

Павлів Олена  
ст. гр. ДІД-31,  
Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник:к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та публічного управління Овсянюк-Бердадіна О. Ф.

## КОНФЛІКТИ ЯК ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Конфлікт уособлює стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів чи суджень. Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі комунікації людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Людське життя суперечливе, у ньому кожний індивід самовизначається й самостверджується в процесі конфліктологічної взаємодії протягом життя.

Конфлікт в організації проявляється через зіткнення інтересів, поглядів, установок, прагнень особистості і включає всю сукупність причин і умов, які передували конфлікту і викликали його. Існують приховані та явні конфлікти, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди.

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

Характерними рисами конфлікту є невизначеність результату, розходження цілей і поведінки кожної зі сторін. Початок конфлікту визначається об'єктивними ознаками поведінки, спрямованими проти іншого учасника. Якщо інший учасник усвідомлює, що ці акти спрямовано проти нього, і протидіє їм, то конфлікт починається; якщо дії не починаються, то виникає конфліктна ситуація.

Конфлікти можна поділити на антагоністичні конфлікти та компромісні. Насильницькі або 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. Компромісні конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

Ще можна виділити вертикальні й горизонтальні конфлікти. 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.

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.

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці та інші помилки в управлінні.

Багато конфліктів виникають із вини менеджерів, які прагнуть знаходити лазівки й обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно усе робити по-своєму. Не виявляючи належної вимогливості до себе, вони понад усе ставлять особистий інтерес і створюють навколо себе атмосферу всездозволеності. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію та знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти й урахувати напрям думок і почуття інших людей породжують конфлікт.

При вирішенні конфліктних ситуацій, менеджери повинні пам'ятати, що конфлікт буде відсутній, якщо діє тільки один учасник чи учасники виконуватимуть лише розумові дії через планування мети, обмірковування плану дій, прогнозування майбутньої поведінки.

#### Література:

1. Берлач А. І. Конфліктологія: Навчальний посібник для дистанційного навчання. - К. : Університет "Україна", 2007. - 203, с.
2. Конфліктологія: Підручник для студ. вищ. навч. закл. юрид. спец.. - Х.: Право, 2002. - 253, с.
3. Орлянський В. С. Конфліктологія: Навч. посібник для вузів. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 159, с.
4. Русинка І. І. Конфліктологія. Психологія запобігання і управління конфліктами: Навчальний посібник. - К. : Професіонал, 2007. - 334, с.
5. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 383 с.

Павлова Тетяна, Гринько Ольга  
ст. гр. МОА-41,  
Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту та  
публічного управління Крисько Ж. Л.)

#### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ФОРМАЛЬНОГО ЛІДЕРА

Як відомо, лідерство окреслюється як вид людської діяльності, який охоплює абсолютно всю систему менеджменту. Тому для ефективного виконання основних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивації і контролю, будь-яка організація повинна бути забезпечена ефективним керівництвом та лідерами. Ці лідери повинні бути спроможні позитивно впливати на персонал, мотивувати його на продуктивну працю і, тим самим, досягати поставлених цілей.

Актуальність даної теми полягає в тому, що питання лідерства вважається одним з основних елементів успішного функціонування організації в сучасних ринкових умовах. Практика господарювання доводить, що часто причиною занепаду підприємства є відсутність керівництва, яке здатне приймати правильні і вчасні рішення, набирати працівників з необхідною кваліфікацією, об'єктивно оцінювати та аналізувати ситуацію на підприємстві та її розвиток у

майбутньому, а також, що не менш важливо, вести за собою інших задля досягнення генеральної мети підприємства.

Вважається, що ефективність управлінської діяльності визначається як співвідношення її корисного результату та витрат на управління. Тому, чим менше ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим більш ефективним є менеджмент в організації. Але цей процес варто оцінювати в динаміці, зважаючи на те, що витрати можуть стрімко зрости у разі купівлі сучасних засобів для обробки інформації. Якщо в наступному періоді значно збільшаться обсяги виробництва і продажу, то збільшиться й питома вага прибутку, а це свідчить про те, що ефективність керівництва підвищилася.

В економічній літературі виокремлюють два види ефективності роботи менеджера: економічну й соціальну. Зазначимо, що вони перебувають у тісному взаємозв'язку. При цьому, економічна ефективність оцінюється за величиною економічного ефекту та витратами керівництва на його досягнення, а соціальна ефективність відображає як рівень досягнення цілей, так і ступінь економічності витрачених ресурсів [3].

Основним критерієм оцінювання ефективності роботи керівника як наставника і організатора є результати праці колективу і кожного працівника окремо. Вони визначаються за допомогою низки виробничо-економічних показників, на які мають вплив різні організаційні, технічні та економічні рішення. Найбільш ефективними ці рішення будуть тоді, коли вони одночасно формуватимуть позитивне відношення працівників до праці, розвиватимуть дружню взаємодопомогу, згуртованість колективу, підвищуватимуть відчуття задоволеності працею, покращать соціально-психологічний клімат у колективі.

Стиль лідерства займає головне місце в програмі ефективного менеджменту. Американський вчений Р. Лайкерт для оцінювання ефективності роботи лідера на підприємстві пропонує визначити ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛІАК). Він розраховується як відношення суми ліберальних і авторитарних складових в поведінці менеджера [2, с. 36]. Тобто, ефективному