then such an approach will not give the proper result, in the management process there will be a skew and a lack or recalculation of resources to perform a specific task.

Keywords: conflicts; management; planning; economic essence; organization; stress; social and psychological methods

Вступ. Трудовий колектив - це живий організм, тому що він складається з людей, і йому також властиві нездужання і навіть хвороби, властиві живим людям. Можна лікувати сліdstва хвороби, для цього лікарі приписують ліки, уколи, дієти, у гіршому випадку - хірургічні операції, ефективність такого лікування часто непередбачувана, краще лікувати причини хвороби, але виявити причину захворювання дуже важко, особливо якщо хвороба запущена.

Для трудового колективу, як для будь-якого живого організму, переважно профілактика, ніж лікування, мудрі і досвідчені керівники зрозуміли це давно.

У разі, коли хвора одна людина, ми набираємо «03».

А що робити, якщо хворий трудовий колектив?

В капіталістичних країнах дуже розвинена мережа різних консультаційних і психологічних служб. Вони «виховують» трудовий колектив з пелюшок. Ми тільки недавно «зачали» щось подібне, проте наші консультанти вже працюють на достатньо високому професійному рівні.

Аналіз стану питання. У статті розглянуто сутність та особливості ефективного управління колективом з використанням психологічних методів управління.

Мега роботи. Використання інноваційних соціально-психологічних методів в управлінні промисловим підприємством, за допомогою яких можна

добитися потрібного ефекту.

Викладення основного матеріалу дослідження. Керівництво колективом - це поєднання науки і мистецтва. З погляду американського менеджменту, суть керівництва полягає в тому, щоб виконувати роботу не своїми, а чужими руками. Насправді ще складніша задача - примусити працювати не тільки чужі руки, але і чужі голови. Тому безрозсудно сподіватися тільки на себе, вважаючи себе всезнаючим і все уміючим. Ніколи не слід робити самому те, що можуть і повинні виконувати підлеглі (виключаючи випадки особистого прикладу). Виконання кожного завдання слідує обов'язково контролювати і оцінювати (форми контролю не повинні бути тоталітарними); відсутність контролю може навести працівника на думку про непотрібність виконуваної їм роботи. Не потрібно перетворювати контроль на дрібязкову опіку. Якщо запропоноване співробітником самостійне рішення проблеми не суперечить у принципі точці зору керівництва, немає потреби сковувати ініціативу працівника і вести суперечки по дрібницях.

Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відзначити. Можна дякувати підлеглому у присутності інших співробітників. Людину підбадьорює позитивна оцінка його дій і засмучує, якщо не помічають і не цінують успіхів в роботі. Коли працівник опиняється в чомусь більш талановитим і успішніше за свого керівника, цього не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвала керівнику і ставиться йому в заслугу. Не ніжно робити підлеглому, вчинив незначну провину, зауваження у присутності інших осіб, співробітників або підлеглих; приниження людини - не кращий спосіб виховання. Немає значення критикувати людей. Більш конструктивною буде критика їх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть відбуватися подібні помилки. І вже тим більше не потрібно указувати на ці недоліки в людині - він повинен зробити всі висновки сам. В конфліктній ситуації згубним буде вживання різких, образливих слів (якщо ситуація може бути дозволена без них). Дуже важливо: іскра пошани і тим більше симпатії, заронена керівником в душу підлеглому здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

Точне формулювання своїх думок: в манері говорити виявляється професійна письменність, управлінська компетентність, загальна культура. Легко обкреслена і сформульована думка розташовує до спілкування, позбавляє від потенційної можливості конфлікту, викликаного незрозумінням. Правильно зроблене зауваження виключає зайве роздратування. Іноді корисно вказувати зауваження у формі питання: Чи не "вважаєте ви, що тут допущена помилка?" або "Як по-вашому .". Уміння керівника відстоювати інтереси всього колективу і кожного з підлеглих - хороший засіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу.

Довірливість і недовірливість - ця найважливіша якість особи, від якої залежить соціально-психологічний клімат в колективі. Зайва, надмірна довірливість відкриває недосвідчених, легко уразливих людей. Їм важко бути хорошими керівниками. Але гірше всього

підозрілість до всіх. Недовірливість керівника майже завжди породжує недовірливість підлеглих. Проявляючи недовіру до людей, людина майже завжди обмежує можливість взаєморозуміння, а значить, і ефективність колективної діяльності.

Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих. Делегування часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Слово конфлікт прийшло в український і інші мови з латині і означає зіткнення. Різними мовами перекладається конфлікт однаково, з чого можна зробити висновок, що є потреба в загальному понятті, який охоплює самі різні варіанти зіткнень, суперечок і так далі, а також те, що по усюди люди живуть в різних умовах і зустрічаються з явищем, яке називається конфліктом.

Спогади про конфлікти як правило викликають неприємні асоціації: загрози, ворожість, незрозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи. В результаті склалася думка, що конфлікт - завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників, менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інші. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого по можливості слід уникати.

Конфлікт - це норма життя. Конфлікти заважають справі, підривають здоров'я, викликають стреси і так далі. Необхідно піклуватися про те, щоб конфлікти приносили, якомога менше шкоди, а принесли тільки користь. Визначення суті конфлікту залишається проблемним. Нині налічується близько 50-ти визначень конфлікту, які відбивають певні істотні ознаки конфлікту і мають право на існування. Можна сказати, що розгорнутим визначенням суті конфлікту, являється теорія що описує його.

Конфлікт найчастіше асоціюється з агресією, погрозами, спорами, ворожістю. В результаті існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його необхідно, в міру можливості, уникати. Проте конфлікт має ряд позитивних функцій:

- повністю або частково усуває протиріччя;
- сприяє розвитку і зміні в організації;
- розкриває причини кризи, а не відводить їх углиб;
- зменшує міру конформізму і сліпої покірності;
- в сприяє становленню групової солідарності;
- вносить вклад в структурування організації;
- висвічує слабкі місця і невирішені питання;
- є джерелом розвитку особистості;
- дозволяє глибше упізнати мотиви і цінності людини;
- проявляє психологічну стійкість до стресів;
- виявляє не лише негативне, але і цінне в людині;
- дозволяє ослабити емоційну напруженість;
- іноді поглиблює міжособові стосунки;
- дає соціальний досвід рішення важких ситуацій;
- покращує якість індивідуальної діяльності;
- іноді дозволяє підвищити авторитет у оточення;
- служить одним із засобів самоствердження особи;
- у багатьох випадках прискорює процес самосвідомості;

- іноді сприяє усвідомленню спільності;
- призводить до об'єднання однодумців;
- відсовує на другий план інші конфлікти;
- у багатьох питаннях розставляє пріоритети;
- призводить до виникнення контактів з іншими.

До негативних функціональних впливів конфлікту можна віднести наступні особливості:

- може призводити до різних захворювань;
- негативно впливає на психічний стан людей;
- може супроводжуватися стресом або насильством;
- часто руйнує систему міжособових стосунків;
- формує "образ ворога", упередженість до опонента;
- може погіршувати якість роботи або навчання;
- учить насильницьким способом рішення проблем;
- формує невіру в торжество справедливості;
- іноді заважає здійсненню швидких змін;
- призводить до втрати підтримки з боку інших;

ризик серцево-судинних захворювань і порушень роботи шлунково-кишкового тракту.

- веде до дії у відповідь замість розумної відповіді;
- у багатьох випадках підриває довіру;
- роз'єднує тих, хто прагне до єдності;
- підриває процес формування союзів;
- веде до меншої міри співпраці в майбутньому;
- має тенденцію до поглиблення і розширення.

Таким чином, конфлікти мають подвійний суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії відмінності конструктивних і деструктивних конфліктів, і дуже важко дати узагальнену оцінку результатів конфлікту.

Конфлікт - це процес зіткнення, різке загострення протиріч, неузгодженість інтересів між двома і більше сторонами у вирішенні проблеми, що має значущість для кожного з учасників, коли кожна сторона прагне зробити так, щоб була прийнята саме його позиція або намагається перешкодити зробити те ж саме іншій стороні.

У цьому визначенні можна виділити три сутнісні властивості конфлікту:

1) конфлікт завжди пов'язано з наявністю протиріч, несумісних поглядів, зіткнення інтересів, потреб, цінностей, мотивів і так далі, але суть конфлікту полягає не стільки у виникненні протиріччя, скільки в способі його вирішення. Протиріччя виникають завжди і скрізь, але тільки частина з них дозволяються шляхом конфлікту;

2) до конфлікту призводить таке зіткнення інтересів, при якому з'являється протидія сторін, яка складає психологічне ядро будь-якого конфлікту;

3) в психологічному плані конфлікт супроводжується для його учасників негативним емоційним станом по відношенню один до одного.

Для того, щоб отримати користь з конфліктів треба знати:

- 1) як запобігти конфлікту;
- 2) як поводитися в конфлікті, щоб понизити напруження і зробити меншими переживання;
- 3) як вирішити конфлікт з меншими втратами і може навіть з вигодою.

Вирішення цих питань можна знайти тільки вивченням конфліктів, чим і займається конфліктологія.

Джерела конфліктів - це протиріччя, які виникають там, де є розузгодження:

- 1) в знаннях, уміннях, здібностях, особистих якостях;
- 2) в емоційних, психічних та ін. станах;
- 3) в цілях, засобах і методах діяльності;
- 4) в мотивах, потребах і ціннісних орієнтаціях;
- 5) в поглядах і переконаннях;
- 6) в оцінках і самооцінках;
- 7) в розумінні і інтерпретації інформації;
- 8) в технологічних, економічних та ін. процесах і функціях управління.

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

Проблема дисципліни включає ряд як наукових, так і практичних проблем. Комплексність проблем дисципліни передбачає необхідність залучення до її вивчення різних наук – права, економіки, соціології, менеджменту, кібернетики, соціальної психології.

Дисципліна – це рівень дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

В дисципліні виділяють дві сторони:

- об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація;
- су'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Управління трудовою дисципліною.

Забезпечення трудової дисципліни праці є обов'язковою умовою кооперації й організації виробництва. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох факторів:

- організації праці та виробництва;
- системи матеріального і морального заохочення;
- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- виховної роботи;
- стилю керівництва;
- свідомості членів трудового колективу.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;
- прогули;
- поява на роботі у нетверезому стані;
- несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх

трудовах обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу.

Найбільш недисциплінованими є працівники у віці до 24 років і стажу роботи до двох років, також має місце наявність недисциплінованих працівників у віці 50 і старше років. Порухників дисципліни в 2 рази більше у групі малокваліфікованих порівняно з висококваліфікованими. Соціологічні дослідження показують, що у працівників зі стажем роботи 5 років недисциплінованих – 36%, а серед тих, в кого стаж складає 20 і більше, – 16%. Оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах розраховується за формулою 1:

$$K_{тд} = [П + V (О + ПУ)] / Чс \quad (1)$$

де $K_{тд}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$П$ – кількість прогулів;

$О$ – втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино/год;

$ПУ$ – передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год;

$Чс$ – середньоспискова кількість робітників за період, що оцінюється V – обсяг робіт, продукції.

Інформація, яка характеризує рівень трудової дисципліни, аналізується: в окремих підрозділах і організації в цілому, та визначається за професійними групами.

Кожна окрема людина має свою систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу (Цое). Якщо колектив має Цое, яка полягає в спільній корисній діяльності, то і професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть впорядковані. Дослідження показали, що феномен Цое властивий всім трудовим колективам нашого суспільства.

Рівень Цое у % визначається за формулою 2:

$$Цое = (n - m) / N * 100 \quad (2)$$

де n – сума виборів, які прийшлися на p 'ять якостей, які отримали в даній групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, які прийшлися на p 'ять якостей, які отримали в даній групі мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, зроблених членами даної групи.

Чим вище рівень Цое, тим краще працює група, бо це значить що думки в членів групи схожі. Якщо рівень Цое низький, це вказує на неузгодженість дій. В такому випадку керівник повинен вжити заходів в підвищенні показника, тобто більш ретельно підбирати кадри, об'єднувати їх в групи залежно від їх внутрішніх якостей і системи цінностей, не говорячи вже про суто професійні якості.

Психологічні особливості обслуговування клієнтів в офісі туристської фірми значною мірою ґрунтуються на психологічній культурі ділової розмови. Психологічна культура ділової розмови – це єдність знань, що відбивають закономірності психічної діяльності співрозмовників, і уміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях. Психологічна культура продажів туристського продукту починається із

створення сприятливого психологічного клімату. Щоб розташувати до себе клієнта туристської фірми, не слід прагнути до досягнення тільки односторонньої користі. До чого влаштувати перегони за занадто великою власною вигодою? До чого це може привести? Передусім, до того, що клієнт Вас запише в розряд малоцікавих партнерів для наступних переговорів. Дуже важливо зацікавити клієнта ексклюзивністю і унікальністю або, навпаки, широкою популярністю пропонованого туристського продукту. Бажано почати бесіду так, щоб клієнт сам висловив те, що менеджер хотів би від нього почути. Менеджер повинен прийняти точку зору клієнта і спробувати відчувати все те, що може випробувати останній. Користуючись психологічними прийомами, розробленими Дейлом Карнегі, менеджер може на самому початку ділової бесіди швидко розташувати до себе клієнта і безболісно для його самолюбності схилити до своєї думки. На самому початку розмови спеціальними фразами рекомендується почати вселяти клієнтові свідомість його власної значущості. Важлива щирість. Не слід робити дешеві компліменти. Адже якнайглибшим прагненням, властивим людській природі, є бажання бути значним. Кожна людина пристрасно прагне бути оціненою належним чином. Вселивши клієнтові власну значущість, менеджер туристської фірми робить перший важливий крок по створенню сприятливого психологічного клімату. Свідомість значності можна вселити наступними способами. По-перше, називати людину по імені. Д. Карнегі був переконаний, що усі люди люблять свої імена. Ім'я – люблена музика для людини. В процесі продажів туристського продукту дуже важливо звертатися до клієнта по імені. Робити це бажано як можна більше невимушено, даючи зрозуміти, що його ім'я для менеджера туристської фірми багато означає. По-друге, не удаватися до суперечки, оскільки в дев'яти випадках з десяти спор кінчається тим, що кожен з його учасників ще більше, ніж раніше, переконується у власній правоті. Як же бути, коли клієнт явно не прав? В даному випадку можна вдатися до фрази: "Подумати тільки, я-то вважав інакше, але, можливо, я помиляюся. Давайте краще разом перевіримо факти". Сприятливий психологічний клімат під час продажів туристського продукту значною мірою пов'язаний з тим, який психологічний настрій клієнта, яке його душевний стан або психологічне самопочуття. Психологи виділяють ряд аспектів, що забезпечують будь-якій людині хороше психологічне самопочуття. Знання і застосування під час продажів туристського продукту цих аспектів дозволить створити і підтримувати гарний настрій клієнта. До їх складу можна включити уміння:

- поводитися спокійно і невимушено;
- зосередити усю увагу на клієнтові;
- посміхатися і підтримувати контакт очей;
- підкреслювати мімікою зацікавленість в бесіді;
- використовувати відкриті жести;
- говорити з тією ж швидкістю, що і клієнт;
- позитивно відзиватися про особу клієнта;
- показувати власну пошану колег по роботі;
- демонструвати доброзичливість, задоволеність життям, гармонію з собою і оточенням.

Створення сприятливого психологічного клімату не

в останню чергу залежить і від того, наскільки добре менеджер засвоїв і застосовує при обслуговуванні клієнта постулати корпоративної культури туристської фірми. Саме за рахунок застосування досвіду зарубіжних фахівців в області розробки корпоративної культури багато туристських фірм починали набагато якісніше обслуговувати клієнтів і в результаті вибивалися в лідери. Сильна корпоративна культура є одним із способів стимулювання роботи менеджерів туристських фірм. В цілому ефективну корпоративну культуру відрізняють наступні принципи:

- злагодженість, взаємодія, те, що називається team spirit (командний дух);
- задоволення роботою і гордість за її результати;
- відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам;
- висока вимогливість до якості праці;
- готовність до змін, викликаним прогресом і конкурентною боротьбою.

Якщо цього не буде, то менеджер навряд чи стане докладати цілеспрямовані зусилля для створення сприятливого психологічного клімату.

Завершення конфлікту може бути досягнуте або самими конфліктантами, або за допомогою третьої сторони.

Для тих, що конфліктують існує 3-и способи виходу з конфлікту:

- 1) насильство;
- 2) роз'єднання;
- 3) примирення (переговори).

Насильство полягає в тому, що слабкіша сторона за допомогою сили примушується до підпорядкування і виконання вимог сильнішої сторони. Насильство - це не лише фізична сила, але і форми адміністративного, службового і інших дій.

Він є джерелом багатьох трагедій, але він ще довго використовуватиметься оскільки:

- а) його віддають перевазі ті хто сильніший;
- б) принцип "сильний завжди прав" існує і сприяє цьому;
- в) цей спосіб виявляється найшвидшим в тактичному сенсі, але стратегічне вирішення конфлікту - не ефективно. Страждають обидві сторони.

Роз'єднання - конфлікт вирішується шляхом припинення взаємодії, розривом взаємодії, розривом стосунками між тими, що конфліктують. Воно може здійснюватися:

- шляхом розбіжності;
- втеча однієї із сторін (застосовується для уникнення насильства).

Якщо роз'єднання можливе, то воно веде до дуже болочої постконфліктної ситуації.

Примирення:

- само по собі,
- за допомогою переговорів (примирення досягається шляхом досягнення узгодженого рішення про подальшу поведінку один одного).

Завершення конфлікту за допомогою 3-ї сторони полягає в тому, що :

- 1) третя сторона бере участь в переговорах;
- 2) третя сторона використовує насильство;
- 3) соціальний тиск третьою стороною;

4) суд, арбітраж.

Важливим моментом в завершенні конфлікту є оцінки конфліктантами успіху, який досягається в конфлікті.

При 2-х учасниках конфлікту вирішень конфлікту може бути близько чотирьох:

1. "Виграв-програв". При прагненні до несумісних цілей створюється враження, що виграв в одному можливий тільки за рахунок програшу в іншому. Ця ілюзія веде до загострення конфлікту до такої міри, що виграв дістається занадто дорогою ціною.

2. "Самовиправдання". Ми схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшувати власні добрі справи або зменшувати наші погані сторони, погані вчинки, а то і зовсім не признаватися в них. Адаже з боку наші упередження можуть оцінюватися як помилкові.

3. "Погана людина". Той, хто діє всупереч нашим бажанням, викликає у нас негативну реакцію. Якщо його поведінка порушує наші інтереси, то до нього виникає неприязнь.

4. "Дзеркальне сприйняття". Має місце тоді, коли у двох людей виникає симетричне сприйняття один одного. Приміром, не поділивши щось, одна людина може звинувачувати іншого в егоїзмі. Так само, кожна із сторін може мати схожі побоювання щодо іншої сторони, а також реабілітовуючих аргументах, що звинувачують.

Також існує ще один спосіб - коли сам програє і ставить свого опонента в положення програшу.

На стадії вирішення конфлікту можливі різні варіанти розвитку подій. Сторони можуть піти на взаємні поступки. Сильна сторона може нав'язати слабкішою свої умови припинення конфлікту. Конфлікт може прийняти затяжний характер, закінчитися під тиском зовнішніх обставин. Він може обернутися повною поразкою одного з учасників.

Завершувачий етап стадії вирішення конфлікту припускає переговори. Для цього потрібно хоч би тимчасове перемир'я. Проте під час переговорів конфлікт може тільки загостритися, коли хто-небудь з його учасників захоче зміцнити свої позиції. У основу переговорного процесу може бути покладений метод компромісу (взаємні поступки сторін) або консенсусу (спільне рішення проблеми).

Потім конфліктна стадія вносить нову розстановку сил, нові стосунки і оцінку своїх сил і можливостей.

Результати конфлікту (форми його дозволу) дуже різноманітні. Можна говорити про два основні шляхи зняття конфлікту: через зняття інциденту і через дозвіл об'єктивної конфліктної ситуації.

Зняття інциденту - це спроба пригасити конфлікт, або перекинувши його на стадію усвідомлення (без конфліктних дій), або на стадію неусвідомленої конфліктної ситуації. Перерахуємо основні способи:

1. Забезпечення виграшу однієї із сторін даному випадку конфлікт розв'язується повністю, якщо сторона, що прогнала, прийняла свою поразку, що край рідко зустрічається в повсякденній практиці. Перемога однієї сторони - завжди тимчасовий стан, що зберігається до найближчого серйозного інциденту.

2. Зняття конфлікту за допомогою брехні, яке переводить Конфлікт в неусвідомлену форму і дає

сторонам відстрочення в рішенні своїх проблем.

Більш кардинальні можливості для вирішення конфлікту припускають шляхи дозволу самої конфліктної ситуації:

1. Повне фізичне або функціональне розведення учасників. В цьому випадку дійсно зникає сам ґрунт для конфлікту, але конфліктні відносини між колишніми опонентами можуть зберігатися дуже довго, оскільки вони не одержали свого дозволу. Крім того, такий шлях рідко вдається реалізувати в реальній практиці. Наприклад, в шквалі він зв'язаний для вчителя з переходом на нове місце роботи, зміною характеру роботи, а для учня - з переходом в іншу школу, адаптацією в новій групі.

2. Внутрішнє перетворення образу ситуації. Значення даної міри полягає в зміні внутрішньої системи цінностей і інтересів учасників взаємодії, унаслідок чого в їх очах блідне сам об'єкт конфлікту або придбавають особову значущість відношення з опонентом. Така робота психологічно дуже складна, часто вимагає допомоги з боку фахівця - психолога, проте саме цей шлях може привести до конструктивного дозволу подружніх або сімейних конфліктів.

3. Вирішення конфлікту через конфронтацію до співпраці. За своїм змістом близький до попереднього, але торкається, як правило, ділових конфліктів, що не зачіпають глибинні відносини людей, а що відносяться до їх соціальних або матеріальних інтересів. Такі конфлікти можуть бути дозволені через спеціально організовану роботу по знаходженню загальних інтересів і цілей, через звуження зони розбіжностей до мінімуму і висновок договорів про співпрацю. Велику роль в дозволі таких конфліктів грає участь посередника - людини, що володіє спеціальними навиками ведення переговорів і дозволу суперечок.

У міру розвитку колективи проходять через певний ряд послідовних етапів.

1. Притирання. Люди дивляться один на одного і намагаються визначити наскільки вони хочуть у все вникнути. Справжні відчуття ховаються. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає.

2. «Палацовий» переворот. Оцінюється внесок лідера, утворюються клани, угруповання, розбіжності виражаються відкритіше. Можлива боротьба за лідерство; лідер або підтверджує свої повноваження або поступається більш сильному.

3. Результативність. Потенціал колективу зростає. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати, і вживаються заходи по підвищенню продуктивності. Частіше за все швидко досягаються високі результати.

4. Ефективність. Колектив набуває досвіду в успішному рішенні проблем і задач і використовуванні ресурсів. Акцент робиться і на уточнення задач.

5. Майстерність. Діють міцні зв'язки між його членами. Людей приймають і цінують по достоїнствах, а не по претензіях.

6. Старіння. Зовнішні умови змінилися, а колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, що вже не відповідають задачам нового часу. Тривалий час функції, структура, положення, інструкції і методи роботи не міняються. В колективі нагромадилася

утомленість, частіше за все домінують формальні взаємостосунки і огляд на лідера.

7. Смерть. За якоїсь причини колектив припиняє своє існування. На окремих стадіях колектив може знайти, що зростання його показників загальмувалося. Один з симптомів обмежень, що з'явилися, – це психологічні конфлікти і невисокі результати. Ось обмеження з якими часто стикаються колективи:

1. Невідповідність керівника і колективу.
2. Некваліфіковані співробітники, що не розвиваються.

3. Поганий соціально-психологічний клімат.

4. Нечіткість мети або критеріїв роботи.

5. Низька результативність роботи колективу.

Як створити ефективний колектив?

Існує багато оригінальних програм створення працездатних груп, проте складно запропонувати універсальний метод їх формування.

Висновки. Отже, конфлікти можуть виникати внаслідок наступних причин:

1. Обмеженість ресурсів, з одного боку, і прагнення людини узяти для себе краще і в більшій кількості - з іншою. Наприклад, конфлікт може виникнути, якщо співробітники туристських фірм почнуть ділити один з одним відпускну час на літній період.

2. Суперечність потреб, бажань, інтересів, цілей або цінностей. Ця причина конфлікту може стати ведучою не лише для окремих туристів, але і для співробітників туристських підприємств. Наприклад, окремі підрозділи готелів, виконуючи свої цілі і несучи - відповідальність за їх досягнення, можуть приділяти мало уваги цілям усієї організації. Приміром, співробітник служби охорони, виконуючи свої безпосередні обов'язки, може не прислухатися до вимог носіння фірмового одягу і замість покладеної білої сорочки носити жовту, допускати вимову нецензурних слів всупереч встановленій корпоративній філософії.

3. Взаємозалежність обов'язків. Коли одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи, завжди є вірогідність конфлікту. Приміром, турист чекає сніданок в номер. Він вчасно не доставляється. За допомогою декількох ланок ця інформація доходить до керівника служби розміщення. З'ясовується, що причина в тому, що напівфабрикати були привезені із запізненням. Керівник дзвонить в організацію, з якою був ув'язаний контракт на транспортування напівфабрикатів. Там повідомляють, що водій виїхав своєчасно. Робиться припущення, що, можливо, він знаходився в пробці. З'ясувавши причини пробки, можна, приміром, дізнатися, що вона сталася із-за аварії, що сталася на дорозі, і т.п. Одним словом, взаємозалежність обов'язків завжди містить вірогідність конфлікту.

4. Незадовільна комунікація. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Іноді не вдається знайти крайніх або винуватих. Чи то турист неправильно зрозумів інформацію, яку йому виклав менеджер, проводячи інструктаж перед поїздом, чи то сам менеджер говорив дуже невизначно. Усередині самих туристських підприємств слабка комунікація може бути викликана технічними, організаційними, психологічними, особовими і іншими

чинниками.

5. Слабка ергономічність робочих місць. Ця причина викликає конфлікт, коли посадова функція не підкріплена повною мірою необхідними засобами для її виконання: відсутня необхідна техніка, недостатня кількість простору (наприклад, для обслуговування клієнта), тіснота, шум, жара, холод і т.д. Внаслідок цих чинників підвищується стомлюваність, дратівливість, виникають головні болі, стрес і агресія. Усе це кладеться в основу конфлікту.

6. Недоцільний контроль. Важко судити про те, яка форма контролю прийнятніша: жорстка або м'яка. Одне можна сказати з повною визначеністю: недоречний (зайвий або, навпаки, недостатній) контроль призводить до конфліктів. Якщо контролювати кожен крок (туриста, працівника готелю, ресторану або туристської фірми), то людина рано чи пізно втратить самовладання. Турист стане обурюватися, а працівник підприємств соціально-культурного сервісу в умовах тотального контролю із-за нервозності дійсно стане гірше працювати. З іншого боку, безконтрольність призводить до безвідповідальності, при якій для виникнення конфлікту створені усі умови.

7. Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Життя учить людей по-різному реагувати на конфлікти. Хтось їх уникає. Хтось їх вважає джерелом прогресу і при появі необхідних умов для конфлікту скористається ними. У когось з роками виробилася стійкість до конфліктів. Вони їх і не провокують, але і не уникають. А когось хлібом не годуй, тільки дай поконфліктовать. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, в робочому колективі сприятливий психологічний клімат порушує лише десята частина усіх співробітників. Інші ж не є ініціаторами конфліктів.

Відомості про авторів / About the Authors

Косенко Андрій Васильович (Kosenko Andriy) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин; e-mail: Andriy.Kosenko@khp.edu.ua

Бердос Максим Петрович (Berdos Maksym) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Maksym.Berdos@khp.edu.ua

Остапенко Денис Сергійович (Ostapenko Denis) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Denis.Ostapenko@khp.edu.ua

Список літератури

1. Цюрупа М. В. *Основи конфліктології та теорії переговорів*: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2004. – 182 с.
2. Анцупов А.Я., Малишев А.А. *Введення в конфліктологію; як попередити та вирішувати міжособисті конфлікти*. – К., 1996.
3. Цимбалюк І. М. *Психологія спілкування*: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
4. Бандурка А.М., Друзь В.А. *Конфліктологія*; Навч. посіб. для вузів. – Харків, 1997.
5. *Конфліктологія*: Підручник / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
6. Ішмуратов А. Т. *Конфлікт і згода*. – К.: Наукова думка, 1996. – 190 с.
7. Дейл Карнегі *Як завойовувати друзів та впливати на людей*. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
8. Дуткевич Т.В. *Конфліктологія з основами психології управління*. – К., 2005.

References (transliterated)

1. Cyurupa M. V. *Osnovi konfliktologiyi ta teoriyi peregovoriv*: Navchalnij posibnik [Basics of conflict theory and negotiation theory: Study guide]. – Kiev: Kondor, 2004. – 182 p.
2. Ancupov A.Ya., Malishev A.A. *Vvedennya v konfliktologiyu; yak poperediti ta virishuvati mizhosobisti konflikti* [Introduction to conflict studies; how to prevent and resolve interpersonal conflicts]. – Kiev, 1996.
3. Cimbalyuk I. M. *Psihologiya spilkavannya*: Navchalnij posibnik [Psychology of communication: Study guide]. – Kiev: VD "Professional", 2004. – 304 p.
4. Bandurka A.M., Druz V.A. *Konfliktologiya* [Conflictology]; Navch. posib. dlya vuziv. - Kharkiv, 1997.
5. *Konfliktologiya* [Conflictology]: Pidruchnik / L. M. Gerasina, M. I. Panov, N. P. Osipova ta in. – Kharkiv: Pravo, 2002. – 256 p.
6. Ishmuratov A. T. *Konflikt i zгода* [Conflict and agreement]. – Kiev: Naukova dumka, 1996. – 190 p.
7. Dej|l Karnegi *Yak zavojovuvati друзів та впливати на людей* [How to win friends and influence people]. – Kharkiv: Promin, 2001. – 560 p.
8. Dutkevich T.V. *Konfliktologiya z osnovami psihologiyi upravlinnya* [Conflictology with the basics of management psychology]. - Kiev, 2005.

Надійшла (received) 28.04.2024