

подход ведёт к деградации менеджерского состава предприятия, который вынужден ориентироваться в работе только на выполнение распоряжений вышестоящих лиц и органов и не готов к принятию решений самостоятельным путём. Менеджер в железнодорожной среде должен отчётливо понимать, что от качественного и грамотного руководства зависит налаженная работа всей системы менеджмента. Потребители транспортных услуг отдают большее предпочтение железнодорожному транспорту, чем автомобильному, водному, воздушному. Соответствующая статистика характерна для грузоперевозок. Однако, качество железнодорожного транспорта на сегодня соответствует тенденции, когда становится выгоднее перевозить товар через почты, пользующиеся фурами, чем через поезда, поднимающие с каждым годом свои тарифы, при этом качество доставки, оставляя на том же уровне. Опыт Европейского железнодорожного менеджмента свидетельствует об обратном. Европейская система менеджмента позволила достичь высокую комфортабельность, включающую бесплатный интернет и завтрак, а также технологические разработки, позволяющие безопасно передвигаться по земному шару. Менеджеры европейских железных дорог координируют работу всей системы, таким образом, чтоб у человека не возникало желания пользоваться услугами любого другого вида транспорта. Для решения сложившихся ситуаций непосредственно в нашей стране стоит отметить основной целью совершенствование и внедрение управления железнодорожным транспортом корпоративного вида. Это позволит увеличить эффективность собственной работы компаний, что образовались в процессе такого развития и сегодня являются далеко не прозрачными. Основой задач такого управления должны стать эффективная организация системы взаимосвязи и балансирования управленческих органов и акционерных обществ.

Формирование эффективной системы менеджмента на железнодорожном транспорте является одной из наиболее важных задач современного управления. Таким образом, совершенствование системы менеджмента на железнодорожном транспорте должно основываться на следующем:

- необходимо обозначение основных направлений совершенствования и развития принципов аутсорсинга. В качестве перспективного направления представляется передача на аутсорсинг функций стратегического планирования и управления подразделений компании различного масштаба и уровней иерархии.

- создание концепции эффективного

управления кадровыми ресурсами предприятий отрасли, которая предполагается выделение самостоятельных бизнес-структур в организационной структуре корпорации, обеспечивающих рациональное управление ресурсами и реализацию комплексного взаимодействия отдельных подсистем железной дороги между собой.

- четкая разработка модели организационно-управленческого механизма аутсорсинговой компании обеспечивающей управление кадровыми ресурсами предприятий, качественный подбор персонала, позволяющей гибко менять состав рабочей силы при колебаниях экономической конъюнктуры.

- разработка и внедрение в практику работы, комплекса мероприятий по организации производства и эффективному обеспечению управления ресурсами с учетом технологической оснащенности, квалификации кадрового состава, мотивации труда персонала и компенсации специфических колебаний потребности.

- определение сферы применения разработанных положений, установленные видов работ, функций, процессов и услуг, рекомендуемых к переводу на новую технологию управления.

- формулировка требований к автоматизированным подсистемам управления аутсорсинговой деятельностью в рамках корпоративной информационной среды.

- необходимость методики анализа потребности в трудовых ресурсах основанная на статистическом анализе. Данная методика может являться основой для прогнозирования необходимого количества работников комплекса пассажирских и грузовых перевозок и позволяет учитывать специфические колебания потребностей в трудовых ресурсах.

УДК 985.6577

### МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОНФЛІКТАМИ

*Сухорукова Т.Г., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

Аналіз суті конфліктів дозволяє зробити висновки, що конфлікт може бути керований. Причому управляємо таким чином, що його негативні, деструктивні наслідки можуть бути мінімізовані або еліміновані, а конструктивні можливості посилені. Це означає, що конфлікт - це те, з чим можна працювати. Управління конфліктами - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації з метою усунення причин, що породили конфлікти, і приведення поведінки

учасників конфлікту у відповідність з нормами взаємовідносин, що склалися.

Визначальну роль в управлінні конфліктами грає керівник. Основне завдання керівника зводиться до того, щоб попередити конфліктні ситуації усередині трудового колективу. Якщо ж конфлікт виник і розвивається, то завдання керівника - надати конфлікту творчий характер. Керівник організації згідно своєї ролі знаходиться зазвичай в центрі будь-якого конфлікту і покликаний дозволяти його усіма доступними йому засобами. Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника. В середньому керівники витрачають 20 % робочого часу на дозвіл різного роду конфліктів.

В інтересах ефективного функціонування колективу керівникові не слід втягуватися у всілякі усередині колективні конфлікти, приймаючи точку зору тієї або іншої сторони. Найрозумніше знаходитися як би "над" сутічкою. Проте не у позиції стороннього спостерігача, що робить організаційний процес некерованим, а в якості особи, що зацікавленої в нормалізації виниклих міжособистісних ускладнень, намагається впливати на процеси, що відбуваються. Для цього дуже відповідною є роль посередника. Крім того успішна реалізація посередницьких функцій підвищить його психологічний авторитет, що важливо в повсякденній управлінській діяльності.

Функції управління виробничими і соціальними конфліктами, а також стресами повинні виконуватися не лише керівниками, але і фахівцями-конфліктологами і спеціально створеними підрозділами. Конфліктолог - це спеціальна професія, представники якої беруть участь у багатьох переговорних процесах, де працюють консультантами і беруть участь в переговорному процесі на різних рівнях і в різних ситуаціях.

Головне завдання конфліктолога полягає не в тому, щоб уникати конфліктів, а щоб їх дозволяти на рівні узгодження інтересів. Різні люди по-різному трактують причини події. І усі вони праві, але їх правота фрагментарна.

Професіонали в області практичної конфліктології затребувані на ринку праці в органах державного і муніципального управління, в телекомунікаційних системах, у бізнес-структурах, в науково-дослідних установах і фондах; у силових структурах, в т.ч. податкових, судових і міліційних органах; у соціальних службах і психокорекційних центрах, виробничих підприємствах, консалтингових і маркетингових компаніях, в громадських і політичних організаціях в якості експертів, аналітиків, фахівців з попередження і вирішення конфліктів, в науково-дослідних організаціях, установах

системи середньої, середньо-спеціальної і вищої освіти.

У світі зараз існує близько 10 країн, де, приміром, страйки зведені до мінімуму, а понад 95 % конфліктів між працівниками і працедавцями не доходять до суду: їх знімають незалежні фахівці екстра-класу. Вони виступають посередниками і приводять конфлікуючі сторони до компромісу. Ці люди компетентні в психології, у тому числі і соціально, розбираються в економіці, менеджменті, парі, багатьох аспектах соціально-культурної діяльності.

У багатьох великих і середніх організаціях функції управління конфліктами покладаються на знову створені відділи трудових стосунків. Ці відділи певною мірою є правонаступниками відділів (комісій) по вирішенню трудових суперечок.

Комісії з вирішення трудових суперечок (КТС) утворюються за ініціативою працівників і (чи) працедавця з рівного числа представників працівників і працедавця. Представники працівників обираються загальними зборами (конференцією) працівників організації або делегуються представницьким органом працівників з подальшим твердженням на загальних зборах. Представники працедавця призначаються в КТС керівником організації. За рішенням загальних зборів КТС можуть бути утворені в окремих підрозділах організації. Ці КТС обираються трудовими колективами структурних підрозділів і діють на тих же підставах, що і КТС організації.

Основними методами управління конфліктами є: внутрішньоособові; структурні; міжособистісні; переговори; метод агресивних дій у відповідь.

Внутрішньоособові методи впливають на окрему особу і полягають в правильній організації своєї власної поведінки, в умінні висловити свою точку зору, не висловлюючи захисної реакції з боку опонента.

Структурні методи впливають переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають із-за неправильного розподілу функцій, прав і відповідальності, поганій організації праці, несправедливої системи мотивації і стимулювання працівників і тому подібне. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку або уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди.

Міжособистісні методи пропонують вибір стилю поведінки учасників конфлікту, щоб звести до мінімуму збиток своїх інтересів. Добре відомими стилями конфліктної поведінки (приспосовання, відхилення, протидія, співпраця, компроміс); також слід звернути увагу

на примус і вирішення проблеми.

*Примус* означає спроби змусити прийняти свою точку зору за всяку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий підхід, зазвичай поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу. Стиль примусу може бути ефективним в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що не будуть враховані якісь важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Подібний стиль може викликати обурення, особливо у молодшої і освіченішої частини персоналу.

*Вирішення* проблеми означає визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти шлях дій, прийнятний для усіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не прагне довести свої мети за рахунок інших, а швидше шукає найкращий варіант подолання конфліктної ситуації. У складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є істотними для ухвалення здорового рішення, появу конфліктних думок потрібно заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми.

Переговори виконують певні функції, охоплюючи багато об'єктів діяльності працівників. Як метод рішення конфліктів переговори є набір прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних для протиборчих сторін рішень. Переговори можливі за умови: взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті; відсутності істотної відмінності в повноваженнях учасників конфлікту; глибини розвитку конфлікту, що дозволяє вести переговори; участі в переговорах сторін, що мають реальні повноваження.

Агресивні дії у відповідь - методи, що є край небажаними для подолання конфліктних ситуацій. Застосування цих методів призводить до вирішення конфліктної ситуації з позиції сили, у тому числі з використанням грубої сили, насильства. Проте бувають ситуації, коли вирішення конфлікту можливе тільки цими методами.

Основні напрями процесу управління конфліктами: відхід від конфлікту; пригнічення конфлікту; управління конфліктом.

Метод відходу від конфлікту. Перевага методу полягає в тому, що рішення приймається, як правило, оперативно. Цей метод застосовується у разі непотрібності цього конфлікту, коли він не підходить до ситуації, що склалася в організації, або дуже високі витрати можливого конфлікту. Його також доцільно

застосовувати у випадках банальності проблеми, що лежить в основі конфлікту; наявність важливіших проблем, що вимагають свого рішення; підключення інших сил для вирішення конфлікту; наявність страху перед протилежною стороною або конфліктом, що насувається; коли час конфлікту, що насувається, складається невдало.

Вважається, що результат конфлікту при такому методі управління вміщується в схему "виграш-програш". Пригнічення конфлікту припускає використання різних методів. Різновидами методу пригнічення конфлікту є: метод прихованих дій; метод швидкого рішення - рішення з проблеми, що викликала конфлікт, приймається в найкоротші терміни.

Метод прихованих дій застосовується у випадках, коли збіг економічних, політичних, соціальних і психологічних обставин робить неможливим відкритий конфлікт; відсутнє бажання мати справу з відкритим конфліктом із-за боязні втрати іміджу; неможливе з тих або інших причин залучення протилежної сторони до активної протидії; дисбаланс сил, відсутність паритету в ресурсах сторін, що стикаються, піддає слабкішу сторону підвищеному ризику або викликає зайві витрати.

Вживані в цих випадках прийоми включають як "джентльменські", так і далекі від них форми дії на протилежну сторону. Тут можуть мати місце і кулуарні переговори, і політика "розділяй і володарюй", і підкуп. Нерідкі прояви прямого обману, створення різного роду додаткових перешкод у формі прихованого або відкритого опору "секретним діям", провокації актів саботажу, поширення серед працівників негативних настроїв по відношенню до керівництва і тому подібне.

Для управління конфліктом найбільш раціональним і виправданим є використання усього комплексу методів впливу на конфліктну ситуацію і поведінку учасників конфлікту. Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти помилки і прорахунки може стати причиною постійної напруженості. Треба пам'ятати, що конфліктом слід уміло управляти до того, як він стане настільки сильним, що набуде деструктивних властивостей. Конфлікт - це сигнал того, що сталося щось недобре в комунікаціях між людьми або з'явилися якісь істотні розбіжності.

Таким чином управління конфліктами - дуже складним, багатограним науковим напрямом не лише конфліктології, але і такої науки, як управління персоналом. Воно повинно використовуватися більш активно у виробничій практиці вітчизняних підприємств.