

**Пахомов В. М.,**  
кандидат філологічних наук,  
доцент, доцент кафедри  
соціальних комунікацій та права  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу

*м. Івано-Франківськ*

**Дзеньків Х. М.,**  
студентка 5-го курсу  
інституту гуманітарної підготовки та державного управління  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ “УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНО-МОНТАЖНИХ РОБІТ ТА ЦИВІЛЬНИХ СПОРУБ № 4 ЛЬВІВСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ”)**

**Постановка проблеми.** Проходячи через процес формування, будь-який колектив набуває відмінні, лише йому одному властиві риси. Оскільки в діяльності колективу беруть участь люди, різні за своїм професійним спрямуванням, життєвим досвідом, національними та особистісними рисами, ці відмінності обов'язково відображаються на характері спілкування, оцінках та думках, викликаючи протидію, яка супроводжується емоційним збудженням. В окремих мікрогрупах ці протиріччя настільки загострюються, що можуть переростати у конфлікт. Проблема вивчення та аналізу конфліктних ситуацій в організаціях широко досліджується в сучасній літературі, проте залишається актуальною з огляду впливу таких ситуацій як на результати діяльності персоналу, так і на морально-психологічний клімат у колективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В останні роки питання вирішення конфліктів у колективах почало набувати широкого обговорення.

Це питання досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких О. Б. Зінчина [1], Г. В. Косовський [2] та інші.

**Мета статті.** Враховуючи вище викладене варто детальніше дослідити топологічну структуру конфлікту на основі Управління будівельно-монтажних робіт та цивільних споруд № 4 Львівської залізниці.

**Виклад основного матеріалу.** Зіткнення протилежних інтересів, позицій та думок постійно виникають у суспільстві. Термін “конфлікт” походить від лат. *conflictus, conflictio* й означає зіткнення, боротьбу протилежних поглядів [1, с. 30].

Науковець Г. В. Косовський зазначає, що конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів тощо) у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях та міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей [2, с. 84].

Основними структурними елементами конфлікту є сторони конфлікту, предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, позиції сторін-конфліктерів [1, с. 163].

У теорії менеджменту існує чотири типи конфліктів [1, с. 123]: **внутрішньо особистий, груповий, міжгруповий, міжособистісний та конфлікт між групою та індивідом.**

Для більш детального вивчення проблеми конфліктів в організації було проведено дослідження в “Управлінні будівельно-монтажних робіт та цивільних споруд № 4 Львівської залізниці”, яке розміщене у м. Івано-Франківську по вулиці Промислова 18. Структурна схема Управління будівельно-монтажних робіт та цивільних споруд № 4 Львівської залізниці складається з семи відділів і зображена на рисунку 1.

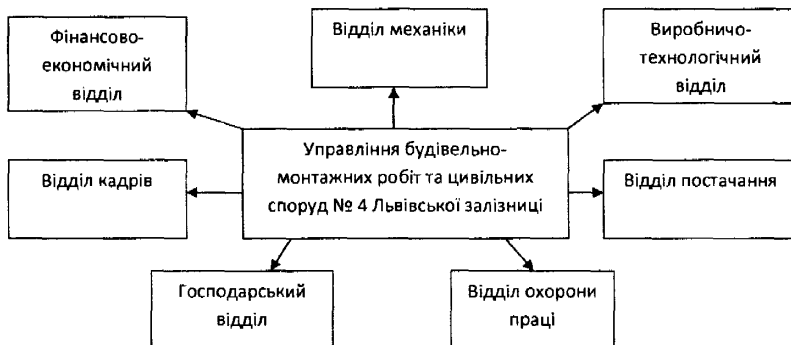


Рисунок 1. – Структура управління

Варто зауважити, що до кожного з цих відділів входить певна кількість працівників, які взаємодіють між собою. Одним із методів збирання інформації для аналізу конфліктних ситуацій на підприємстві за 2013 рік був метод опитування. Загалом було опитано 30 чоловік, віком від 24 до 56 років. 15 респондентів мають вищу освіту, 15 – професійно-технічну.

На початку дослідження особливостей конфліктів у організації була проведена бесіда серед працівників та керівників щодо наявності конфліктів у їх діяльності. Це дало змогу виявити найпоширеніші типи конфліктів, визначити основні причини їх виникнення. У процесі опитування було встановлено, що у 2013 році зафіксовано:

1. Міжособистісних конфліктів (конфлікти між окремими працівниками, між працівником структурного підрозділу та лінійним керівником чи представником адміністрації та інше) – 15;

2. Міжгрупових конфліктів (конфлікти між працівниками виробничого підрозділу, між працівниками різних структурних підрозділів та інші) – 4;

3. Конфлікти між виробничими групами та адміністрацією (конфлікти між членами одного чи декількох виробничих підрозділів та керівником структурного підрозділу чи адміністрацією взагалі) – 2.

Кількість конфліктів в Управління будівельно-монтажних робіт і цивільних споруд № 4 Львівської залізниці зображено на рисунку 2.

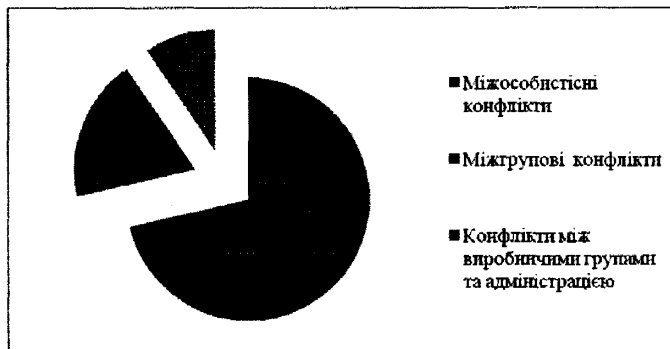


Рисунок 2. – Схематичне зображення кількості конфліктів в організації за 2014 рік

Згідно отриманих даних 75% працівників натрапляли на конфлікти у своїй діяльності. Опитані зазначили, що значну роль в організації відігравав конфлікт між працівником та менеджером. Основна причина виникнення цих конфліктів, на думку опитаних, було непорозуміння, пов'язане з тим, що менеджери не розуміють працівників, не завжди йдуть назустріч і вимагають забагато, при цьому не забезпечуючи необхідними матеріалами. Щодо думок керівників, варто зазначити, що причиною конфліктів часто стають – вікова різниця та різниця соціального статусу, а також інтелектуальний рівень розвитку.

Конфлікти по горизонталі не менш поширені. Серед працівників найхарактерніша їх причина – спроба кожної окремої людини показати себе

краще, ніж інші, так зване суперництво. Окремі працівники борються за одержання похвали, підвищення, матеріальної винагороди від керівника.

Відповідно до розрахунків, 15% менеджерів зустрічалися з конфліктом по лінії “керівник підрозділу – дирекція”. Це пов’язано з невиконанням комось із суб’єктів взаємодії своїх прямих обов’язків, незгодою щодо прийняття важливих рішень, неадекватна оцінка виконаної роботи та безвідповідальне ставлення до роботи. Причина, що трапляється найчастіше, – це зловживання керівником своїм службовим становищем, використання праці підлеглих задля досягнення своєї мети.

Щодо вирішення конфліктних ситуацій в Управлінні будівельно-монтажних робіт та цивільних споруд, то слід зауважити, що практично всі конфлікти (17 від загальної кількості) було вирішено за допомогою компромісу, що задовольнило всі сторони, які брали участь у конфлікті. Суперники (опоненти) пішли на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони, а одне проблемне питання було відкладено на майбутнє, адже вирішення його поки не можливе. Важливим є те, що одна конфліктна ситуація закінчилась звільненням працівника, через небажання особи вступати в конструктивний діалог.

Для того щоб подібні конфліктні ситуації не повторювались, керівники підрозділів прийняли рішення щодо профілактики конфліктів. Вона передбачає завчасне розпізнавання, ослаблення або усунення їх передумов.

**Висновок.** Отримані результати показали, що у даному колективі час від часу виникають конфліктні ситуації, що потребують майстерності працівників та керівників щодо їх конструктивного вирішення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навч. посібник / О. Б. Зінчина. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 164 с.
2. Косовський Г. В. Вирішення конфліктів у соціально-трудових відносинах / Г. В. Косовський // Довідник кадровика. – 2005. – № 09(39). – С. 84-86.