

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ХОМА Уляна Андріївна

Стратегія управління конфліктами в організації. /
Conflict management strategy in the organization

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУГІм-21
У. А. Хома

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А.
Надвичиний

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"15" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ .	8
1.1 Сутність виникнення конфліктів і засади їх вирішення.....	8
1.2 Методичні основи управління конфліктами.....	13
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ РАЙДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ.....	21
2.1 Аналіз та оцінка психологічного клімату в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації з позиції конфліктології.....	21
2.2 Оцінка інструментів запобігання конфліктам.....	29
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3.СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....	37
3.1. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами.....	36
3.2. Шляхи запобігання негативним наслідкам конфліктів у колективі.....	45
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність. У процесі фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства рано чи пізно, але завжди неминуче між персоналом виникають конфлікти. Конфлікти є характерною рисою розвитку суспільства, вони виникали завжди, мали різноманітний характер і виявлялися між людьми, починаючи від міжособистісних та сімейних, закінчуючи соціально-класовими та міждержавними.

Управління людськими ресурсами сьогодні стало головною функцією управління будь-якого підприємства.

Як показала практика, за сучасних умов розвитку економіки наявність конфліктів для підприємства може призвести до серйозних порушень виробничого процесу. Тому пошук ефективних шляхів їхнього вирішення чи мінімізації є ключовою проблемою менеджменту суб'єкта господарювання.

У ході практичних спостережень встановлено, що персонал витрачає на конфлікти та переживання близько 15% робочого часу. На врегулювання конфліктів та управління ними йде ще більше робочого часу та коштів: так організації, які воліють не помічати конфлікти, не контролюють і не керують ними, витрачають до 50% робочого часу, коли конфлікт вже вступив у гостру, іноді й необоротну фазу.

Успіх в управлінні конфліктами залежить від кваліфікації управлінців у галузі технологій та інструментарію, що застосовуються у конфліктології. Початковим етапом роботи з конфліктом є виявлення його природи.

Конфліктні ситуації відрізняються великою різноманітністю, що ускладнює управління ними, особливо в Україні, оскільки більшість українських підприємств не мають у штаті фахівців-психологів та конфліктологів, а також не мають фінансових можливостей для залучення їх з боку, особливо це стосується підприємств малого та середнього бізнесу.

У зв'язку з цим найчастіше управлінський персонал змушений самотійно керувати конфліктами, набуваючи знань і досвіду самотійно, причому найчастіше вирішуючи практичні завдання, пов'язані з управлінням конфліктними ситуаціями .

Більшість випадків виникнення конфліктних ситуацій дозволяється з використанням силових методів, що говорить про відсутність у керівників відповідних знань про сучасні, мирні та конструктивні методи врегулювання конфліктів, завдяки яким усі сторони конфлікту залишаються у виграші.

Останнім часом проблеми, що стосуються питань управління конфліктами та їх прогнозування, часто розглядаються у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Дані питання розглянуті у наукових працях таких вчених, як Беляцький Н.П., Генкін Б.М., Маслов Є.В., Кібинов А.Я, Уткін Е.А. та ін. У більшості випадків недостатня увага приділена комплексному підходу до можливості прогнозування конфліктів, з метою їх профілактики.

За таких умов, у сучасних умовах потрібен якісно інший підхід менеджменту до залагодження та профілактики конфліктів у колективі. Сучасний менеджер повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру, здатність адаптуватися до безперервних змін зовнішнього середовища і вміти застосовувати конструктивні методи виходу з конфлікту.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження причин організаційних конфліктів та застосування сучасних методів управління конфліктами в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації для мінімізації негативного впливу на управління організацією.

Для досягнення поставленої мети у роботі були сформульовані такі завдання:

- 1) розглянути поняття, сутність, функції та типологію конфліктів в організації;

2) вивчити основні причини та особливості конфліктів, що виникають в організаціях;

3) охарактеризувати сучасні методи управління конфліктами в організації;

4) проаналізувати особливості управління конфліктами;

5) запропонувати рекомендації щодо підвищення конфліктологічної компетентності в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації з урахуванням використання ефективних методів управління конфліктами.

Об'єкт дослідження: організаційні конфлікти.

Предмет дослідження: сучасні методи керування організаційними конфліктами.

Інформаційна база: нормативно-правові та економічні основи організації Управління соціального захисту населення Тернопільської районної державної адміністрації.

Наукова новизна роботи: проаналізовано особливості управління конфліктами і запропоновано рекомендації щодо підвищення конфліктологічної компетентності.

Практична цінність кваліфікаційної роботи: полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізму управління конфліктами в організації, які впроваджені в діяльність Управління соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації, що підтверджено відповідною довідкою.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. У вступі розкрито актуальність теми дослідження, сформульовано цілі та завдання. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління конфліктами у сучасній організації, у другому розділі проаналізовано особливості управління конфліктами в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації.

У третьому розділі за результатами проведених досліджень рекомендовано заходи, спрямовані на підвищення конфліктологічної компетентності в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації на основі використання ефективних методів управління конфліктами. Наприкінці наведено висновки за результатами дослідження, проведеного в роботі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1 Сутність виникнення конфліктів і засади їх вирішення

Конфлікт можна визначити, як існуючі протиріччя для людей, що виникли під час вирішення різних проблем, як соціального, і особистого характеру. Але варто враховувати, що не кожна суперечність може бути охарактеризована як конфлікт. Суперечності призводять до конфліктів, якщо вони зачіпають соціальний статус груп чи особистостей, матеріальні чи духовні інтереси індивідуумів, їхній престиж, моральну гідність.

Подібного роду протиріччя ведуть не тільки до роздумів, які завершуються оцінками, але й здатні викликати ряд певних негативних емоцій, наприклад, образу, гнів, зневагу, обурення, страх і т.п. інтереси, погляди. Тому за наявності певних протиріч і виникає протиборство, тобто конфлікт.

Поняття «конфлікт» може бути прийняте як синонім наступних понять (рисунок 1.1):

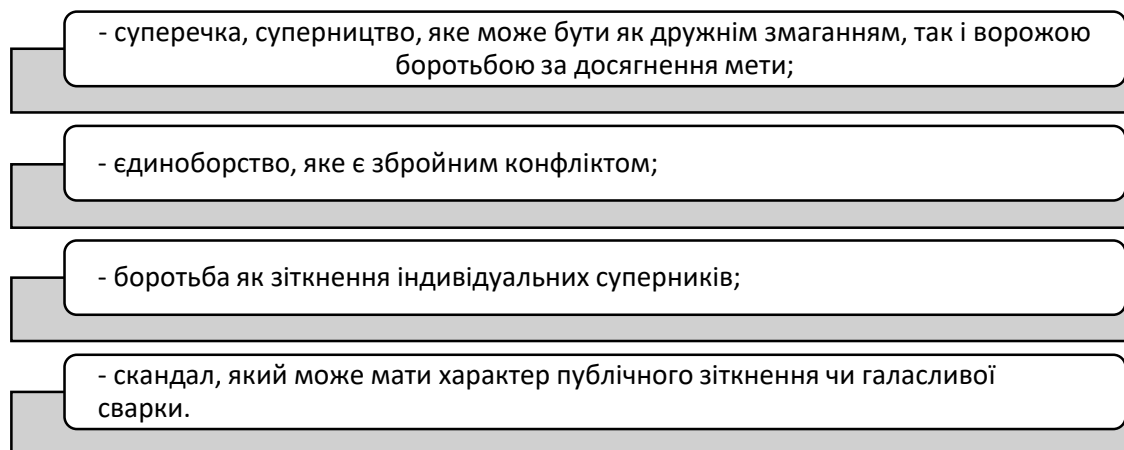


Рис. 1.1 – Синоніми поняття «конфлікт»

Незважаючи на спільне життя чи роботу, інтереси всіх учасників не завжди будуть узгоджені. Основними точками неузгодженостей будуть індивідуальні інтереси; цілі; права; крім того, відсутність рівноваги між правом і відповідальністю [13, с.51].

Конфлікт може нести потенційні позитивні можливості, яких можна віднести зміни, адаптацію, виживання. Основна цінність конфліктів у тому, що є стимулом до змін, викликом, які вимагають творчої реакції.

Конфлікт – явище кероване, причому організувати управління конфліктом можна те щоб домогтися мінімізації його негативних, деструктивних наслідків, при посиленні конструктивних (позитивних) можливостей.

Конфлікти можуть бути функціональними, що підвищують ефективність підприємств, або дисфункціональними, що знижують особисті та групові інтереси членів колективу, а також призводять до зниження ефективності фінансово-господарської діяльності.

Ефективне управління конфліктом можна забезпечити у тому випадку, коли відомі причини його виникнення, тип та можливі наслідки. Знання вищезгаданих факторів дозволить обрати найбільш ефективні методи для його вирішення.

На рисунку 1.2 представлено модель конфлікту.

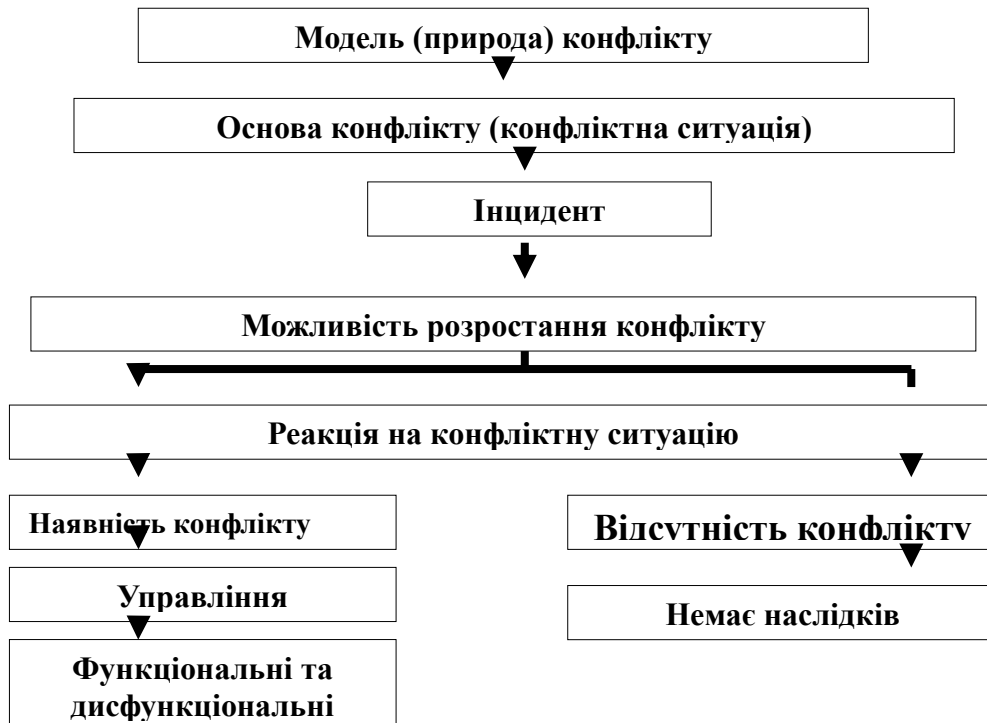


Рис. 1.2 – Модель конфлікту[побудовано автором самостійно].

Також для вирішення конфлікту важливо знати основні етапи його розвитку:

- 1) Поява нової конфліктної ситуації;
- 2) Зникнення конфліктної ситуації;
- 3) Припинення інциденту.

Будь-яка зміна конфліктної ситуації веде до припинення певного конфлікту, але водночас надає можливість і початку нового.

Кожному конфлікту притаманні свої особливості.

Конфлікт може бути функціональним, корисним для членів трудового колективу та організації в цілому, а також дисфункціональним, що веде до зниження ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

На рисунку 1.3 представлені чотири основні типи конфліктів.



Рис. 1.3. Основні типи конфліктів

1. Внутрішньоособистісний конфлікт. Його виникнення обумовлено пред'явленням до людини суперечливих вимог, а також як результат неузгодженості між виробничими вимогами та особистісними потребами чи цінностями. Такий конфлікт проявляється як відповідь на робочі навантаження чи недовантаження.

2. Міжособистісний конфлікт – найпоширеніший як конфлікт. Він виникає у процесі боротьби керівника за обмежені ресурси, яке прояв відбувається через зіткнення особистостей [31].

3. Конфлікт особистості та групи. Норми поведінки та вироблення встановлюються виробничими групами. Насправді найчастіше буває отже

певні очікування групи співробітників входять у протиріччя з очікуваннями окремої людини. У цьому виникає конфлікт. Іншими словами, між окремою особистістю та групою співробітників можлива поява конфлікту, якщо ця особа стійко займає позицію, яка відрізняється від позиції групи співробітників.

4. Міжгруповий конфлікт. Трудові колективи підприємств, єдині здавалося б, насправді складаються з різних як формальних, і неформальних груп. Між ними неминуче виникатимуть конфлікти, незалежно від рівня фінансового стану організації, організації культури та ін.

Також конфлікти можна класифікувати як приховані та відкриті, тобто за ступенем їхнього прояву.

До прихованих конфліктів, як правило, відносяться конфлікти, що зачіпають зазвичай двох осіб, які роблять вигляд, що вони не конфліктують. Але як тільки витримка в одного з них закінчується, прихований конфлікт перетворюється на стадію відкритого.

Так само конфлікти можуть бути випадковими, що стихійно виникають, хронічними і свідомо провокованими. Як різновид конфлікту виділяються інтриги. Під інтригою розуміють навмисну нечесну дію, яка вигідна його ініціатору, що змушує колектив чи особистість до певних вчинків і цим завдає шкоди як колективу, так і особистості. На відміну від конфлікту, інтрига, як правило, ретельно продумується і планується, мають властиву їй іноді складну сюжетну лінію [5, с.66].

Кожному конфлікту властива також більш менш чітко виражена структура. Будь-який конфлікт має свій об'єкт конфліктної ситуації, який пов'язаний або з виробничими труднощами, або зі специфікою ділових та особистих відносин конфліктуючих сторін.

Другий елемент конфлікту становлять його цілі, і навіть суб'єктивні мотиви його, обумовлені особливостями їх особистості.

Далі конфлікт передбачає наявність опонентів, а також конкретних осіб, які є його учасниками.

Крім того, для вирішення конфлікту важливо вчасно відрізнити безпосередній привід зіткнення від справжніх причин, які, як правило, досить ретельно приховують.

Конфлікти можуть бути поділені за критерієм кількості суб'єктів на кілька груп: індивідуальні, між окремою особистістю та групою, міжгрупові. Індивідуальні, всередині яких у рамках цієї роботи інтерес представляє категорія «рольових конфліктів» та за текстом дані поняття «індивідуальний конфлікт» та «рольовий конфлікт», будуть використані як синонімічні. Ця класифікація є базовою, оскільки застосовна до конфліктів у всіх сферах соціального життя.

Стосовно організацій класифікації конфліктів знаходять свою специфіку, зумовлену корпоративною культурою, утворюючи відповідні види конфліктів.

Конфлікт щодо розподілу статусів та влади всередині колективу. Цей конфлікт зумовлений ієрархічністю організацій, що, з одного боку, призводить до ситуації, коли виявляється кілька претендентів на статуси високого рангу, кількість яких недостатня для задоволення всіх претензій. З іншого боку, ієрархічність породжує конфлікт повноважень між суб'єктами влади, що обумовлюються розширенням сфери впливу нижчестоящего суб'єкта та його втручання у сферу повноважень вищого суб'єкта.

Водночас часто відбуваються ситуації, коли нижчестоящий суб'єкт виявляється адміністративно беззахисним перед діями вищого суб'єкта влади, що призводить до конфліктів через дії останнього щодо першого.

Конфлікти, що виникають через порушення правил гри, формальних і неформальних правил. Даний вид конфліктів обумовлений наявністю певних норм поведінки, що є ідеальною моделлю, що застосовується щодо «усередненої», «абстрактної» людини, та їх невиконання з боку «конкретної» людини.

Серед найбільш значущих причин можна виділити таку суб'єктивну причину, як вже згадана абстрактність та усередненість норм та їх

суперечність з особистісними інтересами та настановами конкретної людини, які зумовлюють порушення встановлених «правил гри».

Найбільш складним є конфлікт між доцентровими, інтегративними прагненнями в організаціях та відповідними стимулами з одного боку, і, з іншого боку, відцентровими силами, антиінтегративними прагненнями та відповідними стимулами.

Особливим видом конфліктів у організаціях є трудові суперечки, які на відміну більшості інших конфліктів мають законодавчо закріплені механізми врегулювання, отримують юридичне оформлення й тягнуть у себе певні правові наслідки. У зв'язку з цим даний вид конфлікту потребує більш детального розгляду.

1.2 Методичні основи управління конфліктами

Будучи явищем дійсності, конфлікт має свої закономірності, знаючи які, можна керувати ними з метою недопущення, змінюючи перебіг конфлікту, приведення його до необхідного результату, вирішення конфлікту.

Управління конфліктом розглядається як усвідомлений вплив на процес конфлікту, метою якого є досягнення бажаних результатів. Результат, який переслідує особа, що впливає, з'являється внаслідок вдалого врегулювання конфліктної взаємодії шляхом впливу на опонентів, учасників та інші елементи, які мають місце в конфліктній взаємодії [7, с.11].

Управління конфліктом є процесом, який регулює конфліктну ситуацію, впливаючи на об'єкт, суб'єкт, учасників та інші елементи, що так чи інакше пов'язані з конфліктною ситуацією.

Управління конфліктом є цілеспрямованим впливом на сам процес конфлікту, що забезпечує досягнення необхідних результатів з врегулюванням конфлікту.

До основних форм управління конфліктом відносять такі (рисунки 1.4):

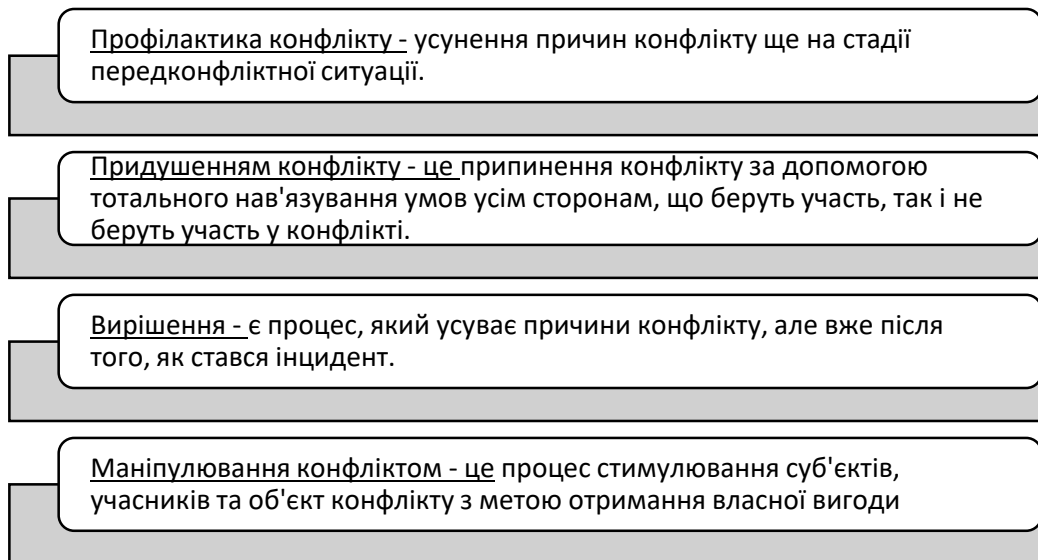


Рис. 1.4. Основні форми управління конфліктом

Ефективним вирішення конфлікту визнається такий дозвіл, при якому будуть можливі найменші втрати ресурсів та збереження життєво важливих суспільних структур.

До необхідних умов вирішення конфліктів відносять такі:

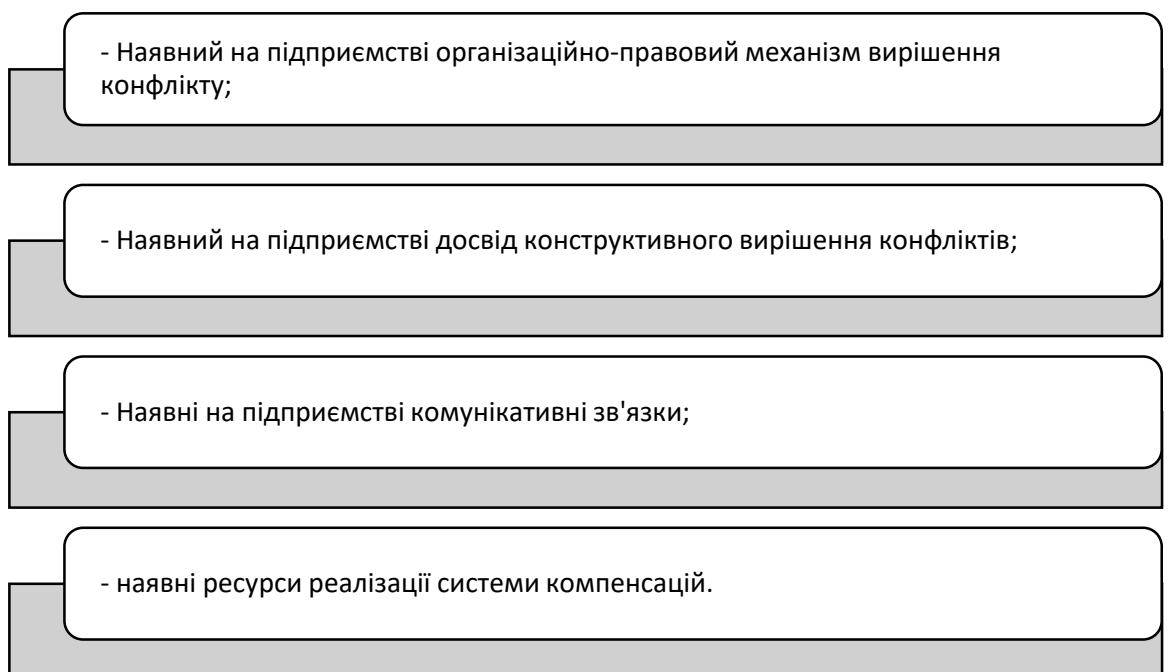


Рис. 1.5. Необхідні умови керування конфліктом

Розробляючи конкретний підхід до вирішення певних конфліктів, застосовують такі моделі: «силова», компромісна та «інтегративна»:

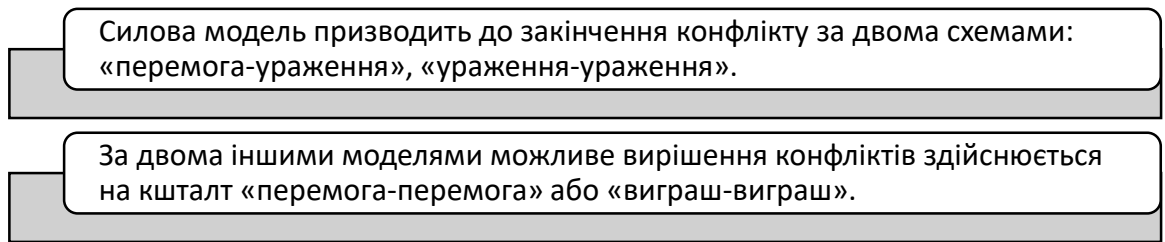


Рис.1.6. Сутність моделей вирішення конфліктів

При вирішенні конфліктних ситуацій велике значення спілкування між учасниками, а переговори стають основним моментом.

Завдання керівника щодо вирішення конфлікту полягають у наступному:

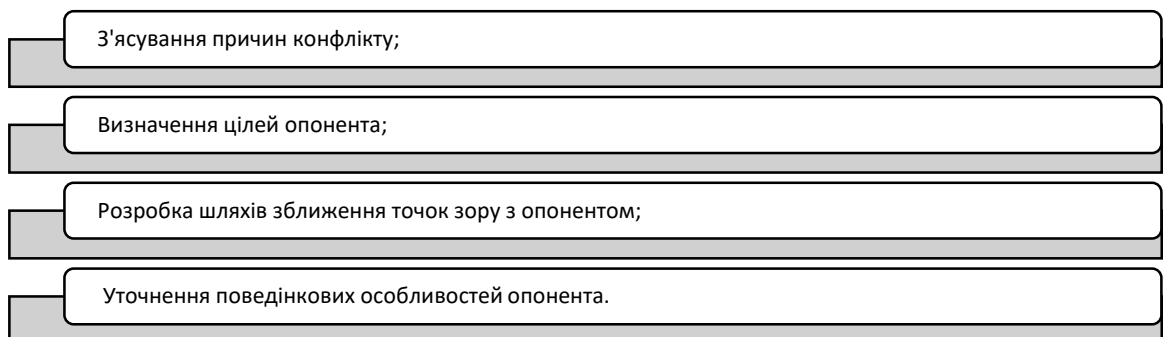


Рис. 1.7. Завдання керівника щодо вирішення конфлікту

Для керівників всіх рівнів необхідно знати риси характеру та особливості поведінки людини, характерні для конфліктної особистості, а саме (рис. 1.8):

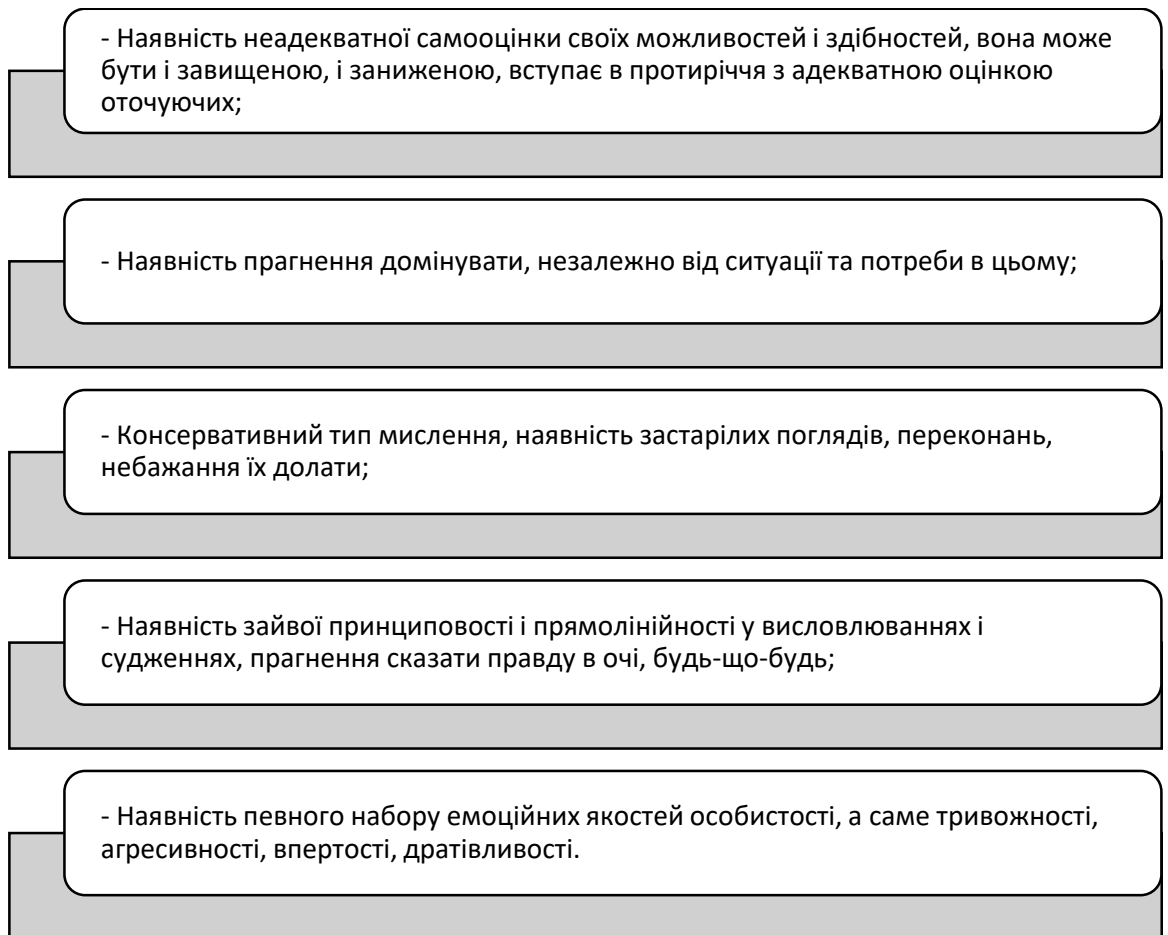


Рис. 1.8 – Ознаки, характерні конфліктній особистості

Щоб перетворити конфлікт, що зароджується, на ефективний інструмент вирішення проблем, можливе застосування наступних способів:

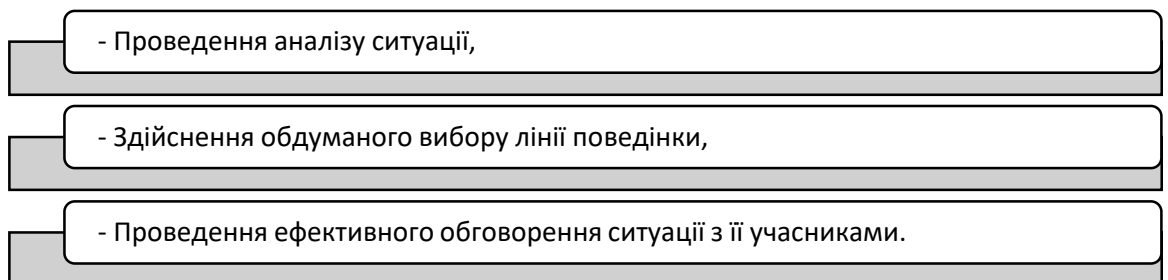


Рис. 1.9. Способи перетворення конфлікту на ефективний інструмент вирішення проблем

На рис. 1.10 представлені показники стилів управління конфліктами:

Стиль конкуренції, суперництва використовується людиною, яка має сильну волю, має достатній авторитет, владу, при цьому він не дуже зацікавлений у співпраці з іншою стороною і прагне насамперед задоволення власних інтересів.

Стиль ухилення реалізують зазвичай у тому випадку, коли ця проблема не дуже важлива для конфліктуючих сторін, у них немає планів співробітництва для вироблення рішення або немає часу і сили на її вирішення.

Стиль компромісу. Суть цього стилю у тому, що сторони прагнуть врегулюванню розбіжностей, йдучи на взаємні поступки.

Стиль пристосування (поступливість) передбачає, що з вирішенні конфліктної ситуації боку діють спільно, але за цього не відстоюються власні інтереси, щоб відновити нормальну робочу атмосферу.

Стиль співпраці використовується у тому випадку, коли обстоюючи власні інтереси, керівник повинен брати до уваги потреби та бажання іншої сторони.

Рис. 1.10. Характеристика стилів управління конфліктом

Основний позитивний метод вирішення конфліктів – переговори. Теорія переговорів була розроблена американськими конфліктологами Фішером Р., Юрі У., Деном Д. [3, с.167].

Переговори є спільним обговоренням сторонами конфлікту спірних питань, щоб досягти згоди, у переговорний процес можуть залучатися посередники.

На рис. 1.11 представлені елементи переговорів щодо залагодження конфліктів:

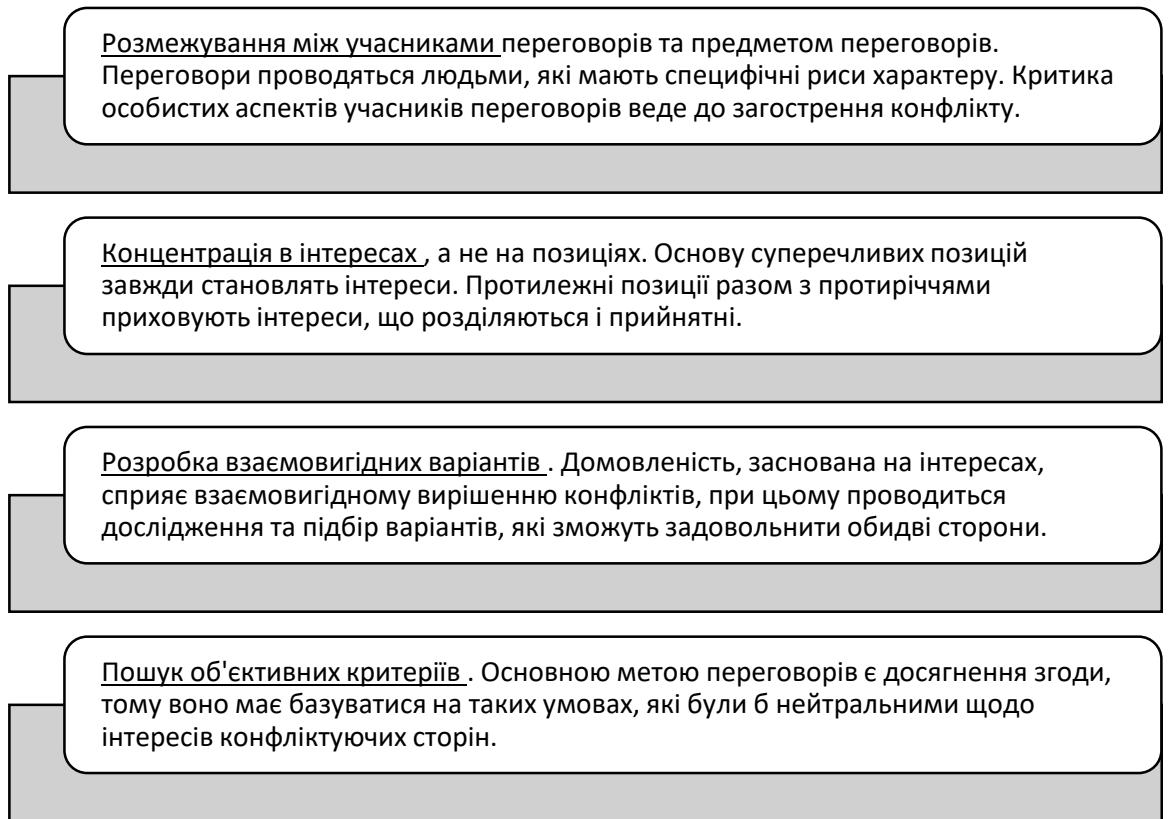


Рис. 1.11. Елементи переговорів щодо вирішення конфліктів

Одним із позитивних методів вирішення конфліктів визнано досягнення компромісів чи консенсусів між сторонами конфлікту. Завершення конфлікту відповідно до цих форм відбувається за типом «виграш-виграш» або «перемога-перемога».

Компроміс – це угода, прийнята на підставі взаємних поступок.

Консенсус - представляє форму вираження згоди з аргументами супротивника.

Основним способом застосування раціонально-інтуїтивного підходу у процесі управління конфліктами є розгляд будь-якої конфліктної ситуації як проблеми або потенційної проблеми, що потребує індивідуального вирішення. Далі здійснюється підбір оптимального методу вирішення проблеми. Стратегія обирається залежно від стадії конфлікту. Основними способами управління конфліктами є:



Рис. 1.12. Способи управління конфліктами

Управління конфліктом – це керований процес, у процесі управління мінімізуються його негативні, деструктивні наслідки, посилюючи конструктивні (позитивні) можливості [27, с.61].

Стратегія управління конфліктом здійснюється в такому порядку:

1. Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень.
2. Виявлення рішення, прийняттого для обох сторін конфлікту.
3. Акцентування уваги на проблемі, а не на особистих рисах сторони конфліктера.

4. Забезпечення атмосфери довіри, збільшення взаємного впливу і поширення обміну інформацією.

Створення позитивного взаємного ставлення учасників конфліктної події, виявлення симпатії та вислуховування думки іншої сторони, а також зведення до мінімуму прояву гніву й погроз. За будь-якої зміни конфліктної ситуації проводиться припинення певного конфлікту, але водночас надається можливість і початку нового конфлікту.

Якщо менеджер має відповідний досвід дій у конфліктних ситуаціях, то він має можливість запобігти, вирішити чи використовувати конфлікт як джерело поліпшення відносин у колективі.

Основним завданням є не уникання потенційно можливого конфлікту, а розпізнавання і контролювання його, щоб отримати найкращий результат.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи перший розділ роботи, можна зробити наступні висновки.

Конфлікт є наявністю протиріч між людьми, що виникають під час вирішення тих чи інших проблем соціального чи особистого життя.

Конфлікт – це керований процес, у процесі управління мінімізуються його негативні, деструктивні наслідки, посилюючи конструктивні (позитивні) можливості.

Ефективність управління конфліктом забезпечується у разі, коли відомі причини його виникнення, тип та можливі наслідки.

За будь-якої зміни конфліктної ситуації проводиться припинення певного конфлікту, але водночас надається можливість і початку нового конфлікту.

До основних форм управління конфліктом відносять: профілактику конфлікту; придушення конфлікту; вирішення конфлікту; маніпулювання конфліктом.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ РАЙДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ

2.1 Аналіз та оцінка психологічного клімату в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації з позиції конфліктології

Одним із специфічних видів трудової діяльності є державна служба. Співробітник може розглядатися як працівник, діяльність якого контролюється, з одного боку, нормами трудового права, і, з іншого боку, робота, якого регулюється адміністративним правом. У цій роботі цікавить наявність конфліктів між співробітниками та знаходження шляхів вирішення даних конфліктів.

З роками невирішені конфлікти лише накопичуються та створюють «бомбу уповільненої дії». Така ситуація призводить до раптового вибуху негативних емоцій у співробітників, що може бути катастрофічним для ефективності роботи відділу в цілому. Конфлікти неминучі, але ними треба керувати і головне ще визнавати наявність конфліктних ситуацій, не уникати конфлікту [26, с.167].

Таким чином, слід вивчити причини виникнення конфліктів, і навіть знайти способи врегулювання конфліктних ситуацій та підвищення їх ефективності в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації» з позиції конфліктології.

Також дослідити конфліктні ситуації у діяльності співробітників Управління соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації» з позиції конфліктології.

Проаналізувати умови та фактори, що забезпечують зниження конфліктності в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації» з позиції конфліктології.

Для цього дослідження використовувались якісні методи - це інтерв'ю, включене спостереження, а також кількісні метод-аналіз документів і анкетування за допомогою "Опитувальника діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки", К. Томаса.

Таблиця 2.1 наочно дає уявлення про цілі та результати кількісних та якісних методів дослідження.

Таблиця 2.1

Цілі та результати кількісних та якісних методів дослідження.

	Якісне дослідження	Кількісне дослідження
Ціль	Визначити якісне розуміння прихованих мотивів та спонукань	Подати дані у кількісній формі та узагальнити результати дослідження вибірки на всю генеральну сукупність
Вибірка	Мала кількість репрезентативних об'єктів	Невелика кількість репрезентативних об'єктів
Збір інформації	Неструктурований	Структурований
Діаліз інформації	Нестатистичний	Статистичний
Результат	Одержати початкове уявлення	Рекомендації для ухвалення остаточних рішень

Як один із методів дослідження в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації слід виділити експертне інтерв'ю.

Цей метод було обрано для того, щоб отримати достовірну інформацію. Тому що саме цей метод дозволяє отримати продумані, більш розкриті відповіді на запитання.

Під час глибинного інтерв'ю питання допоможуть дізнатися про всі емоції, переконання і точку зору опитуваного щодо проблеми.

Відкриті питання в інтерв'ю часто виглядають природнішими, що дозволяє створювати сприятливу атмосферу для інтерв'ювання. Звичайно, варто врахувати той фактор, що інтерв'ю проводиться наодинці з кожним співробітником, без сторонніх свідків.

Колективне інтерв'ю може надати недостовірну інформацію.

Для інтерв'ю були вибрані такі дослідницькі питання:

- Яка специфіка діяльності державних службовців?
- З якими конфліктами найчастіше стикаються суб'єкти на державно-адміністративній посаді?
 - Яким є вплив керівництва на внутрішній клімат середовища?
 - Наскільки ефективна комісія з питань етики службової поведінки службовців та врегулювання конфлікту інтересів?
 - Який порядок роботи комісії з питань етики службової поведінки службовців та врегулювання конфлікту інтересів?

За особистої розмови з кожним співробітником ці питання дозволять визначити причини самих конфліктів.

Також цей метод дозволив виявити недоліки у діяльності Управління. Зокрема, понад 70% співробітників говорять про одну головну проблему, яка полягає в тому, що багато хто не знає своїх посадових обов'язків і виконує багато чужої роботи. З огляду на це виникає багато конфліктів серед самих співробітників.

Ця проблема також тягне за собою і негативне ставлення до начальства, яке, за їхніми словами, ніяк не може навести лад у своїй організації. В ході інтерв'ю також виявлено, що керівництво не проводить заходів щодо формування конфліктологічної компетентності персоналу.

Усе це створює ворожу обстановку робочому місці.

Таким чином, можна зробити висновок, на основі даних інтерв'ю, співробітники усвідомлюють потребу у формуванні навичок конструктивної поведінки та комунікації у конфліктній ситуації.

Також у розумінні закономірностей розвитку конфліктної ситуації, мотивації до конструктивного вирішення конфліктів.

Для того щоб скласти загальне уявлення про організацію та конфлікти, що вивчається, був проведений також аналіз документів. Традиційний аналіз документів складається із дослідження змісту документів: його авторів; цілей створення.

Даний аналіз як метод дослідження передбачає сприйняття тексту в контексті дослідницької задачі.

Насамперед були проаналізованими нормативно-правові акти, з урахуванням яких Управління будує свою діяльність. Що дало з'ясувати, чи ведеться фіксація конфліктів у будь-яких документах.

За документами видно, що керівництво не створює жодних умов для запобігання конфліктам між співробітниками і вже тим більше не проводить жодних заходів щодо формування конфліктологічної компетентності персоналу.

Включене спостереження – це один із найважливіших методів збору інформації у якісних дослідженнях. Включене спостереження показало наявність напруженості у відносинах співробітників. Вороже ставлення до керівництва.

Проте працівники в Управлінні поведуться у конфліктних ситуаціях по-різному, тому застосувався кількісний метод досліджень – анкетування. Даний метод дозволить виявити «внутрішній світ» людини, охопити великий змістовий спектр інформації, а також дає можливість порівняльного аналізу та повторної перевірки великої кількості даних.

Щоб визначити поведінку кожного співробітника у тій чи іншій ситуації, було проведено анкетування. Для цього обрали весь персонал житлового відділу, чисельність якого складає 12 осіб.

Для анкетування обрався опитувальник діагностики схильності до конфліктної поведінки К. Томаса. Даний метод допомагає провести дослідження соціально-психологічного клімату в колективі.

І дає кількісну оцінку конфліктної ситуації, що відбувається. Результати опитування представлені у додатку А.

К. Томас у своїй методиці приділяє увагу тому, наскільки важливо навчитися керувати конфліктними ситуаціями, адже уникнення конфлікту його ігнорування зовсім не призведе до позитивного ефекту [10, с.71].

Основну увагу необхідно сконцентрувати за методикою К. Томаса на форми поведінки всього персоналу в конфліктних ситуаціях, виявити як проявляє себе кожен співробітник себе по відношенню до керівника, і по відношенню один до одного.

Виявлення продуктивних чи деструктивних форм поведінки співробітників – основна мета цього дослідження. А також визначити як можна стимулювати продуктивну поведінку. Вирішити та запобігти конфлікту може лише усвідомлення наявності конфлікту між співробітниками та виявлення схильності кожного співробітника до того чи іншого способу вирішення конфлікту.

Даний метод був обраний для дослідження саме тому, що результати опитувальника показують не лише способи регулювання конфліктів та можливість їх уникнути, але й як грамотно керувати конфліктами у тій чи іншій ситуації.

Результати цих досліджень показали, що співробітники можуть використовувати різні способи регулювання конфлікту у тій чи іншій ситуації. У більшості опитуваних виявилось використання тактики уникнення або зовсім уникнення конфлікту. Багато співробітників уникають розмов на конфліктні теми, мають найбільшу кількість балів, вони заперечують сам факт наявності конфлікту. Розбіжностей у цій ситуації немає і не може, оскільки всі утримуються від дискусій і суперечок [17].

Також між співробітниками спостерігається тактика пристосування, де працівники в усьому готові поступитися своєму протистоянню, аби не створити ґрунт для розвитку конфлікту. Співробітник нехтує своїми особистими переконаннями у добрих цілях.

При уникненні конфлікту спостерігається активне пасивне пристосування, щоб вгамувати суперника і йти на будь-які поступки. Ця тактика зветься тактика компромісу та співробітництва. Ну, і звісно, з досліджень видно співробітництво тягне у себе повне задоволення інтересів всього персоналу.

Цей метод займає велику кількість часу і вимагає від співробітників творчих здібностей, фантазій, які будуть спрямовані на задоволення інтересів співробітників та спрямовані на створення сприятливого клімату в колективі – підтримання гарного настрою у співробітників. Усе це згодом позначається на ефективності роботи організації.

Результати опитування методом К. Томаса в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати опитування методом До. Томаса.

№ досліджуваних	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникання	Пристосування
1	0	5	8	8	9
2	1	7	8	9	5
3	5	1	7	11	6
4	4	6	6	10	4
5	1	7	4	10	8
6	2	6	9	9	8
7	5	7	5	8	5
8	5	1	9	10	5
9	1	6	6	10	7
10	2	4	8	11	5
11	4	6	5	12	3
12	3	10	4	8	5
Разом	33	66	79	116	70

У ході досліджень показано, що спосіб взаємодії співробітництва обирають безконфліктні люди, набравши найменшу кількість балів за шкалою рангів. Безконфліктні люди користуються стратегіями співробітництва, і навіть постійно проводять аналіз рівня конфліктності у колективі. Ці співробітники мають стриманий характер, це їм допомагає у конфліктній ситуації вирішити проблему, посилаючись на здоровий глузд, і не піддаються зайвим емоціям.

На основі проведених досліджень у Управлінні методом анкетування дозволяють зробити наступні висновки:

Стратегію уникнення за методикою К. Томаса обирають неконфліктні люди.

Причиною конфлікту між співробітниками в організації може бути суперництво, де спостерігається протистояння, побудоване на особистих переконань і «бажання перестрибнути суперника» настільки велика, що розвиток конфлікту стає неминучим [16, с.77].

Результати досліджень показали, що співробітники можуть використовувати різні способи регулювання конфлікту у тій чи іншій ситуації. У більшості опитуваних ми виявили використання тактики уникнення або зовсім уникнення конфлікту. Багато співробітників уникають розмов на конфліктні теми, вони заперечують сам факт наявності конфлікту.

В організації при проведенні дослідження 10% співробітників відповіли, що важливе місце конфлікти займають у їх діяльності, 70% респондентів велике значення взагалі не надають, а для 20% опитуваних конфлікти малозначні.

1) Визначення місця конфлікту у трудовій діяльності працівників.

На питання, з якими конфліктними ситуаціями стикається персонал в Управлінні, були отримані такі відповіді:

80% опитуваних відповіли, що основний вид конфліктів - це конфлікти виробничого характеру;

10% співробітників відзначили конфлікти особистого характеру;

10% конфлікти з клієнтами.

2) Види конфліктів у трудовій діяльності.

Головним було питання щодо ефективності врегулювання конфліктних ситуацій, чи були проведені заходи ефективними для організації загалом:

60% співробітників відзначили, що програма регулювання конфліктних ситуацій проводяться ефективно;

30 % опитуваних - важко відповісти питанням;

10% вважають, що заходи, проведені у Управлінні, були зовсім неефективними.

3) Розрахунок ефективності заходів щодо регулювання конфліктних ситуацій.

У ході опитування співробітники показали своє ставлення до покарань. 50% опитуваних підтримують покарання та 50% негативно ставляться до покарань за правопорушення.

4) Ставлення працівників до покарань порушення трудовий дисципліни.

У таблиці 2.3 наочно наведено порівняльну характеристику якісних та кількісних методів.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика якісних та кількісних методів.

Характеристики	Якісні дослідження	Кількісні дослідження
Тип питань	Спірні питання	Обмежено спірні
Обсяг вибірки	Мала вибірка	Велика вибірка
Вимоги до інтерв'юера	Інтерв'юер повинен мати високий професійним майстерністю	Вимоги до інтерв'юера незначні
Тип аналізу	Суб'єктивні оцінки, якісна інтерпретація даних	Статистичні методи, зведення
Відтворюваність даних	Низька	Висока

Дослідження дало наочне уявлення про атмосферу в Управлінні загалом і все це підтверджено цифрами.

На основі проведеного анкетування, видно, що деякі співробітники вміють і можуть уникати конфліктних ситуацій, але деяким не вистачає конфліктологічної компетенції.

Персонал намагається уникати конфліктів і застосовує методи управління конфліктних ситуацій, в силу своєї компетенції. А також за

словами співробітників (60%) в організації все ж таки існують ефективні заходи щодо формування конфліктологічної компетентності персоналу.

Таким чином, можна зробити загальний висновок, що якісні методи дослідження дають лише образне уявлення про конфліктну атмосферу в організації, а от кількісні методи більш детальну та правдиву оцінку того, що відбувається в Управлінні соціального захисту населення тернопільської райдержадміністрації.

2.2 Оцінка інструментів запобіганню конфліктам

Націленість на забезпечення ефективного функціонування державного органу, зокрема, у вигляді законодавчого закріплення процесу, зрештою призводить до того, що до іншого роду системи управління конфліктами державні служби та органи не підготовлені зовсім. Управління соціального захисту населення, що розглядається, не виняток – у ньому не існує налагоджених процесів управління іншими видами конфліктів, крім конфлікту інтересів.

Йдеться про різні внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, які виникають дуже часто в соціальних відносинах, у тому числі й серед державних службовців Управління. Причин тому безліч, починаючи від ціннісних орієнтирів та закінчуючи особливостями організаційно-штатної структури та механізму формування заробітної плати співробітників.

Особистісні конфлікти частішають в однорідних по статі колективах, вони в результаті торкаються ділової сфери відносин співробітників і переростають у ділові конфлікти, не сприяючи розвитку трудового колективу.

Так, сьогодні Комітет очолює чоловік, троє з п'яти заступників голови — теж чоловіки. На рівні нижче, починаючи від начальників відділів, ситуація значно змінюється в інший бік.

Серед пересічних співробітників Управління також переважає прекрасна половина людства. Переважно жіночий колектив може

спровокувати трудові конфлікти через розподіл ресурсів, конкуренцію за вищу посаду, і навіть створювати несприятливі умови до роботи інших співробітників із почуття несправедливості і уявної нерівності з чоловічою статтю. У свою чергу, існують проблеми у злагодженості роботи колективу службовців, викликані різницею у вікових категоріях співробітників. Найчастіше виникають конфлікти на ґрунті адаптації молодих працівників до умов роботи та адаптації зрілих співробітників до організаційних змін, а також впровадження нових інформаційних технологій, що стає справжнім викликом для компетенцій старшого покоління.

Однією з основних причин конфліктів у колективі є несправедлива оплата праці. Незважаючи на складність та напруженість роботи на державній цивільній службі, а також наявність низки надбавок та окремих стимулюючих виплат, оклади рядових цивільних службовців порівняно з окладами службовців вищої групи посад на сьогоднішній день залишаються досить низькими. Зміна обсягу грошового змісту державних службовців мало залежить від зростання економіки, оскільки фінансування оплати праці службовців Комітету забезпечується за рахунок коштів регіонального бюджету.

Крім того, конфлікти між колегами (горизонтальні) виникають через різницю особистісних характеристик, розбіжності поглядів, інтересів та цінностей, психологічної несумісності, неправильного розподілу обов'язків по роботі, боротьби за першість (лідерство) у колективі.

Вертикальні конфлікти, однією зі сторін яких виступає керівник, а іншою – рядовий співробітник, виникають через невиконання вимог керівника та несумісність поглядів на проблему, та її рішення.

Сфера діяльності Управління має свою специфіку, що зумовлює підвищене навантаження на співробітників у певні періоди. Вимоги та тиск з боку начальства стають жорсткішими, що у ситуації відсутності налагодженого механізму запобігання та врегулювання конфліктів призводить до зростання напруженості та конфліктності в колективі, що у

свою чергу позначається на функціонуванні всього Управління та керованої галузі господарства.

Разом з тим, найбільш поширені у сфері державної служби так звані внутрішньоособистісні конфлікти, коли в протиріччя вступають інтереси та цінності самого службовця.

Більшість внутрішньоособистісних конфліктів обумовлені строгою системою обов'язків, обмежень та заборон, встановлених законодавством для державних службовців та які підлягають обов'язковому дотриманню ними.

Нормальна атмосфера в компанії завжди позитивно впливає як на психологію кожного працівника, а й інші показники компанії. Якщо клімат позитивний, то виділяються такі ознаки цього:

а) довіра між колегами та до начальства; почуття стабільності, захищеність;

б) загальна готовність справлятися із труднощами; оптимізм; приємна взаємодія між працівниками;

в) з симпатії та підтримка між співробітниками; впевненість, увага; налаштованість на компроміс;

г) допустиме вільнодумство; бажання розвиватися.

При протилежному стані речей виникають негативні наслідки, які можуть бути незворотними.

З проведених досліджень, виділено певні фактори, що впливають на психологічний клімат у колективі. Вони здатні робити його негативним та позитивним.

До них важливо віднести санітарні та гігієнічні умови: освітленість, розмір приміщення, рівень комфорту місця роботи, температура тощо.

Іншим чинником є сам керівник. Якщо людина дотримується здорового способу життя, з відповідальністю ставиться до роботи, відрізняється позитивними якостями, спостерігається порядок у роботі всього Управління в цілому, це і знизить ризик виникнення конфліктів.

Для керівництва, судячи з дослідження, важливим є створення соціально-психологічного клімату у колективі, оскільки це відбивається на якості роботи персоналу загалом.

Тож слід охарактеризувати методи та способи, які потрібно використовувати на підприємстві для вирішення конфліктів.

Варто зазначити, що на підприємстві не проводиться професійна діагностика конфліктних ситуацій, не прописані моделі поведінки у разі виникнення конфліктів. Незважаючи на те, що штат підприємства є досить великим, у відділі кадрів ніхто не відповідає за питання, пов'язані з діагностикою та вирішенням конфліктів. Основний підхід до процесу управління конфліктами в Управлінні дозволяє зробити висновок, що він спрямований насамперед на формування організаційних умов.

На підприємстві, безумовно, виникають конфлікти між керівництвом та підлеглими. Пов'язано це з тим, що з боку керівництва до співробітників пред'являються досить високі вимоги.

Зважаючи на процес відбору та адаптації нового співробітника, що існує на підприємстві та можливість отримання додаткової освіти, ймовірність виникнення подібних конфліктних ситуацій невелика.

По-перше, до методів запобігання конфліктам належить налагоджена система винагород, яка має стимулювати працівників до досягнення спільних цілей організації.

По-друге, на підприємстві слід створити програму лояльності, елементи якої полягають у висловленні співробітникам вдячності та подяки начальством, включення до кадрового резерву, можливостях зростання та навчання, розвитку прагнення спілкування у неробочій обстановці шляхом організації корпоративних заходів.

По-третє, запобігання конфліктів, які виникають в Управлінні, сприяють розроблені посадові інструкції, що регламентують повноваження і відповідальність безпосередньо кожного співробітника.

Виходячи з цього, на підприємстві встановлюють управлінську ієрархію повноважень, що сприяє забезпечено дію принципу єдиноначальності, проводяться наради між різними підрозділами, таким чином упорядковується взаємодія людей, процес прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації.

По-четверте, певною мірою знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій диференціація та автономізація підрозділів, що знижують взаємозалежність між ними.

У кінцевому підсумку, можна назвати найважливіші із соціально-психологічних принципів, орієнтованих на коригування відносин між працівниками в Управлінні:

- згоди, передбачає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у спільну справу, в ході здійснення якого у можливих противників з'являється більш-менш широке поле спільних інтересів, вони краще впізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати проблеми, що виникають;

- доброзичливості, або емпатії, розвитку здатності до співпереживання та співчуття іншим людям, до розуміння їх внутрішніх станів передбачає вираження необхідного співчуття товаришу по роботі, партнеру, готовність надати йому практичне сприяння. Цей принцип вимагає виключення із взаємовідносин невмотивованої ворожості, агресивності, невічливості. Його застосування особливо важливе в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття і співчуття, широка і оперативна інформація про події, що відбуваються, набувають важливого значення;

- збереження репутації партнера, поваги для його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей, що загрожують конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної поваги до його особистості. Визнаючи гідність та авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашої гідності та авторитету.

Ще одним дієвим інструментом профілактики конфлікту, який застосовується в Управлінні соціального захисту, є принцип взаємного доповнення. Він передбачає опору на такі можливості партнера, які не маємо ми самі.

Так, люди творчі нерідко не схильні до монотонної, рутинної, технічної роботи. Однак для успіху справи потрібні й ті, й інші. Він особливо важливий для формування робочих груп.

Облік та вмiле використання не тільки здібностей, а й недоліків людей, які тісно пов'язані один з одним, допомагають зміцнити взаємну довіру та повагу людей, їхню співпрацю, допомагають уникнути конфліктів.

Узагальнюючи проведене дослідження можна виділити такі основні шляхи формування ефективної стратегії управління конфліктами та поведінкою персоналу:

- 1) впровадження системи етики (правила ділового спілкування, етикет
- 2) телефонних переговорів, правила критики);
- 3) формування робочих груп відповідно до соціально-психологічних якостей учасників;
- 4) формування неформальних зв'язків, шляхом проведення спільного дозвілля в формі культурно-розважальних, спортивних та інших заходів;
- 5) заохочення ініціативи, забезпечення перспектив зростання;
- 6) використання продуманої системи матеріального і нематеріального
- 7) стимулювання персоналу (преміювання за успіхи в роботі, за допомогу в навчанні нових працівників, премії до ювілеїв та свят, вручення почесних грамот і нагород, надання додаткових відпускних днів).

Слід наголосити, що запобіганню конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу та довіру.

Висновки до розділу 2

У другому розділі були проведені дослідження щодо виявлення головної проблеми у колективі. За допомогою якісних та кількісних методів дослідження можна чітко встановити причину виникнення конфліктних ситуацій в Управлінні.

Основною проблемою низького порозуміння у колективі є неправильне складання посадових інструкцій, тобто відповідальність лежить повністю на керівника, і те, що персонал не знає які його основні обов'язки.

Внаслідок досліджень було виявлено, що співробітники використовують майже всі стратегії поведінки. Але в основному всі колеги намагаються уникнути конфлікту, вони застосовують тактику «уникнення, уникнення конфлікту», дані результати підтвердили шляхом проведення анкетування.

Також анкетування показало, що деякі співробітники вміють і можуть уникати конфліктних ситуацій, але деяким не вистачає конфліктологічної компетенції. Персонал намагається уникати конфлікти і застосовує методи управління конфліктних ситуацій, в силу своєї компетенції. А також за словами співробітників (60%) в організації все ж таки існують ефективні заходи щодо формування конфліктологічної компетентності персоналу.

Також, в Управлінні високий рівень соціально-психологічної напруженості у трудовому колективі, що є головною причиною виникнення конфліктів.

У результаті, запропоновані найважливіші із соціально-психологічних принципів, орієнтованих на коригування відносин між працівниками в Управлінні – згоди, доброзичливості, збереження репутації партнера.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами

Аналізуючи у другому розділі кваліфікаційної роботи причини виникнення конфліктів та особливості управління ними в Управлінні соціального захисту було проведено дослідження соціально-психологічного клімату колективу, результати якого дозволили оцінити морально-психологічний стан більшості співробітників як задовільний, який не перешкоджає виконанню роботи. Також з цього було виявлено основні причини конфліктів, проаналізовано наявні проблеми в управлінні конфліктами в Управлінні соціального захисту.

Для вирішення виявлених проблем можна запропонувати індивідуальну виховну роботу з працівниками.

Як показало проведене дослідження, для вдосконалення системи управління конфліктами в Управлінні соціального захисту необхідно приділити особливу увагу морально-психологічному забезпеченню працівників. Індивідуальна виховна робота в Управлінні соціального захисту повинна проводитись за такими основними напрямками:

1) патріотичне виховання, що формує та розвиває у співробітників особисті якості громадянина, здатного брати активну участь у зміцненні та вдосконаленні основ суспільства, високої патріотичної свідомості, готовності до виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням законності, громадського порядку, прав та законних інтересів громадян;

2) професійно-моральне виховання, що розвиває у співробітників уявлення про моральні основи служби у військах національної гвардії, знання професійно-етичних вимог до поведінки на службі та в побуті, взаємин у службовому колективі та виробляє стійкі навички дотримання професійно-етичного стандарту антикорупційної поведінки;

3) правове виховання, що надає цілеспрямований систематичний вплив на свідомість співробітників з метою формування у них глибоких та стійких правових знань, поглядів та уявлень, переконань та почуттів, прищеплення їм високої правової культури, навичок та звичок активної правової поведінки, що забезпечує правильне розуміння та виконання державної діяльності.

Під час проведення індивідуальної виховної роботи вирішуються такі основні завдання:

а) формування у співробітників вірності своїй країні, Присязі співробітника та професійному обов'язку;

б) виховання співробітників у дусі неухильного дотримання Конституції України;

в) вироблення та розвиток у співробітників комплексу морально-психологічних якостей патріота, громадянина та професіонала, культури поведінки у поєднанні з високим рівнем правової свідомості;

г) формування у співробітників прагнення опанувати професійні знання, навички та вміння, удосконалювати професійну майстерність;

г) розвиток комунікативної компетентності співробітників, практичних навичок та умінь професійно грамотного спілкування з громадянами при виконанні службових обов'язків та поза службою.

У роботі зі співробітниками відділення кадрів Управління соціального захисту, в особі групи морально-психологічного забезпечення мають використовувати такі основні методи виховання: переконання, приклад, змагання, заохочення, примус, адекватна ситуаційна критика дій та вчинків.

Виховна робота із співробітниками проводиться з використанням наступних форм виховання: лекція; бесіда (групова чи індивідуальна); загальні збори працівників; службова нарада; інструктивне заняття (інструктаж); нагородження (моральне стимулювання) найкращих співробітників; тематичні зустрічі (зустріч із ветеранами, представниками традиційних релігійних конфесій).

Ми пропонуємо впровадити ще такі форми як:

- 1) Оформлення наочної агітації, кімнат виховної роботи;
- 2_ Вдосконалення патріотичного виховання особового складу;
- 3) Організація правового захисту співробітників.

Основними засобами реалізації завдань виховання є індивідуальна виховна робота, інформаційно-пропагандистська робота, робота активу службових колективів.

Індивідуальну виховну роботу з особовим складом Управління соціального захисту необхідно проводити з метою формування та розвитку у співробітників професійних та морально-психологічних якостей особистості, необхідних для ефективного здійснення службової діяльності.

Індивідуальна виховна робота проводиться у таких формах: індивідуальні бесіди (ознайомчі, підтримуючі чи коригувальні), психолого-педагогічне спостереження, вивчення документів, що характеризують співробітника, узагальнення незалежних характеристик.

Також додатково проводити аналіз результатів службової діяльності та показників порушення службової дисципліни та законності. У першочерговому порядку індивідуальна виховна робота має бути організована зі співробітниками, які виявляють низькі адаптаційні здібності до умов службової діяльності, що потребують підвищеної психолого-педагогічної уваги, за результатами професійного психологічного відбору, вивчення індивідуально-психологічно, поведінки на службі та у побуті, із співробітниками вчинили неодноразові порушення службової дисципліни.

Психологічна робота в Управління соціального захисту повинна проводитись за такими напрямками:

- 1) Соціально-психологічне вивчення особистості громадян, які вступають на службу, стажистів за посадою поліцейського в період випробувального терміну, а також працівників зі стажем служби до 1 року;
- 2) Формування у співробітників професійно значущих психологічних якостей;

3) вивчення, аналіз та оцінка морально-психологічного стану співробітників, стану соціально-психологічного клімату, процесів та явищ у службових колективах;

4) психологічний супровід заходів виховної роботи зі співробітниками, роботи зі зміцнення службової дисципліни та законності;

5) Підвищення психолого-педагогічної компетентності осіб керівного складу, співробітників підрозділів по роботі з особовим складом;

6) Забезпечення високої психологічної готовності, стійкості та професійної працездатності співробітників у повсякденних та особливих умовах оперативно-службової діяльності.

Під час проведення заходів психологічної роботи найчастіше використовуються такі методи: спостереження, розмови, консультація, психологічний аналіз документів та результатів діяльності, опитування, обстеження, тестування, соціометрія.

Але можна застосовувати різні методи активного соціально-психологічного навчання, зокрема комунікативні, психорегулюючі тренінги.

Психологічна робота може проводитись у формі індивідуальних (з одним співробітником) та групових (з двома та більше співробітниками) психологічних заходів практичної спрямованості.

На постійній основі проводити щоквартальне (піврічне) підбиття підсумків роботи щодо зміцнення службової дисципліни, з внесенням конструктивних пропозицій щодо покращення даного напрямку діяльності.

Таким чином, постійне морально-психологічне забезпечення діяльності працівників Управління соціального захисту дозволить проводити комплексний аналіз, оцінку та прогнозування морально-психологічного стану працівників, соціально-психологічного клімату у службових колективах, розробляти пропозиції щодо вдосконалення та покращення морально-психологічного забезпечення керівникам підрозділів.

Робота, що проводиться, безсумнівно сприятиме зниженню рівня конфліктності серед особового складу.

Також для вдосконалення системи управління конфліктами можна зробити наступні рекомендації керівнику відділу:

а) спиратися на авторитет та можливості неформальних лідерів. Лідерів із позитивною спрямованістю включати до складу активних помічників з навчання та виховання особового складу, доручати їм виконання окремих управлінських функцій.

б) приділяти постійну увагу розвитку ділових взаємних відносин, елементам професійної етики, культурі спілкування, доброзичливому відношенню один до одного.

в) безпосередньому керівнику бути ближчим до підлеглим, надавати підтримку в процесі оперативно-службової діяльності.

г) Поступово розподіляти навантаження на всіх членів колективу з урахуванням їхньої професійної підготовленості, рівня теоретичних знань та індивідуально-психологічних особливостей особистості.

г) поряд із категоричною формою вимог необхідно використовувати непрямі у вигляді рекомендацій, поради чи нагадування, об'єктивно оцінювати та заохочувати підлеглих, карати по можливості індивідуально.

Для покращення соціально-психологічного клімату у колективі необхідно послабити жорстку ієрархію організаційної структури. Найчастіше співробітники бояться виступити з якоюсь пропозицією чи побажанням до вищого керівництва. Ми пропонуємо організувати керівниками підрозділів доступну консультативну допомогу співробітникам та членам їхніх сімей щодо вирішення особистих та професійних питань.

Таким чином, запропоновані рекомендації сприятимуть як покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, так і зниженню рівня конфліктності.

З соціальними критеріями ефективності вдосконалення управління конфліктами в установі за участю керівників різних рівнів та кадрової служби є:

1. Зниження числа непродуктивних конфліктів, заснованих на особистій ворожості співробітників;
2. Підвищення ступеня задоволеності службової діяльності;
3. Зростання показників в службовій діяльності;
4. Зниження плинності кадрів у підрозділі.

Для оцінки ефективності запропонованих рекомендацій було проведено анкетування з метою оцінки рівня конфліктності працівників Управління соціального захисту після внесення практичних рекомендацій керівнику відділу.

Співробітникам було запропоновано анкету з фіксованими варіантами відповідей на запитання, а окремі аспекти вивчалися за допомогою додаткового опитування (розмов із співробітниками).

В анонімному опитуванні взяло участь 40 респондентів: співробітників Управління соціального захисту.

Логіка анкетування побудована таким чином, щоб оцінити рівень конфліктності в установі та причини виникнення конфліктів, а потім дати оцінку методам управління та запобігання конфліктам до та після проведеного дослідження та впровадження наших рекомендацій.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що рівень конфліктності між співробітниками низький, відзначили 89% респондентів.

Усередині службових колективів конфлікти стали виникати дуже рідко - так вважають 87% співробітників, які взяли участь в анкетуванні.

Це питання певним чином характеризує реакцію співробітників на конфліктну ситуацію.

Відповідно до того, що більшість опитаних співробітників охарактеризувала ситуацію в установі як слабokonфліктну, більшість опитаних (89%) відповіли, що тепер намагаються вирішувати конфлікти відкрито.

Під цим мається на увазі, що співробітники не погіршують конфлікт тим, що без пояснення причин продовжують сперечатися з опонентом, а відкрито намагаються його вирішити, тобто. роблять це із залученням громадської думки зі свого оточення. При цьому 24 співробітники відповіли, що вони відкрито протистоять своєму опоненту.

Такі відповіді характеризують співробітників з одного боку як противників затяжних конфліктів, а з іншого боку більшість із них у конфліктній ситуації намагається відстояти свою точку зору. Інші намагаються ухилитися від конфлікту. Перевага цієї стратегії зумовлена тим, що міжособистісні відносини при її виборі серйозних змін не піддаються.

Співробітники стали під час вирішення конфліктів використовувати стратегію «співпраця» та компроміс» (70%). Тоді як раніше, найбільш стратегія поведінки співробітників, що вибирається, було уникнення (рисунок 3.1).

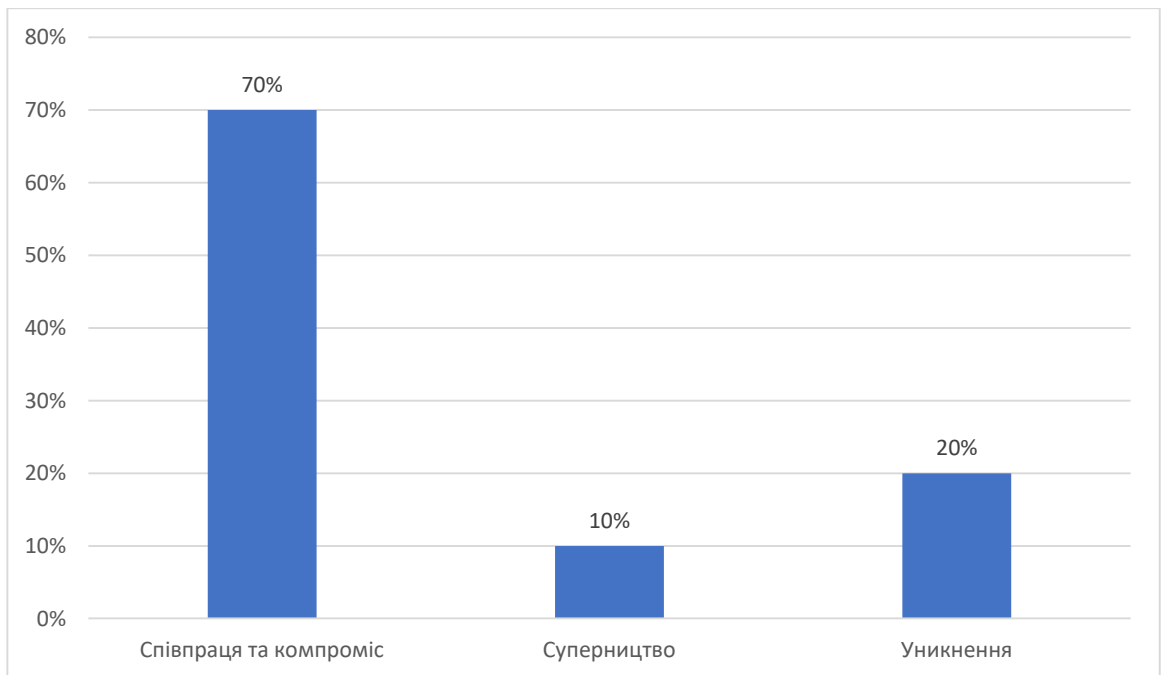


Рис. 3.1 Тактика поведінки у конфлікті співробітників Управління соціального захисту [Побудовано автором самостійно]

Ступінь конфліктності між співробітниками та керівництвом підрозділу не висока (12%), що безсумнівно говорить про спрямованість обох сторін на пошук компромісних рішень у проблемних ситуаціях, готовність на конструктивну співпрацю у вирішенні особистих та професійних питань, своєчасне вирішення принципів розбіжностей у конструктивно-діловому руслі.

Має місце позитивна взаємодія між керівництвом та особовим складом на міжособистісному та діловому рівнях, конфліктні ситуації рідкісні або випадкові і не переходять у затяжні чи гострі.

Відповідаючи на третє питання анкетування, співробітники зазначили, що запобіганню конфліктам сприяла індивідуальна виховна робота, спрямована на покращення морально-психологічного стану особового складу підрозділу – зазначили 36% респондентів, 30% вважають, що цьому сприяв вияв уваги та турботи керівного складу щодо співробітників.

22% відзначили гнучку управлінську діяльність керівництва підрозділу.

12% вважають, що запобіганню конфліктам сприяв спільний аналіз (керівництва та особового складу) та вироблення пропозицій щодо запобігання та вирішення причин, що призвели до конфліктної ситуації.

Основною причиною виникнення конфліктних ситуацій у колективі є розподіл службових обов'язків – 34%.

Деяким співробітникам доводиться виконувати не лише свої посадові обов'язки, а й додаткове службове навантаження. 27% респондентів не задоволені рівнем заробітної плати, 19% вважають несправедливим розподіл заробітної плати, 11% респондентів не можуть відповісти, 9% відчують особисту ворожість.

Далі співробітники оцінювали, які методи використовують для конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у підрозділі (рис. 3.2).

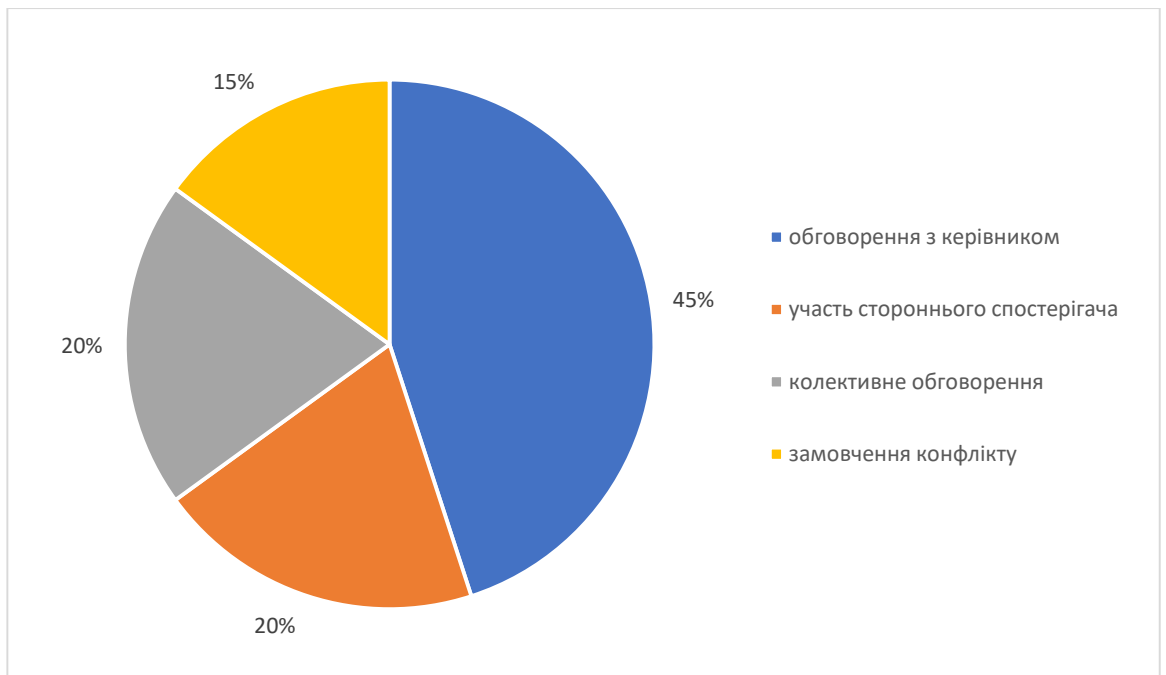


Рис. 3.2 Оцінка методів управління конфліктами в Управлінні соціального захисту [Побудовано автором самостійно]

Більшість опитаних службовців відзначили як основний метод управління конфліктами ведення діалогу з керівником – 45%. Однакова кількість співробітників відзначили такі методи, як колективне обговорення (20%) та участь у вирішенні конфлікту стороннього спостерігача (20%). У числі стороннього спостерігача, за оцінкою співробітників, зазвичай виступає або найбільш професійно грамотний співробітник, в якому існує конфліктна ситуація, або психолог і співробітник відділення кадрів. Тільки 15% зазначили, що в підрозділі вважають за краще уникати і замовчувати конфлікти, що може призводити до їхнього затяжного характеру.

Це питання показало, що загалом можна оцінити технологію управління конфліктами в Управління соціального захисту як різноманітну, що дозволяє використовувати при виникненні конфліктів різні схеми та методики.

Відповідаючи на шосте питання анкети, співробітники зазначили, що одним з найбільш ефективних способів спрямованих на запобігання конфліктам у підрозділі є: матеріальне (моральне) стимулювання (52%),

надання керівником підтримки та допомоги у вирішенні професійних та особистих питань (24%), які проводяться заходи щодо згуртування службового колективу (15%), використання психологічного тестування, спрямованого на психологічну сумісність працівників під час виконання поставлених службових завдань (9%).

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зазначити, що після впровадження розроблених нами рекомендацій для вдосконалення управління конфліктами в Управлінні соціального захисту через 4 місяці соціально-психологічний клімат у підрозділі покращився.

При вирішенні конфліктних ситуацій в Управлінні соціального захисту почали використовувати різні пріоритетні напрями та стратегії, при роботі з особовим складом, особлива увага приділяється морально-психологічному забезпеченню співробітників. Керівництво відділу стало частіше надавати професійну та психологічну підтримку співробітникам у процесі оперативно-службової діяльності, зроблено акцент на соціальну справедливість та рівномірний розподіл службового навантаження на всіх членів колективу, з урахуванням їхньої професійної підготовленості, індивідуально-психологічних особливостей співробітників, покращення матеріально-технічного забезпечення службової діяльності.

3.2. Шляхи запобігання негативним наслідкам конфліктів у колективі

Для адміністративно-державних організацій характерний суворий поділ обов'язків відповідно до правил і норм, що закріплюють певну ієрархію влади. Завдяки цьому діяльність організації стає скоординованою та передбачуваною. Наявність структурних нормативних правил гасить і послаблює напругу, що виникає.

Робота на державній службі дуже відповідальна. Виконуючи свої функції, співробітник повинен ретельно дотримуватись норм законодавства

та вимоги посадової інструкції. Недотримання цих вимог може завдати шкоди державному органу, порушити права інших громадян та організацій.

З одного боку, існують державні програми та нормативи щодо зниження конфліктів на державно-адміністративній службі, з іншого боку слабка поінформованість співробітників про свої права та можливості вирішення конфліктів сприяє виникненню нових конфліктів та не вирішенню вже наявних проблем.

Часта конфліктна взаємодія між співробітниками породжує непорозуміння, хамство, образи, агресію, що перетікає в активну конфліктну взаємодію, виступаючи не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю. Найчастіше даний вид конфліктної ситуації викликаний особистісними неприязнями чи професіоналізму.

Мати конфліктологічні компетенції - це означає успішно взаємодіяти з колегами, вміти правильно вибрати стратегію поведінки в конфлікті та його вирішенні (урегулюванні).

Логістика організаційно-управлінського проектування включає визначення обставин проектування, уточнення значущих обставин, таких як з'ясування слабких і сильних сторін, можливостей, загроз зовнішнього середовища, що і включає в себе SWOT-аналіз.

В результаті проведеного SWOT-аналізу позначено заходи посилення або ослаблення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на реалізацію проекту (табл 3.1.).

З аналізу можна зробити висновок, щобпротягом року запровадити програму щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі з метою запобігання конфліктним ситуаціям із співробітниками.

Також можна зробити проектні пропозиції до Управління за допомогою тренінгів, семінарів для співробітників за допомогою запрошеного спеціаліста. По проходженню подібних заходів співробітники набудуть конфліктологічних компетенцій, оволодіють методами діагностики конфліктів, умінням вирішення (урегулювання) конфлікту та конструктивної взаємодії.

SWOT-аналіз

	Можливості: 1 Підвищення керівника складатиме компетенції	Загрози: 1 Перевантаження співробітників 2 Зниження ефективності роботи відділу загалом
	2 Проведення тренінгів для співробітників	3 Формальний підхід керівництва до вирішення проблем
Сильні сторони: 1 Позитивний імідж організації 2 Тісний взаємозв'язок із громадськістю 3 Авторитет керівника 4 Кваліфікований персонал	Підвищення кваліфікації керівника сприяє підвищенню його авторитету. Проведення тренінгів дозволить знизити рівень конфліктності у колективі	Рівень кваліфікації персоналу може знизити завантаженість співробітників (самі грамотнорозподілять свої обов'язки) та підвищити ефективність роботи Управління
Слабкі сторони 1 Неправильний розподіл обов'язків працівників (завантаженість роботою) 2 Плинність кадрів 3 Проблеми з управлінням персоналом	Проведення тренінгів сприяє скороченню конфліктів та створенню сприятливого клімату у колективі. Підвищення компетенції керівника допоможе вирішити проблеми з керуванням персоналом. Грамотний виклад посадових інструкцій	Створення програми щодо врегулювання конфліктних ситуацій. Підвищення ефективності роботи відділу шляхом створення сприятливого клімату.
4 Несприятливий клімат у колективі (наявність конфліктів між співробітниками)	керівником дозволити розподіляти обсяг роботи між співробітниками та знизити плинність кадрів.	

[Побудовано автором самостійно]

Мета цього проекту передбачає послідовне вирішення взаємозалежних завдань: сформувати команду для реалізації проекту, розробити комплекс заходів, необхідних реалізації проекту, реалізувати запланований комплекс заходів, провести оцінку ефективності проекту.

Масштаб проекту: заходи проекту мають бути реалізовані в Управлінні у період з 1 листопада 2022 року до 20 грудня 2022 року. Заходи були розподілені у точній відповідності до завдань з реалізації даного проекту (див. Додаток Б 3.2, 3.3.).

Підготовчий етап - на підготовчому етапі необхідно провести організаційні заходи щодо запуску проекту, продумати систему зв'язку з усіма учасниками проекту, а також учасниками заходів.

На підготовчому етапі проходитиме затвердження учасників сесії, плану заходів у рамках проведення сесії.

Етап реалізації – на цьому етапі проходять основні заходи щодо роботи з учасниками.

Заключний етап - на заключному етапі належить провести конфліктологічний аналіз змін у зв'язку з минулою сесією.

Це необхідно для аналізу частоти виникнення конфліктів між співробітниками Управління.

Задля реалізації завдань проекту планується застосування таких ресурсів:

Адміністративні ресурси – це система управлінських методів і коштів, реалізованих посадовими особами в Управлінні соціального захисту.

Кадрові ресурси – включає всіх співробітників, які роблять свій внесок у розробку та реалізацію проекту. Окремо у складі робочої групи виділяється організатор робочої групи, і навіть виконавці.

Інформаційні ресурси – інформація, необхідна під час проекту, що передається, обробляється та зберігається з використанням Інтернету, а також окремі документи (накази, розпорядження, протоколи, звіти).

З метою управління та контролю за реалізацією проектною розробки, за термінами впровадження та виконання заходів у рамках проекту був розроблений план - графік проектних робіт.

Реалізація проекту розділена на кілька етапів, кожному з яких відповідає виконання певних завдань.

Бюджет проекту – є план витрат, необхідні його виконання, у вартісному вираженні. Бюджет проекту включає витрати на закупівлю матеріалів, виплату заробітної плати (включаючи відрахування до соціальних фондів), послуги сторонніх організацій, оренду або купівлю техніки, оренду приміщень, обладнання та нематеріальних активів. Він становить 164050 грн.

Як правило, бюджет формується у розрізі етапів проекту – діляниць робіт, виконання яких контролюється індивідуально. Основними параметрами, що впливають на бюджет, є: тривалість робіт, кількість учасників та використовуваної техніки, а також – специфічні вимоги до результату(див Додаток Д 3.5, 3.6, Е 3.7, 3.8).

Для управління будь-яким проектом на його існування створюється специфічна тимчасова організаційна структура, очолювана керівником проекту.

За змістом команда проекту являє собою групу фахівців високої кваліфікації, які мають знання та навички, необхідні для ефективного досягнення цілей проекту.

Команда проекту впливає створення певної організаційної середовища проекту, формуючи цінності, принципи та норми поведінки персоналу.

Ефективність проекту - це категорія, що відображає відповідність проекту до цілей та інтересів учасників. Також ефективність проекту оцінюється витраченими ресурсами та отриманим результатом.

Оцінку ефективності розглянуто з наступних позицій:

Системно-ресурсна модель передбачає, що проект малобюджетний за рахунок використання організаційних, адміністративних, інформаційних ресурсів проектної групи, що дозволяє заощадити значну частину бюджету.

Ефективність, розрахована за моделлю задоволеного учасника, передбачає, що проект буде ефективним при досягненні показника задоволеності персоналу не менше 80%, не менше 80% задоволеності стейкхолдерів і не менше 70% задоволеності населення.

Цільова ефективність розрахована в рамках цільової моделі та передбачає 90% виконання поставленої мети.

Цільова модель дозволяє визначити результати-продукти та результати-ефекти як показники досягнення цілей.

Оцінка ефективності проекту – один із його головних етапів. Оцінюючи ефективність, можна виявити саме ті методи та заходи, які є найбільш підходящими та дієвими для конкретної ситуації. Крім того, можливо сформулювати методичні рекомендації для дії у подібних конфліктних ситуаціях та виробити систему заходів для кожної з них.

Ефективність - це отримання певних плодів роботи з найменшими витратами або отриманням максимально можливого обсягу продукції з наявної кількості коштів. До того ж, ефективність може розглядатися як співвідношення витрачених ресурсів та отриманого результату.

Існують такі моделі ефективності: ресурсна модель, цільова модель, модель з орієнтацією на внутрішні процеси, модель з орієнтацією на рівень задоволеності стейкхолдерів, для оцінки даного проекту використані деякі з них.

Ресурсна модель. Реалізація заходів, передбачених цим проектом, дозволить знизити виникнення конфліктів між медичними працівниками та пацієнтами на 80%.

Цільова модель. Простежити досягнення мети та ефективність запропонованих заходів можна буде за допомогою анкетування пацієнтів та проведення інтерв'ю з медичним персоналом.

Модель задоволеності учасників. Проект буде ефективним при задоволеності учасників проекту не менше ніж на 80% (анкетування).

Модель з орієнтацією на ступінь задоволеності стейкхолдерів .



Рис. 3.3 Комплексна модель запобігання негативним наслідкам конфліктів у організації [Побудовано автором самостійно].

Проект буде ефективним при задоволеності стейкхолдерів не менше ніж на 80% (структуроване інтерв'ю).

Охарактеризуємо основні шляхи запобігання негативним наслідкам конфліктів.

Запобігання негативним наслідкам конфліктів - це не лише встановлення ймовірних зон їх появи в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти. Комплексна модель Рис. 3.3 є прикладом науково обґрунтованого підходу до організації процесів управління конфліктами.

Висновки до розділу 3

На основі отриманих результатів дослідження, було розроблено комплекс заходів, спрямованих на отримання співробітниками знань та навичок управління конфліктами. Ми визначили проблему, описали проектне рішення, поставили завдання, розробили заходи для реалізації проекту та

ресурси для передбачуваного проекту, прорахували бюджет, визначили команду проекту, а також передбачили ризики та шляхи їхньої мінімізації. Проект допоможе підвищити ефективність роботи відділу згуртованість колективу та знизити рівень конфліктності в організації.

Слід зазначити, що було вирішено всі поставлені у роботі завдання:

1) були розглянуті теоретичні та методологічні підходи до розуміння та регулювання конфліктів, а також основні методи та технології профілактики та врегулювання конфліктів;

2) проведено конфліктологічний аудит, до якого увійшли такі методи досліджень, як інтерв'ю, включене спостереження, анкетування. Розроблено висновки щодо виконаного аудиту організації;

3) було розроблено проект, спрямований на отримання знань та навичок та умінь профілактики, врегулювання та управління конфліктними ситуаціями у діяльності відділу комунальних послуг.

Отже, конфлікт є невід'ємною частиною життя суспільства, отже, і організації. Уміння застосовувати технології профілактики та врегулювання конфліктів має велике значення у професійній діяльності керівника. Тому керівник, грамотно керуючий конфліктної ситуацією, удосконалюватиметься сам і сприятиме розвитку керованої організації.

ВИСНОВКИ

Сьогодні конфлікт одна із найважливіших соціальних проблем – це підтверджує наше дослідження розвитку конфлікту загалом.

У першому розділі ми вивчили теоретико-методологічні підходи до регулювання конфліктів у діяльності Управління соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації.

На основі нормативно-правової бази, теорії та практики вітчизняних та зарубіжних авторів ми виклали основну сутність досліджуваної проблеми. Розкрили причини конфлікту та докладно розглянули розвиток конфлікту як складний соціальний процес. І тому використовували теоретичні роботи авторів з конфліктології.

Метою даної роботи було провести аналіз типових конфліктних ситуацій та причини їх виникнення у соціальній сфері організації та на основі розглянутих теоретичних положень сучасної соціології конфлікту, розробити заходи щодо їх врегулювання та вирішення у колективі Управління, що і ми зробили у другому розділі.

У другому розділі ми проводили дослідження щодо виявлення головної проблеми у колективі. За допомогою якісних та кількісних методів дослідження ми змогли чітко встановити причину виникнення конфліктних ситуацій в Управлінні.

В Управлінні більшість працівників – люди віком 30-49 років.

Основною проблемою низького порозуміння у колективі є неправильне складання посадових інструкцій, тобто відповідальність лежить повністю на керівника, і те, що персонал не знає які його основні обов'язки.

Внаслідок цих досліджень було виявлено, що співробітники використовують майже всі стратегії поведінки. Але в основному всі колеги

намагаються уникнути конфлікту, вони застосовують тактику «уникнення, уникнення конфлікту».

Дані результати підтвердили шляхом проведення анкетування, основою якого використали «опитувач діагностики схильності особи до конфліктної поведінки», К. Томаса. У такий спосіб ми вже свої результати підтверджуємо цифрами, велика кількість співробітників віддають перевагу уникненню конфлікту.

Анкетування показало нам, що деякі співробітники вміють і можуть уникати конфліктних ситуацій, але деяким не вистачає конфліктологічної компетенції. Тут іде спростування нашої гіпотези. Так як метод анкетування за допомогою "Опитувальника діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки", К. Томас показує нам, що персонал намагається уникати конфлікти і застосовує методи управління конфліктних ситуацій, в силу своєї компетенції. А також за словами співробітників (60%) в організації все ж таки існують ефективні заходи щодо формування конфліктологічної компетентності персоналу.

Якісні методи дослідження дають нам лише образне уявлення про конфліктну атмосферу в організації, а от кількісні методи більш детальну та правдиву оцінку того, що відбувається у Відділі організації. Також ми з'ясували, що в Управлінні високий рівень соціально-психологічної напруженості у трудовому колективі, що є головною причиною виникнення конфліктів. В Управлінні не ведеться жодна фіксація конфліктних ситуацій.

У другому розділі ми також розробили програму покращення загального соціально-психологічного клімату в колективі. У ній представлені заходи щодо врегулювання конфліктних ситуацій у колективі. Однією з причин конфлікту є некомпетентність керівника або, точніше, малограмотність його у сфері розроблення документів згідно з регламентами. Багатьом співробітникам не зрозумілі посадові інструкції, на їхню думку,

вони складені неправильно і немає парного опису обов'язків кожного працівника. У зв'язку з цим керівнику було запропоновано пройти навчання щодо підвищення своєї кваліфікації.

Іншою важливою проблемою в колективі є не вміння керувати конфліктом у тій чи іншій ситуації. Для цього було розроблено захід у вигляді тренінгу для всього персоналу.

На завершення тренінгу спостерігається у співробітників підвищений настрій, колеги спілкуються між собою на позитиві. Вже робочому місці персонал охочіше знаходить вирішення конфліктних ситуацій. А саме, спостерігається колективне вирішення тієї чи іншої проблеми.

Таким чином, для досягнення норм позитивного психологічного клімату, потрібне проведення спеціальних тренінгів, використання відповідних методик та схем організації трудового процесу.

У третій главі у нас йде розрахунок ефективності щодо впровадження заходів, запропонованих нами. Додатково розрахували недоцільність прийняття на посаду штатного конфліктолога, тут ми запрошуємо тренера-психолога для проведення тренінгу з персоналом. Тому ми запропонували запрошувати тренера-психолога для проведення тренінгу з персоналом. Витрати нею значно нижчі, ніж запровадження посади конфліктолога.

Також проведення психологічного тренінгу створює сприятливу атмосферу у колективі, це призводить до зниження рівня соціально-психологічної напруженості та внаслідок зниження плинності кадрів та зменшення конфліктів.

Після того, як були впроваджені наші заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату колективу, ми розраховуємо їхню ефективність шляхом проведення структурованого інтерв'ю. У ході інтерв'ю з'ясуємо, як змінилася ситуація в колективі організації в цілому.

Таким чином, тренінги зі згуртованості, наявність правильного написання посадових інструкцій все одно нам не дають гарантії того, що конфлікти в організації перестануть існувати. Неминуча конфлікт у колективі – це наша з вами реальність. Ці протистояння будуть завжди. І все зводиться до того, що головне це не уникнення конфліктів, а грамотне застосування методів врегулювання конфліктних ситуацій в організації в цілому.

Конфлікт є невід'ємною частиною у розвитку організації. Головне, щоб керівник умів грамотно направити конфлікт у потрібне русло і не в якому разі не ігнорував конфлікти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Шиліпук О. А. Ефективність стратегічного управління підприємством //Збірник наукових праць" Сучасні підходи до управління підприємством", 2020. №. 5, С. 4-13.
2. Бакало Н. В., Гальченко А. В. Причини та наслідки конфліктів на підприємстві : дис. Полтава: ПДАА, 2017.
3. Василевська Т. Е. Конфлікт інтересів на державній службі: етичні аспекти //Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. 2014. №. 1, С. 106-120.
4. Виноградова В.С. Управління конфліктами. Навчальний посібник для слухачів Університетів «третього віку» / Автор В.С. Виноградова // Під заг. ред. Спунбер Діани, Горбового А.Ю., Халецької А.А. Київ, 2017. 53 с.
5. Гранкіна А. В. Конфлікт на підприємстві готельного господарства. Методи та засоби його вирішення //Internationalscientificjournal. 2015. №. 7, С. 61-64.
6. Дзуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства //Економіка та держава. 2021. № 12, С. 35-40.
7. Дем'яненко Н. В., Ясько О. М. Аналіз наявних технологій профілактики та попередження трудових конфліктів на підприємстві //ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2018. С. 374.
8. Завадяк Р. І., Дідик В. І. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємницькою діяльністю //Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2008. №. 1, С. 106-108.
9. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу //Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. №. 18, Вип. 1 (1). С. 146-151.
10. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.

11. Кормич А. І. Конфлікти в державному розвитку та форми управління конфліктами //Актуальні проблеми держави і права. 2006. №. 29, С. 186-190.
12. Крися О. Й. Управління конфліктами на засадах їх класифікації //Вісн. Нац. ун-ту" Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. 2010. №. 683, С. 337-341.
13. Крися О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств //Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2008. №. 633, С. 361-367.
14. Лазарчук О. В. Ретроспектива та математичний опис основних концепцій теорії конфлікту на підприємстві //Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2009. С. 39-44.
15. Мартинюк Г. Ф. Причини виникнення конфліктів в системі державного управління та шляхи їх вирішення //Стратегія і тактика державного управління. 2020. №. 1-2, С. 18-26.
16. Олентир М. С. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ //Секція 1 Культура та право SocietyandLaw. 2015. С. 120.
17. Поворозник О. Методи рішення конфліктів на підприємстві //Збірник тез III Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 2010. Т. 2. С. 234-234.
18. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства //Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. №. 748, С. 88-95.
19. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства //Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент

та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. №. 748, С. 88-95.

20. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р., Подольчак Н. І. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств //Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. №. 797, С. 126-134.

21. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі //Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. Т. 5. №. 1, С. 23-36.

22. Помаз О. М. и др. Основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери. 2019.

23. Провоторова Н. Соціально-психологічні особливості управління конфліктами в педагогічному колективі //Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. 2011. №. 16 (1), С. 176-184.

24. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах //Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. №. 776, С. 61-66.

25. Пушкар З. М. Трудові конфлікти: Їх причини і наслідки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. Випуск 16. С. 170-176.

26. Рудніченко Є. М. Трудові конфлікти в управлінні інвестиційними проектами //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. №. 5 (2), С. 239-241.

27. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища //Глобальні та національні проблеми економіки. К. 2017. С. 539-542.

28. Семко В. В. и др. Модель управління захистом інформації в інформаційно-телекомунікаційній системі //Вісник Національного

університету Львівська політехніка. *Радіоелектроніка та телекомунікації*. 2015. №. 818, С. 151-155.

29. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації // *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. Т. 59. №. 4, С. 75-83.

30. Соколов А. В., Курдась В. І. Класифікація конфліктів на підприємстві // *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2015. №. 8 (18).

31. Телегіна Д. М., Цимбал А. В., Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації // *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №. 14.

32. Трухан М. А. Теоретичні засади управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі // *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2013. №. 34, С. 118-123.

33. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг // *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2014. №. 1, С. 106-113.

34. Хорошевська І. В. Професіоналізм керівника загальноосвітньої школи в управлінні конфліктами // *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2013. №. 13 (4), С. 216-223.

35. Черненко Н. І. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМУНІКАТИВНОМУ ПРОСТОРИ // *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. №. 4, С. 153-160.

36. Шабатура Т. С. Формування інвестиційного потенціалу підприємства в контексті вирішення економічних конфліктів // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. №. 1 (5). С. 235-241.

37. Шкільняк М. М. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник. Тернопіль, 2021. С. 334.
38. Шульженко І. В., Лупинос Р. С. Особливості управління конфліктами в сучасній організації //Економічний форум. 2019. Т. 1. №. 4, С. 178-182.
39. Юрик Н. Є., Голубович Ю. В. Конфлікти на підприємстві //Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки». 2013. С. 110-110.
40. Ріуго V. Н., Веі Н. V. Теоретичні аспекти управління трудовими конфліктами на підприємстві //Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2018. Т. 1. №. 10, С. 173-177.

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

ХОМА Уляна Андріївна

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
(на матеріалах Управління соціального захисту населення Тернопільської
райдержадміністрації)

спеціальність 073 менеджмент
освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти "магістр"

Частина 2

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

1. Оцініть рівень конфліктності між співробітниками у Вашому Управлінні:

- Висока;
- Середня;
- Низька.

2. Оцініть ступінь конфліктності між співробітниками та керівництвом в Управлінні:

- Висока;
- Середня;
- Низька.

3. Як часто виникають конфлікти всередині Вашого службового колективу?

- дуже часто;
- Часто;
- Рідко;
- дуже рідко;
- важко сказати.

4. Що, на вашу думку, сприяє запобіганню конфліктам у Вашому службовому колективі?

- гнучка управлінська діяльність керівництва підрозділу;
- спільний аналіз (керівництва та особового складу) та вироблення пропозицій щодо запобігання та вирішення причин, що призвели до конфліктної ситуації;
- прояв уваги та турботи керівників щодо працівників;
- Індивідуальна виховна робота, спрямована на поліпшення морально-психологічного стану особового складу підрозділу.

5. Які методи використовуються для вирішення конфліктних ситуацій у Вашому підрозділі?

- індивідуальне обговорення проблемної ситуації між керівником та співробітником;
- спільне (колективне) обговорення проблемної ситуації між керівником та співробітниками;
- Участь у вирішенні конфлікту стороннього спостерігача;
- замовчування конфлікту;
- інше (напишіть) _____

6. Які засоби використовуються для запобігання конфліктам у Вашому підрозділі?

- Матеріальне (моральне) стимулювання особового складу;
 - надання керівниками підтримки та допомоги у професійних та особистих питаннях;
 - заходи щодо згуртування службового колективу;
 - Психологічне тестування на сумісність;
 - інше (напишіть) _____
-

Дякуємо Вам за участь у дослідженні!

ДОДАТОК Б

Таблиця 3.2

Завдання та заходи проекту

Завдання	Заходи
Презентувати проект голові	<input type="checkbox"/> Презентація проекту в організації <input type="checkbox"/> Нарада з метою виявлення зацікавлених осіб та залучення їх до робочої групи;
Створити проектну групу	<input type="checkbox"/> Створення проектної групи ; Проведення першого робочого засідання проектної групи
Забезпечити інформаційне супровід проекту	<ul style="list-style-type: none"> • Оголошення про терміни реалізації проекту • Розміщення новини про реалізацію проекту
Провести моніторинг конфліктів за допомогою анкетування, інтерв'ювання, щоб конкретизувати конфлікт та виявити симптоми проблеми	Конфліктологічний аналіз: <ul style="list-style-type: none"> • включене спостереження • експертне інтерв'ю • анкетування
Провести заходи щодо реалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення тренінгу з вирішення, врегулювання, виявлення передконфліктної стадії та профілактики конфліктів із співробітників • Проведення майстер-класів з медіації для працівників

ДОДАТОК В

Таблиця 3.3

Очікувані результати

Результати-продукти	Результати-ефекти
<ul style="list-style-type: none"> - Проведення тренінгу з вирішення, врегулювання і виявлення передконфліктної стадії та профілактики конфліктів зі співробітниками (2 шт) - Проведення майстер-класів для співробітників у вигляді семінару (2 шт) - Майстерклас: Технології управління конфліктами в державній організації Соціально-психологічні правила попередження та залагодження конфліктів взаємодії (2 шт) - Майстер-клас: Технологія формування конфліктологічної компетенції працівників Адміністрації. Роль співробітників у подоланні конфлікту (2 шт) - Прикладне застосування конфліктологічних знань 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження конфліктного потенціалу в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації - Формування конфліктостійкої поведінки співробітників - Оволодіння працівниками Управління конфліктологічними навичками - Використання для конструктивного вирішення працівниками отриманих знань для подальшого ефективного застосування у роботі з конфліктами - Зниження рівня конфліктності в Управлінні соціального захисту населення Тернопільської райдержадміністрації

ДОДАТОК Г

Таблиця 3.4

Заходи та потрібні ресурси

Заходи	Ресурси
Підготовчий етап:	
1. Презентація проекту в організації 2. Нарада з метою виявлення зацікавлених осіб та залучення їх до робочої групи;	Матеріально-технічні: офіс, комп'ютер 1 шт, проектор 1 шт. Інформаційні: вихід в інтернет, презентація Людські: команда проекту
2.1 Створення проектної групи 2.2 Проведення першого робочого засідання проектної групи	Матеріально-технічні: комп'ютер 1 шт., принтер 1 шт., папір (упаковка) Інформаційні: вихід в інтернет Людські: робота менеджера проекту, команда проекту
3.1 Оголошення про терміни реалізації проекту 3.2 Розміщення новини про реалізації проекту	Матеріально-технічні: офіс, комп'ютер 1 шт, проектор 1 шт. Інформаційні: вихід в інтернет, презентація Людські: команда проекту
Основний етап	
4.1 Проведення тренінгу з вирішення, врегулювання та профілактики конфліктів з співробітниками 4.2 Проведення майстер-класів з медіації для працівників Управління 4.3 Майстер-клас: Технології управління конфліктами в Адміністрації Соціально-психологічні правила попередження та залагодження конфліктів взаємодії 4.5 Майстер-клас: Технологія Формування конфліктологічної компетенції працівників Адміністрації. Роль співробітників у подоланні конфлікту 4.6 Прикладне застосування конфліктологічних знань	Фінансові: заробітна плата тренера Матеріально-технічні: офіс, комп'ютер 1 шт., принтер 1 шт., фотоапарат, грамоти для співробітників Інформаційні: вихід в інтернет, мобільний зв'язок, роздатковий матеріал. Людські: керівник проекту, тренер, менеджер проекту
Заключний етап	
Круглий стіл: результати заходів щодо отримання конфліктологічних компетенцій	Матеріально-технічні: аудиторія, комп'ютер 1 шт., проектор 1 шт., фотоапарат 1 шт. Інформаційні: вихід в Інтернет, доповіді учасників проекту Фінансові: премії для співробітників Людські: керівник проекту, менеджер проекту, учасники проекту.

ДОДАТОК Г

Таблиця 3.5

Наявні	Необіхні
Фінансові	
	Оплата послуг тренера. Премії для співробітників, непередбачені витрати
Матеріально-технічні	
Приміщення, комп'ютер, фотоапарат	Канцелярські приладдя, грамоти, проектор
Інформаційні	
План-графік реалізації проекту, пам'ятки вихід він інтернет.	Мобільний зв'язок,
Людські	
Команда проекту	Тренер

ДОДАТОК Д

Таблиця 3.5

Оплата праці

№	Найменування	Вартість	Кількість	Загальна сума	Є	Потрібно
1.	Оплата праці тренера – психолога оплата на навчання керівника	2000 грн. година 1 тренінг (мін 2 години)	8	32000	0	32000 +30000
2.	Керівник проекту	7500	2	15000	0	15000
	Менеджер проекту	7500	2	15000	0	15000
	PR-спеціаліст	7500	4	30000	0	30000
	Координатор	7500	4	30000	0	30000
РАЗОМ: 152000 грн						

Таблиця 3.6

Розхідний матеріал

№	Найменування	Вартість	Кількість	Загальна сума	Є	Потрібно
1.	Мінеральна вода	20	20	400	0	400
2.	Кулькові ручки	20	30	600	0	600
3.	Блокноти	50	20	1000	0	1000
4.	Папір	110	5	550	0	550
5.	Поліграфічні витрати	40	15	600	0	600
РАЗОМ: 3150 грн						

ДОДАТОК Е

Таблиця 3.7

Устаткування

№	Найменування	Вартість	Кількість	Загальна сума	€	Потрібно
1.	Ноутбук	50000	1	50000	50000	0
2.	Проектор	10000	1	10000	10000	0
3.	Флеш карта	2000	1	2000	0	2000
4.	Принтер	4000	1	4000	4000	0
5	Диктофон	3000	1	3000	0	3000
6.	Картридж для принтера	5000	1	5000	5000	5000
7.	Відео-техніка (камера відеозйомки) для	28 000	1	28000	28000	0
Разом:						10 000

Таблиця 3.8

Зв'язок та комунікації

	Найменування	Вартість	Кількість місяців	Загальна сума	€	Потрібно
	Телефон	1500	2	1500	0	1500
	Інтернет	1400	2	1400	0	1500
Разом:						2900

Загальна сума проекту: 164 050 грн.