

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС  
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»**

Творча робота учасника третього туру  
Щорічного Всеукраїнського конкурсу  
«Кращий державний службовець»

на тему:

«Управління конфліктами в управлінській діяльності. Методи і засоби  
конструктивної критики»

Сенченко Володимир Володимирович  
Бердянська райдержадміністрація  
Запорізької області

начальник відділу економічного  
розвитку та житлово-комунального  
господарства

\_\_\_\_\_ 2017р.  
дата виконання

\_\_\_\_\_  
підпис учасника

**2017 р.**

# ЗМІСТ

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ МОДЕЛІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Сутність та характерні ознаки конфлікту

### 1.2 Моделі конфліктів

### 1.3 Сучасні аспекти виникнення конфліктів на державній службі

## РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ КОНФЛІКТУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ

### 2.1 Місце конфлікту в корпоративній культурі організації

### 2.2 Специфіка прояву організаційно-управлінського конфлікту

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1 Організаційний підхід до управління конфліктами

### 3.2 Заходи щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан організації. Методи і засоби конструктивної критики

## ВИСНОВКИ

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

## ВСТУП

У ранніх працях з державного управління, як правило, підкреслюється важливість гармонічного функціонування організації чи структурного підрозділу. Конфлікти, що виникали усередині організації, розглядалися як дуже негативні явища. Сьогоднішні теоретики управління визнають, що повна відсутність конфлікту усередині організації - умова не тільки неможлива, але і не бажана.

Спроба визначення конфлікту без категорії мети приводить до надмірно розширеного тлумачення цього типу взаємодії. Звідси ж випливає, що конфліктуючі сторони обов'язково повинні бути діями, суб'єктами свого поводження. Це змушує іноді відмовляти в іменуванні "конфліктуючі сторони" навіть людям і групам людей, і розглядати їх як знаряддя, інструмента, засоби чийось конфліктних взаємодій. Запобігання конфлікту є мотивом діяльності, може бути як прямим відходом убік, покиданням арени боротьби, так і конструктивним усуненням самої конфліктної ситуації за рахунок її перебудови чи знищення.

Отже, основна мета дослідження - вивчити особливості управління конфліктами в управлінській діяльності, визначити методи конструктивної критики. Поставлена мета обумовила необхідність рішення ряду взаємозалежних завдань: розглянути суть поняття "конфлікт", вивчити моделі конфліктів, дослідити методи управління конфліктами в організації.

Предметом дослідження виступає конфлікт як явище. Об'єктом дослідження є відносини між суб'єктами, що можуть привести до конфліктної ситуації.

Творча робота складається із вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність обраної теми, визначаються мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Основна частина присвячена дослідженню поставленої проблеми. У висновках сформульовано основні результати дослідження.

# РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ МОДЕЛІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1 Сутність та характерні ознаки конфлікту

Конфлікт - це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок).

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки, сформулювати умови його виникнення.

Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, які можна вважати необхідною умовою виникнення конфлікту.

Необхідними й достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів взаємодії протилежно спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними [1].

Будь-який конфлікт можна розглядати у статичі (як систему взаємозалежних структурних елементів) і в динаміці (як процес).

Основними структурними елементами конфлікту є сторони конфлікту; предмет конфлікту; образ конфліктної ситуації; мотиви конфлікту; позиції сторін.

Сторонами конфлікту вважають суб'єкти соціальної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, або суб'єкти, які явно (неявно) підтримують конфліктерів.

Предмет конфлікту - об'єктивно наявна чи уявна проблема, що служить причиною протиборства між сторонами (проблема влади, взаємин, першості співробітників, їхньої сумісності). Це саме та суперечність, яка є причиною виникання конфлікту [2].

Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії визначає образ предмета конфлікту.

Мотиви конфлікту, як внутрішні спонукальні сили, підштовхують

суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту. Мотиви виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань.

Позиції сторін-конфліктерів - це те, про що заявляють вони один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Суб'єктом вважається соціальна група (чи індивід), що усвідомлює свій нерівноправний стан порівняно з іншою групою з приводу реального доступу (володіння) до матеріальних чи духовних благ, влади, впливу тощо. Але суб'єкт конфліктної ситуації формується тоді, коли індивідом чи групою усвідомлено або хоча б відчутно реальний факт нестачі якогось важливого життєвого ресурсу, що складає об'єкт конфлікту.

Конфліктна ситуація обов'язково передбачає суперечливі позиції сторін із будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань тощо. Наприклад, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації [3].

Конфліктні ситуації, що існують у значній кількості, переходять у конфлікт лише у разі порушення балансу інтересів учасників взаємодії та за певних умов. Конфліктна ситуація - це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт необхідними є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент.

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, що зачіпає, нехай навіть ненавмисно, інтереси іншої сторони. Як інцидент можуть виступати і дії третьої сторони. Наприклад: висловлювання колеги, коли у вас відбулася складна розмова з керівництвом.

## 1.2 Моделі конфліктів

Для правильного розуміння й тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має типологізація, тобто вичленовування основних типів конфліктів на основі виявлення подібності та

розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей.

Насильницькі (антагоністичні) конфлікти являють собою способи розв'язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх сторін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця сторона і виграє. Наприклад: повна поразка супротивника в суперечці, вибори органів влади.

Компромісні конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

Політичні конфлікти - зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу.

Соціальний конфлікт являє собою суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризується посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів. Різновидом соціальних конфліктів вважаються конфлікти трудові чи соціально-трудова, тобто у сфері трудової діяльності.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків; упровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати й оцінювання праці, преміювання співробітників. [4]

За спрямованістю впливу виділяють вертикальні й горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій.

У вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вища організація - підприємство, засновник - мале підприємство.

У горизонтальних конфліктах відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня,

фахівці - між собою, постачальники - споживачі.

Кількість учасників конфліктної взаємодії дозволяє поділяти їх на особистісні, міжособистісні, між групові.

### 1.3 Сучасні аспекти виникнення конфліктів на державній службі

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Причини конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта - суб'єктивний.

Розходження цілей виконавців у системі управління часто породжує суперечності між ними. Це обумовлено складністю структур управління, оскільки підрозділи практично самостійно формулюють завдання своєї діяльності, які з часом можуть суперечити одне одному, а іноді й стратегії розвитку організації.

Помилки управління - це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм колективу.

Погана згуртованість колективу, незадовільні комунікації, несумісність

працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи [5]. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Інша частина може навмисно приховуватися співрозмовником, якщо йому не вигідно її повідомляти. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неухважність чи проблеми зі швидким розумінням.

Соціально-психологічними факторами конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей [6].

## РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ КОНФЛІКТУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ

### 2.1 Місце конфлікту в корпоративній культурі організації

Під корпоративною культурою ми будемо мати на увазі стратегічний ресурс у житті організації й управлінської команди. Представлення керівників і управлінської команди про стратегічний ресурс не однозначні (частіше), суперечливі. Тому при формуванні корпоративної культури в організації зіткнення, а виходить, і конфлікти є неминучим процесом. І необхідно розвіяти ілюзії деяких фахівців, що формування корпоративної культури можливо в тиші кабінетів чи фахівцями-консультантами, а також наповнити новим професійним змістом поняття "корпоративна культура", виходячи з реальної ситуації, у якій знаходиться суспільство й у тому числі організації.

Багато фахівців і керівників вважають, що основна їхня задача - це вирішувати протиріччя і проблеми виживання організації. Однак конфлікти також повинні бути в полі зору будь-якого керівника, тому що 50% конфліктів



мають мало відношення до проблем і протиріч, але саме вони збільшують, "навантажують" і протидіють позитивному вирішенню протиріч і вирішенню проблем.

Керівник у силу соціального рангу, своїх обов'язків, прав і повноважень стосовно інших людей та персоналу є виразником лояльності (коректності, доброзичливості). У першу чергу від нього залежить створення у великому чи малому колективі атмосфери, що сприяє свободі й повазі до особистості, проявові ініціативи, справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативним наслідкам будь-яких конфліктів, особливо тих, що виникають на ґрунті невдоволення умовами праці й спілкування.

Головне для керівника - надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму й нездорової конкуренції [7].

## 2.2 Специфіка прояву організаційно-управлінського конфлікту

Важливим є питання про місце та роль конфліктів у процесі життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації. Іще мислителі Стародавнього Світу й середньовіччя вбачали в конфліктах деякий засіб до взаєморозуміння та доброї згоди.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, а з іншого - залежність, що виникає між ним та іншими складовими громадського життя. У першому випадку беруться до уваги наслідки конфлікту, у другому - спрямованість стосунків суб'єктів-конфліктерів.

Конфліктне зіткнення належить до тих явищ, що не можна однозначно оцінити. Воно виступає способом соціальної взаємодії в умовах загострення напруженості між людьми, коли виявляються несумісні погляди, позиції й інтереси, відбувається протиборство сторін, що переслідують далекі одна від одної цілі.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1 Організаційний підхід до управління конфліктами в кризовій ситуації

Конфліктом в організації вважається відкрита форма існування суперечливих інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого й особистого характеру. У результаті суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей членів трудового колективу виникають конфлікти в організаціях.

- Сутність конфлікту трактують по-різному, зокрема як:
- завжди погане явище, яке наносить тільки шкоду організації;
- небажане, але поширене явище в організації з побічним ефектом перетворень колективного або індивідуального характеру;
- неминуче, необхідне, потенційно корисне явище; трудова суперечка, у результаті якої народжується істина; ознака розвитку організації.

Об'єктивний рівень конфлікту і його сприйняття повинні бути адекватними, інакше можуть виникати:

- псевдоконфлікти (такі, що реально не існують);
- переоцінювання чи недооцінювання серйозності конфлікту;
- несприйняття, ігнорування наявного конфлікту.

Практично конфлікт в організації завжди можна помітити через певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна взаємин із постачальниками й покупцями та ін.

Своєчасна фіксація наявності конфлікту і правильна оцінка ступеня його розвитку. Рационалізація поведінки учасників на будь-якому етапі конфліктної взаємодії буде сприяти підвищенню рівня конструктивності, розв'язанню конфлікту з усуненням джерела конфліктної ситуації та відновленню нормальних відносин між людьми.

З'ясування прихованих та явних причин конфлікту для виявлення предмета розбіжностей, претензій. Важливо встановити головну причину конфлікту, яку самі учасники часом не можуть чи не зважуються чітко сформулювати.

3.2 Заходи щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан організації. Методи і засоби конструктивної критики

Управління конфліктами прийнято розглядати у двох аспектах: внутрішньому й зовнішньому. Перший із них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор).

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

У процесі аналізу конфлікту, якщо керівник не в змозі сам розібратися у природі й джерелах розв'язуваної проблеми, то він може залучити компетентних осіб (експертів). Думка експертів часто буває більш переконливою, ніж думка безпосереднього керівника. Це пов'язано з тим, що кожна зі сторін-конфліктерів може підозрювати, що менеджер-арбітр із суб'єктивних причин може стати на бік його опонента. У цьому випадку конфлікт не згасає, а підсилюється, тому що «скривдженій» стороні необхідно

вже боротися і проти менеджера. Особливу складність має вибір способів розв'язання конфліктів. Існує кілька можливих стратегій поведінки та відповідних варіантів дій менеджера, спрямованих на ліквідацію конфлікту.

Поведінка менеджера в умовах конфлікту має по суті два незалежні виміри:

- напористість, наполегливість - характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, досягнення власних, часто меркантильних цілей;

- кооперативність - характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів осіб для задоволення їхніх (її) потреб.

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

Конструктивна критика - це коли у певного фахівця є думка про роботу або результатах, і він висловлює його так, що воно приносить користь. Критика може приймати форму корисного ради (вам кажуть, що треба зробити) або просто вдумливої оцінки (що робити далі, в даному випадку вирішуєте ви самі). Конструктивна критика може бути як позитивною, так і негативною (критикує може подобатися або не подобатися робота), і містити як похвалу, так і рекомендації щодо поліпшення.

Риси конструктивної критики:

Об'єктивність - критик прояснює свою точку зору, не претендуючи на всезнання.

Конкретність - досить докладна, щоб зрозуміти, про що саме говорить критик і які критерії оцінки він використовує.

Наявність прикладів - критик підкріплює свої твердження конкретними прикладами.

Відноситься до справи - критик зосереджений на суттєвих аспектах роботи.

Чи враховує нюанси - критик визнає, що результат можна виміряти в більш дрібних одиницях і можуть існувати альтернативні способи оцінки.

Повага - критик не переходить на особистості, чи не натякає на поганого виконавця, і має на увазі, що він здатний зробити необхідні поліпшення.

## ВИСНОВКИ

Під час проведення даного дослідження, я намагалася розкрити суть поняття конфлікт, вивчити моделі конфліктів, проаналізувати наслідки негативного впливу конфлікту на стан управлінської діяльності, а також дослідити методи управління конфліктами. У якості висновку узагальню основні положення творчої роботи:

1. Конфлікт означає незгоду сторін, при якому одна сторона намагається домогтися прийняття своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Конфлікт може мати місце між індивідуумами і групами і між групами.

2. Потенційні причини конфлікту - спільно використовувані ресурси, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в сприйняттях і цінностях, розходження в стилі поведінки, а також погана комунікація.

3. Структурні методи вирішення конфліктів включають уточнення виробничих чекань, механізми координування й інтегрування, постановку більш високих за рівнем завдань і систему винагород.

4. Попереджати конфлікти можна, змінюючи своє відношення до проблемної ситуації і поведінки в ній, а також впливаючи на психіку і поведінки опонента.

Я вважаю, що 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.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М Конфліктологія.. Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2003. - 315 с.
2. Г. П. Голобородько, О. Г. Щербак. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm)
3. Бестужев І.В. Соціальний прогноз і соціальне нововведення. // Соціологічні дослідження. 2003. № 8. С.87-93..
4. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. - К.: Либідь, 2000. – 258с.
5. Кравченко О.П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. // Соціологічні дослідження, 2004. №9. С.103-112.
6. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2003. – 97с.
7. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2002. – 255с.