

ІДЕНТИФІКУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ У РОБОТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р., 2013

Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти існуючих способів та методів ідентифікування та оцінювання управлінських конфліктів у діяльності адміністративного персоналу машинобудівних підприємств шляхом виявлення та усунення недоліків. Сформовано метод ідентифікування управлінських конфліктів, який складається із таких етапів: встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів; використання методів збору інформації для ідентифікування конфліктів; оцінювання працівника та присвоєння статусу за рівнем участі у конфліктній ситуації (маркування рівня конфліктності); встановлення причин ймовірності виникнення конфліктів; формування мапи управлінських конфліктів підприємства. Сформований метод ідентифікування управлінських конфліктів, на відміну від існуючих, дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування, враховуючи її економічну доцільність, виокремити основні причини конфліктотворення, враховуючи рівень управління підприємства. У результаті проведених розрахунків за методом тенденцій Пейджа встановлено, що фінансові збитки та втрати від дії управлінських конфліктів зростають на кожному вищому рівні управління підприємством (максимальні на інституційному рівні управління, середні на управлінському рівні та низькі на оперативному рівні управління). Кількість управлінських конфліктів зменшується із кожним вищим рівнем управління підприємством.

Ключові слова: ідентифікування конфліктів, підприємство, управлінські конфлікти, оцінювання рівня конфліктів.

N.Y. Podolchak, G.R. Kovalchuk
Lviv Polytechnic National University

IDENTIFY MANAGEMENT OF CONFLICT IN THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

© Podolchak N.Y., Kovalchuk G.R., 2013

In the paper it was explored the theoretical and practical aspects of existing methods and techniques for identifying and evaluating management conflicts in the administrative staff of machine-building companies by identifying and eliminating deficiencies. Author elaborated the method of identifying conflict management, which consists of the following stages: establishing periodicity of identifying conflict management, the use of methods of collecting information to identify conflicts, assessment of employee assignment status and the level of participation in a conflict situation (marking the level of conflict), the probability of establishing the causes of conflict, conflict management maps the formation of the company. The existing method of identifying conflict management, in contrast to existing permits could improve information and the validity of the results, to optimize the frequency of identification, based on its economic feasibility, to isolate the underlying cause's conflicts, given the level of control of the machine-building companies. As a result of calculations by the method of Page's trends it was found that financial losses and loss of managerial action conflicts are increasing each top-level company management (maximum at the institutional level management, middle

management level and at the lowest operational level management). The number of conflict management decreases with each higher level of management machine-building companies.

Key words: identification of conflicts, enterprise, management conflicts, assessment of conflict.

Постановка проблеми. Один із важливих етапів управління конфліктами є їх ідентифікація, яка полягає у виявленні видів конфліктів, їхній пов'язаності між собою. Процес ідентифікації є доволі складним і водночас надзвичайно необхідним, оскільки за результатами його виконання оцінюватимуть рівень конфліктів, розроблятимуть методи його уникнення чи зниження негативних наслідків. Тому важливо чітко розробити моделі та механізми проведення ідентифікування із наявністю глибини аналізу та розрахунку індикаторів соціально-економічної доцільності виявлення управлінських конфліктів підприємства.

Усю сукупність методів ідентифікування управлінських конфліктів, враховуючи перебіг конфлікту, можна поділити на такі групи: ідентифікування за причинами виникнення, ідентифікування за наслідками та змішане ідентифікування. Кожен із цих методів має певні переваги та недоліки. Зокрема дослідження літературних джерел та практики діяльності підприємств дали змогу виокремити такі основні переваги:

- 1) попереднє виявлення конфліктів забезпечує зниження обсягу витрат на розроблення та використання методів оптимізації управлінських конфліктів;
- 2) менші втрати та інші негативні наслідки перебігу управлінських конфліктів;
- 3) менша ймовірність появи незворотних негативних наслідків управлінських конфліктів;
- 4) більший арсенал серед підходів уникнення та зниження негативних наслідків від дії управлінських конфліктів;
- 5) кращий психологічний клімат роботи колективу та більша мотивованість працівників;
- 6) вища ймовірність уникнення та розвитку дисфункціональних управлінських конфліктів.

Основні переваги від ідентифікування управлінських конфліктів за наслідками:

- 1) підвищення ефективності застосування методів врегулювання управлінських конфліктів;
- 2) формування кращої мапи управлінських конфліктів підприємства для схожих проектів, бізнес-процесів, виробничих етапів, підрозділів, рівнів управління, зрештою підприємств;
- 3) зниження витрат на ідентифікування та визначення рівня, причин виникнення та основних наслідків управлінських конфліктів;
- 4) підвищення ймовірності чіткого визначення латентних зв'язків між чинниками, управлінськими конфліктами та їх наслідками;
- 5) спрощення механізмів практичного застосування.

Вивчивши практичну діяльність підприємств, бачимо, що більшість конфліктів виявляються лише за наслідками, тобто після того як вони відбулися, що призводить до низки негативних явищ. Тому потрібно спрямувати розвиток теорії менеджменту та конфліктології на розроблення методів ідентифікування управлінських конфліктів за причинами та ознаками, що дасть змогу попередити негативні наслідки або зменшити їхній рівень.

Побудову моделі ідентифікування управлінських конфліктів потрібно розпочати із наявного досвіду виявлення конфліктів у різних сферах життєдіяльності людини. Аналізування діяльності машинобудівних підприємств та літератури, присвяченій конфліктам, показало, що можна класифікувати усі методи ідентифікування управлінських конфліктів так:

- соціально-психологічні завдання для проведення самоаналізу;
- дослідження документів та офіційної статистики;
- гра-спілкування;
- дискусія;
- невербальні контакти, насамперед, проведення анкетування;
- нагляд, зокрема зміною оточення та місця праці;
- інші, менше поширені.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Під час ідентифікування управлінських конфліктів потрібно чітко передбачити, що підходи та методи такого ідентифікування різнитимуться для окремого менеджера та групи менеджерів. Оскільки об'єднання людей не є простою групою індивідуальностей, а психологія формальної чи неформальної групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей людей, що її творять. При цьому в кожній конкретній ситуації, у разі зміни тенденцій та чинників оточення, група може змінювати свою поведінку, особливо якщо в неї немає уставлених принципів та норм поведінки. Наприклад, як зазначають науковці, менеджери, які є членами певного управлінського підрозділу, матимуть більшу витривалість до больових відчуттів, зменшиться чутливість до шумів приблизно на 30 % [1]. Крім того, істотною перешкодою для ідентифікування управлінських конфліктів у групі буде ефекти послідовника, навіювання, психологічного вірусу, групових емоцій та переживання.

Також науково доведено, що у разі прийняття групових управлінських рішень відповідальність між членами розподіляється і відповідно керівники приймають управлінські рішення із вищим рівнем ризику [2].

Загалом аналіз моделей та методів ідентифікування конфліктів показав, що їх існує велика кількість. Цікаву методику ідентифікування конфлікту запропонували австралійські науковці Х. Корнеліус і Ш. Фейр, яка називається картографією [3]. Суть методики полягає у розробленні ідентифікаційної мапи, яка містить елементи: сторони управлінського конфлікту, їхні потреби та побоювання.

Для складання ідентифікаційної карти управлінських конфліктів підприємства існують різні технології її побудови, а найтиповішими є індивідуальна або колективна побудова. Як зазначають автори методики, такі мапи дуже ефективні для: підготовки та забезпечення переговорів та ділових контактів; ведення переговорів, що не мають логічного розвитку; розподілу ресурсів; зниження напруження в колективі та рівня ризику персоналу (зокрема плинності кадрів); впровадження інновацій та змін тощо.

Відповідно до методики визначаються основні сторони конфлікту, їхні інтереси та їхні основні побоювання, що дає змогу дійти до вироблення способів усунення джерел конфліктотворення [3, с. 246–248].

До переваг методики побудови мап конфліктів потрібно зарахувати:

- унаочнення основних елементів конфліктної ситуації;
- мінімізування суб'єктивізму під час ідентифікування конфліктів та уникнення зайвих емоцій;
- виявлення найскладніших елементів конфлікту, що вимагають особливої та швидкої реакції;
- ідентифікування та створення нових альтернатив у прийнятті рішень;
- донесення своєї думки на проблеми, які стали причинами конфліктів, за умови групової побудови пропонованої мапи.

Серед невербальних способів ідентифікування конфліктів і, зокрема управлінських конфліктів, домінує анкетування. З позицій ідентифікування та оцінювання будь-якого явища в економіці чи управлінні анкетування передбачає одержання необхідної інформації від сторони конфлікту або очевидця конфлікту. Отримання необхідних даних від останнього, за умови його високого рівня обізнаності, дає змогу підвищити об'єктивність анкетування. Залучення різних сторін конфлікту та його очевидців також дає змогу сформуванню більший масив даних, а також зрозуміти ставлення кожного із опитуваних до конфлікту, а отже, спростити механізми вироблення методів управління конфліктами.

Вітчизняні та зарубіжні науковці розробили безліч тестів для виявлення різних видів конфліктів у різних сферах життєдіяльності людей. Так, зокрема, С.І. Єріна пропонує шкалу діагностики управлінських рольових конфліктів. Підхід, який вона розробила, дає змогу ідентифікувати та оцінити управлінський конфлікт, що виникає у діяльності керівників нижчого рівня управління [4].

Іншу анкету розробив російський психолог Т.А. Полозова для вивчення взаємин між членами колективу, тобто оцінювання та ідентифікування міжособистісних конфліктів у певних управлінських групах [5]. Аналогічною є методика А.Я. Анцупова “Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів” [6]

Цікавим для визначення типу поведінки працівників під час конфлікту є використання тесту Томаса, який пропонує розміщувати стратегії поведінки в двовимірному просторі: кооперація (зважати на інтереси опонента) та напористість (задоволення лише власних інтересів). Використовуючи ці дві системи координат, автор пропонує виокремлювати такі стратегії поведінки: конкуренція (змагання) – бажання реалізувати власні інтереси на шкоду опонентам; пристосування – пожертвувати власними інтересами на користь інших; компроміс – угода на засадах взаємних поступок; пропозиція варіанта, який ліквідує наявні протиріччя; уникнення – відсутність прагнення до співробітництва і відсутність тенденцій до реалізації власних цілей; співробітництво – опоненти обирають альтернативу, яка повністю задовольняє інтереси обидвох сторін конфлікту (рис. 1) [7, с. 480–485].

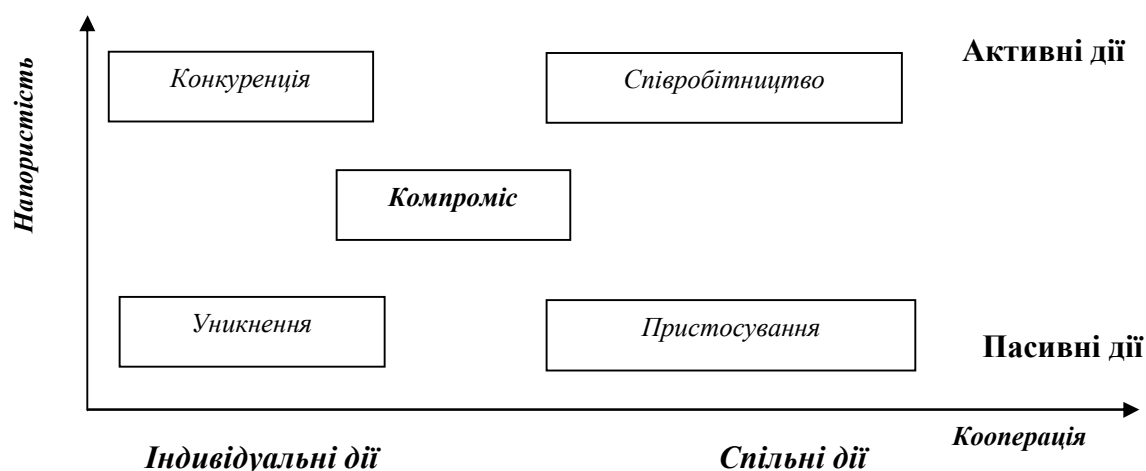


Рис. 1. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації управлінців підприємства [7, с. 480–481]

Є багато і інших розроблених тестів для виявлення різних видів конфліктів та їхніх особливостей, які розробили такі науковці та практики: А. Єршова (стратегія взаємодії керівника з підлеглими), Розенцвейг (особистісна взаємодія в конфліктних ситуаціях), Б. Кросбі та Дж. Шерер (розрахунок індексу конфліктності та ідентифікування психологічного клімату в колективі), О.Б. Фанталової (виявлення розбіжності між цінностями та доступністю як основної причини виникнення внутрішніх конфліктів), опитувальник Басса-Дарки, Т. Лірі, особистісний опитувальник Г.-Ю. Айзенка, опитувальник Кеттела, шкала реактивної та особистісної тривожності Ч. Спілбергера та низка інших тощо [8].

Однак анкетування надає лише експертні дані, які потребують відповідної обробки та викристалізування основних тенденцій, причинно-наслідкових зв'язків тощо. Тому фактично методики, побудовані на опитуванні, не є повними і мають високий рівень суб'єктивності. Доцільно опитування розглядати як один із етапів ідентифікування управлінських конфліктів або один із елементів систем виявлення конфліктів.

Для ідентифікування управлінських конфліктів можна також використати і методи, які розроблені для оцінювання та виявлення явищ у різних сферах життєдіяльності або міждисциплінарні підходи. Зокрема в сучасних методах кількісного та якісного оцінювання ризиків широко застосовуються експертні методи, найвідомішими з яких є метод Монте-Карло, який отримав свою назву на честь знаменитої Мекки азартних ігор, виграш чи програш у яких ґрунтується на випадкових подіях. Цей метод дав би змогу ідентифікувати низку управлінських конфліктів, водночас мінімізувати вплив суб'єктивних чинників, оскільки в його основі є експертне

оцінювання досліджуваного об'єкта. Реалізується метод так: обирається група експертів, яка оцінює управлінський конфлікт, після цього усереднені результати оцінювання усіх експертів доводяться до кожного із них, здійснюється повторне оцінювання, виконується знову зворотний зв'язок із результатами поки група експертів досягне спільної оцінки із допустимими рівнями відхилення щодо обсягів можливих втрат від дії управлінських конфліктів.

Цілі статті. Проаналізувати наявні методи та підходи до ідентифікування управлінських конфліктів та розвинути метод виявлення конфліктів у діяльності адміністраторів машинобудівних підприємств.

Основний матеріал дослідження. У багатьох сучасних організаціях є посада People Partner, яка перекладається з англійської як партнер людини. Основна мета цієї людини є допомога у професійному розвитку людини, уникнення та зниження рівня конфліктів, підвищення продуктивності праці тощо. Для управління конфліктами People Partner здійснює розмови та дискусії для виявлення поточних проблем та ймовірності конфліктних ситуацій, формує мотиваційний профіль працівників, ідентифікує ризики в діяльності, які є причини конфліктотворення.

Виявленням конфліктів, насамперед, повинні займатися працівники відділів кадрів, кадрового забезпечення, управління людськими ресурсами залежно від назви на конкретному підприємстві. Такі функції можуть бути покладені і на ризик-менеджерів, які відповідають за управління ризиками у діяльності персоналу. Загалом не залежно від організаційної побудови системи управління та ідентифікування управлінських конфліктів ми пропонуємо метод ідентифікування управлінських конфліктів (рис. 1).

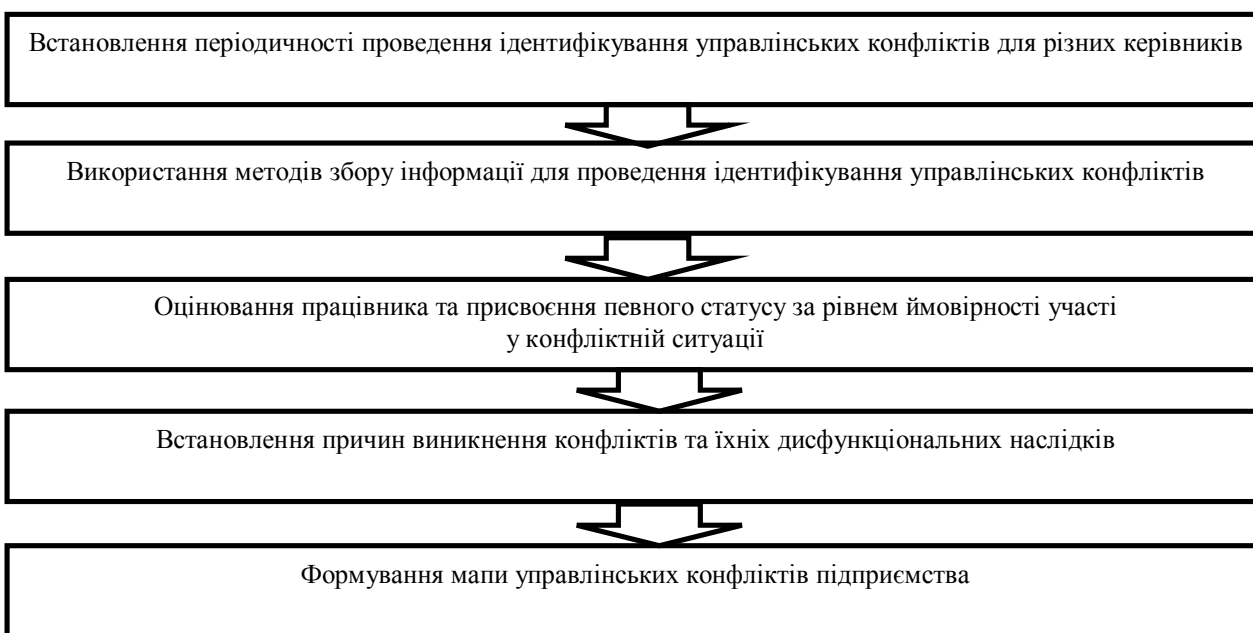


Рис. 1. Поетапність ідентифікування та виявлення управлінських конфліктів у діяльності адміністраторів машинобудівних підприємств

○ *Встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів для різних керівників.* Така періодичність визначається кількістю конфліктів та їх наслідками, а саме: чим більша кількість конфліктів та значніші наслідки, тим частіше необхідно проводити їхнє ідентифікування. Відповідно потрібно сформувати матрицю визначення частоти проведення ідентифікування конфліктів. В основі матриці потрібно закласти основний принцип функціонування економічних суб'єктів – принцип “ефективності”. Тобто для проведення ідентифікування потрібно оцінити ресурсні витрати на його забезпечення, з одного боку, та отримані результати, з іншого.

Отже, для забезпечення економічної ефективності розроблення системи ідентифікування управлінських конфліктів необхідно, щоб виконувалась така нерівність:

$$K_1 \leq K_2 \quad (1)$$

K_1, K_2 – рівень втрат внаслідок дії управлінських конфліктів відповідно до і після застосування підходів їхнього ідентифікування.

Для розрахунку економічної доцільності проведення ідентифікування управлінських конфліктів потрібно врахувати плановий період, протягом якого проводитиметься ідентифікування управлінських конфліктів, загальні інвестиції та витрати для формування підходів ідентифікування, обмеження та інші способи (альтернативні) використання фінансових та інших видів ресурсів підприємства.

$$K_2 = -I - \sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^{-k}} * Q + \sum_{k=1}^n \frac{P * L_x - G * L_y}{(1+s)^{-k}}, \quad (2)$$

I – умовно-постійні витрати (обсяг одноразових інвестицій) для впровадження системи ідентифікування управлінських конфліктів; Q – частота ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності підприємства; vc – змінні (операційні) витрати для проведення ідентифікування управлінських конфліктів, що залежать від кількості таких ідентифікувань; k – термін застосування системи ідентифікування та проведення ідентифікування конфліктів; s – ставка відсотку сплати за використання залученого капіталу; n – кількість періодів ідентифікування управлінських конфліктів; P – ймовірність виникнення втрат без використання системи ідентифікування управлінських конфліктів; L_x – рівень втрат без застосування системи ідентифікування управлінських конфліктів; G – імовірність певного рівня втрат після використання у практиці системи ідентифікування управлінських конфліктів; L_y – рівень втрат після використання у практиці системи ідентифікування управлінських конфліктів.

Для знаходження граничного рівня частоти ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності підприємства необхідно, щоб виконувалась така нерівність:

$$-I - \sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^k} * Q + \sum_{k=1}^n \frac{P * L_x - G * L_y}{(1+s)^k} \geq 0. \quad (3)$$

Застосувавши елементарні математичні перетворення та спрощення, вдалось отримати нерівність для знаходження гранично допустимого рівня частоти проведення ідентифікування управлінських ризиків, враховуючи умовно-постійні витрати на формування системи ідентифікування конфліктів підприємства та умовно-змінних витрат, а також отриманого ефекту щодо зниження рівня негативних наслідків від дії управлінських конфліктів.

$$\left(\sum_{k=1}^n \frac{P * L_x - G * L_y}{(1+s)^k} - I \right) / \left(\sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^k} \right) \geq Q. \quad (4)$$

Ймовірні витрати та втрати від дії управлінських потрібно розраховувати так:

$$L = R + Z + L_z, \quad (5)$$

де R – витрати усіх видів ресурсів кожної із конфліктуючої сторін; Z – збиток, нанесений одній або іншій стороні конфлікту через дії іншої; L_z – втрати, пов'язані із погіршенням загальної ситуації (невиконання спільного проекту або загальнокорпоративних цілей через відсутність або неефективну взаємодію сторін, неузгодження їхніх дій, бездіяльності тощо).

Отже, остаточна формула для розрахунку граничного рівня частоти ідентифікування управлінських конфліктів набуде такого вигляду:

$$\left(\sum_{k=1}^n \frac{P * (R_x + Z_x + L_{zx}) - G * (R_y + Z_y + L_{zy})}{(1+s)^k} - I \right) / \left(\sum_{k=1}^n \frac{vc_k}{(1+s)^k} \right) \geq Q. \quad (6)$$

о Використання методів збору інформації для проведення ідентифікування управлінських конфліктів. Аналіз діяльності літературних джерел та дослідження практики діяльності під-

приємств показало, що серед основних методів отримання інформації для ідентифікування управлінських конфліктів потрібно зарахувати:

- розроблення та використання анкети або опитувального листка;
- аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку;
- побудова органіграми підприємства;
- побудова карт ресурсних потоків (насамперед фінансових, інформаційних та матеріальних);
- проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах (один на один, із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів тощо);
- інспекційні відвідування окремих управлінських підрозділів;
- проведення експертизи документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.

Усі наведені методи збору необхідної інформації для ідентифікування управлінських конфліктів є практично застосовувані та мають певні переваги, враховуючи особливості об'єкта застосування та обставин зовнішнього середовища. Наведені методи різняться між собою, насамперед, джерелом отриманої інформації. Залежно від особливостей конфлікту потрібно обрати різні джерела отримання даних, а також зуміти знайти зв'язок між даними із різних джерел.

Якщо йдеться про управлінські конфлікти щодо розподілу фінансових ресурсів, отримання фінансів тощо, то основними джерелами інформації повинні бути фінансові звіти та звіти бухгалтерського і управлінського обліку, відповідно, потрібно застосувати метод аудиту та аналізу документів управлінського та бухгалтерського обліку.

Попередньо було проаналізовано безліч методик та анкет для виявлення управлінських конфліктів. Загалом усі вони містять опитувальні листки, які можна поділити на: типовий опитувальний листок та спеціальний опитувальний листок. Універсальний або типовий опитувальний листок використовується для ідентифікування усіх видів управлінських конфліктів або в усіх видах виробничо-господарської діяльності.

Типовий опитувальний листок або анкета містять загальні запитання, які дають змогу ідентифікувати усі типи управлінських конфліктів. У цьому полягають його переваги та основний недолік, а саме немає необхідності витрачати додаткові ресурси для розроблення диференційованих анкет, дані, отримані від опитування, є сумісними та легко зводяться та аналізуються, при цьому існує велика ймовірність помилкових оцінювань різнотипних управлінських конфліктів. Особливо це стосується видів конфліктів різних рівнів управління та сфер діяльності. Використання універсальних анкет є вигідним для діяльності підприємств, які формують великі масиви даних для подальшого їх застосування у прийнятті управлінських рішень. Зокрема, страхові компанії можуть використовувати такі анкети для оцінювання та страхування окремих видів конфліктів та їх наслідків, а також ризиків, що виникають у результаті дії конфліктів.

Для ідентифікування різних видів управлінських конфліктів розроблені специфічні анкети [9]. Фактично вид конфлікту визначатиме і тип анкети для його ідентифікування та оцінювання, пошуку можливих заходів для його врегулювання тощо.

Аналізування розроблених тестів для ідентифікування конфліктів та спроба їх використання у практичній діяльності показала значну перевагу тесту серед інших під назвою "Експрес оцінка глибини конфлікту (А.М.Бандурка, С.І.Бочарова, Є.В.Земянская)", який дає змогу не тільки виявити наявність конфлікту, але й встановити його рівень.

○ *Оцінювання працівника та присвоєння певного статусу за рівнем ймовірності участі у конфліктній ситуації.* Аналізування практичної діяльності підприємств показало доцільність поділу працівників на п'ять статусів, які ми пропонуємо вирізняти з кольорами: червоний, жовто-гарячий, жовтий, темно-зелений, зелений. Надання статусу із певним кольором дає можливість конфліктологу швидко сформулювати комплекс заходів для управління конфліктами, а також таке маркування значно спрощує інші процедури практичної роботи, оскільки є чітким, наочним та доступним, підвищує інформативність роботи щодо управління конфліктами.

Для зарахування до певного статусу необхідно виконати попереднє тестування та особисту зустріч із працівником, а остаточне рішення приймати на основі визначення рівня схильності управлінця до конфлікту. Для цього можна використати розроблену анкету, яка перевірена у практичній діяльності таких машинобудівних підприємств.

Червоний колір або червона група передбачає, що існує висока незадоволеність та рівень конфліктності, питання про звільнення працівник практично вирішив, відбувається пошук іншого місця роботи, затримка пов'язана із організаційно-економічними та соціальними проблемами зміни місця праці. Фактично переконати такого працівника від звільнення неможливо, тому залишається спробувати мінімізувати всі можливі негативи та втрати від звільнення для працівника та організації.

Основна небезпека у разі звільненні працівників, як показав аналіз практики діяльності вітчизняних підприємств, є те, що з головним керівником підприємства часто звільняється велика кількість інших працівників, які входять до складу формальної або неформальної груп. Також працівники можуть забрати із собою певні об'єкти інтелектуальної власності, які були сформовані в межах професійної діяльності на підприємстві: різноманітні бази даних (споживачів, постачальників, конкурентів, товарів-субститутів, рівня цін, рівня конкуренції на різних сегментах ринку тощо), технології виробництва товарів або надання послуг, плани розвитку підприємства, підрозділів, корпоративні та функціональні стратегії, бюджети різних рівнів управління та підрозділів тощо.

Зазвичай, утримати такого працівника неможливо, він відкидає усі пропозиції з врегулювання конфлікту. Тому необхідно спрямувати зусилля на мінімізації збитків від дії конфлікту за допомогою захисту власних інтересів та мінімізації збитків від звільнення працівника.

Жовтогарячий (оранжевий) колір – велика ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або існує невідповідність винагороди до внеску працівника. Зазвичай починають відокремлюватися окремі групи, працівники, які мають інші інтереси, аніж більшість на підприємстві, відображається певна ізоляція досліджуваного працівника.

Працівник виставляє своє резюме на сайти пошуку роботи та порівнює умови праці у інших працедавців.

Якщо такий працівник є важливим для підприємства, то необхідно вживати екстрені заходи для його збереження та зниження ймовірності ескалації конфліктів. Віднайти адекватні заходи доволі важко через високий рівень несприйняття працівником дій керівництва та діяльності підприємства загалом.

Жовтий – управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра у звільненні. Види робіт виконуються невчасно або із більшим залученням ресурсів, ніж у попередні періоди. Чітко формуються конфліктуючі сторони та об'єкт конфлікту.

Тобто, якщо у попередніх групах (зелена та темно-зелена) домінували неявні прояви управлінського конфлікту, то у цій групі починають домінувати явні причини та прояви управлінських конфліктів.

Темно-зелений – коли рівень виникнення управлінських конфліктів є мінімальним. Виникають певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо виконання певного виробничого завдання, однак наявна система корпоративного управління (корпоративна стратегія, корпоративна культура, спільні цінності тощо) запобігають виникненню управлінських конфліктів.

Зелений – відсутні будь-які причини та прояви виникнення управлінських конфліктів. Можливі існування певних невдоволь у працівників, однак вони є неістотними і не здатними призвести до виникнення миттєвих конфліктів із стратегічними наслідками. Усі марковані рівні конфліктів та їхні короткі характеристики зведено у табл. 1.

○ *Встановлення причин виникнення конфліктів та їхніх дисфункціональних наслідків.* Для встановлення причин конфлікту потрібно скористатись розробленою матрицею причини-конфлікти-наслідки, яка об'єднує як суб'єктивні, так і об'єктивні складові, а також як зовнішні, так і внутрішні елементи конфліктотворення, що її розробили автори [10]. Також необхідно використати розвиток конфлікту за життєвим циклом та види конфлікту, які притаманні досліджуваній ситуації, керівнику, життєвому циклу самого підприємства.

Можна висунути гіпотезу, що конфлікти кожного із етапів виробничо-господарської діяльності провокують та спричиняють виникнення конфліктів на наступних етапах. Оскільки, якщо надійшла неякісна сировина, то виникають конфлікти на етапі постачання між начальником відділу постачання, відповідальними менеджерами, що поставили неякісні ресурси. Якщо конфлікт не врегульовано та не усунуто причини його виникнення на етапі постачання, то згодом такий конфлікт виникає серед керівників окремих дільниць та бригад, які змушені виробляти продукцію із неякісної сировини і відповідно наслідки конфліктів будуть більшими. Якщо знову його не усунуто, а також його причини та наслідки, то вартість конфлікту зростає, оскільки відбувається нарощення доданої вартості продукції чи послуги і відповідно на етапі збуту рівень конфлікту буде максимальним. Буває так, що на попередніх двох етапах управлінський конфлікт був прихованим і лише на етапі збуту продукції чи послуги став явним.

Таблиця 1

Маркування рівня конфліктності та його характеристика

Маркування рівня конфліктності	Коротка характеристика групи
<i>Зелений</i>	Відсутні будь-які причини та прояви конфліктів.
<i>Темно-зелений</i>	Певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо вирішення певного виробничого завдання, домінують неявні прояви конфлікту.
<i>Жовтий</i>	Управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра у звільненні, домінують явні ознаки конфлікту.
<i>Жовтогарячий (оранжевий)</i>	Ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або існує невідповідність винагороди до вкладу працівника.
<i>Червоний</i>	Висока незадоволеність та рівень конфліктності, відкидання будь-яких пропозицій по врегулюванню конфлікту.

Також на кожному вищому рівні управління рівень втрат від дії конфліктів повинен зростати, оскільки ціна управлінського рішення також зростає. Тому можна дослідити обсяг втрат від дії управлінських конфліктів на управлінських рівнях менеджменту підприємства. Можна висунути і іншу гіпотезу про те, що кількість управлінських конфліктів із кожним нижчим рівнем управління також зростає. Тобто існує обернена залежність. Для кількісного оцінювання втрат від дії управлінських конфліктів, а також загальної кількості управлінських конфліктів на різних управлінських рівнях підприємства потрібно використати критерій тенденцій Пейджа.

Використання такого критерію для дослідження тенденцій та розвитку явищ в економіці та управління потрібно забезпечити проведенням експертного опитування. Для цього було сформовано групу експертів із загального числа 35 осіб, по 7 представників певного середовища (представники вищого, середнього та нижчого рівня управління, науковці, представники постачальників) для того, щоб забезпечити максимальну вірогідність результатів. Завдання експертам полягало в оцінюванні величини втрат від дії управлінських конфліктів та кількості ймовірних конфліктів, враховуючи на якому рівні управління в організації вони виникли. При цьому вагомість

оцінок кожного із експертів є однаковими, враховуючи їх високу компетентність. Зокрема для оцінювання конфліктів запрошені керівники відділів кадрів трьох підприємств.

Оброблення отриманих даних та розрахунок критеріїв для прийняття рішень виконували за допомогою методу тенденцій Пейджа з метою виявлення та перевірки траєкторії досліджуваної змінної у входних вибірках за одночасної монотонної тенденції причинного показника. Такою причинною змінною є рівні управління організацією, а точніше зміна рівня менеджменту. Досліджувана змінна відображає кількість управлінських конфліктів та обсяг ймовірних втрат від управлінських конфліктів. Тобто розраховано два критерії Пейджа для перевірки висунутих теоретичних гіпотез.

Практичне застосування методу передбачає розроблення нульової гіпотези, згідно із якою досліджувана змінна є сталою за умови різних причинних ознак. Інша гіпотеза полягає в тому, що із зміною причинної ознаки поміняється і наслідкова [11, с. 95].

Формула для обчислення критерію Пейджа має вигляд

$$L = \sum_{j=1}^k jT_j, \quad (7)$$

де j – досліджувана вибірка (вибірок є стільки, скільки змінних причинного фактора); T_j – сума коефіцієнтів елементів вибірки.

Використання методу передбачає розрахунок критичної ділянки, яка згідно із методом є правосторонньою. Також підхід передбачає, що граничними значеннями показника Пейджа за умови набуття значущості 0,05 та 0,01 (кількість змінних $2 \leq n \leq 12$, кількість причинних ознак $3 \leq k \leq 6$) наведено в праці [11, с. 165]. Для розрахунку критичних значень для k і n потрібно застосувати рівняння

$$L^* = \frac{L - \frac{nk(k+1)^2}{4}}{\frac{k^3 - k}{12} \sqrt{n(k-1)}}, \quad (8)$$

При цьому, якщо виконується нульова гіпотеза, то значення критерію Пейджа є схожими до стандартного розподілу [11].

Для оцінювання обсягу ймовірних втрат та кількості конфліктів на різних рівнях управління діяльності підприємства використано шкалу Лайкарта, яку часто застосовують для проведення досліджень у сфері економіки та менеджменту. У рекомендаціях щодо практичного використання шкали пропонується застосовувати оціночні значення від 1 до 5 для того, щоб було середнє значення показника [12]. Таку шкалу використано як для оцінювання обсягів втрат від дії управлінських ризиків, так і для оцінювання кількості управлінських ризиків на різних рівнях управління. Тобто мінімальний обсяг втрат позначимо 1 бал, незначний обсяг втрат – 2 бали, середній обсяг втрат від дії конфліктів – 3 бали, вище від середнього – 4 бали, значний – 5 балів.

Під час перших опитувань було виявлено основну проблему проведення такого експертного оцінювання, а саме розмежування управлінських конфліктів за рівнем управління. Оскільки багато конфліктів інколи поширюються на декілька рівнів управління, тому було прийнято рішення оцінювати конфлікти та їхні наслідки за джерелом їх творення, тобто на тому рівні управління, де він виникає.

Оцінювання кількості управлінських конфліктів та обсягів втрат від їх дії проводилось для таких підприємств: СП “Сферос-Електрон”, ПАТ “Іскра”, ПАТ “Робітня”. Експерти проводили попередньо співбесіди із керівниками різних рівнів управління підприємств, аналізували причини виникнення втрат та збитків у діяльності підприємств тощо. Фрагмент експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів та кількості конфліктів, враховуючи рівень системи менеджменту підприємств, наведено в табл. 2.

Фрагмент експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів та їх кількості у діяльності підприємств на різних рівнях управління*

Експерти	Обсяги втрат від дії управлінських конфліктів на рівнях менеджменту діяльності підприємства та кількість управлінських конфліктів					
	Вищий рівень управління		Середній рівень управління		Нижчий рівень управління	
	Обсяги втрат	Кількість конфліктів	Обсяги втрат	Кількість конфліктів	Обсяги втрат	Кількість конфліктів
1	5	2	4	3	2	5
2	4	3	3	2	2	5
3	5	2	5	2	2	5
4	4	1	4	3	1	5
5	4	2	3	3	2	4
6	4	3	3	3	2	3
7	5	3	3	1	3	4
8	5	2	4	3	1	5
9	5	2	4	3	1	4

*Сформував автор за допомогою експертного опитування

Для встановлення тенденцій і відповідно визначення як змінюються обсяги втрат від дії управлінських конфліктів та кількість управлінських конфліктів на різних рівнях системи менеджменту підприємства висунуто такі гіпотези:

H_0 : Обсяги фінансових втрат є сталими і не збільшуються кожного наступного управлінського рівня: інституційний, функціональний, виробничий;

H_1 : обсяги фінансових втрат є змінними і збільшуються кожного наступного (вищого) рівня управління підприємством.

H_0^* : кількість управлінських конфліктів є сталою і не зростає кожного нижчого рівня управління;

H_1^* : кількість управлінських конфліктів є змінною і зменшується із кожним вищим рівнем управління підприємством.

Розрахунок індикатора Пейджа вимагає ранжування отриманих експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів та кількості управлінських конфліктів на різних рівнях системи менеджменту підприємства (табл. 3, 4).

Таблиця 3

Фрагмент проранжованих експертних оцінок обсягів втрат від дії управлінських конфліктів у діяльності підприємств на різних рівнях управління*

Експерти	Обсяги втрат від дії управлінських конфліктів на рівнях системи менеджменту діяльності підприємства					
	Вищий рівень управління		Середній рівень управління		Нижчий рівень управління	
	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг
1	5	4	4	2	2	1
2	4	4	3	3	2	1
3	5	4	5	2	2	1
4	4	5	4	3	1	2
5	4	5	3	2	2	1
6	4	4	3	2	2	1
7	5	4	3	2	3	1
8	5	5	4	3	1	2
9	5	4	4	3	1	1
...
35	4	4	3	2	2	2
Сума рангів	-	153	-	91	-	52

*Сформував автор за допомогою експертного опитування

Застосувавши для подальшого дослідження тенденцій формулу (7), обчислено значення статистики Пейджа, із врахування експертних оцінок рангів ймовірності обсягу втрат та виникнення управлінських конфліктів на різних рівнях менеджменту та отримано

$$L = 1*153 + 2*91 + 3*52 = 491 \quad (9)$$

$$L_I = 1*148 + 2*96 + 4*3 = 478 \quad (10)$$

Для підтвердження або спростування висунутих гіпотез потрібно знайти критичні рівні індексу Пейджа за умови, що $n = 35$, $k = 3$. Для обчислення критичних значень застосовано формулу (8), що дало змогу отримати такі дані: $L_{0,05} = 463$, $L_{0,01} = 667$.

Відповідно отримані результати дають змогу відхилити висунуту нульову гіпотезу. Підтверджується альтернативна гіпотеза про те, що:

1) фінансові збитки та втрати від дії управлінських конфліктів зростають на кожному вищому рівні управління підприємством (максимальні на інституційному рівні управління, середні на управлінському рівні та низькі на оперативному рівні управління);

2) кількість управлінських конфліктів зменшується із кожним вищим рівнем управління підприємством.

Таблиця 4

Фрагмент проранжованих експертних оцінок щодо кількості управлінських конфліктів у діяльності підприємств на різних рівнях управління*

Експерти	Кількість управлінських конфліктів на різних рівнях управління підприємством					
	Вищий рівень управління		Середній рівень управління		Нижчий рівень управління	
	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг	Експертна оцінка	Ранг
1	2	1	2	2	5	3
2	1	1	5	3	4	2
3	2	1	2	4	3	5
4	1	1	3	2	4	5
5	3	1	4	2	5	5
6	2	1	5	3	3	2
7	1	1	2	3	4	5
8	1	1	3	3	5	5
.....
9	2	2	2	3	5	5
Сума рангів	-	46	-	96	-	148

*Сформував автор за допомогою експертного опитування

Обчислити вірогідність отриманих даних можна за допомогою застосування коефіцієнта конкордації, що оцінює ступінь узгодженості експертних оцінок [11, с. 83]. При цьому повинна виконуватись така умова: $W > 0,5$, що характеризує адекватність отриманих оцінок експертами. Загалом індикатор конкордації необхідно розраховувати так:

$$W = \frac{s_{\phi}^2}{s_{\max}^2}, \quad (11)$$

де s_{ϕ}^2 – розрахована дисперсія експертного опитування; s_{\max}^2 – дисперсія упорядкованих експертних оцінок, коли їх рівень збігається.

Обчислення індикатора конкордації дав змогу виявити, що його рівень становить 0,71, що підтверджує адекватність та високу вірогідність отриманих результатів із використанням експертного опитування.

Формування мапи управлінських конфліктів підприємства. В остаточному підсумку потрібно сформулювати мапу ідентифікованих управлінських конфліктів, використавши запропонований метод, яку формально доцільно подати у вигляді, наведеному у табл. 5.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проаналізовано наявні методи та підходи до ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств та розвинуто авторський метод, який дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування, враховуючи її економічну доцільність, виокремити основні причини конфліктотворення, враховуючи рівень управління підприємства. У результаті проведених розрахунків за методом тенденцій Пейджа встановлено, що фінансові збитки та втрати від дії управлінських конфліктів зростають на кожному вищому рівні управління підприємством (максимальні на інституційному рівні управління, середні на управлінському рівні та низькі на оперативному рівні управління). Водночас кількість управлінських конфліктів зменшується із кожним вищим рівнем управління підприємством.

Таблиця 5

Приклад побудови мапи управлінських конфліктів підприємства

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізми впливу (як проявляється)	Можливі наслідки
Конфлікт розподілу між відділами енергоресурсів	Оранжева	Зміна норм розподілу між підрозділами.	Висока.	Низький.	Простий, зниження якості продукції.	Втрати часу, пошук способів зміни норм розподілу, звільнення працівників.
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення виробничого процесу	Червона	Недосконалі технології виробництва.	Висока.	Середній.	Зростання собівартості продукції, плинність кадрів.	Неконкурентоспроможність продукції, зниження продуктивності.
Конфлікт розкрадання матеріальних цінностей	Оранжева	Опортуністична поведінка персоналу.	Середня	Середній	Порушення законодавчих норм.	Штрафи, пеня, адміністративна та кримінальна відповідальності.
Конфлікт неадекватності заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблено система мотивування.	Низька.	Високий.	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності про праці.	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці.
Конфлікт неритмічності виробництва	Темно-зелена	Наявність вузьких місць.	Низька.	Середній.	Простий, накопичення запасів.	Додаткові витрати на зберігання запасів, зниження пропускної здатності виробництва.
Конфлікт між збутовиками	Жовта	Вихід продавця за межі району, продаж товарів різних торгових марок.	Висока.	Низька.	Порушення логістики.	Зниження обсягів збуту, зростання рекламаций.

Примітка: розробив дисертант.

Подальші дослідження потрібно спрямувати на розвиток інструментарію оцінювання управлінських конфліктів, зниження негативних наслідків дії управлінських конфліктів, знаходження резервів для уникнення дисфункціональних управлінських конфліктів.

1. Жаворонкова Г.В. *Управління конфліктами* / Г.В. Жаворонкова, О.М. Скібіцький, Т.В. Сіващенко, О.І. Туз. – К.: Кондор, 2010. – 172 с.
2. Подольчак Н.Ю. *Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади* / Н.Ю. Подольчак // *Наук. екон. Журн. “Актуальні проблеми економіки”*. – К.: Нац. акад. управління. – №9 (123). – 2011. – С. 33–41.
3. Корнелиус Х. *Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты* / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М.: Стрингер, 1992.
4. Ерина С.И. *Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя* / С.И. Ерина, Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. – М., 2002. – С. 203–207.
5. Полозова Т.А. *Диагностика Межличностных конфликтов в группе* / Т.А. Полозова <http://www.gurutestov.ru/category/6/>
6. *Конфликтология в схемах и комментариях*. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.
7. *Психология менеджмента* / Под. ред. Г.С. Никифорова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
8. Леонов Н. *Конфликтология. Хрестоматия* / Н. Леонов. – М., 2006.
9. *Гуру в мире тестов* <http://gurutestov.ru/>
10. Подольчак Н.Ю. *Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах* / Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук // *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” – “Проблеми економіки та управління”*. – 2013. – № 754.
11. Бабенко В.В. *Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах: [навч. посібник]* / В.В. Бабенко. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009. – 168 с.
12. Толстова Ю.Н. *Измерение в социологии* / Ю.Н. Толстова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224с.