

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАЛЬЧАК Андрій Богданович

**Механізм управління конфліктами в організації. /
Mechanism of managing conflicts in the
organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНз-41
А. Б. Гальчак

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж. Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"02" серпня 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

Гальчак Андрій Богданович, МЕНЗ-41

Механізм управління конфліктами в організації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Поняття, види та роль конфліктів у функціонуванні організації.....	5
1.2. Технології вирішення конфліктів в управлінні організацією.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В САЛОНІ КРАСИ «ОРЛОВСЬКИХ».....	24
2.1. Аналіз та оцінка психологічного клімату в салоні краси «Орловських» з позиції конфліктології.....	24
2.2. Організаційні та функціональні технології вирішення конфліктів в салоні краси «Орловських».....	33
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	42
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність проблеми. Вивчення організаційних конфліктів має велике значення для розвитку будь-якої організації і вимагає розуміння причин і динаміки розвитку конфлікту. В організаціях завжди мають місце нерівність в розподілі ресурсів, а також відмінності в можливостях вищого керівництва реалізувати владні функції. Всі ці причини обумовлюють те, що якщо в організації є комплекс протиріч, то вона містить в собі потенціал напруженості що містить можливість виникнення конфлікту. Таким чином, управлінська діяльність практично завжди пов'язана з конфліктами.

Сьогодні в конфліктології домінує позиція, що навіть в успішних організаціях, які мають ефективне динамічне управління, певні конфліктні ситуації є не тільки можливі, але навіть — бажані. Звичайно, конфліктні випадки не завжди мають сприятливий позитивний характер. У деяких ситуаціях конфлікт може перешкоджати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню цілей організації в цілому. До проблем виникнення конфліктів, що виникають з різних причин в організації, виявляють величезний інтерес не лише професійні психологи, а й керівники організацій. Тому, тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблемам управління конфліктами в організаціях присвячені праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема, Андерсена Б, Анна Х., Алямовської Л., Багієва Г., Бекетова В, Василенка Д., Велещук С., Кирхлера Е., Круп'як Л., Мельник А., Родлера К., Тарасевич В., Харського К., Щекіна Г.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад появи й вирішення конфліктних ситуацій в організаціях та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління конфліктами.

Виходячи із мети визначимо такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність, поняття та роль конфліктів в організації;
- розкрити концептуальні засади вирішення конфліктів в управлінні організацією;

- проаналізувати чинники виникнення та тенденції розвитку конфліктів в досліджуваній організації на основі оцінки психологічного клімату в організації;
- дати оцінку організаційним та функціональним технологіям вирішення конфліктів в досліджуваній організації;
- запропонувати інноваційні технології удосконалення механізму управління конфліктами в організації.

Об’єкт дослідження – процес функціонування соціально-психологічної підсистеми салону краси «Орловських» з позиції виникнення конфліктних ситуацій.

Предмет дослідження – механізм управління конфліктами в салоні краси «Орловських».

Методи дослідження. Основою дослідження слугує використання таких загальнонаукових, спеціально-наукових і філософських методів, як логічний (розкрито сутність конфлікту), опис (досліджено стан і проблеми управління конфліктами в салоні краси «Орловських»), порівняння (зіставлено особливості різних технологій управління конфліктами), аналіз (проаналізовано психологічний клімат в салоні краси «Орловських» з позиції конфліктології), узагальнення (досліджено напрями управління конфліктами в досліджуваній організації), спостереження (здійснено прикладне вивчення конфліктних ситуацій в діяльності салону краси «Орловських»).

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізму управління конфліктами в організації, які впроваджені в діяльність салону краси «Орловських», що підтверджено відповідною довідкою.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Механізм управління конфліктами в організації» у збірнику тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», які проходили на базі ЗУНУ в 2021 році [18].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, види та роль конфліктів у функціонуванні організації

В сучасній науці теорії організацій, організаційної поведінки, психології управління та менеджменту особливості появи, розвитку і технології вирішення конфліктів є надзвичайно актуальною проблемою. Як вірно зазначає О.Крушельницька та Д.Мельничук, «відсутність єдиного підходу до визначення сутності конфліктів на рівні організації та його оцінки, існування різних концептуальних моделей, диференціація між теоретичними і емпіричними напрямками дослідження створюють проблеми при аналізі цього феномену» [31, С. 25-34].

Сьогодні в конфліктологічній літературі існують різні визначення конфлікту. Так, на і зарубіжній науці широко поширене поняття конфлікту, сформульоване американським теоретиком Л. Козером, під яким він розглядає «боротьбу за цінності та домагання на певний статус, владу і ресурси, в якій цілями противника є нейтралізація, нанесення збитку або усунення суперника» [58]. Це визначення трактує конфлікт переважно з позиції соціологічної науки, бо його сутністю, на думку автора, «виступає зіткнення цінностей та інтересів різних соціальних груп».

У вітчизняній науковій літературі більшість визначень конфлікту носить також переважно соціологічний характер. Їх перевага полягає в тому, що автори виділяють «різні необхідні ознаки соціального конфлікту, представленого різноманітними формами протиборства між індивідуумами і соціальними спільнотами, спрямованими на досягнення певних інтересів і цілей» [49]. Найбільш широкого поширення набули два підходи в розумінні конфлікту. При одному з них конфлікт «визначається як зіткнення сторін, думок, сил, тобто вельми широко. При такому підході конфлікти можливі і в

неживій природі» [47]. Інший підхід полягає в розумінні конфлікту «як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Коло учасників конфлікту обмежується групою людей». Саме таке визначення конфлікту дає А.Бандурка [9].

Ми візьмемо за основу наступне визначення конфлікту: конфлікт як «найбільш гострий спосіб усунення протиріч, що виникають в процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями» [22, С. 50].

Важливу роль в житті суспільства відіграють конфлікти між різними організаційними системами (організаціями). В умовах конфлікту однієї організації з іншими організаціями почуття приналежності до однієї з них загострюється. В рамках конфліктних відносин чітко проявляється відмінність між «нами» і «ними», і, таким чином, виникає межа. Конфлікти зміцнюють ідентичність групи, полегшуючи підтримання її внутрішньої згуртованості. Таким чином, зовнішні конфлікти можуть виступати в ролі «запобіжного клапану», направивши агресивність на інші цілі. У той же час доводиться констатувати, що «важливим негативним наслідком конфлікту в організації є втрата кваліфікованих працівників. Коли конфлікт здається нерозв'язним, керівництво часто вважає, що звільнення або переведення на інше місце роботи є єдиним виходом із ситуації. Працівник також може бачити тільки цей вихід і звільняється з власної ініціативи» [14].

Конфлікти в організаційних системах різних типів досить часто знижують якість управлінської культури. Можна погодитися з У.Бредіком, що «якщо взаємовідносини між тими, хто приймає рішення, і джерелами інформації (працівниками, керівниками, підлеглими, допоміжним персоналом) порушені, то отримана інформація буде спотворена. Це неминуче призводить до неможливості прийняття оптимального рішення. Якщо прийняття рішення є спільною справою двох або більше людей, чиї відносини конфліктні, ситуація ускладнюється. У цьому випадку кожен суб'єкт розглядає аргументи іншого як егоїстичні або шкідливі» [11].

Конфлікти в організації нерідко призводять до невиправданих змін її структури. Подібна перебудова знижує продуктивність праці і рівень її культури. Виробничі ролі повинні бути розподілені і узгоджені так, щоб взаємопов'язані завдання працівників виконувалися найбільш ефективно.

Перерозподіл обов'язків з метою врегулювання конфлікту природно знижує трудову активність працівників. Продуктивність праці завжди буде нижче оптимальної, якщо увага працівників зайнята розбіжностями з колегами або керівництвом. Не можна не враховувати, що в умовах конфлікту по вертикалі працівники нерідко вдаються до саботажу, псування устаткування тощо. «Люди, які роблять помилки або щось забувають зробити, не обов'язково усвідомлюють причини своїх помилок і можуть бути цілком щирими в своїх поясненнях. Однак науці про поведінку людини давно відомо, що так звані помилки можуть бути частково пояснені неусвідомленою ворожнечею. Конфлікти в організації часто стають причиною порушень дисципліни. Це може бути викликано не тільки низькою зацікавленістю в роботі і прагненням покинути неприємне робоче місце, але і поганим самопочуттям, причиною якого є емоційний стрес внаслідок постійних конфліктних ситуацій» [25].

У той же час конфлікти в організації не тільки мають негативні наслідки, а й відіграють позитивну роль. Тому в конкретній ситуації функції адміністраторів при виникненні конфліктів зводяться не до їх уникнення (запобігання), а до розумного управління конфліктною ситуацією з таким розрахунком, щоб конфлікт з конструктивного не перейшов в деструктивний.

Можна виділити 5 рівнів конфліктів в організації (рис. 1.1). Ці рівні тісно пов'язані між собою. Так, внутрішньо особистісний конфлікт може змусити індивіда діяти агресивно по відношенню до інших і викликати тим самим міжособистісний конфлікт. Внутрішньо особистісні конфлікти зазвичай не входять в сферу впливу менеджерів, однак вони повинні враховувати, що настрій і працездатність підлеглих нерідко залежать саме від внутрішньо особистісних конфліктів.



Рис. 1.1. Рівні конфліктів в організації

Примітка. Складено автором.

Міжособистісний конфлікт передбачає залучення двох або більше людей, якщо вони сприймають себе в опозиції один до одного з позицій цілей, розташувань, цінностей або поведінки. Це найпоширеніший тип конфлікту. Виникнення і розвиток міжособистісного конфлікту багато в чому обумовлені демографічними та індивідуальними характеристиками. Для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їх особистими проблемами: зарплатою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більш схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо з самої трудовою діяльністю (організація праці, визначеністю трудових функцій).

Внутрішньо груповий конфлікт традиційно розглядається як негативне явище. Однак, якщо вдуматися, то такий конфлікт є відображенням діяльності, взаємодії. Дозволяє витягувати корисні уроки з помилок і промахів учасників групи, стабілізувати їх взаємини, зміцнювати співробітництво, орієнтувати кожного на дотримання загальних норм поведінки, піднімати планку соціального оптимізму і ділової етики, що в кінцевому рахунку забезпечує злагодженість і підвищення результативності спільної роботи. Конфлікти подібного роду з очевидною наочністю демонструють схильність до індивідуальних або колективних дій. Розвиток внутрішньо групового конфлікту призводить до внутрішньо організаційного конфлікту. Часом буває дуже важко провести різницю між цими двома типами конфліктів. Внутрішньоорганізаційний конфлікт, проте, «найчастіше асоціюється з протистоянням і зіткненнями, що виникають на ґрунті того, як були спроектовані окремі роботи або організація в цілому, а також на ґрунті того, як формально розподілена влада в організації» [16]. Можна виділити 4 різновиди цього конфлікту (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Різновиди внутрішньо організаційного конфлікту

Примітка. Складено автором.

У повсякденному житті ці типи конфліктів «тісно переплетені один з одним, але кожен з них має свої, досить відмінні риси. Так, вертикальний конфлікт - це конфлікт між рівнями управління в організації. Його виникнення

обумовлене тими сторонами життя організації, які впливають на вертикальні зв'язку в організаційній структурі: цілі, влада, комунікації, культура. Горизонтальний конфлікт - залучає рівні за статусом частини організації і найчастіше виступає як конфлікт цілей. Розвиток горизонтальних зв'язків в структурі організації багато в чому допомагає його вирішенню» [27]. Лінійно-функціональний конфлікт досить часто має яскраво виражений свідомий характер. Його розв'язання пов'язано з покращенням відносин між лінійним керівництвом і працівниками. Наприклад, шляхом створення цільових або автономних груп. Рольовий конфлікт – виникає тоді, коли індивід, що виконує певну роль, отримує неадекватне його ролі завдання.

Кожна конфліктна ситуація має об'єктивний зміст і суб'єктивне значення. Розглянемо основні елементи моделі конфлікту. Всі елементи умовно можна розділити на дві групи.

Перша група – об'єктивний зміст конфліктної ситуації.

Учасники конфлікту. Як зазначає О.Антощак, «у будь-якому соціальному конфлікті, будь то міжособистісний або міждержавний конфлікт, основними дійовими особами є люди. Вони можуть виступати в конфлікті як приватні особи (сімейний конфлікт), як офіційні особи (конфлікт по вертикалі) або як юридичні особи (представники установ і організацій)» [3].

Предмет конфлікту. Ядром будь-якого конфлікту є протиріччя. У ньому відбивається зіткнення інтересів і цілей сторін. На думку Ємельянова С., «боротьба, яка відображається в конфлікті, віддзеркалює прагнення сторін вирішити це протиріччя, як правило, в свою користь. В ході конфлікту боротьба може загасати і загострюватися. У такій же мірі загасає і загострюється протиріччя» [21]. Однак проблема конфлікту залишається незмінною до тих пір, поки протиріччя не вирішиться.

Об'єкт конфлікту. Е.Коротков зазначає, що «відразу виділити його в кожному випадку не завжди вдається. Об'єкт є ядром проблеми. Об'єктом конфлікту може бути матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея,

норма, принцип) цінність, до володіння або користування якої прагнуть обидва опоненти» [26].

Мікро- та макросередовище розглядаються як умови, в яких перебувають учасники конфлікту. Мікросередовище трактується, як найближче оточення сторін. Макросередовище формують соціальні групи, представником яких є різні угруповання, що мають свої ознаки.

Друга група елементів — це суб'єктивні складові — прагнення сторін, стратегії і тактики їх поведінки, а також їх сприйняття конфліктної ситуації, тобто ті інформаційні моделі конфлікту, які є у кожної зі сторін і відповідно до яких опоненти організують свою поведінку в конфлікті.

Мотиви сторін — це «спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані з задоволенням потреб опонента, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті часто складно виявити мотиви опонентів, оскільки вони в більшості випадків їх приховують, пред'являючи відкрито мотивування, яке відрізняється від істинних мотивів» [20].

Конфліктна поведінка складається з протилежно направлених дій опонентів. Як вважає Л.Шморгун, «цими діями реалізуються приховані від зовнішнього сприйняття процеси в розумовій, емоційній і вольовій сферах опонентів. Чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної сторони та обмеження інтересів опонента, складає видиму соціальну реальність конфлікту» [51].

Конфліктна поведінка має свої визначені принципи, стратегію і тактику. Серед основних принципів виділяються: концентрація сил, координація сил, нанесення удару по найбільш уразливому місцю противника, економія сил і часу.

Стратегія поведінки в конфлікті розглядається як «орієнтація особистості по відношенню до конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту. В основі виділення стратегій лежить концепція силового поля мотивації керівника, орієнтованого або на виробництво, або на людину,

виробника. Перша «силова лінія» призводить до максимально високого обсягу прибутку і розглядається як напористість. Друга спрямована на людину, на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали його потребам і запитам. Вона розглядається як кооперативність» [26, С. 18].

У цьому контексті дослідники виокремлюють «5 стратегій:

- 1) суперництво - полягає в нав'язуванні іншій стороні пріоритетного для себе рішення;
- 2) співробітництво — дозволяє здійснити пошук такого рішення, яке задовольняло б обидві сторони;
- 3) компроміс — передбачає взаємні поступки в чомусь важливому і принциповому для кожної сторони;
- 4) пристосування — ґрунтується на зниженні своїх прагнень і прийнятті позицій опонента;
- 5) уникнення — учасник знаходиться в ситуації конфлікту, але без всяких активних дій щодо його розв'язання» [7; 8].

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Як зазначає Н.Гришина, «динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення в двох поняттях: етапи конфлікту і фази конфлікту» [20].

Етапи будь-якої конфліктної ситуації віддзеркалюють вагомні аспекти, що характеризують динаміку конфлікту від його появи і до врегулювання. Тому знання основного змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки та вибору технологій управління цим конфліктом.

Основні етапи конфлікту, відповідно до дослідження Г.Абрамова:

1. «Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним або кількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.
2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії і емоційне переживання ним цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань

можуть бути: зміни настрою, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап виражається в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, який усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження), спрямованих на нанесення шкоди «противнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, в свою чергу, робить активні дії у відповідь проти ініціатора конфлікту.

3. Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим, вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту.

4. Вирішення конфлікту. Залежно від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): педагогічними (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення) та адміністративними (переведення на іншу роботу, звільнення, наказ керівника, рішення суду)» [1, С. 29-34].

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з точки зору реальних можливостей його вирішення.

Основними фазами конфлікту є:

- початкова фаза;
- фаза підйому;
- пік конфлікту;
- фаза спаду.

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. На думку Л. А. Петровської, «особливу увагу слід звернути на загострення емоційного фону перебігу конфлікту, який стимулює конфліктну поведінку. Взаємні конфліктні дії здатні видозмінювати, ускладнювати первісну конфліктну структуру, привносячи нові стимули для подальших дій. Цей процес можна представити у вигляді схеми: перехід від переговорів до

боротьби — боротьба розпалює емоції — емоції збільшують помилки сприйняття — це веде до інтенсифікації боротьби» [37].

Взаємозв'язок фаз та етапів конфлікту, а також можливості менеджера з його вирішення відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Співвідношення фаз та етапів конфліктної ситуації

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Поява та розвиток конфлікту; розуміння виникнення конфліктної ситуації.	92%
Фаза піднесення	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік (конфронтація) конфлікту	Розвиток та динаміка відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза згасання конфліктної ситуації	-	Близько 20%

Примітка. Побудовано автором з використанням [27].

Конфлікт, на думку В.Храмова та О.Бовтрук, «може виникнути і через надмірне втручання керівника в роботу виконавця. Якщо це відбувається постійно, у виконавця втрачається інтерес до роботи. Крім того, вторгнення керівника в сферу компетенції підлеглого ущемляє його професійну гордість. У підлеглого з'являється дратівливість, він починає уникати начальника, шукати промахи в його роботі, щоб довести свою здатність виконувати роботу не гірше, а то і краще. Змінюється ставлення підлеглого до своєї роботи. Він перестає проявляти ініціативу, робить не настільки багато, як раніше, а лише в межах мінімуму обов'язків, на роботу приходить в останню хвилину і йде точно зі дзвінком. Все частіше він зганяє свій поганий настрій на колег, погіршуючи відносини з ними. Зрештою робота стає для нього неприємним обов'язком - і він прагне її поміняти» [48].

Загалом, конфліктів в діяльності організації не завжди треба боятися і намагатися повністю їх уникати. «Безконфліктність колективу може означати його повну пасивність. Виникнення такого «болота», коли люди бояться висловити один одному обґрунтовані претензії, щоб не виник конфлікт, теж свідчить про несприятливий соціально-психологічний клімат» [32].

Розглянуті конфлікти можуть виконувати різні функції, як позитивні, так і негативні. Основні функції конфліктів представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Функції конфліктів в організації

Позитивні	Негативні
розрядка напруги між конфлікуючими сторонами	великі емоційні, матеріальні витрати на участь в конфлікті
отримання нової інформації про опонента	звільнення працівників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
згуртування колективу організації при протиборстві із зовнішнім ворогом	уявлення про переможених групах, як про ворогів
стимулювання до змін і розвитку	надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі
зняття синдрому покірності у підлеглих	після завершення конфлікту — зменшення ступеня співпраці між частиною працівників
діагностика можливостей опонентів	складне відновлення ділових відносин («шлейф конфлікту»).

Примітка. Побудовано автором з використанням [49].

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту є, на думку О.Крушельницької та Д.Мельничука, «розв'язання тієї проблеми, яка породила розбіжності і викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння і довіри, зміцнення партнерських відносин і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги» [31].

Соціальний (колективний) конструктивний вплив конфлікту виражається, на думку дослідників, в таких наслідках. «Конфлікт є способом виявлення і фіксації розбіжностей, а також проблем у суспільстві, організації, групі. Конфлікт свідчить про те, що ці протиріччя вже досягли найвищої межі, і тому необхідно вжити негайних заходів щодо їх усунення. Таким чином, будь-який конфлікт виконує інформаційну функцію, тобто надає додаткові імпульси до усвідомлення своїх і чужих інтересів у протиборстві. Крім цього, вирішення конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, які могли б виникнути, якби не було цього. Конфлікт інтенсифікує і стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення завдань, поставлених перед

суб'єктами. У процесі пошуку шляхів вирішення конфлікту відбувається активізація розумових сил для аналізу важких ситуацій, розробляються нові підходи, ідеї, інноваційні технології» [53].

Таким чином, конфлікт незаперечно пов'язаний з широким спектром проблем, що з'являються в життєдіяльності будь-якої організації, а також з конфліктними загрозами, які «лише погіршують ті чи інші проблемні ситуації. Оскільки організації складаються з певної кількості людей (працівників), які взаємодіють між собою, конфліктні ситуації є елементом організаційної діяльності» [47]. Тому для максимально цілісного та своєчасного відображення ефективності життєдіяльності організації, перш за все, слід розуміти, що є конфліктом, як його попередити та вирішити з можливими мінімальними витратами. До того ж, слід пам'ятати, що в деяких випадках конфлікт може призвести і до позитивних результатів. Природно, що комплекс позитивних та несприятливих наслідків конфлікту важливо спрямовувати для забезпечення блага організаційної системи.

1.2. Технології вирішення конфліктів в управлінні організацією

Узагальнюючи результати різних досліджень і практичного досвіду, можна виділити наступні фактори, що впливають на процес конструктивного управління конфліктами: «емоційне ставлення опонентів, внутрішньо групові відносини, відсутність дефіциту часу при прийнятті рішень; участь в переговорному процесі третіх нейтральних осіб; своєчасність у вирішенні конфлікту, робота з ним на ранніх стадіях; рівновага сил, відносна рівність їх можливостей; високий рівень загальної культури учасників конфлікту; єдність цінностей, стиль взаємодії в конфліктній ситуації; згода конфліктуючих сторін щодо прийнятного рішення; наявність досвіду вирішення проблем в учасників конфлікту або хоча б у одного з них; добрі стосунки між сторонами до початку конфлікту» [43].

Важлива роль в технології вирішення конфлікту в організації повинна відводитися керівнику. Як зазначає О.Криса, «керівник-професіонал відрізняється високорозвиненими якостями педагогічної взаємодії, що дають йому можливість адекватно оцінювати конфліктну ситуацію, встановлювати контакт з опонентами конфлікту, правильно розуміти мотиви конфліктної діяльності та соціокультурні чинники, які її провокують, під час пошуку взаємоприйняттого рішення встановлювати і підтримувати довірчі відносини, розшифровувати невербальні ознаки поведінки працівників» [30].

Тому досвідчений керівник зацікавлений у вирішенні конфліктних ситуацій на ранніх стадіях їх виникнення. Згідно з дослідженнями зарубіжних вчених, «профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними. Профілактика конфліктів — це їх попередження в широкому сенсі слова. Попередити конфлікт набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх. Тому проблема конструктивного вирішення конфліктів, що здається на перший погляд більш важливою, насправді не є такою. Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно їх вирішувати. Вона вимагає менших витрат сил, засобів і часу і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно дозволений конфлікт» [58; 59].

Діяльність з попередження конфліктних ситуацій можуть проводити, як самі учасники взаємодії, так і менеджери організацій, конфліктологи. Вона може вестися за чотирма основними напрямками:

- створення об'єктивних умов, що перешкоджають виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій;
- оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування організацій як важлива об'єктивно-суб'єктивна передумова попередження конфліктів;
- усунення соціально-психологічних причин конфліктів;
- блокування особистісних причин виникнення конфліктів.

Профілактика більшості видів конфліктів повинна вестися одночасно по всіх чотирьох напрямках.

До об'єктивно-суб'єктивних умов попередження конфліктів відносять організаційно-управлінські чинники: структурно-організаційні умови, функціонально-організаційні умови, особистісно-функціональні умови, ситуативно-управлінські умови, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, психологічний відбір при найманні на роботу, суворе дотримання трудової дисципліни, формування прозорої і чіткої системи передачі інформації, неухильне дотримання досягнутих домовленостей і прийнятих рішень.

Структурно-організаційні умови, на думку Ф.Хміля, «пов'язані з оптимізацією структури, з одного боку, як організації, з іншого — як соціальної групи. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу його завданням забезпечує мінімізацію суперечностей, що виникають між структурними елементами організації, і зменшує ймовірність виникнення конфліктів між працівниками» [47].

Функціонально-організаційні умови пов'язані з «оптимізацією функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації і працівниками. Це сприяє попередженню конфліктів між працівниками, оскільки функціональні протиріччя, як правило, в кінці кінців, породжують суперечності міжособистісні» [45].

Особистісно-функціональні умови передбачають відповідність працівника максимальним вимогам, які може пред'явити до його посади. Призначення працівника на посаду, якій він не в повній мірі відповідає за своїми професійними, моральними, іншим психологічними і фізичними якостями, створює передумови для виникнення конфліктів між цим працівником і його начальниками, підлеглими, працівниками. Тому, призначаючи на посади компетентних, порядних, працьовитих працівників, ми запобігаємо виникненню багатьох міжособистісних конфліктів.

Ситуативно-управлінські умови пов'язані насамперед з прийняттям оптимальних управлінських рішень і грамотної оцінкою результатів діяльності інших працівників, особливо підлеглих. «Некомпетентні рішення провокують виникнення у керівника конфліктів з тими, хто буде їх виконувати і бачить їх непродуманість. Необґрунтована негативна оцінка результатів діяльності також сприяє виникненню перед конфліктної ситуації між оцінюючим і оцінюваним» [8, С. 46-47].

Узагальнюючи проведені дослідження різних теоретичних підходів [1; 6; 14], можемо стверджувати, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі передбачає:

- впровадження системи етики (правила ділового спілкування, етикет телефонних переговорів, правила критики);
- формування робочих груп відповідно до соціально-психологічних якостей учасників;
- формування неформальних зв'язків, шляхом проведення спільного дозвілля в формі культурно-розважальних, спортивних та інших заходів;
- заохочення ініціативи, забезпечення перспектив зростання;
- використання продуманої системи матеріального і нематеріального 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).

Психологічний відбір при найманні вказує на те, що правильний підбір і розстановка кадрів з урахуванням не тільки професійних, а й психологічних якостей істотно зменшує ймовірність виникнення конфліктів. Згідно з позицією М.Глушенкова: «Очевидно, що психологічне тестування при прийомі на роботу є необхідним. Одним з основних його завдань є «відсів» кандидатів, які не здатні долучитися до основних цілей і цінностей, заради яких існує і діє дана організація» [19, С. 6-13]. Слід зауважити, що «всі досліджувані якості і характеристики працівника повинні містити оцінку того, чи є ця риса

професійно необхідною, професійно важливою, професійно бажаною, або професійно неприпустимою» [6].

Підтримка трудової дисципліни на підприємстві є важливою умовою не тільки для ефективності праці, а й для безконфліктної поведінки персоналу, оскільки дозволяє запобігати потенційно конфліктній взаємодії між людьми, і усувати відчуття вседозволеності. Крім того, деякі типи конфліктів і форми їх прояву самі можуть бути порушенням дисципліни, оскільки до їх учасників можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення, які, при обґрунтованому застосуванні, можуть стати ефективним фактором антиконфліктної мотивації.

Як зазначає Л.Балабанова та О.Сердак, «погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, яка пов'язана з продуктивністю, покликана не «вичавлювати соки» з робітників, а збільшити прибуток організації і її положення серед конкурентів, то підлеглі можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт: неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх працівників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть посилюватися через нездатність керівників розробити і довести до відома підпорядкованих точний опис посадових обов'язків» [8, С.356-358]. Відсутність належного інформування персоналу із значимих для нього питань завжди супроводжується появою різних чуток і пліток, що може призводити до заочного неприйняття працівниками змін, що готуються і перешкодити їх ефективному впровадженню.

Неухильне дотримання досягнутих домовленостей і прийнятих рішень. Ніщо так не підриває авторитет керівництва організації, як необов'язковість у виконанні досягнутих домовленостей і схильність до забудькуватості своїх обіцянок.

Якщо попередити конфлікт не вдалося, то на думку Л.Петровської, «для ефективного його вирішення потрібно розкрити причину конфлікту. Правильно оцінити ситуацію. Відрізнити зовнішній привід від справжньої причини зіткнення. Причина може бути неусвідомленою самими конфліктуючими або свідомо ховатися ними, але вона, як в дзеркалі, відбивається в тих засобах і діях, які кожен застосовує для досягнення своєї мети. Необхідно розуміти, наскільки суперечливі інтереси сторін. Наприклад, при всьому бажанні неможливо працювати на одному комп'ютері одночасно двом підрозділам. Це жорсткий конфлікт, де питання вирішується «або-або». Щоб нейтралізувати незадоволення, треба дати можливість цій особі виграти в іншому. Найчастіше інтереси більш сумісні, і можна шляхом «переговорів» знайти варіант, який частково задовольняє обидві сторони без переможців і переможених» [38].

В конфліктології виокремлюють три основні методи, що застосовуються керівником для подолання конфліктної ситуації:

1. Виховний вплив, що полягає у переконанні сторін конфлікту в спільності мети, доведенні спільної вигоди від загальної сумісної роботи, аналізі причин конфлікту з метою показу його несерйозності.

2. Поділ об'єкта суперечки. Уточнення меж повноважень, відповідальності, компетенції. Доручення одному з конфліктуючих вирішити інше, не менш важливе питання, тоді як спірне питання вирішує інший учасник конфлікту. Передача спірного питання третій особі. Наприклад в США для цього використовують медіацію. «Медіація, або посередництво — це процес, в ході якого учасники конфлікту за допомогою нейтрального посередника виявляють проблеми, визначають шляхи їх вирішення, аналізують варіанти завершення конфлікту, вибираючи найбільш підходящий, який би відповідав інтересам обох сторін. В цьому випадку медіацію слід розуміти перш за все як процес, що просуває конфлікт в сторону його вирішення. Це цілеспрямоване втручання. Але як медіатори можуть виступати як професіонали — офіційні медіатори (тобто люди, які мають сертифікат на право займатися медіаторською діяльністю), так і непрофесіонали (в цьому випадку менеджер,

який вирішує конфлікт між працівниками своєї організації, з одного боку — виконує свої управлінські функції, але з іншого — виступає в якості спонтанного, або неофіційного, медіатора)» [58].

Підводячи підсумки проведення аналізу соціокультурних проблем технології управління конфліктом в організації, відзначимо, що в світовій конфліктології сформувався досить великий пакет рекомендацій з управління конфліктними ситуаціями.

Існує два способи оволодіння теорією і практикою управління конфліктом. Один з них пропонує регулярні вправи і тренування, багаторазове використання тренінгів, участь в ділових і ситуаційних іграх. І чим більше людина повторює вправу, тим більш досконаліми будуть його навички, тим впевненіше вона буде відчувати себе в непередбачених конфліктних інцидентах. Цей спосіб досить ефективний. Але не завжди знайдеться час для тренувань, а тривала перерва неминуче призведе до втрати навичок. Другий спосіб заснований на тому, щоб знайти свій, індивідуальний шлях поведінки в конфліктній ситуації, свою технологію впливу на конфліктні відносини. Стверджуючи ефективність обраної тактики, можна удосконалювати свою технологію, спираючись на внутрішнє відчуття.

Таким чином, підводячи підсумок проведеного дослідження можна підтвердити гіпотезу, відповідно до якої організаційні конфлікти проявляються на різних рівнях аналізу життєдіяльності організації (працівник – група – організація) і визначаються змістом і умовами реалізації діяльності персоналу.

Висновки до розділу 1

1. Важливу роль в житті суспільства відіграють конфлікти між різними організаційними системами (організаціями). В умовах конфлікту однієї організації з іншими організаціями почуття приналежності до однієї з них загострюється. В рамках конфліктних відносин чітко проявляється відмінність

між «нами» і «ними», і, таким чином, виникає межа. Конфлікти зміцнюють ідентичність групи, полегшуючи підтримання її внутрішньої згуртованості.

2. Конфлікт незаперечно пов'язаний з широким спектром проблем, що з'являються в життєдіяльності будь-якої організації, а також з конфліктними загрозами, які загострюють певні проблемні ситуації. Оскільки всі організації складаються з певної чисельності працівників, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою, конфлікти є невід'ємним елементом організаційного функціонування та розвитку. Тому для максимально цілісного та своєчасного відображення ефективності життєдіяльності організації, перш за все, слід розуміти, що є конфліктом, як його попередити та вирішити з можливими мінімальними витратами. До того ж, слід пам'ятати, що в деяких випадках конфлікт може призвести і до позитивних результатів. Природно, що комплекс позитивних та несприятливих наслідків конфлікту важливо спрямовувати для забезпечення блага організаційної системи.

3. До об'єктивно-суб'єктивних умов попередження конфліктів відносять організаційно-управлінські чинники: структурно-організаційні умови, функціонально-організаційні умови, особистісно-функціональні умови, ситуативно-управлінські умови, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, психологічний відбір при найманні на роботу, суворе дотримання трудової дисципліни, формування прозорості і чіткої системи передачі інформації, неухильне дотримання досягнутих домовленостей і прийнятих рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В САЛОНІ КРАСИ «ОРЛОВСЬКИХ»

2.1. Аналіз та оцінка психологічного клімату в салоні краси «Орловських» з позиції конфліктології

Салон краси «Орловських» був створений в 2012 році. Для організації салону було орендоване нежитлове приміщення площею в центрі міста. Приміщення відмінно відповідає місії та призначенню салону краси: панорамні вікна, окремий вхід з вулиці, наявність майданчика для паркування автомобілів клієнтів.

В даний час в салоні краси «Орловських» працює десять осіб, включаючи директора. Всього в роботі підприємства задіяно: 6 перукарів; косметолог, візажист та адміністратор.

Діяльність салону краси «Орловських» зорієнтована на жителів міста Тернопіль із середнім та високим достатком. Разом з тим кожен відвідувач може придбати будь-який косметичний засіб, що використовується в процесі надання послуг. Салон краси «Орловських» з моменту свого відкриття надає своїм клієнтам такі послуги: перукарські послуги, візаж, косметологія, макіяж.

Основними організаційно розпорядчими документам в салоні краси «Орловських» є: правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, колективний договір.

Правила внутрішнього трудового розпорядку, які включають такі розділи: «загальні положення, порядок прийому та звільнення працівників, основні обов'язки адміністрації, робочий час і його використання, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни» [18].

Посадова інструкція — документ, що регламентує діяльність в рамках кожної посади і містить вимоги до працівника, що займає цю посаду. Посадова інструкція в салоні краси складається з трьох розділів: функції, права,

відповідальність працівника. У посадовій інструкції крім основної роботи, яку виконує працівник, вказана додаткова, яка входить в коло його обов'язків» [14].

Важливим організаційним документом є колективний договір. З метою регулювання трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників підприємства з роботодавцем укладено колективний договір. Відповідно до законодавства, «у договорі узгоджені обов'язки сторін, забезпечення зайнятості та регулювання звільнень, виробничо-економічна діяльність, оплата праці і нормування, охорона, робочий час і час відпочинку, професійна підготовка і перепідготовка, соціальний розвиток колективу, задоволення інтересів і потреб працівників» [14].

Директор салону краси «Орловських» реалізує комплекс заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників роботою в організації, застосовуючи широкий спектр методів мотивації, зокрема матеріальне стимулювання, надання додаткових соціальних благ, різноманітні заохочення за успіхи і досягнення. Важливим моментом роботи з людськими ресурсами в салоні краси «Орловських» є підвищення трудової активності персоналу організації, звільнення малоефективних працівників, що характеризуються низькою віддачею на одиницю витрачених на них коштів. Що стосується підвищення кваліфікації та навчання персоналу, поки в керівництві салону краси немає для цього фінансових можливостей, і тому семінари та курси підвищення кваліфікації працівники оплачують за власний рахунок.

Комплексний аналіз психологічного клімату в салоні краси «Орловських» дозволяє зробити такі узагальнення.

За спостереженнями в організації бувають частими аврали. При цьому основне місце серед стресових чинників займають чинники невизначеності (в цілях, діяльності та результатах). Далі йдуть чинники дискомфорту. Вагоме місце займають матеріальні чинники. Розглянемо ці та інші чинники докладніше.

Невизначеність — найсильніше джерело стресової напруги. Варто погодитися з С.Велешук, що «працівник, стикаючись з нею, не знає, до чого

потрібно бути готовим. Тільки він налаштував свої сили на одне завдання, як йому тут же пропонують інше. Інформація при цьому, як правило, спотворена чи відсутня зовсім. У такій ситуації працівник втрачає сили через напружене очікування інформації, щоб внести ясність в завдання. При цьому, в силу своїх повноважень, він не може контролювати ситуацію. Частина його енергії витрачається на придушення негативних емоцій з метою збереження спокою в ситуації невизначеності» [14]. При цьому змінюється суб'єктивне бачення своєї роботи: вона здається складною і навіть небезпечною. Невизначеність вбиває найцінніше, що розвиває людей в організації — сенс роботи. Постійно займатися безглуздою діяльністю нестерпно і просто небезпечно для здоров'я: людина слабшає, як фізично, так і психічно.

Працюючі люди більшу частину свого часу проводять на роботі. Тому, ми підтримуємо думку А.Корсакова та С.Прокошенкова, що «сприятливі відносини з оточуючими працівниками дуже важливі. Дискомфорт в спілкуванні пов'язаний з частими конфліктами з оточуючими. Причина — тривога перед негативною реакцією з боку начальства, колег, підлеглих. Раптова нарада асоціюється із з'ясуванням відносин і публічним покаранням. Це стається найчастіше в організаціях, де нормою є змішання особистісного і професійного стилів в діловому спілкуванні, наприклад перехід від мови ділових питань до з'ясування особистісних відносин. У таких ситуаціях, працівник знаходиться в стані готовності до відбиття нападу на свою особистість, тобто в стресовій напрузі» [27]. Дослідження фізіологів та психологів, показали, що «затяжні конфлікти можуть призводити до серйозних порушень функціонування організму. Якщо людина потрапляє в соціальні умови, коли його становище здається йому безперспективним, то може розвинути реакція тривоги, відчуття страху, невроз» [1].

Конфлікт ролей виникає тоді, коли до працівника висувають суперечливі вимоги. Наприклад, фахівець може отримати завдання негайно реагувати на прохання клієнтів, але, коли його бачать, як він розмовляє з клієнтом, то кажуть, щоб він не забував заповнювати полиці товаром. На думку

В.Большакова, «конфлікт ролей може також статися в результаті порушення принципу єдиноначальності. Два керівники в ієрархії можуть дати працівникові суперечливі вказівки. Конфлікт ролей може також виникнути в результаті відмінностей між нормами неформальної групи і вимогами формальної організації. У цій ситуації індивідуум може відчувати напругу та занепокоєння, оскільки хоче бути прийнятим групою, з одного боку, і дотримуватися вимог керівництва — з іншого» [10].

Перенапруження, і ми погоджуємося з результатами дослідження С.Ємельянова, «є джерелом стресу в тій мірі, в якій вони поглинають сили працівника, необхідні йому в інших сферах, як професійної, так і сімейної діяльності. Одна справа працювати весь робочий тиждень, інша справа — працювати без вихідних, які людина могла би присвятити цікавій справі або сім'ї. Постійне перенапруження, як уже зазначалося, провокує стан хронічної втоми, а також захисних лінощів: щоб заощадити сили для важкої і тривалої праці працівник уникає активності і зайвого нагадування про себе; в процесі роботи він не поспішає її виконати» [21].

Якщо працівнику доручили великий обсяг різнопланових завдань або визначили необґрунтований рівень обслуговування клієнтів на даний період часу, то в цьому випадку, як правило, виникає занепокоєння, фрустрація, а також відчуття безнадійності і матеріальних втрат. Однак, як зазначає А.Бандурка, «недовантаження може викликати точно такі ж почуття. Працівник, який не одержує роботи, що відповідає його можливостям, зазвичай теж відчуває фрустрацію, занепокоєння щодо своєї цінності і положення в соціальній структурі організації і відчуває себе явно ненагородженим» [9].

Проведене дослідження показує, що працівники, що мають цікавішу роботу, виявляють набагато менше неспокою і менш схильні до фізичних проблем, аніж ті працівники, які займаються нецікавою роботою. Однак погляди на поняття «цікава» робота у людей різняться: те, що каже є цікавим або нудним для одного, зовсім не обов'язково буде цікавим іншому. Однак,

існує ряд видів трудової діяльності, які вже в силу своєї специфіки є фактором стресу.

У рамках дослідження нами проведено опитування з виявленням рівня вираженості факторів стресу у працівників салону краси «Орловських». Дослідження включало в себе опитування методом анкетування працівників салону краси «Орловських».

Учасниками дослідження стали працівники салону краси «Орловських». Вік членів досліджуваної групи від 30 до 45 років. Всі учасники працюють в даній сфері більше 5 років. У дослідженні взяли участь 9 осіб: 1 чоловік та 8 жінок. Було проведено анкетування, в якому була запропонована оцінка за десятибальною шкалою впливу певних причин організаційного стресу.

Результати тесту представлено графічно на рис 2.1.

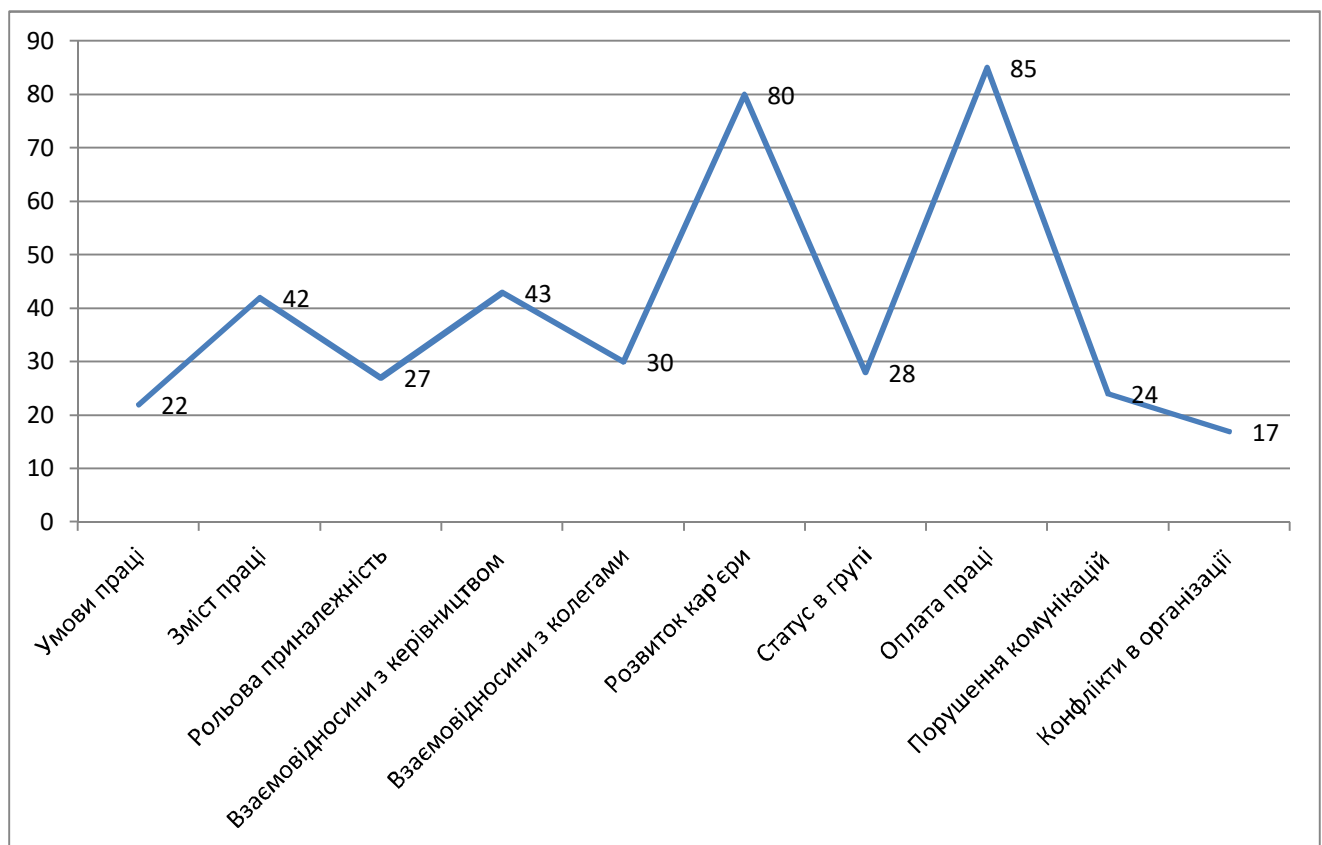


Рис. 2.1 Результати анкетування з визначення впливу причин стресу

Примітка. Побудовано автором на основі проведеного дослідження серед працівників салону краси «Орловських».

Аналізуючи результати анкетування, необхідно відзначити, що найбільше значення має причина стресу «Оплата праці» - 85 балів, в причини «Розвиток кар'єри» наступне максимальне значення – 80 балів, найменше значення – 17 балів має причина стресу «Конфлікти в організації».

Таким чином, в результаті проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що основними чинниками стресу в досліджуваній організації є розвиток кар'єри і оплата праці. Також важливим чинником є «Зміст праці». Отже, серед досліджуваної групи працівників підприємства існує незадоволеність перспективами кар'єрного росту і оплатою праці, а також організацією робочих місць і змістом праці.

Для узагальнення отриманих даних і виявлення проблематики проведемо додаткову інтерпретацію анкетування за напрямками: задоволеність взаємовідносинами з працівниками, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність умовами праці, задоволеність взаєминами з керівником, інтерес до роботи, професійна відповідальність, рівень вимог у професійній діяльності, перевага високому заробітку. В результаті проведеного дослідження нами були розраховані наступні середні значення за шкалами: задоволеність взаєминами з колегами – 7; задоволеність досягненнями в роботі – 5,18; задоволеність умовами праці – 5,1; задоволеність взаєминами з керівником – 4,93; інтерес до роботи – 4,4; професійна відповідальність – 4,4; рівень вимог у професійній діяльності – 3,5; перевага високого заробітку – 2,9 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ієрархія складових задоволеності працею в салоні краси Орловських

Складові задоволеності працею	Середнє значення
Задоволеність взаєминами з колегами	7
Задоволеність досягненнями в роботі	5,18
Задоволеність умовами праці	5,1
Задоволеність взаєминами з керівником	4,93
Інтерес до роботи	4,4
Професійна відповідальність	4,4
Рівень вимог професійній діяльності	3,5
Перевага високого заробітку	2,9

Примітка. Побудовано автором на основі проведеного дослідження серед працівників салону краси «Орловських».

Таким чином, ми бачимо, що в даний час працівники салону краси «Орловських» мають високий рівень задоволеності взаєминами з колегами (табл. 2.1). Це означає, що працівники адаптувалися в колективі, їм подобаються люди, що працюють з ними, вони не конфліктують і в цілому відчуючи себе частиною колективу.

Такі складові як досягнення в роботі, умови праці, взаємини з керівником, інтерес до роботи і професійна відповідальність були відзначені, як такі, що не зовсім задовольняють. Проаналізувавши зміст відповідей працівників, за шкалою, що виявляє задоволеність взаєминами з керівництвом, ми виявили, що кількість позитивних відповідей: про подяку з боку директора на адресу працівників – 3 відповіді; про розуміння директором проблем працівників – 4 відповіді, про симпатії до людини, що займає керівну посаду – 4 відповіді. Виходячи з отриманих даних, ми можемо говорити, що у взаєминах з керівництвом працівники в основному не задоволені тим, що директор рідко хвалять їх і рідко висловлює будь-яку подяку за їхню працю.

Така складова задоволеності працею, як інтерес до виконуваної роботи також була змістовно проаналізовано за допомогою відповідей кожного працівника. Були отримані наступні дані за кількістю позитивних відгуків: про інтерес до діяльності – 4 відповіді, про можливість навчання чогось нового – 4 відповіді, про захопленості процесом діяльності – 2 відповіді, про збіг інтересів працівника та інтересів організації – 1 відповідь. Виходячи з цих даних, ми можемо говорити про те, що працівникам в основному цікавий характер виконуваної діяльності, а також можливість отримання нової інформації в процесі роботи. Менш цікавим є сам процес діяльності, тобто обробка інформаційних ресурсів за певним алгоритмом. Крім того за матеріалами спостереження і опитування встановлено, що професійні інтереси працівників мало збігаються з інтересами організації, тобто немає усвідомлення спільності цілей і завдань організації в цілому і кожного працівника зокрема. Є підстави вважати, що оскільки працівники в своїй свідомості не об'єднують себе і

організацію в єдине ціле, то вони і не прагнуть досягати будь-яких професійних завдань в рамках організації, для них дана робота – перш за все досягнення якихось своїх життєвих цілей. Виходячи з цього, можна припустити, що рівень професійної відповідальності в даній організації у працівників невисокий саме в силу того, що немає розуміння суті діяльності організації та її завдань, а також свого місця в ній, і, отже, немає прихильності цілям організації. Про це свідчать дані спостереження за працівниками, які під час обговорення роботи, висловлюють фрази наступного характеру «Я не розумію, навіщо взагалі потрібна ця робота?» або «Чому ці люди (клієнти, яким необхідна та чи інша інформація) нам дзвонять? Чому вони не шукають відповідь в соціальних мережах?». Багато хто не знає, що взагалі становить місію організації, в якій вони працюють, на що спрямована її діяльність, як вона функціонує.

Як ми бачимо, до складових задоволеності працею, що мають низький рівень вираженості, відносяться рівень вимог у професійній діяльності та переваги високого заробітку. Очевидно, в даний момент працівники не прагнуть до досягнення більш складних цілей у своїй професійній діяльності, а також виконують цю роботу в основному для отримання матеріального винагороди.

Таким чином, ми можемо зробити висновок про те, що рівень задоволеності різними складовими праці неоднаковий. За більшістю параметрів працівники мають середній рівень задоволеності працею. Частина з цих параметрів може коректуватися, тому можна говорити про те, що є можливість підвищити рівень задоволеності працівників своєю працею в салоні краси «Орловських».

Нами було також проведено тест на самооцінку стресостійкості особистості. Результати тесту відображені у вигляді піраміди (рис. 2.2). На рис. 2.3 представлена діаграма з питомою вагою показників особистої стресостійкості. В результаті тесту виявлено те, що в досліджуваній групі 4 особи показали середній результат, тобто сумарне число балів склало 41-38; 3 –

людина з результатом «трохи вище середнього», 1 людина - має рівень стресостійкості вище середнього.

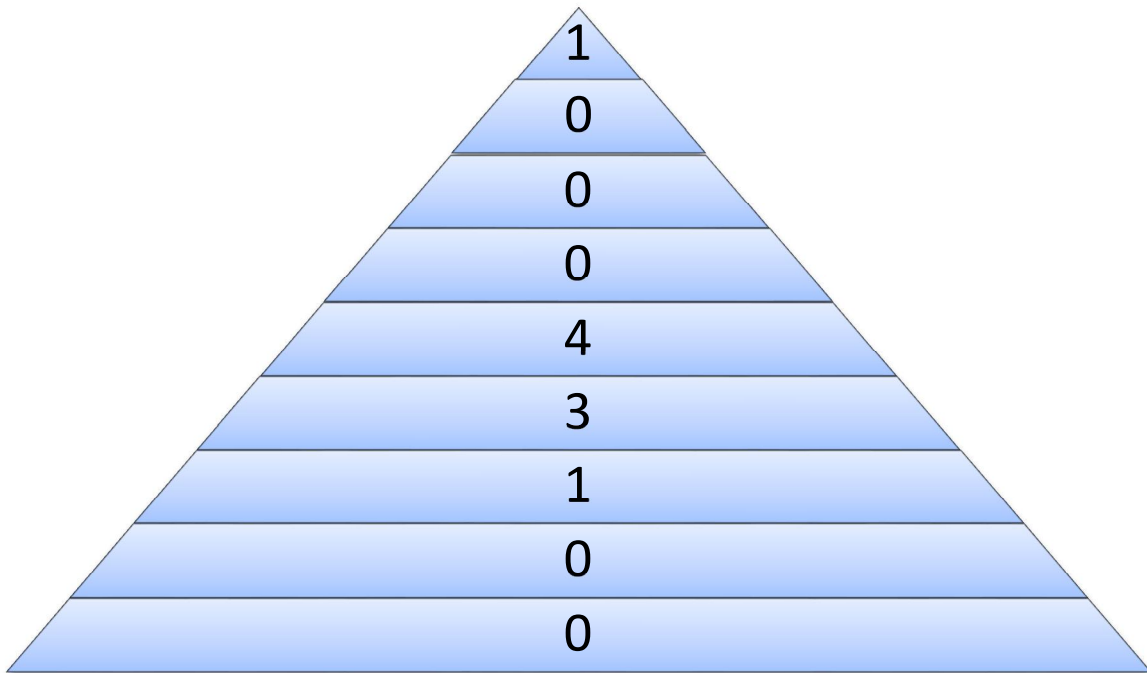


Рис. 2.2. Результати тесту на особисту стресостійкість

Примітка. Побудовано автором на основі проведеного дослідження серед працівників салону краси «Орловських».

Варто звернути увагу на одного робітника салону краси «Орловських», який показав дуже низький результат.

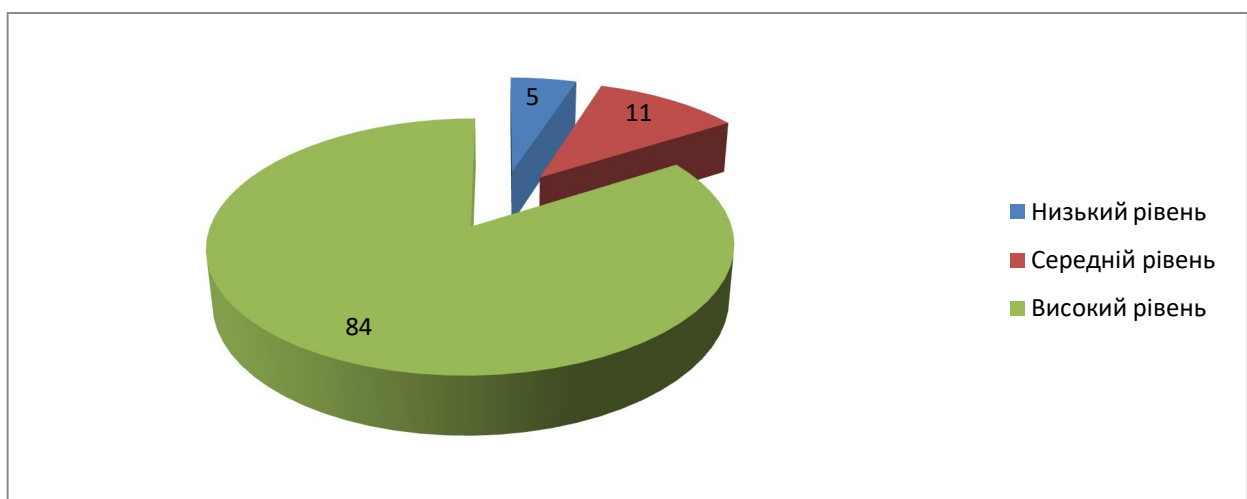


Рис. 2.3 Структура питомої ваги особистої стресостійкості

Примітка. Побудовано автором на основі проведеного дослідження серед працівників салону краси «Орловських».

При особистому опитуванні працівників салону краси «Орловських», вони пояснили результативність тим, що в організації серед робітників існує незадоволеність у зв'язку з розмірами і системою формування заробітної плати. Отже, звідси поява особистісних чинників стресу, таких, як недооцінка в колективі, переживання за якість своєї роботи, неадекватне сприйняття критики на свою адресу і, як наслідок, дратівливість, зайве переживання та безсоння.

Таким чином, керівництву директору салону краси «Орловських» слід особливу увагу приділити перегляду системи оплати праці.

Так з метою підвищення загального рівня задоволеності працею слід звернути увагу саме на ті складові, які не цілком задовольняють працівників. Треба відзначити, що, наприклад, на такий параметр як задоволеність досягненнями в роботі в умовах діяльності салону краси «Орловських» досить складно вплинути, оскільки ця робота не передбачає особливих досягнень. Основне завдання керівника тут – координація підлеглого персоналу щодо виконання трудових обов'язків. Прості схеми типу «чим більше ти надаєш послуг – тим краще ти працюєш» не можуть бути ефективні в даній ситуації. Тому необхідно розробляти нові схеми, які враховували б характер діяльності салону краси.

2.2. Організаційні та функціональні технології вирішення конфліктів в салоні краси «Орловських»

Доброзичливими, комфортними є стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставляться з повагою, симпатією один до одного – це дуже важливо. На основі проведення практичного дослідження в салоні краси «Орловських» можна систематизувати основні чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків (рис. 2.4).

В салоні краси «Орловських» використовуються різні методи управління конфліктами. Загалом їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою

сферу застосування: внутріособистісні; структурні; міжособистісні; переговори; відповідні агресивні дії.

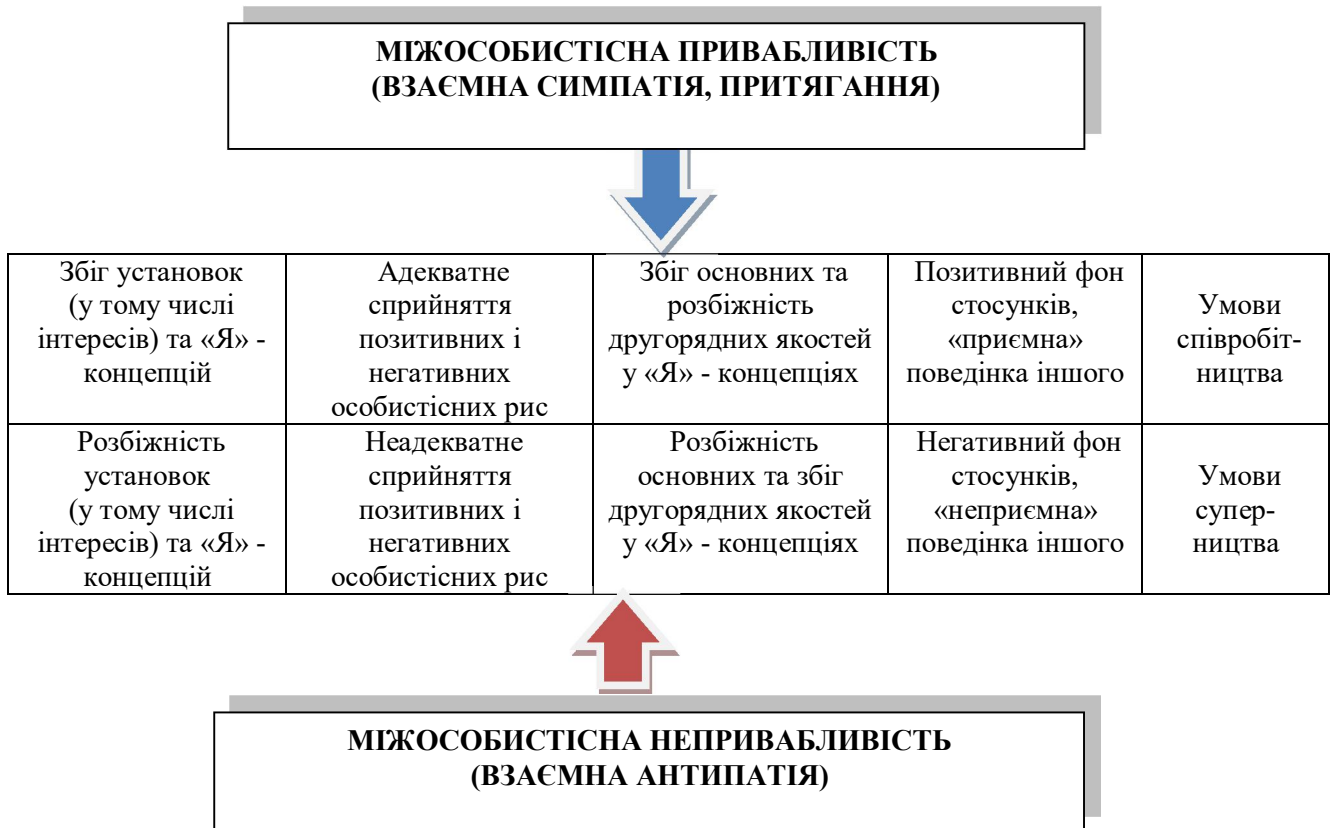


Рис. 2.4. Основні чинники, що визначають характер міжособистісних стосунків

Примітка. Складено автором.

В салоні краси «Орловських» внутріособистісні методи впливають на окрему особу й полягають у правильній організації своєї власної поведінки, в умінні висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента. Застосування таких методів базується на позиції, що такі «методи використовуються для передання іншій особі персонального ставлення до певного предмета без обвинувачень і вимог, але з метою зміни індивідуального ставлення іншої людини (так званий спосіб «Я — висловлювання»). Методи дозволяють людині відстояти свою позицію, не перетворюючи опонента на супротивника. «Я — висловлювання» особливо ефективне, коли людина розлючена, невдоволена» [23].

Структурні методи впливають «переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників» [26]. До таких методів в салоні краси «Орловських» можна віднести: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди. Відповідно до завдань адміністративного менеджменту, «роз'яснення вимог до роботи вважається одним із ефективних методів запобігання та врегулювання конфліктів. Кожен працівник повинен чітко уявляти собі свої обов'язки, відповідальність і права. Метод реалізується на основі складання відповідних посадових інструкцій (опис посади) і розробки документів, що регламентують розподіл функцій, прав і відповідальності за рівнями управління. Використання координаційних механізмів полягає в залученні структурних підрозділів організації та посадових осіб у процес управління, в разі потреби втручання в конфлікт і допомоги у розв'язанні спірних питань між сторонами-конфліктерами. До найпоширеніших механізмів відноситься ієрархія повноважень, що впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. За наявності розбіжності уявлень працівників з якогось питання конфлікту можна уникнути, звернувшись до загального керівника з пропозицією прийняти необхідне рішення» [14]. Принцип єдиноначальності полегшує застосування ієрархічного підходу для управління конфліктом, тому що підлеглі зобов'язані виконувати рішення свого керівника. Розробка чи уточнення загальноорганізаційних цілей дозволяє об'єднати зусилля всіх працівників організації, направити їх на вирішення оперативних завдань. Слушною в цьому контексті є позиція О.Криси, що «створення обґрунтованих систем винагороди також можна використовувати для управління конфліктною ситуацією, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей і дозволяє уникнути деструктивних конфліктів. Важливо, щоб система

винагороди не заохочувала негативну поведінку окремих осіб чи групи осіб» [28].

Міжособистісні методи передбачають необхідність вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання конфлікту для корекції стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоди особистісним інтересам. Поряд із традиційними стилями конфліктної поведінки, до яких належать пристосування (поступливість), відхилення, протиборство, співробітництво та компроміс, варто звернути увагу на примус і вирішення проблеми. «Примус означає спроби людини змусити прийняти її точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий підхід, звичайно поводить себе агресивно і для впливу використовує владу. Стиль примусу може бути впливовим у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недоліком стилю слід вважати придушення ініціативи підлеглих, створення великої імовірності недооцінки важливих факторів, оскільки представлено лише одну точку зору. Подібний стиль, на думку О.Мельниченка, може викликати збурювання, особливо в молодій та освіченій частині персоналу» [34]. Тому, його застосування, є виправданим лише в окремих випадках.

Вирішення проблеми означає визнання можливості відмінностей в поглядах, готовність розглянути альтернативні точки зору для достовірного з'ясування причин конфлікту та вибору методу дій, прийняттого для всіх сторін. Той, «хто користується таким стилем, не прагне домогтися своєї мети за рахунок інших, а швидше знаходить оптимальний варіант подолання конфліктної ситуації. У складних ситуаціях, де розмаїтість підходів є суттєвою ознакою для ухвалення здорового рішення, появу конфліктних думок, треба заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми» [49]. Управління конфліктом в салоні краси «Орловських» через вирішення проблеми здійснюється в порядку, визначеному прийнятими в конфліктології підходами:

1. Визначення проблеми з позиції цілей, а не лише рішень.

2. Виявлення рішення, прийнятного для всіх сторін конфліктної ситуації.
3. Акцентування уваги на проблемі, а не на особистих рисах та особливостях конфліктної сторони.
4. Забезпечення атмосфери довіри, збільшення взаємного впливу і поширення обміну інформацією.
5. Створення позитивного взаємного ставлення учасників конфліктної події, виявлення симпатії та вислуховування думки іншої сторони, а також зведення до мінімуму прояву гніву й погроз.

Переговори виконують певні функції, охоплюючи багато аспектів діяльності працівників. У ролі методу розв'язання конфліктів переговори є «набором тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін-конфліктерів. Для організації переговорного процесу необхідно забезпечити виконання таких умов: наявність взаємозалежності конфлікуючих сторін; відсутність значного розходження в можливостях (повноваженнях) учасників конфлікту; відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів; участь у переговорах сторін, які можуть приймати рішення в певній ситуації» [21].

Відповідні агресивні дії як методи для подолання конфліктних ситуацій є вкрай небажаними. Застосування цих методів призводить до розв'язання конфліктної ситуації силою з використанням насильства. Однак бувають ситуації, коли розв'язання конфлікту можливе тільки такими методами.

У практиці управління конфліктами в салоні краси «Орловських» виокремлюють три важливі напрями: відхід від конфлікту, придушення конфлікту і власне управління конфліктом. Кожний із названих напрямів реалізується за допомогою спеціальних методів.

Перевага відходу від конфлікту полягає в тому, що рішення приймається, як правило, оперативно. Відхід застосовується у випадках: значних втрат від розгортання конфлікту; банальності проблеми, що лежить в основі конфлікту; важливості інших проблем, що вимагають свого вирішення; необхідності охолодження пристрастей; потреби виграти час для збору необхідної

інформації й відходу від ухвалення негайного рішення; підключення інших сил для розв'язання конфлікту; наявності страху перед протилежною стороною чи конфліктом, що насувається. Ми погоджуємося з позицією В.Весніна, що «відхід від конфлікту не слід застосовувати в тих випадках, коли проблема, що лежить в його основі, дуже важлива, або за наявності перспективи досить тривалого існування даного конфлікту. Різновидом методу відходу від конфлікту є метод бездіяльності. За умови використання цього методу розвиток подій віддається на відкуп часу, іде за течією, стихійно. Бездіяльність є виправданою в умовах повної невизначеності, коли неможливо передбачити варіанти розвитку подій, прогнозувати наслідки» [15].

Вирішення конфлікту передбачає усунення комплексу всіх чи окремих причин, що зумовили конфлікт, або зміну цілей та тактики поведінки сторін конфлікту.

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив: на усунення (мінімізацію) причин, що породили конфлікт; на корекцію поведінки учасників конфлікту; на підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Конфлікти визначаються природою людини, специфікою діяльності організації. В організаціях немає можливості й необхідності усунути конфлікти повністю, однак доцільно знижувати рівень конфліктного протистояння працівників через грамотну побудову системи управління конфліктами.

Проведені дослідження й аналіз літературних джерел свідчать, що: конфлікти неминучі, вони існували завжди і будуть існувати стільки, скільки існуватиме спілкування людей між собою; конфлікти мають позитивні й негативні функції та наслідки; для зниження негативних наслідків необхідно вміти правильно виявляти їх причини, управляти їх перебігом і усуненням, знижувати рівень конфліктного протистояння; із розвитком ринкових умов та впровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка за неправильного управління може перерости в конфлік.

В контексті управління конфліктами в салоні краси «Орловських», директор підтримує позицію дослідників, за якою: «Мистецтво управління полягає саме в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з виду основні орієнтири; орієнтуватися на них, вибирати відповідні рішення; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно й наполегливо; бити в разі необхідності тривогу. Конфлікт потрібно улагоджувати, розв'язувати спільно, за неодмінної участі сторін, які конфронтують, а також активної мобілізації й координації їхніх власних можливостей. В організації дуже важливо прагнути до швидкого й повного розв'язання конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними. Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих стосунків між членами колективу в процесі трудової діяльності, уміння відрізнити причини від приводів, обирати найбільш правильні способи розв'язання конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти — це в тому числі й уміння створювати таку обстановку, у якій би з мінімальними витратами реалізовувалися поставлені перед організацією завдання» [21].

Важливе завдання керівника полягає в тому, щоб уміти регулювати — визначити і «увійти» в конфлікт на стадії його зародження. Установлено, що, «якщо менеджер «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому — на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, — на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили» [1, С.121].

Як показало проведене дослідження в ПП «Салон краси «Орловських», у сучасних умовах конфлікт на підприємстві вже не асоціюється тільки із негативними явищами та процесами, однак його ідеалізації також непомітно. Підхід до формування ролі та місця конфлікту є більш прагматичним: конфлікт

- безумовно невід'ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти.

В процесі дослідження встановлено взаємозв'язок між рівнем результативності та рівнем врахування різного роду інтересів, виявлено, що під час вибору стилю управління керівники повинні орієнтуватись на стиль керівництва „групове управління”, оскільки рівень конфлікту досягає свого оптимального рівня за використання власне цього стилю. Також потрібно зважати на те, що цей стиль є найефективнішим безвідносно до конфліктів, тому, обираючи його як стиль управління підприємством та всіма його складовими, можна досягти значних успіхів, а саме: враховуючи інтереси працівників, виробничі інтереси керівники підприємства зможуть досягати високого рівня результативності та забезпечувати конкурентні переваги підприємства, посилюючи його внутрішнє середовище.

Висновки до розділу 2

1. У рамках дослідження проведено опитування з виявленням рівня вираженості факторів стресу у працівників салону краси «Орловських». Дослідження включало в себе опитування методом анкетування працівників салону краси «Орловських». Учасниками дослідження стали працівники салону краси «Орловських». Вік членів досліджуваної групи від 30 до 45 років. Всі учасники працюють в даній сфері більше 5 років. У дослідженні взяли участь 9 осіб: 1 чоловік та 8 жінок. Було проведено анкетування, в якому була запропонована оцінка за десятибальною шкалою впливу певних причин організаційного стресу.

2. В даний час працівники салону краси «Орловських» мають високий рівень задоволеності взаєминами з колегами. Це означає, що працівники адаптувалися в колективі, їм подобаються люди, що працюють з ними, вони не конфліктують і в цілому відчуваючи себе частиною колективу. Такі складові як досягнення в роботі, умови праці, взаємини з керівником, інтерес до роботи і

професійна відповідальність були відзначені, як такі, що не зовсім задовольняють. Виходячи з отриманих даних, ми можемо говорити, що у взаєминах з керівництвом працівники в основному не задоволені тим, що директор рідко хвалять їх і рідко висловлює будь-яку подяку за їхню працю.

3. В салоні краси «Орловських» використовуються різні методи управління конфліктами. Загалом їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування: внутріособистісні; структурні; міжособистісні; переговори; відповідні агресивні дії.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Пропозиції щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі за допомогою заходів організаційного характеру, до яких відносяться переговорні процеси і медіативна діяльність, можна розглядати, як групові методи впливу на формування такого клімату. При цьому слід виокремити метод управління шляхом делегування повноважень.

Суть делегування полягає в тому, що керівники середньої ланки, по можливості, намагається надати підлеглим свободу дій у вирішенні тих чи інших питань, спеціальних завдань, тобто передає їм частину своїх повноважень, при цьому всю відповідальність продовжує нести сам. Зазвичай делегуються: спеціалізована діяльність, рутинна робота, окремі питання діяльності, підготовчі роботи. Не підлягають делегуванню: постановка цілей, прийняття рішень з виробленню політики організації, контроль результатів, керування працівниками, завдання особливої важливості, завдання високого ступеня ризику, незвичайні, виняткові справи, актуальні, термінові справи, які не залишають часу для пояснення і повторної перевірки.

Перевага делегування повноважень полягає, в тому, що воно сприяє формуванню в колективі атмосфери творчої праці. Працівник, якому делеговані певні повноваження, отримує самостійну ділянку і відповідає перед своїм керівником за нього, що саме по собі є мобілізуючим фактором. В такому трудовому процесі можна виявити і підготувати умілих менеджерів. Працівник, якому делеговані повноваження, отримує реальну можливість в повній мірі проявити свої професійні та організаторські здібності, набути певних навичок, необхідних для керівника. Довіра і приваблива робота викликають позитивні емоції, сприяють високій працездатності.

В організаціях слід активно застосовувати метод формування групового настрою, який надзвичайно сильно впливає на соціально-психологічний клімат

в колективі. Для формування сприятливого клімату необхідно здійснити наступні заходи:

- формувати згуртованість і позитивний настрій групи шляхом розвитку неформальних відносин, вироблення групових норм, ритуалів. Для цього в салоні краси «Орловських» необхідно розробити і щорічно проводити низку корпоративних неформальних заходів, наприклад, організація свята з нагоди Нового року; організація та проведення Дня народження салону краси «Орловських»;

- розробити режим роботи підприємства і принципи корпоративної поведінки;

- для захисту колективу від застою необхідно, щоб перспективи розвитку, прийняті цілі обговорювалися в колективі. Для цього директору салону краси «Орловських» слід щомісяця проводити наради, на яких він буде розповідати про успіхи організації, про ті цілі яких вона домоглася. Пояснювати, які цілі ставить організація в подальшому, вислуховувати побажання працівників з приводу формування цілей на майбутнє;

- мотивація діяльності працівників повинна здійснюватися шляхом матеріального і морального стимулювання праці. Впровадження пропозицій по зміні системи оплати праці може включати заходи по заохоченню працівників в день їх народження, заохочення за конкретні досягнення. В рамках цього можна скористатися методикою «групова газета». Це хороший спосіб дати працівникам побачити надрукованими свої досягнення і власні імена. Нотатки в газету були присвячені реальним досягненням колег. Друковане визнання заслуг і успіхів сприятиме підвищенню самооцінки працівників салону краси;

- при розподілі обов'язків і завдань необхідним є об'єднання працівників для досягнення мети з урахуванням їх темпераментів. Слід провести тестування всіх працівників на предмет вивчення їх темпераменту;

- необхідно зміцнювати культуру спілкування, проводити тренінги для працівників.

Навіть найповніша інформація про працівників може виявитися марною, якщо директор не буде опановувати методиками формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Тому директору необхідно брати участь у відповідних тренінгах та семінарах з метою оволодіння цими методиками.

Одним з прийомів об'єднання людей для досягнення поставленої мети можна вважати переконання. В салоні краси «Орловських» для наочного переконання і доведення внутрішньої інформації до всіх працівників слід організувати випуск щотижневої газети, в якій слід показувати ті новини організації, на прикладі яких можна переконати в правильності вибору цілей, впливати на формування організаційної культури

Крім заходів, які можуть проводитися в цілому в салоні краси «Орловських», необхідна також індивідуальна робота з працівниками, спрямована на корекцію наявних проблем спілкування членів колективу.

Як уже зазначалося, директор повинен знати особливості особистості своїх працівників і враховувати їх при організації діяльності, при управлінні і створенні стресостійкого клімату в колективі.

Необхідною є індивідуальна робота в двох основних напрямках: зміна соціометричного статусу членів групи, які є ізольованими; підвищення рівня самооцінки працівників, що мають середній і високий рівень тривожності.

Важливим є використання вправ на формування позитивного мислення. В салоні краси «Орловських » дуже важливо, щоб керівник освоїв цю методику, яка має суттєвий вплив на процес якнайшвидшої адаптації нового члена колективу і інтеграції його в трудове середовище. Вправа на позитивне мислення розвиває вміння пишатися своїми достоїнствами. Як не дивно, але деяким людям важко говорити про себе схвально. Ця вправа спрямована на підтримку в собі наступних проявів: більше позитивних думок і почуттів про самого себе; симпатія до себе; здатність ставитися до себе з гумором; вираження гордості собою як людиною; опис з більшою точністю своїх власних достоїнств і недоліків. Групова дискусія зосереджується на питаннях такого

типу: «Чи треба досягати успіху в цьому?», «Чи є різниця між підкресленням своїх достоїнств і хвастощами?». Такі дискусії дають привід для оцінки своїх достоїнств, можливостей і здібностей. У міру виявлення численних достоїнств і недоліків у працівників складається більш довірливе ставлення до власних можливостей. Вони починають розуміти, що навіть у самих «сильних» і популярних колег є свої слабкості, а свої недоліки і слабкості є і у самих непопулярних. Така установка призводить до розвитку більш сприятливого самовідчуття. Ті, хто не був упевнений в собі, починають усвідомлювати, що були занадто суворі до своїх успіхів.

Для зміни з соціологічного статусу можуть використовуватися різні прийоми. Наприклад, керівнику салону краси «Орловських» можна застосовувати прийом, спрямований на зміну соціометричного статусу членів колективу, які були віднесені до ізоляції – метод «від світла зірки». У цьому випадку керівник доручає якусь особливо складну або відповідальну справу, покладаючи відповідальність на найбільш визнаних членів групи і тих, хто перебуває в ізоляції. При успішному виконанні роботи і підведенні підсумків позитивні відгуки про роботу і шанобливе ставлення колективу поширюються не тільки на лідера, а й ізольованого члена колективу. Його авторитет в очах оточуючих зростає, змінюється ставлення до нього оточуючих.

Згуртованість колективу може бути обумовлена можливістю його членів реалізувати з його допомогою свої потреби, цілі, а також суб'єктивними уподобаннями, що виникають в силу емоційних різних причин. Завдання керівництва – створити умови для реалізації людиною своїх потреб самого різного плану. Згуртованість колективу багато в чому обумовлена психологічною та соціально-психологічною сумісністю його членів. В основі першої знаходиться відповідність їх темпераментів, а в основі другої — відповідність професійних і морально-психологічних якостей.

Для створення сприятливого клімату необхідно, щоб колектив постійно перебував у стані пошуку нового, а також своєчасно гасив конфлікти і стреси.

Керівник повинен домагатися встановлення в колективі клімату, заснованого на:

- довірі і високій вимогливості членів один до одного;
- доброзичливій та діловій критиці;
- вільному вираженні своєї думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- відсутності тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для групи рішення;
- достатньої інформованості членів колективу про його завдання й стан справ за її виконанні;
- задоволеності приналежністю до колективу;
- високому ступеню емоційної включеності і взаємодопомоги;
- прийнятті на себе відповідальності за стан справ в групі кожним з її членів.

До психологічних заходів, спрямованих на запобігання деструктивного впливу конфліктних і стресових ситуацій можна віднести зміну організаційного клімату і надання відповідної допомоги персоналу в рамках спеціальних програм. Розуміння негативних наслідків надмірного стресу має призвести до вироблення у керівників і перш за все в HR-службі мислення, при якому всі події організаційного життя проходять, так би мовити, стрес-моніторинг, виявляючи можливі негативні наслідки і розробляючи заходи профілактики, пом'якшення або зменшення наслідків чинників стресу. Найважливішим засобом досягнення цих цілей є створення сприятливого організаційного клімату. Сприятливий психологічний клімат є найкращою профілактикою стресів. При виникненні конфліктної ситуації психологічний клімат може, як посилити її вплив, так і перетворити її негативну реакцію в позитивну. Важка ситуація може ще більше згуртувати організацію і посилити її творчий потенціал. Розуміючи це, багато організацій діють за принципом «Невдахи

імпровізують, переможці готуються заздалегідь», піклуючись про створення атмосфери поваги і довіри між працівниками і керівниками.

Створення сприятливого організаційного клімату – копітке завдання, в якому немає дрібниць. Для вирішення цього завдання на практиці слід використовувати такі форми, як:

- організація системи зворотного зв'язку через соціальні мережі або сайт;
- залучення персоналу до участі в прийнятті рішень, пов'язаних з реорганізацією структури або технологічного процесу;
- використання проектних і командних форм організації праці.

Часто надмірні надії покладають на корпоративні виїзди та свята, які об'єднують організацію і підсилюють корпоративний дух. Однак, варто зазначити: використовуючи стандартні підходи і рішення в сфері створення сприятливих взаємин, можна натрапити на низку неприємностей.

Тому рекомендації з удосконалення процесу управління конфліктами з використанням заходів психологічного характеру варто розділити на два напрямки:

- 1) управління індивідуальним стресом – способи адаптації особистості до стресової ситуації, прийоми виходу зі стану стресу, наприклад релаксація;
- 2) управління стресом на рівні організації – програми допомоги працівникам, що розробляються в організаціях з подолання наслідків стресових навантажень, наприклад створення кімнати відпочинку, а також корпоративні виїзди на природу.

Ефективним антистресовим фактором є різні фітнес-програми, які багато організацій пропонують своїм працівникам. Мета цих програм — зміцнення фізичного здоров'я. Однак можна сказати, що подібна практика впливає і на стійкість працівників до стресів. Складність і неоднозначність даних програм полягає в тому, що відповідальність за дотримання здорового способу життя лежить на самому працівникові.

Для досягнення дружніх відносин в колективі можна було б порекомендувати керівництву проводити не тільки рідкі святкові або виїзні заходи, а й, наприклад, ввести певні психологічні розвантажувальні паузи (перерва на каву), під час яких можна обмінятися жартами. Все це в комплекті принесе очікуваний позитивний результат в роботі організації.

Необхідно підкреслити, що вирішення конкретних завдань розробки в організації антистресових програм необхідно приймати після ретельного дослідження чинників конфлікту і рівня стресу в організації.

Розглядаючи питання про протидію стресовим чинникам на психологічному рівні, хочеться звернути увагу на те, що у кожної людини є індивідуальна тимчасова межа стресу. Одні можуть витримувати великі перевантаження тривалий час, адаптуючись до стресу, інші ні, тому що навіть невелика додаткове навантаження може їх вибити з колії. А є люди, яких стрес стимулює, вони тільки і можуть працювати з повною віддачею саме в умовах стресу. Ці три позиції можна визначити так: «стрес вола» – для тих, хто до нього адаптується; «стрес кролика» – хто уникає його; «стрес лева» – кого такі ситуації мобілізують.

Для більш ефективного вдосконалення існуючої системи мотивації необхідно максимально використовувати наявні в організації позитивні моменти і постаратися найбільш оперативно усунути чинники, що викликають найбільшу незадоволеність у працівників в салоні краси «Орловських».

Розробка програми вдосконалення системи мотивації має здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах: оптимальне поєднання матеріальних інтересів працівників і принципів компенсаційної політики організації; економічна ефективність; сприяння розвитку таких якостей працівників, як, творчий підхід і активний пошук додаткових можливостей для бізнесу.

В процесі здійснення мотиваційної програми в організації, нами розроблені наступні рекомендації щодо вирішення проблем, виявлених в результаті аналізу конфліктних ситуацій в салоні краси «Орловських» (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи по вдосконаленню мотивації працівників
салону краси «Орловських»**

Проблеми	Заходи
Відсутність чітких критеріїв диференціації заробітної плати	Розробити положення про заробітну плату
Відсутність визнання важливості виконуваної роботи	Створення критеріїв системи оцінки важливості
Відсутність прописаної системи заохочення і преміювання працівників	Розробити положення про преміювання
Відсутність інтересу до роботи	Дана проблема є наслідком всіх інших. Для її вирішення потрібно розібратися з ними.
Відсутність програми соціальної підтримки працівників	Розробити соціальні програми
Незрозумілі, не сформульовані об'єктивні критерії оцінки результатів	Дана проблема є наслідком проблеми відсутності критеріїв диференціації заробітної плати. Для її вирішення необхідно розробити положення про заробітну плату із зазначенням чітких критеріїв оцінки

Примітка. Складено автором.

Важливим елементом психологічного супроводження вирішення конфліктних ситуацій може стати використання технології кадрового консалтингу. Кадровий консалтинг в організації охоплює оцінку і вирішення проблем кадрової політики організації, планування трудових ресурсів, відбір і найм працівників, навчання, мотивацію персоналу, формування корпоративної культури, кадрову логістику тощо (табл. 3.2).

При проведенні психологічного кадрового консалтингу оцінюється поточний стан системи кадрів та її потенціал, виявляються окремі пропорції між керівним і виконавчим персоналом, аналізується ефективність системи управління людськими ресурсами. Даний вид консалтингу допомагає вирішити питання розподілу повноважень і відповідальності, підбору працівників на керівні посади, побудова перспектив розвитку кожного працівника та всього персоналу в цілому.

Таблиця 3.2

Види психологічного кадрового консультування

Вид консалтингу	Зміст послуги
Формування корпоративної культури	Вагомий стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих працівників на загальні цілі, мобілізувати колектив, забезпечувати відданість справі
Підбір, відбір та найм персоналу	Формалізований і систематизований процес підбору-відбору персоналу
Адаптація персоналу	Побудований процес пристосування індивідуума до робочого місця, включення його в систему взаємовідносин колективу, засвоєння всіх умов праці та оволодіння в короткі строки професійними навичками та вміннями
Оцінка персоналу	Проведення формалізованої оцінки відповідності працівника (його знань, умінь, навиків, кваліфікації) займаній ним посаді чи посаді, на яку він претендує, відповідно заданим критеріям
Асесмент-центр	Виявлення визначених якостей у працівників шляхом комплексного оцінюючого дослідження виконання ними типової для даної чи потенціальної посади завдань
Розвиток і навчання персоналу	Ліквідація розриву між тим, що працівник знає та вмє, і тим, що йому необхідно знати та вміти, вирішуючи завдання на своїй посаді
Мотивація персоналу	Створення таких умов регулювання трудових відносин, в рамках яких у працівника виникає потреба самовіддано працювати, спонукати себе та інших до праці з метою досягнення загальних цілей
Аутсорсинг персоналу	Повне або часткове кадрове супроводження компанії в ролі зовнішньої служби управління персоналом.

Примітка. Складено автором.

Кадровий консалтинг забезпечує: підвищення ефективності системи мотивації персоналу шляхом її оптимізації з врахуванням індивідуальних особливостей організації та потреб працівників; формування корпоративної культури організації за допомогою аналізу існуючих в ній традицій, правил, норм та приведення їх у відповідність до стратегічних цілей розвитку; оцінка кадрового потенціалу організації шляхом діагностики індивідуальних психологічних характеристик працівників і груп. На основі проведеної діагностики розробляються критерії та процедури оцінки результативності роботи персоналу; підвищення ефективності системи управління персоналом на

основі виявлення проблемних зон і цінностей, а також за допомогою розкриття потенціалу окремих працівників та підрозділів в цілому.

Важливим елементом психологічної взаємодії в процесі управління організаційними конфліктами має стати формування корпоративної культури. Корпоративна культура – це специфічні для організації цінності, відносини, поведінкові норми. Корпоративна культура визначає типовий для даної організації підхід до вирішення проблем. Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації та виражаються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири для поведінки та діяльності. Ці ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного та матеріального оточення організації.

Основу корпоративної культури складають ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які поділяються членами організації. Вони можуть бути абсолютно різними, в тому числі і залежно від того, що лежить в основі: інтереси організації в цілому чи інтереси окремих її членів. Це ядро, яке визначає все наступне. Із цінностей витікає стиль поведінки, спілкування. Без них зовнішні атрибути не мають ніякої самостійної цінності.

Характер соціально-психологічного клімату в цілому залежить від рівня групового розвитку. Як показали результати спостережень, між станом клімату розвинутого колективу і ефективністю спільної діяльності її членів, згуртованістю існує позитивний зв'язок. Оптимальне управління діяльністю і кліматом в колективі потребує спеціальних знань та вмінь від керуючого складу.

З метою удосконалення стресостійкості працівників досліджуваної організації можна використати спеціальну тренінгову програму “Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі”, зорієнтовану на становлення низки характеристик (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Параметрична модель сприятливого соціально-психологічного клімату колективу організації

№ п/п	Основний параметр соціально-психологічного клімату	Основна характеристика за визначеними параметрами
1.	Стосунки	Гуманне, поважне ставлення до кожного члена колективу
2.	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
3.	Ставлення до праці	Творча спрямованість на інноваційну діяльність
4.	Переважаючі цінності	Особистість, духовні потреби, само актуалізація
5.	Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
6.	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивне, згуртованість
7.	Переважний емоційний тон (модальність)	Оптимістичний мажорний тон
8.	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
9.	Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Захищеність

Примітка. Складено автором.

Отже, основними факторами, які можуть впливати на стан соціально-психологічного клімату в організації, а відповідно й сприяти формуванню ефективної моделі управління конфліктами є: зміст праці та ступінь задоволення працівників роботою; умовами праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі працівниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він працівниками.

Висновки до розділу 3

1. Пропозиції щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі за допомогою заходів організаційного характеру, до яких відносяться переговорні процеси і медіативна діяльність, можна розглядати, як групові методи впливу на формування такого клімату.

2. В організаціях слід активно застосовувати метод формування групового настрою, який надзвичайно сильно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі. Для формування сприятливого клімату необхідно здійснити наступні заходи: формувати згуртованість і позитивний настрій групи шляхом розвитку неформальних відносин, вироблення групових норм, ритуалів; розробити режим роботи підприємства і принципи корпоративної поведінки; для захисту колективу від застою необхідно, щоб перспективи розвитку, прийняті цілі обговорювалися в колективі; мотивація діяльності працівників повинна здійснюватися шляхом матеріального і морального стимулювання праці; при розподілі обов'язків і завдань необхідним є об'єднання працівників для досягнення мети з урахуванням їх темпераментів; необхідно зміцнювати культуру спілкування, проводити тренінги для працівників.

3. Важливим елементом психологічного супроводження вирішення конфліктних ситуацій може стати використання технології кадрового консалтингу. Кадровий консалтинг в організації охоплює оцінку і вирішення проблем кадрової політики організації, планування трудових ресурсів, відбір і найм працівників, навчання, мотивацію персоналу, формування корпоративної культури, кадрову логістику тощо

4. Важливим елементом психологічної взаємодії в процесі управління організаційними конфліктами має стати формування корпоративної культури. Корпоративна культура – це специфічні для організації цінності, відносини, поведінкові норми. Корпоративна культура визначає типовий для даної організації підхід до вирішення проблем. Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації та виражаються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири для поведінки та діяльності. Ці ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного та матеріального оточення організації.

ВИСНОВКИ

Конфлікт на роботі виникає досить часто через психічну напругу і пов'язаний з виконанням професійних завдань та функціональних обов'язків. Психологічний стрес під час конфлікту проявляється в емоційних переживаннях, мотиваційно-вольових, поведінкових і когнітивних сферах.

Інтегральна оцінка рівня стресу на роботі має передбачати системну психодіагностику індивідуального стресу, реагування на робочі стреси, чинників і конфліктних ситуацій. Дане завдання є досить складним, тому що необхідно оцінити багаторівневі прояви конфлікту. Систематизація і розробка адекватних психодіагностичних заходів для визначення різноманітних проявів конфлікту набуває виняткове наукове і прикладне значення для розвитку сучасних технологій моніторингу та превенції психічної напруженості працівників.

Незважаючи на те що проблема конфлікту розробляється досить давно, вченими і практиками визнається недостатність розкриття багатьох її аспектів. Це відноситься і до діагностики різноманітних проявів психологічного стресу під час конфлікту. В даний час спостерігаються методичні труднощі діагностики та вимірювання психологічного стресу під час конфлікту. Дискутуються можливості і обмеження психологічних тестів і опитувальників, побудованих на суб'єктивних оцінках.

Основними причинами конфліктів у розвитку і діяльності досліджуваної організації є: неадекватна з точки зору працівника оплата його праці, не розроблена ефективна система премій і заохочень, що тягне за собою підвищення рівня тривожності (у працівника виникає внутрішньо особистісний конфлікт); низький рівень залученості в колектив його нових членів, що веде до уповільнення швидкості адаптації нового члена в колективі. В салоні краси «Орловських» немає яскравих або гострих конфліктних ситуацій, однак простежується байдужість, незацікавленість в успіху діяльності колективу.

Для формування цілісного механізму управління конфліктами в організації нами запропоновано заходи, що можуть позитивно позначитися на психологічному кліматі в трудовому колективі, зокрема: зробити максимально прозорою систему мотивації і оплати в організації; підвищувати рівень інформованості працівників щодо фінансових результатів організації, включаючи їх в процес управління; використовувати інформаційні методи для поширення інформації в колективі; широко використовувати медитативні засоби як інструмент попередження і запобігання конфліктам.

В процесі вирішення та подолання конфліктів, в управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях виняткова, навіть точніше вирішальна, роль належить менеджеру найвищої ланки. Менеджер в умовах конфлікту може виконувати дві функції, як суб'єкт, безпосередній учасник конфліктної ситуації, або посередник, що виконує роль примирення сторін, які конфліктують.

Конфлікти визначаються соціальною природою людини, специфікою діяльності кожної організації. В організаціях немає можливості й необхідності ліквідувати конфлікти повністю, однак доцільно знижувати рівень протистояння працівників на основі побудови системи управління конфліктами. Основна ціль управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

Мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб і в конфліктній ситуації забезпечувати реалізацію стратегічних та тактичних орієнтирів розвитку організації, враховувати їх в процесі прийняття управлінських рішень, діяти зважено та послідовно. Конфлікт потрібно вирішувати, розв'язувати спільними зусиллями, за обов'язкової участі сторін, які конфронтують, активної мобілізації їхніх власних можливостей та бажань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Г.С. Введение в практическую психологию. Х., 2014.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. Донецк, 2010.
3. Антощак О. Методи соціальної психології та їх застосування в управлінні персоналом. *Психолог. Шкільний світ*. 2017. № 20. С. 9-17.
4. Антощак О. Сутність управління персоналом його функцій та методи. *Психолог. Шкільний світ*. 2016. №20. С. 7-9.
5. Анюшін, С. Розвиток інтелектуального потенціалу країни: місце і роль освітніх структур. *Людина і праця*. 2018. №7. С. 31-34.
6. Багрецов С.А. Психологічні аспекти формування організаційної взаємодії. *Журнал практичного психолога*. 2017. №4. С. 70-75.
7. Бакуменко В.Д. Технологія прийняття управлінських рішень. К.: Вид-во НАДУ, 2018. С. 15-18.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
9. Бандурка А.М. Психология управления. Х: Фортуна-пресс, 2014. С. 120-150.
10. Большаков В.Ю. Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. Х., 2006.
11. Брэддик У. Менеджмент в организации. Х.: Инфра, 1997. 278 с.
12. Вачков И.В. Основы психологии группового тренинга. Психотехники. К., 2016.
13. Введение в практическую социальную психологию. К: «Смысл», 1996.
14. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч. посіб./ за ред. проф. А.Ф. Мельник. ТНЕУ: «Економічна думка», 2011. 320 с.
15. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала; пособие по кадровой работе. М, 2013. С. 224-226.
16. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.

- 17.Винокуров В. Якість управління як фактор зміцнення ринкових позицій підприємства. *Стандарти і якість*. 2008. № 12. С. 37.
- 18.Гальчак А. Механізм управління конфліктами в організації. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки»*. Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
- 19.Глушенкова М. Курси внутрішнього зростання: освіта. *Комерсант. Гроші*. 2018. №10. С. 68-70.
- 20.Гришина Н.В. Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. СПб., 2013.
- 21.Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб., 2008.
- 22.Жадан С. Теорія мотиваційного менеджменту та аналіз поняття «мотивація». *Бухгалтерський облік*. 2019. №12. С. 44-55.
- 23.Игры — обучение, тренинг, досуг / под ред. Петрусинского В.В. К., 2014.
- 24.Козлов Н.И. Лучшие психологические игры и упражнения. Днепр, 2017.
- 25.Конфликты: сущность и преодоление. Метод, материалы / под ред. Л.Д.Ясниковой. М., 2010.
- 26.Коротков Е. Управління людським капіталом: ефективність, ділова репутація, креативний потенціал. *Проблеми теорії і практики управління*. 2017. № 4. С. 18-30.
- 27.Корсакова А., Прокошенков С. Культура організаційної поведінки в умовах зовнішнього середовища. *Проблеми теорії і практики управління*. 2016. № 4. С. 45-50.
- 28.Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. *Соціально- економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи*. Львів, 2015. Вип. 3. .
- 29.Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. *Вісник Нац. ун-ту „Львівська політехніка”*. 2018. № 526. .

- 30.Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 10.05.2021).
- 31.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. Житомир, 2018. 345 с.
- 32.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Академвидав», 2015. 416 с.
- 33.Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320 с.
- 34.Мельниченко О. Шлях до успіху. Психологічний тренінг для директорів. *Психолог*. 2018. №10. С. 8.
- 35.Менеджмент персоналу: Навч. посібник. К.:КНЕУ, 2016. 398 с.
- 36.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 328 с.
- 37.Петровская Л.А. К вопросу о природе конфликтной компетентности. *Психология*. №4, 2007. С. 81-24.
- 38.Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: 1989.
- 39.Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг межличностного общения. М., 1992.
- 40.Разрешение конфликтов: тренинги / С.Барановский, Е.Вотчицева, Л.Зубелевич. Минск, 2019.
- 41.Семенівська Н. Кадри задешево дорого обходяться. *Менеджмент*. 2016. №10. С. 42.
- 42.Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб., 2014.
- 43.Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 507 с.
- 44.Сутність управління персоналом, його функції та методи. *Психолог*. 2018. №20.

45. Терлецька Л. Основи психології спілкування. К.: Академія праці і соціальних профспілок України, 2018. С. 5-18.
46. Фопель К. Технология ведения тренинга. М., 2017.
47. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2016. 488 с.
48. Храмов В.О, Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К. МАУП, 2010. 112 с.
49. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2019. С. 67-76.
50. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.
51. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2017.
52. Ярних В. Оцінка персоналу: пошук ефективних рішень. *Кадрова служба і управління персоналом підприємства*. 2010. №3. С. 74-78.
53. Balawajder K. Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
54. Bańka W. Zarządzanie personelem - teoria i praktyka, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.
55. Chrząścik M. Zasady zarządzania jakością jako czynnik wzmocnienia wizerunku jednostki terytorialnej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. s. Administracja i Zarządzanie*, Nr 43 (116)/2018, Wyd. UPH w Siedlcach, Siedlce 2018.
56. Pochtowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007.
57. Pszczołowski T. Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. pdf na koncie użytkownika, Wrocław, 2020.
58. Robbins Stephen P. Zachowania w organizacji, Warszawa, 2018.
59. Rytel Z. Teoretyczne podstawy organizacji. INOiK, Kraków-Poznań, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań, 2017.