УДК 65.013

ВІТВІЦЬКА АНЖЕЛА,
слухач магістратури спеціальності "Адміністративний менеджмент" Донецького державного університету управління

КИРИЧЕНКО ІРИНА,
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту Донецького державного університету управління, м. Маріуполь

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

У статті описано процес визначення рівня конфліктності в колективі підприємства методом спостереження та запропоновано шляхи подолання конфліктних ситуацій. Попередньо проаналізовано вікову структуру трудового колективу досліджуваного підприємства, методом опитування визначено колективний портрет кожного працівника, його особистісні й поведінкові особливості. Вивчено причини та частоту конфліктів, які виникають в колективі на різних рівнях. На підставі аналізу отриманих даних керівництву підприємства рекомендовано попереджати конфлікт ще на стадії виникнення конфліктної ситуації за допомогою встановлення організаційних комплексних цілей, чіткої системи винагород, координаційних та інтеграційних механізмів, єдиноначальності та роз'яснення вимог до роботи.

Ключові слова: *трудовий колектив; конфлікт; діагностика рівня конфліктності; метод спостереження.*

Постановка проблеми. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. А там, де є люди, можуть виникати конфлікти. Управління конфліктами є важливою складовою процесу регулювання соціально-виробничих відносин в організації. Для того, щоб реалізовувати його на практиці, менеджерам необхідно: усвідомлювати імовірність передумов і причин виникнення конфліктних ситуацій; розуміти механізм розвитку конфлікту як процесу; уміти застосовувати на практиці методи вирішення конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних проблем попередження та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємствах присвячені праці вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема А. Гірник [1], Н. В. Гришиної [2], Л. П. Грузінової [3], Л. М. Ємельяненко [4], Г. В. Ложкіна [5] та інших. Ці автори в своїх наукових працях розглядають різні аспекти виникнення конфліктів в сфері управління, а саме: організаційні, економічні, виробничі, соціально-психологічні і т.і.

Проте із посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства набуває актуальності постійний моніторинг та пошук шляхів розв'язання конфліктних ситуацій. Дослідження даної тематики є актуальним, оскільки число конфліктних ситуацій зростає, а шляхам їх подолання та попередження негативних наслідків конфліктів на підприємствах сучасною наукою не приділено належної уваги.

Мета статті - описати методики визначення рівня конфліктності в колективі підприємства та запропонувати шляхи подолання конфліктних ситуацій.

Виклад основного матеріалу. Діагностика рівня конфліктності в колективі передбачає ретельний аналіз меж припустимих суперечностей, у яких ця ситуація здатна не перерости в пряме конфліктне протистояння або, навпаки, має тенденцію до такого протистояння. Вона містить у собі також визначення й розходження причин, джерел, приводів для конфліктних дій. Крім того, повинно бути виявлено не тільки об'єктивні, але й суб'єктивні причини конфліктних ситуацій [4].

Базою проведення досліджень обрано ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА". Основним напрямком діяльності підприємства є комплексне постачання контрольно-вимірювальних приладів та автоматики провідних українських та зарубіжних виробників.

Вікова структура трудового колективу ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" у 2015 році характеризується даними, що наведені в табл. 1.

Дані таблиці 1 свідчать про те, що у трудовому колективі підприємства понад 58,4% у віці до 36 років, що позитивно позначається на працездатності та продуктивності праці. Для аналізу конфліктів, а також для оцінки психологічного клімату в колективі було проведено дослідження, в якому брав участь трудовий колектив підприємства - менеджери, керівники підрозділів, співробітники відділів.

Перший етап дослідження полягав у встановленні методом спостереження думки про кожного респондента, його особистісних і поведінкових особливостей (табл. 2).

Таблиця 1. - Вікова структура трудового колективу ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА"

Категорія персоналу	Чисельність, ос.			Питома вага,%	
	2014	2015	відх.	2014	2015
Усього кадрів,	12	15	+3	100,00	100,00
у тому числі у віці:					
- молодше 20 років	1	1	0	8,3	6,7
- від 21 до 35 років	7	8	+1	58,4	53,3
- від 36 до 50 років	3	4	+1	25,0	26,7
- старше 50 років	1	2	+1	8,3	13,3

Таблиця 2. - Оцінка особистісних якостей персоналу за результатами спостереження

Член колективу	Особистісні та поведінкові особливості
1	Добродушний, спокійний, відкритий, товариська людина
2	Напористий, потайний, товариський, схильний до конфліктної поведінки
3	Комунікабельний, трохи метушливий, добродушний, веселий, з хорошим почуттям гумору
4	Нетовариський, упертий, потайний, добре знає свою справу, схильний до конфліктної поведінки
5	Допитливий, відкритий, завжди підтримає бесіду з будь-якого питання, в спілкуванні легкий
6	«Собі на умі», товариський, але потайний, уникає конфліктів, завжди знаходить компроміс або виправдання
7	Невпевнений, сором'язливий, м'якотілий, намагається всім догодити
8	М'який, спокійний, товариський, доброзичливий
9	Різкий, нетовариський, схильний до конфліктів
10	Метушливий, товариський, добродушний, безконфліктний
11	Веселий, багатослівний, трохи набридливий, схильний до створення конфліктних ситуацій
12	Не терплячий, запальний, товариський, конфліктний
13	У спілкуванні насторожений, сором'язливий, спілкується тільки по суті, безконфліктний
14	Розв'язний, говорить з сарказмом, недоречно жартує, схильний до конфліктів
15	Тихий, спокійний, добродушний, безконфліктний

Дані спостереження свідчать про те, що 6 осіб у колективі схильні до створення конфліктних ситуацій: 2 особи з них відрізняються різкістю, наполегливістю в спілкуванні, в той же час вони товариські, хоча найчастіше можуть створювати конфліктні ситуації; 2 особи з 6 схильні до конфліктів, також є товариськими, але водночас вони розв'язні, багатослівні, недоречно жартують, отже неприємні у спілкуванні, що є причиною створення ними конфліктних ситуацій; нарешті, двох осіб у колективі відрізняє нетовариськість, потаємність, упертість.

Далі охарактеризуємо безконфліктну групу співробітників підприємства: в цю групу входять 9 осіб, серед них можна виділити 4 людини, які відрізняються веселою вдачею, балакучістю, добродушністю, відкритістю, 3 особи є спокійними, врівноваженими, дружелюбними; 2 людини сором'язливі, невпевнені в собі, прагнуть усім догодити.

Таким чином, результати спостереження свідчать про те, що в колективі ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" 40% працівників здатних створювати конфліктні ситуації і 60% - безконфліктні у спілкуванні.

У процесі дослідження проведено опитування працівників ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА". Опитування було організоване у вигляді анкетування.

Проведене анкетування мало на меті декілька цілей. Передусім потрібно було з'ясувати види конфліктів та джерела їх виникнення, особливості прояву на підприємстві. Важливо також було виявити стан та особливості управління конфліктами.

У процесі опитування слід звернути увагу на однотипність думок працівників ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" щодо видів конфліктів. 92% опитаних вважають, що найчастіше виникають міжособистісні конфлікти, які пов'язані з претензіями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, відмінності характерів. Як стверджують працівники, міжособистісні конфлікти є переважно короткочасними, рідше переростають у затяжні.

Останнім етапом дослідження було інтерв'ю, мета якого - виявити причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві, а також умови подолання конфліктних ситуацій.

Основні причини конфліктів, названі співробітниками ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" при опитуванні, наведено в табл. 3.

Результати анкетування свідчать про те, що 45% конфліктних ситуацій в ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" виникають у спілкуванні з колегами по роботі, 40% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні з керівниками, і, відповідно, 15% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні з клієнтами.

Визначення суті конфліктної ситуації, її адекватне розуміння кожною зі сторін може послужити основою прийняття подальшого рішення. Аналіз частоти виникнення конфліктів у ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" відображений в табл. 4.

Таблиця 3. - Основні причини міжособистісних конфліктів у стосунках співробітників ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА"

Причина конфлікту	Кількість респондентів, що відзначили певні причини
Взаємини на роботі	6
Нерівномірний розподіл службового навантаження	3
Виконання завдань, не передбачених посадовими обов'язками	4
Порушення дисципліни	2
Директивний стиль спілкування керівника	1
Необ'єктивна оцінка результатів діяльності	1
Зловживання службовим становищем	2
Порушення соціальної справедливості	2
Соціально-побутові проблеми	2
Напружені міжособистісні відносини в колективі	3
Прагнення до лідерства	9
Інші причини	1

Таблиця 4. - Кількість конфліктів у ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" у 2012-2014 рр.

	Кількість конфліктів			Темп приросту, %	
	2012	2013	2014		
Усього:	58	65	74	12,07	13,85
У т.ч. - між адміністрацією та працівниками	14	16	17	14,29	6,25
- між відділами	37	40	49	8,11	22,5
- між працівниками	7	9	8	28,57	-11,11

Таким чином, з таблиці 4 видно, що за останні два роки число конфліктів у ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА" зростає на 12-13% щорічно. Головним чином, на це впливають конфлікти між відділами - зросли на 8% у 2013 р. і на 22% у 2014 р. Темп зростання числа конфліктів працівників з адміністрацією має тенденцію до скорочення - 14% у 2013 р. і 6% у 2014 р. Число конфліктів серед працівників незначне - близько 8 на рік, і у 2014 р. скоротилося на 11%. Динаміка зростання загального числа конфліктів повторює динаміку зростання конфліктів між керівниками. Таким чином, знизивши число конфліктів між начальниками відділів, можна вплинути на зменшення загального числа конфліктних ситуацій у ТОВ "ЕСМ УКРАЇНА".

Висновки

За підсумками проведеного дослідження можна зробити висновок, що причинами конфліктів між керівниками відділів є наступні: недостатньо чітке розмежування повноважень, формальний характер матриці відповідальності; дублювання функцій; погано дотримується принцип єдиноначальності. Це через те, що на підприємстві до цього часу немає чітко опрацьованих і обов'язкових для виконання посадових інструкцій, що регламентують права та обов'язки кожного начальника відділу.

Отже, для зміни ситуації, що склалася, необхідно вжити заходів організаційного характеру, а саме: уточнити посадові інструкції менеджерів в частині більш чіткого визначення прав і відповідальності; провести серйозні консультації та співбесіди з менеджерами, схильними до непродуктивного типу поведінки в конфліктних ситуаціях.

За підсумками експериментального дослідження можна сказати, що висока потреба в схваленні у членів даного колективу веде до формування у них тактики уникнення конфліктної ситуації, що в свою чергу веде до накопичення негативних емоцій, взаємних негативних оцінок, нездатності відстояти свою думку, що відбивається на соціально-психологічному кліматі колективу.

Таким чином, особливу увагу керівництво підприємства має зосередити увагу на стадії виникнення конфліктної ситуації. Назріванню переходу конфліктної ситуації в конфлікт повинні перешкоджати встановлення організаційних комплексних цілей, чіткої системи винагород, координаційних та інтеграційних механізмів, єдиноначальності та роз'яснення вимог до роботи. На наш погляд, встановлення організаційних комплексних цілей, єдиноначальність, роз'яснення вимог до роботи дасть змогу зменшити відсоток організаційно-структурних конфліктів та усунути деякі інформаційні причини їх виникнення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. - К. : ВД "Основи", 2004. - 172 с.

2. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. - СПб. : Питер, 2006. - 464 с.

3. Грузінова Л. П. Трудові спори / Л. П. Грузінова. - К. : МАУП, 2002. - 104 с.

4. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : [навч. посібник] / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Гриненко ; [за. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової]. - К. : КНЕУ, 2003. - 315 с.

5. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. - К. : ВД "Професіонал", 2007. - 416 с.

Витвицкая Анжела,
слушатель магистратуры специальности "Административный менеджмент" Донецкого государственного университета управления

Кириченко Ирина,
кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры административного менеджмента Донецкого государственного университета управления

ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ В КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

В статье описан процесс определения уровня конфликтности в коллективе предприятия методом наблюдения и предложены пути преодоления конфликтных ситуаций. Предварительно проанализирована возрастная структура трудового коллектива исследуемого предприятия, методом опроса определен коллективный портрет каждого работника, его личностные и поведенческие особенности. Изучены причины и частота конфликтов, возникающих в коллективе на разных уровнях. На основании анализа полученных данных руководству предприятия рекомендовано предупреждать конфликт еще на стадии возникновения конфликтной ситуации с помощью установления организационных комплексных целей, четкой системы вознаграждений, координационных и интеграционных механизмов, единоначалия и разъяснения требований к работе.

Ключевые слова: *трудовой коллектив; конфликт; диагностика уровня конфликтности; метод наблюдения.*

Vitvitska Anzhela,
undergraduate of the Administrative Management, Donetsk State University of Management

Kyrychenko Iryna,
PhD in Public Administration, Associate Professor of Administrative Management, Donetsk State University of Management

DIAGNOSING THE LEVEL OF CONFLICT BETWEEN THE STAFF MEMBERS IN THE ENTERPRISES AND THE WAYS TO OVERCOME CONFLICTS

This article describes how to determine the level of conflict between the staff members in the enterprises by means of monitoring. The study suggests the ways of overcoming conflict situations. The authors have examined the age structure of the staff in the enterprise under analysis, defined the group portrait of each employee, his personality and behavioral traits by a survey. The research studies the causes and frequency of conflicts arising in the team at all levels.Taking into account the analysis of the data management of the company, the authors recommend the administration of the enterprise to prevent conflicts on the stage of disageement by establishing comprehensive organizational objectives, a clear system of rewards, coordination and integration mechanisms, unity of command, and explaining job requirements.

Keywords: *labor collective; conflict; the diagnosis of conflict levels; method of observation.*

© *Вітвіцька Анжела, Кириченко Ірина*
Надійшла до редакції 23.04.2015