

**Наталія ШПИТКО**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ТНЕУ Аліна ЖУКОВСЬКА

## **РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Зіткнення інтересів, позицій та думок постійно виникають у суспільстві. Неминучість виникнення таких суперечностей є проявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. У наш час умови життя людей часто й швидко змінюються, іноді кардинально, а слова «стрес» і «депресія» відомі багатьом ще з шкільної парти. Зазвичай конфлікт у соціально-трудої сфері сприймається як ненормальне явище: збій у роботі, перешкода для реалізації стратегічних цілей. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування організації, руйнуються стосунки між людьми, нерідко завдання розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Однак відсутність конфліктів необхідно вважати свідченням застою, стагнації.

Зазвичай зміст поняття «конфлікт» розкривають через такі значення: 1) стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна; 2) стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей; 3) психічна боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій; 4) протистояння характерів або сил у літературному або сценічному творі, особливо головна позиція, на якій будується сюжет.

Загалом конфлікти можна поділити на деструктивні та конструктивні. Прояви деструктивних функцій конфлікту дуже різні. Особистісний конфлікт породжує стан психологічного дискомфорту, що викликає інші негативні наслідки та може призвести до розпаду особистості. На рівні групи конфлікт здатний руйнувати систему комунікацій, взаємозв'язків, послаблювати ціннісно-орієнтаційну єдність групи, знижувати ефективність її функціонування в цілому. Так само деструктивні функції конфлікту виявляють себе й у міжгрупових взаємовідносинах [1; 2].

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт [2].

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види

діяльності: профілактика й запобігання виникненню конфлікту; діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників; прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості; розв'язання конфлікту.

Вирішальну роль в управлінні конфліктами та стресовими ситуаціями в організації відіграє керівник. Він повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати.

Першочерговим завданням в управлінні конфліктом слід вважати вивчення його джерел. Керівнику варто з'ясувати: це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей, чи це конфлікт, що виник унаслідок взаємної нетерпимості, психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту потрібно мінімізувати кількість його учасників. Установлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль знадобиться для його розв'язання.

Універсального алгоритму діяльності керівника з управління конфліктами запропонувати неможливо. Але основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити: 1) вивчення причин виникнення конфліктів і стресових ситуацій; 2) обмеження кількості учасників конфлікту або стресової ситуації; 3) додатковий аналіз конфлікту або стресової ситуації за допомогою експертів.

Особливу складність для керівника має вибір способів розв'язання конфліктів. Існує кілька можливих стратегій поведінки та відповідних варіантів дій керівника, спрямованих на ліквідацію конфлікту.

Поведінка керівника в умовах конфлікту має по суті два незалежні виміри: 1) напористість, наполегливість – характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, досягнення власних, часто меркантильних цілей; 2) кооперативність – характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів осіб для задоволення їхніх (її) потреб.

У процесі управління конфліктом виділяють конкретні види впливу: діагностика, прогнозування, профілактика, запобігання, послаблення, урегулювання, розв'язання, завершення. Крім того, до управління конфліктом належать також припинення, усунення, гасіння. Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення й розвитку.

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності трудового колективу, на який впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень. У цьому керівник організації має принципову перевагу, що забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті, у його розв'язанні: право

виробляти цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію, аналіз результатів.

Отже, керівник має таким чином організувати роботу, щоб конфлікти були лише конструктивними й ставали причиною створення нових ідей та вдалого виконання творчих проєктів. Для подолання деструктивних конфліктів у колективі керівник має вибрати для себе найбільш дієві методи подолання таких ситуацій залежно від характеру та особистих якостей працівників організації.

#### Використані джерела

1. Ващенко І.В., Кляп. М.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. К. : Знання, 2013. 407 с.
2. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри, 2015. 456 с.
3. Мала Н.Т., Угрин Л.С. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково технічних праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2010. Вип. 20.15. С. 212-219.