

УДК 316.455

Шульженко І.В.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії***Сарафанніков В.В.***студент
Полтавської державної аграрної академії***Собакар С.В.***студент
Полтавської державної аграрної академії*

РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

THE ROLE OF CHIEF IN CONFLICTS MANAGEMENT AT ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Якщо працівники знаходяться у стресовому стані через конфліктну ситуацію, що виникла в процесі діяльності підприємства, то завданнями керівника є дослідження ситуації, що виникла, і спроба зробити відповідні кроки в бік зміни її на краще. Використання стратегій стрес-менеджменту в управлінській діяльності дасть змогу керівнику знизити напруження в колективі й подолати негативні наслідки конфліктів. Безумовно, проблеми, з якими випадає зіштовхуватися керівникам та пересічним співробітникам, можуть бути різними, тому й розподіл напрямів стрес-менеджменту може різнитися. У статті проаналізовано роль керівника у вирішенні негативних наслідків конфліктів за допомогою положень стрес-менеджменту.

Ключові слова: стрес-менеджмент, конфлікт, коучинг, стресостійкість, тренінг персоналу.

АННОТАЦИЯ

Если работники находятся в стрессовом состоянии из-за конфликтной ситуации, возникшей в процессе деятельности предприятия, то задачей руководителя является исследование сложившейся ситуации и попытка сделать соответствующие шаги в сторону сдвига ее к лучшему. Использование стратегий стресс-менеджмента в управленческой деятельности позволит руководителю снизить напряжение в коллективе и преодолеть негативные последствия конфликтов. Безусловно, проблемы, с которыми приходится сталкиваться руководителям и рядовым сотрудникам, могут быть разными, поэтому и направления стресс-менеджмента могут различаться. В статье проанализирована роль руководителя в решении негативных последствий конфликтов с помощью стратегий стресс-менеджмента.

Ключевые слова: стресс-менеджмент, конфликт, коучинг, стрессоустойчивость, тренинг персонала.

ANNOTATION

If the staff is in the state of stress due to the conflict situation which arose in the process of enterprise activity, then the chief's task is to investigate the situation that had happened and to take appropriate steps towards its improving. Using stress management strategies allows manager to reduce tonicity in the team and overcome the negative effects of conflicts. Obviously, the problems faced by both managers and ordinary employees may be different, so the stress management strategies can also vary. The article analyzes the chief's role in settling the negative consequences of conflicts by means of stress management.

Keywords: stress management, conflict, coaching, stress resistance, personnel training.

Постановка проблеми. Велике значення для попередження і розв'язання конфліктів на підприємстві має управлінська компетентність керівника. Вона включає багато складників, одним з яких є використання принципів стрес-

менеджменту. Стратегії стрес-менеджменту дадуть змогу підвищити стресостійкість працівників, що у підсумку призведе до зменшення впливу конфліктів на ефективність діяльності підприємства. Сучасна наука констатує, що стрес властивий кожній людині незалежно від її статусу та посади, тому застосування стратегій стрес-менеджменту в управлінні конфліктними ситуаціями, що виникли в процесі діяльності підприємства, є актуальними в управлінській діяльності керівника в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо виникнення стресових ситуацій та управління ними досліджували такі вчені, як М. Гончар [2], В. Лученко [6], Л. Педоренко [7], Л. Римарева [7], Є. Ходаківський [9], О. Шишоніна, Ю. Щербатий та ін. Вивчення питань сутності конфліктів, причин та передумов їх виникнення приділяли увагу А. Анцупов [1], О. Виханський, А. Демчук [3], Р. Кричевський [4], Л. Ємельяненко [5], О. Урбанович [8], А. Шипілов [1] та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вищезгадані наукові роботи є дуже важливими в дослідженні проблем стресових ситуацій та конфліктів. Найчастіше автори приділяють увагу управлінню конфліктами та конфліктними ситуаціями, стресами. Проте лише деякі вчені акцентують увагу на розгляді конфліктної ситуації як середовища для застосування стрес-менеджменту, що вимагає додаткових досліджень.

Мета статті полягає у дослідженні ролі керівника в управлінні та розв'язанні конфліктів, базуючись на застосуванні стратегій стрес-менеджменту на підприємстві, та визначенні шляхів подолання негативних наслідків конфліктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стрес-менеджмент» з'явилося на Заході як комплекс заходів із запобігання стресу та реабілітації людини після його появи. Звичайно, стрес-менеджмент не може вплинути на фізичні стрес-фактори, проте впливати на перебіг стресу він може і завдяки цьому може

позитивно вирішуватися конфліктна ситуація на підприємстві. Важливим є пошук шляхів зміцнення стресостійкості як засобу розв'язання конфліктів. Стресостійкість працівника – це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу, оскільки постійне перебування у нервовому напруженні негативно впливає на безпосереднє виконання обов'язків [6].

Під час дослідження впливу стрес-менеджменту на стан управління конфліктами доцільно розглянути поняття «стрес». Стрес – це явище, спричинене певною групою чинників, які входять у протиріччя між собою. Ними можуть бути великий або малий обсяг робіт, незадоволеність роботою або заробітною платнею, конфлікт ролей, їх невизначеність, фізичні, психологічні та інші причини. Для менеджерів властивим є інформаційний стрес, що виникає у ситуаціях інформаційних переважань, коли людина не справляється із завданням, не встигає приймати правильні рішення в необхідному темпі [2, с. 95].

Якщо працівники організації знаходяться у стресовому стані через конфліктну ситуацію, то завданням керівника є дослідження ситуації, що виникла і спроба зробити відповідні кроки в бік зрушення її на краще. Дослідження цих питань і є основним завданням стрес-менеджменту. Головною проблемою даної галузі менеджменту є спрямування стресової реакції в безпечне русло.

Спочатку розглянемо сутність та етапи проходження конфліктів на підприємстві та спробуємо пов'язати управління ними керівником із підвищенням стресостійкості колективу і кожного працівника окремо.

У зв'язку з тим, що в процесі діяльності підприємства працівники виконують цілу низку певних завдань для досягнення загальної мети, можуть виникати розбіжності в поглядах на вирішення деяких проблем, що часто призводить до виникнення конфліктів.

Під конфліктом розуміється взаємодія сторін (людей), які вважають, що їх цілі несумісні (не можуть бути досягнуті одночасно). Тобто, по-перше, конфлікт передумовлює взаємодію, коли дії однієї сторони протидіють іншій, по-друге, сприйняття цілей іншого як несумісних [3].

В управлінській діяльності розв'язання конфліктів (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це розв'язання зіткнень протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язаного з гострими емоційними переживаннями [1, с. 40].

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.

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 зумовлені 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 [5, с. 86–92].

Далі розглянемо стадії реалізації конфлікту. У реалізації конфлікту як процесу виділяють чотири основні стадії:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення учасниками об'єктивної конфліктної ситуації;
- перехід до конфліктної поведінки;
- розв'язання конфлікту.

Розглянемо більш докладно всі чотири стадії та їх вплив на робітників підприємства – учасників конфлікту [8].

Перша – це виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Ця стадія не відразу усвідомлюється майбутніми учасниками конфлікту, тому її можна назвати стадією потенційного конфлікту. Сторони є учасниками конфлікту, якщо прагнення однієї з них до досягнення певного стану, мети, потреби об'єктивно перешкоджає досягненню іншою стороною бажаного стану.

Друга – усвідомлення учасниками об'єктивної конфліктної ситуації. За переходу однієї зі сторін до дій, що зачіпають інтереси іншої сторони, конфлікт усвідомлюється, він стає реальністю. Тільки сприйняття ситуації як конфліктної породжує відповідну поведінку. При цьому може спостерігатися кілька варіантів відповідності між суб'єктивним та об'єктивним у конфлікті:

- адекватно сприйнятий конфлікт, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація і сторони правильно її розуміють;
- неадекватно сприйнятий конфлікт, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація, сторони сприймають її, але з деякими відхиленнями від реального стану речей;
- несприйнятий конфлікт, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація, але вона не усвідомлюється саме так потенційними опонентами;
- помилковий конфлікт, тобто об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але сторони сприймають свої відносини як конфліктні.

Третя стадія – перехід до конфліктної поведінки, тобто конфлікт усвідомлений і інша сто-

рона, відповідаючи на дії першої, переходить до аналогічних дій. Конфліктна поведінка, як правило, спрямована на блокування досягнень протилежної сторони, її прагнень, цілей, намірів. Конфлікт переходить із потенційного в актуальний [8].

Конфліктна поведінка може відбуватися у такій послідовності:

- поступове посилення позицій учасників за рахунок уведення все більш активних сил, а також за рахунок нагромадження досвіду протистояння;

- збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення первинної проблеми ситуації;

- підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту в бік його жорсткості, залучення в конфлікт нових осіб;

- наростання емоційної напруженості, яка супроводжує конфліктні взаємодії, що може здійснити як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників конфлікту;

- зміна стосунку до проблемної ситуації та до конфлікту в цілому.

Остання стадія – це розв'язання конфлікту. Воно можливе за:

- зміни об'єктивної конфліктної ситуації;
- перетворення образів конфліктної ситуації, наявних у опонентів.

Розв'язання може бути:

- частковим або примарним (конфліктні дії виключаються, але спонукання до конфлікту, конфліктна ситуація залишається);

- повним (конфлікт усувається на рівні зовнішньої поведінки й на рівні внутрішніх спонукань) [8].

Саме на цій стадії необхідним є застосування грамотним керівником стрес-менеджменту. Стрес-менеджмент, або управління стресом, – це інструмент ефективною дію, спрямованою на послаблення стресової реакції і на швидке досягнення рівноваги. Зіткнувшись з конфліктною ситуацією, завжди є можливість зменшити напругу, навіть якщо вона накопичувалася довгий час. Тобто стрес-менеджмент безпосередньо займається управлінням стресовими ситуаціями, які виникають на підприємстві.

Науковцями виділяється три основних стратегії стрес-менеджменту [7]:

Перша стратегія – ухиляння від стресових чинників, найшвидший та простий варіант, який найчастіше залежить від типу особистості учасника конфлікту.

Друга стратегія – зміна стресових чинників. Ця стратегія спирається процес зміни ресурсів. Ресурси – це такі речі, особистісні характеристики, умови, джерела енергії, які ми ціноуємо, бережемо, яких дотримуємося. Коли якась подія загрожує нашому статусу, економічній стабільності, близьким людям, власності, тобто якимось ресурсам, то, як наслідок, виникає стрес. Стрес може бути наслідком нашої неспроможності набути нових ресурсів або збільшити наявні.

Третя стратегія – зміна ставлення до стресових чинників, вона вимагає найбільших зусиль із боку як працівників, так і керівника.

Безумовно, проблеми, з якими випадає зіштовхуватися керівникам та пересічним співробітникам, можуть бути різними, тому й розподіл напрямів стрес-менеджменту може бути таким: коучинг керівника, тренінги персоналу, вирівнювання мікроклімату у колективі [7].

Розглянемо їх детальніше.

По-перше, це коучинг, робота з керівником організації. Слово «коучинг» українською перекладається як супровід, особисте наставництво, тренерство. Коуч не може бути ні членом команди, ні партнером. Це сторонній консультант, який працює в умовах повної конфіденційності, в якого немає мотивів проводити рішення про свого клієнта. Основне завдання коуча – психологічна діагностика, визначення переваг керівника, виявлення його успішних стратегій поведінки і неуспішних для їх подальшої корекції і компенсації. Напруженість може посилюватися, коли прийняття відповідальних рішень, які є прерогативою керівника, супроводжується високим рівнем відповідальності, невизначеністю, недоліком необхідної інформації, занадто частими чи несподіваними змінами інформаційних параметрів.

Роль консультанта-коуча полягає у тому, щоб підказати правильне рішення у складній ситуації та допомогти визначити, які плюси чи мінуси керівник отримає після ухвалення того чи іншого рішення, побачити його життєві стратегії, які допомагали досягти успіху в минулому, і додати відсутні ресурси в нинішню складну ситуацію. Коуч проводить персональні тренінги в найближчому оточенні керівника, супроводжує його на нарадах, переговорах, публічних виступах тощо.

Основна відмінність такого фахівця від звичайного психолога у тому, що останній оперує причиною проблеми, тоді як коуч спирається на успіхи керівника, його сильні сторони, бачення перспективи. Результатом роботи коуча має бути більш легке без емоційних зривів досягнення поставлених керівником цілей.

Наступна стратегія – це тренінги персоналу. Скарги незадоволених клієнтів підприємства можуть викликати негативні емоції та стреси у персоналу і в результаті знижувати ефективність діяльності підприємства. У таких випадках керівництво замовляє тренінги персоналу. Тематику відповідних програм тренінгу має визначити тренер, запрошений з тренінгової чи консалтингової компанії. Насамперед проводять діагностику фірми-замовника, виявляють слабкі місця, визначають результати, яких слід досягти під час тренінгу. Після цього узгоджують програму, в яку обов'язково включають вправи, створені задля вироблення у персоналу вміння тримати емоційний удар із боку незадоволеного співрозмовника і визначити вихід із складних ситуацій, що виникають у про-

цесі безпосередніх чи телефонних переговорів. Тренінги допомагають управляти поведінкою в процесі конфліктів, які виникають на підприємстві й, як наслідок цього, виникнення стресів та стресових ситуацій. Для цього потрібно змістити фокус уваги з пошуку причин негативних подій, що відбуваються, на результати, яких потрібно досягти. Розгляду вищезазначених питань і присвячують тренінги зі стрес-менеджменту [9, с. 42].

Вирівнювання мікроклімату у колективі є наступною стратегією стрес-менеджменту. Клімат у колективі залежить від багатьох чинників: від того, як підібрані співробітники до певного відділу (доповнюють вони одне одного або кожен веде свою індивідуальну лінію, не звертаючи увагу на товаришів по службі), як будується процес мотивації персоналу, наскільки особисті цілі працівників узгоджуються із цілями організації, яку увагу приділяють кар'єрі співробітників усередині компанії та ін. Усе це можна назвати профілактичними заходами, що дають змогу не допустити дестабілізації в колективі і створити атмосферу довіри й взаємодопомоги навіть у складних ситуаціях [9, с. 44].

Треба зазначити, що для керівника важливим є те, щоб соціально-психологічний клімат у колективі позитивно впливав на якість сумісної діяльності працівників, тому однією з умов ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність.

Висновки. Отже, стрес-менеджмент – це грамотне керування своїм станом і поведінкою під час сильної фізичної чи психологічної напруги. Така напруга найчастіше істотно знижує ефективність роботи співробітників, впливаючи на їх емоційний, фізичний та інтелектуальний стан. Керівник повинен це розуміти і навчитися ней-

тралізувати стресові ситуації для забезпечення повної ефективності діяльності. Шляхами подолання негативних наслідків конфліктів та управління ними є використання керівником основних стратегій стрес-менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анцупов А.Я. Конфликтология : [учебник для вузов] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
2. Гончар М.Ф. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві / М.Ф. Гончар, Ю.В. Білик // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27. – № 2. – С. 93–97.
3. Демчук А. Особенности принятия решений в конфликтных ситуациях / А. Демчук // Пространство и Время. – 2015. – Т. 9.– Вып. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://j-spacetime.com/actual%20content/t9v2/t9v2_PDF/2227-9490e-aprov_e-ast9-2.2015.44.pdf.
4. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский ; 3-е изд. – М. : Дело, 1998. – 399 с.
5. Конфликтология : [навч. посіб.] / Л.М. Ємельяненко ; за заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
6. Лученко В. Стрес-менеджмент / В. Лученко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://luchenko.com>.
7. Педоренко Л.А. Стрес-менеджмент как эффективный метод управления стрессом / Л.А. Педоренко, Л.М. Римарева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66683.doc.htm.
8. Урбанович А.А. Психология управления : [учеб. пособ.] / А.А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2003. – 640 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.psyoffice.ru/165-urbanovich-a.-a.-psikhologija-upravlenija.html>.
9. Ходаківський Є.І. Психология управления : [підручник] / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар ; 3-е вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.