

**ПОПЕРЕДЖЕННЯ ДЕСТРУКТИВНИХ КОНФЛІКТІВ  
ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Система мотивування є важливим елементом ефективної роботи підприємства. Найбільшу значущість для працівників підприємства представляють блоки вимог як ціннісної, так і прагматичної орієнтації: висока зарплата і цікава робота, що приносить задоволення, заслужити пошану тих, що оточують, підвищувати кваліфікацію і знання. Але психологічний клімат в колективі є одним з найважливіших умов підвищення ефективності його функціонування. Стійкий психологічний клімат характеризується стабільністю колективу та задоволенням, з яким люди ходять на роботу, і не менш значущим чинником в системі мотивації співробітників. Та навіть при ідеальному психологічному кліматі в колективі не вдасться уникнути конфліктів.

Конфліктна ситуація створюється чинниками зовнішнього середовища або організаційними перебудовами. Причиною інциденту можуть бути низька кваліфікація керівника і виникаюче з неї "положення погрожувального авторитету" - керівник намагається уникнути ситуацій, в яких може виявитися його некомпетентність, і пригнічує людей, здатних це виявити. Запобігти деструктивному конфлікту значно ефективніше, ніж його вирішити. Тому необхідно знати, що деструктивний конфлікт - це комбінація об'єктивних передумов (конфліктна ситуація) і суб'єктивного чинника (інцидент).

При розвитку системи управління конфліктами необхідно орієнтуватися на те, що не дивлячись на неминучість конфліктів уникати саме деструктивних конфліктів особливо важливо. Деструктивний конфлікт приводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшення групової співпраці і ефективності організації. Менеджеру слід намагатися попередити деструктивний конфлікт, контролюючи ті, що виникають в організації конструктивні конфлікти. У разі виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт по суті (знайти причину і по можливості ліквідувати її, досягти визначеного компромісу), прагнучи при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього використовуються наступні групи методів:

- обмеження взаємодії конфліктуючих сторін;
- застосування координативних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими) основних причин конфлікту, що приводять до ліквідації конфлікту і об'єднують колектив.

До методів, що об'єднують конфліктуючі сторони, відноситься наприклад встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей (сумісних цілей для конфліктуючих підрозділів, співробітників і т.п.).

До методів, що стимулюють співробітників до самостійного виходу з конфлікту відноситься створення системи винагород і стимулювання безконфліктної поведінки, сприяння залагоджуванню наявного конфлікту і т.д.

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого перетікання конструктивних конфліктів в деструктивні на підприємстві може бути налагоджено певну систему попередження конфліктних ситуацій шляхом стимулювання позитивних наслідків конфліктів. Така система може включати низку заходів: чітке визначення і роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадовців, створення і підтримка сприятливого мікроклімату в організації і культури організації, постановка і розвиток організаційних цілей, стимулювання участі працівників в рішенні загальноорганізаційних проблем, налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації, створення механізму залагоджування розбіжності інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальної або вищестоящої особи) і т.д. Така система дозволить керівникам вчасно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно знаходити їх причини, швидко починати управління конфліктними ситуаціями та запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічний антагонізм і практично завжди наступне за ними зниження загальної результативності роботи.