

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

Історичний факультет

Кафедра соціології

**Пояснювальна записка**

до бакалаврської (кваліфікаційної) роботи

бакалавра

на тему

**ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ У  
СФЕРІ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Виконала: студентка 4 курсу,  
групи ІСС-41с  
спеціальності 054 «Соціологія»

Панасюк Є. М.

Керівник: канд.іст. наук, доц., Лапан Т.Д.

Рецензент: канд. соц.наук,асист. Ілик Х. В.

Львів - 2022

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ІВАНА ФРАНКА**

Факультет історичний

Кафедра соціології

Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр

Спеціальність ОПП Бізнес-соціологія

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

**Завідувач кафедри соціології**

**проф. Пачковський Ю. Ф.**

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА БАКАЛАВРСЬКУ (КВАЛІФІКАЦІЙНУ) РОБОТУ**  
**СТУДЕНТУ**

Панасюк Єлизаветі Миколаївні

1. Тема роботи «Особливості внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері послуг України»

керівник роботи доц. Лапан Тетяна Дмитрівна

затверджені Вченою радою факультету від “21” березня 2022 року (протокол № 6)

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи:

1) Миронова О. М. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011.  
168 с.

- 2) Петрінко В.С., Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. навч. посіб. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

#### Розділ 1. Теоретико-методологічні основи вивчення конфліктів

1.1 Основні теоретичні підходи щодо поняття та змісту конфлікту у соціогуманітарних науках.

1.2 Соціологічні теорії конфлікту XX ст. Класичні та сучасні інтерпретації поняття «конфлікт»

#### Розділ 2. Особливості внутрішньоорганізаційних конфліктів.

2.1 Основні види конфліктів в організації.

2.2 Специфіка конфліктів в організації та норми ділової поведінки в «McDonald's»

#### Розділ 3. Дослідження конфліктів в сфері надання послуг.

3.1 Аналіз прикладних досліджень конфліктів у сфері надання послуг в Україні.

3.2 Методологія авторського дослідження конфліктів у сфері надання послуг на прикладі закладу харчування «McDonald's» та інтерпретація даних дослідження.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	доц. Лапан Т. Д.		
II	доц. Лапан Т. Д.		
III	доц. Лапан Т. Д.		

6. Дата видачі завдання 29.10.2021р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Написання вступу до роботи	вересень 2021	
2.	Написання теоретико-методологічного розділу	грудень 2021	
3.	Розробка програми та інструментарію дослідження	січень 2022	
4.	Проведення дослідження	лютий-травень 2022	
5.	Аналіз емпіричних даних	травень 2022	
6.	Написання емпіричного розділу	травень 2022	
7.	Підсумки, робота на висновками	травень-червень 2022	

Студент \_\_\_\_\_ Панасюк Є. М.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Лапан Т. Д.

## Зміст

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ</b> .....	5
<b>1.1 Основні теоретичні підходи щодо поняття та змісту конфлікту у</b> <b>соціогуманітарних науках</b> .....	5
<b>1.2 Соціологічні теорії конфлікту XX ст. Класичні та сучасні</b> <b>інтерпретації поняття «конфлікт»</b> .....	8
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1</b> .....	14
<b>Розділ II. Особливості внутрішньо-організаційних конфліктів</b> .....	15
<b>2.1 Основні види конфліктів в організації</b> .....	15
<b>2.2 Специфіка конфліктів в організації та норми ділової поведінки</b> <b>McDonald's</b> .....	18
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	23
<b>Розділ III. Дослідження конфліктів в сфері надання послуг</b> .....	24
<b>3.1. Аналіз прикладних досліджень конфліктів у сфері надання послуг</b> <b>в Україні</b> .....	24
<b>3.2. Методологія авторського дослідження конфліктів у сфері</b> <b>надання послуг на прикладі закладу харчування «McDonald's» та</b> <b>інтерпретація даних дослідження</b> .....	28
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	40
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	42
<b>Список джерел і наукової літератури</b> .....	
<b>Додатки</b> .....	

## ВСТУП

**Практична актуальність.** Поняття конфлікту існувало в суспільстві повсякчас, адже завжди було невід'ємним елементом людського буття. Це зумовлено, насамперед, різким протиставленням бажань, мотивів індивідів, що й створюють певні суперечності. Очевидно, що конфлікт проникає в усі сфери людського життя.

Окремої уваги та аналізу потребує такий різновид даного явища як конфлікт в організаціях, зокрема, у сфері обслуговування, що посідає вирішальне місце в житті працюючого індивіда. В сучасному світі, робота є надзвичайно важливою для успішного функціонування в суспільстві, а тому займає чималу частину життя людини. Впродовж робочого процесу можуть виникати зіткнення думок, протилежних бачень, що призводить до конфліктних ситуацій між членами колективу.

За аналізом наукових робіт в області конфліктології, що проводились в період з 2010-2015рр. були отримані такі результати: політичні конфлікти (62,1%), конфлікти в організаціях (15,9%); міжкультурні та соціокультурні конфлікти (2,9%); юридичні конфлікти (2,9%); економічні конфлікти (1,5%) [26].

Отже, після політичних, конфлікти в організаціях займають друге місце, що показує значущість даного явища в суспільстві

**Теоретична актуальність.** Питання конфлікту неодноразово поставало перед представниками різних наук. Насамперед, варто зазначити рамки соціально-психологічного підходу, в межах якого проводилися дослідження в сфері конфлікту. Серед них З. Фройд, А. Адлер, К. Горні, Е.Фром, з психоаналітичним дослідженням конфлікту; Л. Козер, Дж. Болдуїн, Р. Дарендорф як відомі представники конфліктологічної парадигми. Автори класичної праці «Соціальна психологія організацій» Д. Кац і Р. Кан після тривалих та глибинних досліджень виявили, що подібні конфлікти набувають значного поширення в суспільстві, що доводить необхідність подальшого вивчення даного явища [32]. Проте, не можна сказати, що конфлікти є

виключно деструктивним явищем, адже можуть мати й конструктивний характер та, безсумнівно, є невід'ємною частиною суспільства, зокрема соціально-трудової сфери.

Важливо знати методи регулювання конфліктів, а також виявляти якомога більше особливостей їх перебігу в організаціях.

**Метою дипломної роботи** є виявлення особливостей перебігу конфліктів в сфері обслуговування.

**Завдання дипломної роботи:**

- концептуалізувати поняття «внутрішньоорганізаційний конфлікт»;
- виявити деструктивні та конструктивні сторони організаційних конфліктів;
- виявити наслідки організаційних конфліктів в сфері обслуговування;
- розробити програму авторського соціологічного дослідження на тему «Внутрішньоорганізаційні конфлікти у сфері надання послуг на прикладі закладу харчування «McDonald's»
- описати та інтерпретувати результати дослідження.

**Об'єкт:**

*За критерієм носія проблеми:* працівники сфери обслуговування.

*За критерієм загальної проблеми:* конфлікти в сфері обслуговування як соціальне явище.

**Предмет:** особливості внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері обслуговування

**Практичне значення** дані, отримані в результаті проведеного соціологічного дослідження можна використовувати для профілактики й запобігання конфліктів в організаціях.

**Структура роботи:**

Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел і наукової літератури, який налічує - 32 позиції. Основного тексту – 41 сторінка, додатків – 2.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ

## 1.1 Основні теоретичні підходи щодо поняття та змісту конфлікту у соціогуманітарних науках

Суспільство є надзвичайно складною та мінливою соціальною системою, що складається з безлічі необхідних елементів. Воно являє собою сукупність індивідів, кожен з яких є унікальним та неповторним, що з одного боку, формує багатогранну систему, а з іншого - веде до зіткнення соціальних думок, мотивів та бачень. З цього й виникає така невід'ємна частина існування людства як конфлікт.

Важливо зазначити, що поняття «конфлікт» має чимало різноманітних тлумачень, які дають чітке розуміння того, що являє собою дане явище. Зіткнення інтересів; протиріччя під час взаємодії; протилежність інтересів; протистояння - всі ці означення певною мірою висвітлюють поняття конфлікту. Врешті-решт, ознайомившись із чималою кількістю таких тлумачень я виділила для себе власне означення даного явища. Отже, *авторське визначення конфлікту є таким: конфлікт – це, насамперед, невід'ємний елемент суспільства, що виникає в організаціях (до прикладу, в трудовому колективі), внаслідок різноманітності інтересів, поглядів, цінностей, які в результаті певної взаємодії протиставляються, створюючи таким чином різного роду суперечки, протистояння.*

Якщо говорити про ранні погляди вчених щодо поняття конфлікту, то можна сказати, що чимало давньогрецьких мислителів здавна намагалися зосередити свою увагу на даній темі, ще навіть не вживаючи безпосередньо слова «конфлікт». Проте саме так вони здійснили перші спроби осмислення конфлікту та його природи. Ставлення вчених до вказаного явища було дещо неоднозначним: одні вважали, що варто уникати сутичок та навіть засуджували їх, а інші - були переконані, що спори породжують істину. До них належать такі видатні давньогрецькі мудреці, як Клеобул, Піттак,



Анаксимандр, Геракліт. Піддавали гострій критиці процес протистояння, зокрема й військового, такі мислителі як І. Кант, Г. Гегель.

Вже із середини ХХ ст., вивчення передумов, причин утворення і різноманітних форм прояву конфліктів, зокрема, організаційних, було одним з векторів роботи визначних постатей у сфері наукової діяльності. Їх дослідження зачіпали чималу низку напрямків, серед яких найбільш помітними стали: філософсько-соціальний, який включає в себе загальні тенденції розгортання конфліктів на макрорівні; організаційно-соціологічний, що вивчає причини, функції та динаміку конфліктів і тісно переплітається з управлінськими дисциплінами; індивідуально-психологічний, що з'ясовує психофізіологічні особливості та характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в конфлікті тощо. [10]

Отже, саме поняття «конфлікт» існувало повсякчас, адже завжди було елементом повсякденності кожного індивіда. Не дивно, що науковці здавна цікавились вищезгаданим явищем та намагались виявити певні закономірності, притаманні конфлікту. Незважаючи на те, що дане поняття вже є досить вивченим, без сумнівів, воно залишається актуальним для пізнання й дотепер.

Спираючись на вищесказану інформацію необхідно відзначити, що згадане явище знайшло своє місце в працях багатьох науковців, що вважаються видатними представниками таких наук як філософія, історія, антропологія право, соціологія, психологія, педагогіка та ін. Така неоднозначність у вивченні даного поняття та висока суспільна потреба в його пізнанні зумовила появу інтегративної галузі наукових знань про конфлікт, що має назву «конфліктологія». Вона ґрунтується на підходах та методах різних наук, насамперед філософії, соціології та психології. При цьому кожна з наук розглядає конфлікт з погляду власного предмету вивчення та методів, які вона для цього застосовує [19].

Якщо розглядати конфлікт з *позиції психологічного знання*, то необхідно відзначити, що різні галузі психології по-своєму трактують дане поняття.

Отож, у соціальній психології конфлікт – це суперечність, породжена проблемами в особистому та соціальному житті, зіткненням інтересів, поглядів, соціальних установок людей. Психологія управління особливу увагу приділяє руйнівним конфліктам, які дезорганізують комунікацію у трудових колективах та групах, що задіяні на виробництві. Економічна психологія аналізує конфліктні ситуації, викликані перетворенням економіки, виробничих процесів, руйнуванням стереотипів виробничих відносин [13].

*Філософський погляд* на явище конфлікту також має свою специфіку. Античні погляди на конфлікт будувалися на основі філософського вчення про протилежності. Чимало філософів розглядали конфлікт як невід’ємний атрибут суспільного існування. Також варто вказати те, що філософське трактування такого поняття як «конфлікт» зосереджується на тому, що в ньому завжди відбуваються боротьба та взаємовиключення протилежностей, навіть якщо вони є сторонами якоїсь цілості чи єдності; тут нездоланно здійснюється процес заперечення, який майже завжди приводить до нової якості (перехід від кількісних змін до якісних) [24].

Варто також зосередити свою увагу на *політологічному підході* щодо бачення конфлікту. Воно вбачає в природі конфлікту непереборне бажання, прагнення сторін до влади, її ресурсів і прерогатив, що може надати влада, що є закономірним, так як інтереси, що пов’язані з владою нерідко можна зустріти в процесі розгортання конфліктів. Варто вказати, що конфлікти з позиції політології нерідко трактують крізь призму моралі. Політологія пов’язана з конфліктологією, так як використовує її для кращого розуміння поведінки індивідів під час трансформацій у політичному середовищі, та для того, щоб своєчасно прогнозувати та запобігати утворенню конфліктних ситуацій внаслідок згаданих трансформацій, а в тому випадку, якщо вони все ж виникли, задля того, щоб ефективно ними управляти.

Важливо згадати й про конфлікт в історичних науках загалом. Він розглядався та аналізувався на міждержавному рівні як зіткнення двох держав, що мають різні інтереси в певний історичний період.

Отже, можна зробити висновок, що конфлікт є надзвичайно широким та багатоаспектним поняттям, що завжди знаходить свій вияв у будь-якому суспільстві.

## **1.2 Соціологічні теорії конфлікту ХХ ст. Класичні та сучасні інтерпретації поняття «конфлікт»**

Чимало науковців присвячували свої праці детальному вивченню конфліктних ситуацій. Проте особливий внесок в теорію конфлікту здійснили представники однієї з провідних наук про суспільство, а саме – соціологи.

Соціологія як наука про закономірності та рушійні сили суспільного розвитку, сукупність знань функціонування різних соціальних систем визнавала важливу роль конфліктів у життєдіяльності суспільства, нагальну потребу їх уважного та детального дослідження. В рамках соціологічного підходу конфлікти мають соціальний характер, тобто виникають унаслідок взаємодії різних людей. [21].

Проте, до того як сформувався напрям «конфліктологія», явище конфлікту розглядали по-різному. Першими, хто заклав основи теоріям конфлікту були М.Вебер та Г. Зіммель та К.Маркс, що довели необхідність та важливість конфлікту як невід’ємного елемента суспільного життя.

А такий самостійний напрям як соціологія конфлікту сформувався не так давно, а саме - наприкінці 50-х р. ХХст. На процес формування даного напрямку вагомо повпливали відомі майстри соціологічної думки, до яких належить американець Л. Козер та німець Р. Дарендорф. Вищезгадані науковці продовжували розвивати ідеї та напрацювання провідних мислителів минулого, зокрема К. Маркса та Г. Зіммеля. Якщо опиратись на думку Дж. Тернера, то Л. Козер та Р. Дарендорф продовжують працювати в двох провідних напрямках соціології конфлікту, започаткованих раніше: Р.Дарендорф представляє діалектичну теорію конфлікту в традиції

діалектичного підходу К.Маркса, а Л.Козер – конфліктний функціоналізм, який розвиває ідеї Г.Зіммеля. [24] Р. Дарендорф займався вивченням постіндустріального суспільства, основним конфліктом якого пов'язував із перерозподілом влади. Таким чином основною категорією соціології в згаданого науковця є безпосередньо конфлікт, а соціологічна концепція має назву «теорія конфлікту».

Суспільство, спираючись на його концепції, є системою взаємодій між тими соціальними групами (класами), що конфліктують. Оскільки конфлікти неминучі й необхідні, то відсутність їх – явище «дивне та ненормальне». Вчений-соціолог Петрінко виділяє конфлікти різних рівнів:

- 1) між неузгодженими очікуваннями, які висуваються до носія певної соціальної ролі;
- 2) між соціальними ролями;
- 3) внутрішньогрупові;
- 4) між соціальними групами;
- 5) конфлікти на рівні суспільства загалом;
- 6) міждержавні конфлікти. [24]

Р.Дарендорф вважає досить вдалим марксистське уявлення про класовий антагонізм між буржуазією та пролетаріатом, але також він стверджує й те, що згаданий антагонізм був основним конфліктом лише в європейській історії ХІХст. Перехід до постіндустріального суспільства, який відбувається в ХХст., пов'язаний зі зниженням гостроти міжкласових протиріч. Якщо ж розглядати конфлікти в постіндустріальному суспільстві, то за Р. Дарендорфом, вони стають різноманітнішими. [24]

Також Р. Дарендорф стверджує, що доцільніше говорити саме про врегулювання конфліктів, а не їх вирішення. Це зумовлено перш за все тим, що соціальні конфлікти в більшості випадків обмежуються, локалізуються, або перевтілюються в інші, більш прийнятні форми, коли як процес вирішення означає повну ліквідацію конфлікту.

Розглядаючи соціальний конфлікт як важливий феномен життя соціуму, Р. Дарендорф вважав, що саме в конфлікті є джерело соціальних змін. Р. Дарендорф дійшов висновку, що причиною виникнення соціального конфлікту є влада та панування. Неоднаковий доступ до влади тягне за собою нерівність соціальних положень індивідів. Соціальні конфлікти обумовлені структурою соціальних позицій та ролей. У будь-якому суспільстві є групи, що здійснюють панування, а їм протистоять групи, виключені з володіння владою, незадоволені існуючим становищем, які прагнуть його змінити. Таким чином, Р. Дарендорф вважає, що соціальний конфлікт проявляється в будь-якому типі суспільстві, незалежно від існуючої форми власності.

Доцільним буде вказати, що соціальним для Р. Дарендорфа є конфлікт, що має структуру соціальних позицій і ролей. Навіть будь-який міжособистісний конфлікт можна вважати соціальним, якщо в основі такого конфлікту лежать відторгнення один одного, особиста ненависть. Наприклад, конфлікт, що утворений між лікарем та безпосередньо його пацієнтом через оплату за лікування за допомогою лікарняної каси можна віднести до соціального, тому що цей конфлікт залежить від особистості його учасників. Згадане правило діє щодо конфліктів між політичними партіями, підприємцями та профспілками, між містом і «землею» між конфесіями і т.д. [16].

Найважливішим конфліктом у історії Р. Дарендорф вважав конфлікт груповий. Групи поділяються на тих, хто має владу, і тих, хто її немає. Кожна група має власні інтереси, які спочатку мають прихований характер, а пізніше стають явними.

За основу своєї типології Р. Дарендорф взяв два критерії, такі як «діапазон соціальної єдності, всередині якого існує конфлікт» та «співвідношення рангів елементів, що беруть участь у конфлікті». Р. Дарендорф виділяв п'ять «соціальних єдностей», до яких відносив ролі, групи, сектори, суспільства та світове співтовариство. Ранжування «єдностей»

відбувається за їх розмірами. Міжрольовий конфлікт стосується двох осіб, або особи та невеликої групи.

Другим та не менш важливим критерієм у типології Р. Дарендорфа є ранг учасників. Конфлікт може бути між тими хто перебуває на рівних соціальних позиціях, між керівником і підлеглими, між цілим і частиною.

Важливо детально розглянути такий тип конфлікту, що зветься рольовим конфліктом. Відтак конфлікт між роллю людини в сім'ї та роллю на роботі є конфліктом супротивників одного рангу. Особа повинна жертвувати часом для виховання дітей, спілкуванням з чоловіком (дружиною), для того, щоб виконати службові обов'язки. Або навпаки, людина забуває про службові справи, якщо повністю присвячує себе проблемам сім'ї. Рольовий конфлікт може виявлятися і між «противниками», які у підпорядкуванні одне одного. Отож за Р. Дарендорфом, власна сім'я може перебувати у конфлікті з сім'єю батьків. Сюди ж він відносить конфлікт цілого та частини, коли входить до групи індивід виявляє самостійність, що йде в розріз із наказом.

Як приклад конфлікту на рівні груп Р. Дарендорф наводить конфлікт між секцією футболу та секцією легкої атлетики, розглядаючи його як конфлікт противників одного рангу. Що стосується групового конфлікту, коли групи перебувають у нерівному становищі, виникає конфлікт противників, що у підпорядкуванні одне одному (батьки і діти, керівники і працівники).

На рівні секторів як противники однакового рангу можуть виступати фірми. Наприклад, фірми А та В конкурують між собою у виробництві однотипних товарів. У той же час аутсайдер-виробник не досягає до рівня великої успішної фірми, що має фінансові та інші переваги.

Л. Козер - ще один класик соціології, що здійснив чимало досліджень, які стали успішними через його спроби не протиставити теорію конфлікту ідеям відомого структурного функціоналізму, а перенести явище конфлікту в ідеї суспільного порядку. Ідеї Л. Козера стали справді переломними та, безсумнівно, змінили погляд науки на таке поняття як «конфлікт». Л. Козер

вважав, що конфлікти можуть виконувати як позитивні так і негативні функції, тому основним завданням є обмежити деструктивні, та максимально використати конструктивні функції.

В Україні конфліктологія посідає важливе місце серед провідних наук, проте є достатньо молодою наукою. Українські науковці (Інститут соціології НАН України, Інститут соціології ім. Г. Сковороди, Український науково-дослідний інститут проблем молоді, Національний інститут стратегічних досліджень, Міжрегіональний інститут глобальної і регіональної безпеки та ін.) постійно активізують дослідження проблем діагностики, гносеології, соціології, політики і психології конфліктів. [10]

Станом на сьогодні вже сформувалися певні галузі: це загальна конфліктологія та спеціальна конфліктологія (педагогічна, спортивна, військова та ін.). Предмет загальної конфліктології – природа виникнення та розвитку конфліктної ситуації, вимір ступеня розвитку конфлікту, можливі шляхи цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію.

Найбільш актуальними напрямками досліджень у сучасній українській конфліктології є: визначення предмету та змісту поняття “конфлікт”; аналіз причин, джерел та умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відносин; розробка систем контролю та діагностика розвитку конфліктів і варіантів їх рішення; дослідження прикладних аспектів конфліктів різного типу (спеціальна конфліктологія); вивчення та обробка інформації інших наук стосовно конфліктів з широким використанням математичних моделей і комп’ютерної техніки. [27]

Підхід до тлумачення й розуміння конфлікту в наш час базується на тому, що перманентний та цілковитий баланс, відсутність нових ідей, які передбачають злам у старих методах роботи, обов’язково призводять до застою, а також сповільнюють розвиток інновацій.

Зараз варто розглянути основні категоріальні поняття, що безпосередньо стосуються конфлікту. Отже, до них належать:

Конфлікт - це насамперед невід'ємний елемент суспільства, що виникає між індивідами внаслідок різноманітності їх інтересів, поглядів, цінностей, які в результаті певної взаємодії протиставляються, створюючи таким чином різного роду суперечки, протистояння.

Гострота конфлікту - ступінь зіткнення інтересів, глибина суперечностей сторін, що конфліктують.

Учасник суперечки, конфлікту – це суб'єкт, (особа, група, організація, держава), безпосередньо залучений до всіх фаз суперечки.

Опонент - учасник дискусії-спору, який має точку зору, погляди, переконання, які є протилежними, відмінними від вихідних або порівняно з вашими.

Конфліктологічний підхід загалом можна розглядати з позиції кількох його основних положень, а саме:

- у всіх соціальних системах можна знайти неоднаковий розподіл обмежених у кількості цінних ресурсів;
- нерівність закономірно й неминуче породжує конфлікти інтересів різних частин системи;
- такі конфлікти інтересів рано чи пізно спричинять відкрите зіткнення між тими, хто володіє, і тими, хто не володіє цінними ресурсами;
- ці конфлікти спричинятимуть реорганізацію соціальної системи, створюючи нові види нерівності, що, зі свого боку, слугуватиме поштовхом для нових конфліктів і змін.

Якщо для одних організацій виникнення серйозних конфліктів пов'язане з дезорганізацією та поступовим руйнуванням системи, то для других – це сигнал про необхідність саморегуляції та реформування системи відповідно до нових вимог навколишньої дійсності [31].



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Спираючись на теоретичні основи вивчення організаційних конфліктів я виявила, що дане поняття є досить неоднозначним та багатоаспектним.

Чимало вчених розглядали дане поняття, зокрема потрібно зазначити, що відзначились ідеї Р. Дарендорфа Л. Козера, які здійснили переворот в сприйнятті конфлікту. Р.Дарендорф представляв діалектичну теорію конфлікту в традиції діалектичного підходу К.Маркса, а Л.Козер – конфліктний функціоналізм, який розвивав ідеї Г.Зіммеля. Р.Дарендорф вважав досить вдалим марксистське уявлення про класовий антагонізм між буржуазією та пролетаріатом, але також він стверджував й те, що згаданий антагонізм був основним конфліктом лише в європейській історії XIX ст. Перехід до постіндустріального суспільства, який відбувається в XX ст., пов'язаний зі зниженням гостроти міжкласових протиріч.

На сьогодні конфліктологія є досить молодою наукою. Сучасні інтерпретації поняття «конфлікт» базуються на ідеї про те, що відсутність конфліктів та цілковитий баланс запобігають розвитку системи.

## **Розділ II. Особливості внутрішньо-організаційних конфліктів**

### **2.1 Основні види конфліктів в організації**

Конфлікт в організації є неминучим явищем в суспільстві, тому постійно набуває нових рис й ускладнюється. Для кращого розуміння й усвідомлення усієї багатогранності й складності явища конфлікту в організаціях вчені розробили чимало класифікацій вказаного вище поняття.

Насамперед варто зазначити, що такі поняття, як «організаційний конфлікт» та «конфлікт в організації» не є ідентичними. Відмінності можна простежити розглянувши класифікацію конфліктів в організації за безпосередніми причинами їх утворення, про яку зараз піде мова:

1. Організаційні - зазвичай виникають та протікають у межах певної структури (робочої групи, сектору, підприємства в цілому). Вони породжуються, головним чином, змінами економічного стану ринкової кон'юнктури, неефективністю форм спеціалізації та кооперації виробництва, неузгодженістю різних за рівнем та статусом ланок управління, дисбалансом робочих місць, порушеннями встановленого в організації внутрішнього розпорядку.

2. Емоційні – частіше за все виникають у результаті або особистісного сприйняття того, що відбувається в групі, колективі, або деформацією у внутрішньогруповій взаємодії та відносинах, а також внаслідок психологічної несумісності.

3. Ділові конфлікти – є породження об'єктивних причин, безпосередньо пов'язаними із трудовою діяльністю в організації. [21]

З цього можна зробити висновок, що організаційний конфлікт є лише елементом такого багатоаспектного поняття як конфлікт в організації, який має чимало різноманітних форм та видів, зважаючи на велику кількість чинників.

А зараз варто зосередитись на видах організаційних конфліктів. Якщо спиратись на спрямованість впливу і розподіл повноважень, то існують такі види даних конфліктів, як:

- вертикальні – де обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу (до прикладу, начальник – підлеглий, головна організація – організація нижчого підпорядкування);

- горизонтальні – де відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів (між керівниками одного рангу, між колегами).

- змішані – у яких представлені колеги і керівники різних рівнів. За критерієм результативності:

- конструктивні (позитивні) – при яких групи, де вони відбуваються, зберігають свою цілісність, а відносини між членами групи – характер співробітництва, кооперації.

- деструктивні (негативні) – коли взаємини між людьми здобувають нецивілізовані форми, характер протистоянь, боротьби, що призводить до руйнування й розпаду організації.

За ступенем виразності:

- відкриті – конфлікти, які характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів (сварки, суперечки і т. ін.).

- приховані – конфлікти, у яких відсутні зовнішні агресивні дії між учасниками конфлікту, але використовуються непрямі способи впливу.

Залежно від порушених потреб:

- матеріальні,

- статусно-рольові,

- фінансові тощо. [21]

Класифікацію конфліктів в організаціях можна доповнювати й надалі, адже межі даного явища є надзвичайно широкими. Також необхідно зазначити, що у разі виявлення конфлікту варто обов'язково враховувати те, що він може мати декілька підґрунть одночасно. Якщо вчасно визначити причини (об'єктивні або суб'єктивні) організаційного конфлікту, то це допоможе розкрити джерела його утворення й спрогнозувати динаміку розгортання.

Механізми запобігання непорозумінням між керівниками та підлеглими допомагають уникнути багатьох організаційних конфліктів, серед яких можна виділити можливе зростання та реалізацію кар'єри працівника, що залежить від якості роботи та рівня кваліфікації. Однак на цьому шляху існує безліч перешкод, зокрема: обмежена кількість посад; прийнята в організації система формальних та неформальних оцінок працівника; ставлення керівника до підлеглим; групова думка; конкуренція через престижну вакансію тощо. [21].

Зараз варто поговорити про специфічні види конфліктів, що виникають в організаціях:

1. Конфлікт, пов'язаний з розподілом статусів та влади.
2. Конфлікт, який виникає внаслідок різних дисфункцій в організації.
3. Конфлікт, пов'язаний з неадекватним розподілом праці між членами організації.
4. Конфлікт, який виникає на основі порушення формальних та неформальних норм, правил, процедур тощо.
5. Конфлікт між системою стимулів, спрямованих на підвищення інтеграції в організації.

Можна виокремити низку об'єктивних причин конфліктів в організаціях:

1. Обмеженість ресурсів, які підлягають розподілу в організації (матеріальні, людські, фінансові ресурси).
2. Взаємозалежність завдань між підрозділами.
3. Різниця в цілях підрозділів.
4. Різниця в уявленнях та цінностях.
5. Різниця в манері поведінки та життєвому рівні.
6. Незадовільні комунікації. [21]

## 2.2 Специфіка конфліктів в організації та норми ділової поведінки McDonald's

Очевидним є те, що внутрішньоорганізаційний конфлікт, як невід'ємний елемент людського життя має місце в такій соціально-значущій групі, як колектив, який обов'язково стикається з даним явищем впродовж робочого процесу. Це зі свого боку може призвести до непередбачуваних наслідків. Для кращого розуміння вищесказаного спочатку варто розглянути й саме поняття «колектив». «Тлумачний словник психологічних термінів» надає два визначення даного поняття, зокрема:

- 1) це група людей, що працюють в одній організації;
- 2) люди, що об'єднані загальними інтересами, ідеями. [11]

В даному випадку нас цікавить конфлікт саме в організації. Надзвичайно важливо окреслити тлумачення й тих основних понять, що стосуються безпосередньо організації й конфліктів, що розгортаються в ній.

Отже, спираючись на «Тлумачний словник економіста» можна виокремити таке означення поняття «організація» як - складова управління, що полягає в координації дій окремих елементів системи; форма об'єднання людей для спільної діяльності в межах певної структури. [14]

Отже, поняття організації частково переплітається з поняттям колективу, проте вони є далеко не ідентичними. Для себе я виділяю такі спільні риси зазначених понять, як:

- спільні цілі й інтереси;
- цілісна система, що потребує злагодженого функціонування;
- можливість виникнення конфліктних ситуацій.

Проте, незважаючи на спільні риси, організація в моєму розумінні є однозначно ширшим й складнішим поняттям, що включає в себе більше окремих елементів, які покликані досягти взаємної відповідності усіх навіть найменших частин.

З зазначеної вище інформації впливає наступне не менш важливе для розгляду явище, що має назву «внутрішньоорганізаційний конфлікт». Його

можна тлумачити як стан незгоди або нерозуміння, що виникає внаслідок фактичних розбіжностей в потребах, переконаннях, ресурсах та стосунках між членами організації.

Зважаючи на багатогранність поняття внутрішньоорганізаційних конфліктів, необхідно відзначити те, що вони можуть приймати різні форми. Проте, незалежно від того, яку саме форму буде приймати окремий організаційний конфлікт, перш за все, задля кращого розуміння суперечки варто здійснити аналіз природи цього конфлікту. Саме тому чимало науковців привертало особливу увагу вивченню конфліктних ситуацій в організаціях.

Після визначення внутрішньоорганізаційного конфлікту доцільно перейти безпосередньо до наступного не менш важливого поняття, а саме - до конфлікту в сфері послуг. Для початку варто зазначити що ж являє собою сфера надання послуг, щоб краще оперувати даним поняттям в подальшому. Отже, сфера послуг - важливий сектор економіки, до якого належать ті види економічної діяльності, результатом якої не є виробництво конкретного продукту. Якщо ж говорити безпосередньо про види послуг, то до них належать: торгівля, банківська та фінансова діяльність, транспорт, освіта та ін. А конфлікти у сфері послуг- області, що здійснює обслуговування споживачів, - річ неприємна, але нерідка і навіть неминуча. Конфлікти можуть виявитися конструктивними, сприятимуть поліпшенню справи, усуненню недоліків, але можуть перерости в неконструктивні дії, призвести до втрати споживача та репутації. Дуже важливо, щоб персонал був підготовлений до правильної поведінки в подібних ситуаціях.

Зазвичай, причини виникнення конфліктів та його сценарій досить типові. В основі конфлікту - ситуація, що відображає протиріччя сторін, протилежні цілі та засоби їх досягнення, розбіжність інтересів, прагнень людей, залучених до конфлікту. Ці протиріччя можуть виявлятися і в процесі надання послуги, і після того, як послуга була отримана та використана. У цих випадках конфлікт може мати або діловий або міжособистісний характер.

Надзвичайно велику роль в розвитку та процесі розгортання конфлікту відіграє соціально-психологічне середовище. Це поняття можна трактувати як конкретні історичні умови, в яких конфлікт виникає й розгортається. Соціально-психологічне середовище не обмежує себе лише найближчим оточенням, так як включає в себе більш широке оточення сторін, що конфліктують, а також великі соціальні групи, до яких вони належать й суспільство загалом.

Особливу увагу варто приділити тому середовищу, що є «сприятливим» для виникнення конфліктів та провокувати їх утворення. Отож, до нього можна віднести: «умови господарювання; збіг несприятливих для діяльності організації обставин; проблеми трудової мотивації, пов'язані з оплатою праці, змістом та престижністю роботи, відносинами в колективі між окремими особами та соціальними групами; структурні нестиківки, провали в комунікаційних зв'язках, незадоволеність працівників рішеннями адміністрації; емоційні сплески, що визиваються різницями в темпераменті, характері та манері поведінки спільно працюючих людей, їх віці та життєвому досвіді, рівні освіти та спільної культури, переконаннях та моральних цінностях» [21].

Також важливо перейти до розгляду такого поняття як «внутрішньоорганізаційний конфлікт» крізь призму конфліктологічної парадигми, спираючись на погляди та нароби майстра соціологічної думки, Р.Дарендорфа. Важливо розглядати внутрішньоорганізаційні конфлікти спираючись саме на ідеї вказаного науковця, адже він досить влучно наголосив на необхідності їх утворення, та відзначив організаційні конфлікти як необхідну форму існування, що має не лише деструктивний, а й конструктивний характер. Він вбачав у конфліктах джерело змін, а також був переконаний у тому, що влада та панування є причиною виникнення конфлікту. Це нашоєхнує на думку, що влада в теперішньому суспільстві може бути причиною конфліктів не лише в негативному контексті, але і в позитивному. Р. Дарендорф писав, що відсутність конфліктів та постійний

баланс та гармонія призводять лише до застою й сповільнюють розвиток інновацій, тому влада, яка надана керівництву організації, може бути спрямована на те, щоб штучно створити конструктивний конфлікт в колективі (професійні змагання між відділами, формування духу суперництва), задля досягнення певних змін в організації або ж ця влада може бути спрямована на грамотне врегулювання тих конфліктів, що утворились між пілеглими

Враховуючи вищесказане можна глибше й змістовніше зрозуміти специфіку внутрішньоорганізаційних конфліктів.

Для того аби зрозуміти як саме працівники повинні поводитись аби уникнути конфліктних ситуацій або швидко знайти вихід з них я хочу розглянути правила поведінки працівників в конкретному закладі, який має назву «McDonald's».

Отже, на вебсайті «McDonald's» розташовані норми поведінки працівників даної компанії, про конфлікти там зазначено наступне: "Керівництво компанії «McDonald's» вважає своїм моральним обов'язком дотримання високих норм етичної поведінки. Правління компанії здійснює контроль над тим, як у компанії дотримуються етичних та правових норм. Щоб допомогти працівникам усієї нашої мережі гідно виконувати ці Норми ділової поведінки, в компанії «McDonald's» створений відділ контролю за дотриманням корпоративних норм. Цей відділ слідкує за дотриманням співробітниками цих Норм, також інших правил «McDonald's». Кожен повинен уникати ситуацій, коли наші особисті або фінансові інтереси можуть стати на перешкоді чесному виконанню обов'язків. Ви зобов'язані сповіщати відділ контролю за дотриманням корпоративних норм про будь-який конфлікт інтересів, наявний або потенційний, та діяти згідно з висунутими вам умовами щодо контролювання або усунення такого конфлікту. Подібною умовою може бути, наприклад, усунення вас від прийняття рішення від імені «McDonald's», або вимога позбавитися зовнішнього інтересу, що створює конфлікт". [1]



Подана інформація показує високий рівень відповідальності з боку компанії, адже вона піклується про те, щоб конфліктні ситуації не завдавали шкоди жодній з конфлікуючих сторін, а також мінімізує можливість утворення конфліктних ситуацій впродовж робочого процесу. Коли ситуація починає загострюватись надто сильно і менеджер або директор не можуть зарадити розгортанню конфліктної ситуації, то в компанії існує так званий «дзвінок довіри», який працівник може зробити конфіденційно, й розповісти про те, що його турбує на робочому місці. Цей дзвінок дозволяє розповісти про делікатні та дуже болючі проблеми, які будуть вирішувати hr-менеджери вже в головному офісі компанії. Загалом політика даної компанії є надзвичайно ґрунтовною, адже вона уміщує в собі чимало необхідних та дієвих правил, які мінімізують утворення конфліктних ситуацій через расу, гендер, нетрадиційну орієнтацію або зовнішність - ці пункти також чітко прописані в політиці компанії «McDonald's».

Безумовно, дане явище є актуальним для вивчення і сьогодні, адже даний вид конфлікту є елементом повсякденності для кожного з нас. Вагомим доказом вищесказаного слугує видима реальність, що дозволяє чітко простежити щоденне зіткнення протилежних думок, інтересів з боку індивідів, які й створюють внутрішньоорганізаційний конфлікт. Саме це підкреслює необхідність подальшого вивчення кожного елементу даного поняття.

## Висновки до розділу 2

В даному розділі основна увага була зосереджена на специфіці тих конфліктів, що утворюються в організаціях безпосередньо серед працівників. Також були розглянуті основні класифікації конфліктів в організації, й тлумачення тих понять, що стосуються вказаних конфліктів. Зокрема, було виокремлено тлумачення одного з ключових понять, а саме - поняття «внутрішньоорганізаційний конфлікт».

Увага також зосереджувалась на соціально-психологічному середовищі, яке є «сприятливим» для виникнення конфліктів та може провокувати їх утворення.

Була виокремлена низка специфічних видів конфліктів й об'єктивних причин їх утворення в організаціях

На прикладі закладу «McDonald's» були розписані норми поведінки працівників й механізми запобігання непорозуміннь між працівниками, що допомагають уникнути багатьох організаційних конфліктів.

## **Розділ III. Дослідження конфліктів в сфері надання послуг**

### **3.1. Аналіз прикладних досліджень конфліктів у сфері надання послуг в Україні**

Більшість опрацьованих досліджень стосуються конфліктів у сфері медичного обслуговування, юридичних консультацій, політичної сфери. Однак автором не знайдено безпосередніх досліджень, які б мали відношення до сфери надання послуг.

Дослідження, що стосується конфліктів серед працівників в сфері надання послуг було проведене українськими науковцями в сфері економіки й менеджменту, а саме В. Хмуровою та О. Новак в Києві 2014 року. Воно має назву «Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Дослідження є достатньо актуальним, адже подана в ньому інформація дає змогу простежити чимало ризиків, що стосуються сучасних реалій.

Загалом дослідження є надзвичайно цікавим та змістовним, тому варто детально розглянути усі його аспекти й проаналізувати їх. Саме про це зараз і піде мова.

Об'єктом даного дослідження виступає діяльність товариства із обмеженою відповідальністю «Персонал Плюс». Сферою діяльності підприємства є послуги із ремонту, технічного обслуговування, встановлення та підключення машин та устаткування загального призначення та продаж запчастин та комплектуючих для побутової техніки. [30]

Проаналізувавши дані дослідження, які демонстрували результати плинності кадрів, стало зрозуміло, що з усіх працівників, які були виключені, 54% звільнилися або ж їх було звільнено саме з причин конфліктів та стресових ситуацій. Такі дані дали змогу зрозуміти, що конфліктам не приділяється достатньо уваги на тому підприємстві, що розглядалось.

Якщо ж говорити про оцінку наявності конфліктних та стресових ситуацій, то спираючись на результати опитування, загальний стан проблеми має такий вигляд: «Більшість працівників відмічають, що на підприємстві періодично виникають та існують внутрішні конфліктні ситуації – між

працівниками у середині відділів (71%), між окремими відділами та працівниками поза відділами (79%), між працівниками та керівництвом (75%). Лише 4% співробітників не спостерігають на підприємстві жодних конфліктних та стресових ситуацій». Спираючись на вищезгадану інформацію, можна підтвердити наявність проблеми, пов'язаної із високим рівнем конфліктності на ТОВ «Персонал Плюс». [30]

Зараз мова піде про можливі причини виникнення конфліктних та стресових ситуацій для різних типів конфліктів. Для початку зосередимо свою увагу саме на основних причинах утворення конфліктів та стресових ситуацій між працівниками та керівництвом. До головних причин виникнення конфліктів працівники підприємства віднесли: незадоволеність умовами оплати праці (44%), незадоволеність навантаженням (22%), розподілом обов'язків (17%) та оснащенням робочого місця (17%). найбільш вагомими причинами виникнення стресових ситуацій між працівниками є незадоволеність розподілом обов'язків (35% для співробітників у середині відділів, 21% – між відділами), незадоволеність виконанням взаємозалежних, взаємопов'язаних обов'язків (24% для співробітників у середині відділів, 32% – між відділами, особисті причини (18% для співробітників у середині відділів, 26% – між відділами). Серед особистих причин співробітники підкреслюють наступні якості своїх колег: безвідповідальна поведінка співробітників, зовнішній вигляд, надмінність у спілкуванні, замкненість, дратівливість, грубість, підлабузництво до керівництва. [30]

Отже, в процесі проведення дослідження було визначено, що на підприємстві існує конфліктність як між персоналом та керівництвом, так і у середині колективу (між працівниками різних відділів та працівниками одного відділу). Після цього автори даного дослідження розглянули принципи управління та подолання конфліктів, до яких належить:

- інституціалізація конфлікту, тобто встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту;

- легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій;
- структуризація конфлікуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх силу;
- редукція конфлікту, тобто його послідовне послаблення шляхом перекладу на м'якший рівень протистояння або протистояння.

Наприкінці дослідження автори дали рекомендації щодо запровадження певних заходів із подолання та запобігання конфліктів на робочому місці.

Якщо говорити про профілактику та подолання конфліктів, які стосуються організації робочих процесів, то сюди автори дослідження віднесли: запровадження чіткої регламентації етапів кожного процесу; визначення відповідальних за кожен етап процесу; складання форм звітності про хід виконання завдань;

А коли мова йде про профілактику та подолання конфліктів, що стосуються виконання професійних обов'язків, то в цьому випадку автори дослідження виокремили: складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади; введення контролю виконання посадових обов'язків, призначення відповідальних осіб; організація професійних навчань (вивчення методик продажів; мотивація співробітників на досягнення результату.

Ще одне дослідження, що стосується конфліктів у сфері послуг, здійснене в 2019 р. спеціалісткою в галузі управління персоналом А. Варакутою. В основі цього дослідження лежить аналіз діяльності та стану соціально-трудових відносин колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Основний напрямок діяльності цього підприємства – це виробництво товарного бетону, залізобетонних і бетонних виробів для житлового та промислового будівництва. [2]

Дослідження складається з таких процесів, як:

- виокремлення факторів успішності підприємства;

- аналіз динаміки руху робочої сили на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2017-2019 рр.;
- оцінка рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»;
- визначення загального ставлення працівників до свого колективу;
- виявлення основних причин конфліктів;
- оцінка частоти виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та їх безпосередніми керівниками;
- оцінка усвідомлення працівників того чи впливають трудові конфлікти на соціально-психологічний клімат на підприємстві та чи мають вони вплив на ефективність їх роботи;

Під час дослідження було виявлено, що більша частина працівників, а саме 54% оцінили рівень конфліктності в колективі як достатньо високий. Лише 27% працівників повністю задоволені тим колективом, у якому працюють.

Результати дослідження показали, що конфлікти, які виникають на підприємстві мають дисфункціональні наслідки, тобто порушують нормальне функціонування підприємства, що знижує ефективність його діяльності. [2]

До основних причин виникнення конфліктних ситуацій на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» відносять:

- відсутність чіткого розмежування функціональних обов'язків усередині кожного окремого відділу;
- відсутність належної комунікації між відділами;
- різне бачення цілей та цінностей підприємства;
- відсутність згуртованості колективу підприємства.

Працівники ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» зазначили, що конфліктні ситуації чинять суттєвий вплив на мікроклімат у їх колективі. Соціальнопсихологічна напруженість у колективі негативно відображається на усіх сторонах його життєдіяльності. Дослідження показало, що тривалість постконфліктних емоційних переживань та порушень ділового контакту зазвичай суттєво перевищує час тривалості самого конфлікту що, відповідно,

негативно впливає діяльність підприємства. Тому автором проробленого дослідження були запропоновані такі методи:

- розробка посадових інструкцій на підприємстві для чіткого розподілу обов'язків;
- розробка документу із зазначеною чіткою місією, цінностями та основними цілями підприємства;
- підвищення рівня згуртованості колективу шляхом проведення різноманітних корпоративних заходів; [2]

### **3.2. Методологія авторського дослідження конфліктів у сфері надання послуг на прикладі закладу харчування «McDonald's» та інтерпретація даних дослідження**

З особистого досвіду й досвіду близького мені оточення знаю, що чимало студентів шукають підробіток саме в сфері надання послуг, тому для моєї вікової категорії дана сфера є близькою та цікавою.

Я виокремила такі завдання для свого дослідження:

- виявити можливі зміни мікроклімату впровадж розгортання конфлікту на прикладі закладу харчування McDonald's;
- дослідити роль керівника в розгортанні організаційних конфліктів між працівниками;
- проаналізувати конструктивні наслідки;
- проаналізувати деструктивні наслідки;
- порівняти які наслідки переважають: конструктивні чи деструктивні;
- виявити особливості внутрішньоорганізаційних конфліктів на прикладі закладу харчування.

Якщо говорити про гіпотези, які я вказала в своїй програмі, то варто вказати, що до них належать:

1) Організаційні конфлікти чинять негативний вплив на мікроклімат в колективі

*Наслідок:* соціально-трудова конфлікти дезорганізують роботу в колективі.

2) Деструктивні наслідки внутрішньоорганізаційних конфліктів в сфері надання послуг переважають над конструктивними.

*Наслідок:* внутрішньо-організаційні конфлікти зменшують ефективність роботи організації.

3) Керівник відіграє ключову роль у формуванні конструктивних конфліктів в організаціях.

*Наслідок:* Керівники можуть штучно створювати конфлікти задля досягнення певних змін в організації.

Генеральною сукупністю дослідження стали працівники закладу McDonald's чоловічої та жіночої статі. Методом збору інформації був обраний такий метод якісного дослідження, як напівструктуроване інтерв'ю з наперед прописаним запитальником, що налічував 37 питань. Загалом мені вдалося провести 7 інтерв'ю:

- 1) Нікіта (02.02.2022, тривалість 22:06хв)
- 2) Олександра (03.02.2022, тривалість 27:39)
- 3) Віталій (08.02.2022, тривалість 32:55)
- 4) Анастасія (09.02.2022, тривалість 32:04)
- 5) Максим (22.04.2022 тривалість 21:08хв)
- 6) Артур (08.05.2022 тривалість 24хв)
- 7) Володимир (12.05.2022, тривалість 20:29хв)

Перед проведенням кожного інтерв'ю респондентів було проінформовано щодо окремих понять, які стосувались заданої теми. Також були наперед означені правила проведення.



Наступним етапом після проведення інтерв'ю був процес транскрибування, тобто перетворення словесного висловлювання в письмову форму. Отримані транскрипти стали основним джерелом інформації для даного дослідження, цитати якого присутні в наступному підрозділі даної дипломної роботи, задля яскравого виділення певних аспектів під час інтерпретації авторського дослідження.

На початку розмови з кожним респондентом мені важливо було дізнатись їхнє бачення того наскільки дружнім є їхній колектив, щоб мати розуміння того, яка атмосфера зазвичай панує серед працівників і наскільки «сприятливою» для утворення конфліктів вона є. Зі слів респондентів я зрозуміла, що в колективі мережі закладів «McDonald's» панує дружба і мирна атмосфера, адже кожен респондент переконливо стверджував, що його колектив впевнено можна назвати дружнім й згуртованим. Респондент Нікіта, до прикладу, відповів так: «За цим слідкують, щоб він був дружнім і згуртованим. І самому хочеться, щоб він був таким». [8, 5-6р]

Загалом впродовж розмови з усіма респондентами я помітила схожість не лише у тому, що усі беззаперечно вважають свій колектив дружнім, а й у тому, що як з боку керівництва, так і з боку простих працівників, усі стараються згуртуватись. Я дійшла до таких висновків, проаналізувавши відповіді респондентів на запитання: «Чи влаштовують вашому колективу різноманітні заходи, що покликані згуртувати його?» - усі без сумнівів стверджували, що різноманітні корпоративи й просто прогулянки після зміни або щотижневі футбольні змагання мають місце в «McDonald's». Тобто компанія дбає про атмосферу в колективі й старається запобігати конфліктним ситуаціям. Такі ж висновки можна зробити розглянувши положення в політиці компанії. Ось що про них каже респондент Віталій: «В нашій політиці сказано, що ми маємо бути ввічливими до своїх колег та відвідувачів, це в своїй мірі запобігає деяким конфліктам, також в нас прописано, що ми повинні ставитися з розумінням і толерантністю до наших колег, які мають якісь расові

відмінності, до якихось окремих ЛГБТ спільнот відносяться, чи там якийсь колір волосся, чи якісь інші особливості людини». [5, 164-168р]

Проте, очевидним є те, що конфлікти в будь-якій організації є неминучим явищем, тому зрозуміло, що вони мають місце і в тій організації, що має в пріоритеті тимблдінг. Саме тому я виділила найбільш часті конфліктні ситуації, про які говорили респонденти. Зокрема до них належать:

- дрібні непорозуміння в час-пік;
- систематичне запізнення;
- невидача замовлення;
- цькування новеньких співробітників;

Такі конфлікти спостерігали переважно всі респонденти. «Часто люди можуть перенервуватись на роботі і сказати щось не те, не подумавши. Або, допустимо, знову ж таки, через велику кількість гостей, люди можуть перепрацювати, зробити щось не так, а ти як працівник сервісу отримуєш негативний відгук від гостей і в вас виникає конфлікт на цьому підґрунті» [3, 21-24р].

Якщо говорити про те між ким саме найчастіше виникали конфлікти, то не можна дати однозначної відповіді які конфлікти переважали: вертикальні чи горизонтальні. Деякі респонденти стверджують, що в більшості випадків конфлікти були між працівниками та керівництвом. До, прикладу, респондентка Анастасія стверджує: «Частенько бувало з керівництвом, але це по більшій степені виникало на фоні непорозуміння або зловживання своїми посадовими обов'язками зі сторони менеджерського складу, особливо зі сторони вищого керівництва, заступника директора, тобто старшого асистента і все в такому плані. Я думаю що в кожного таке траплялось насправді.» [3, 32-36р.]

Такий конфлікт виникав не у всіх респондентів, а у переважної більшості опитаних, зокрема з вертикальними конфліктами стикалися Максим, Артур, Олександра й Анастасія ( з горизонтальними конфліктами стикалися усі респонденти)

Якщо говорити про Артура та Максима, то це були швидкоплинні вертикальні конфліктні ситуації, де останній безпосередньо участі не брав, а лише став свідком. Олександра стикалась з більш серйозними конфліктами, а Анастасія узагалі мала затяжний глибокий конфлікт з представником керівного складу організації, який впливав на її робочий процес значною мірою.

«Одна з таких дуже важливих ситуацій, яка дуже часто підштовхувала мене до звільнення, але так і не підштовхнула, знову ж таки, через дружність нашого колективу. Це була ситуація, непорозуміння з старшим асистентом...тобто це пряма неповага до мене, це дрібні, можна сказати, пакості в мою сторону» - говорила Анастасія. [3, 39-45]

Я вважаю, що цей конфлікт важливо розглянути більш детально й звернути увагу на його поетапність задля кращого розуміння того як саме він розгортався. Отже, як зазначила сама Анастасія, цей конфлікт розгортався так: «Спочатку це здавалось просто як кумедний жарт, особливо коли мені погрожували тим, що мені виписуть попередження за звичайну...дурницю. Ми всі посміялися з цього і жили далі, але потім коли ця людина зрозуміла, що я не збираюся якимось реагувати на ці провокації, вона почала ще більше їх робити... це також здалось такою дурницею, але коли та людина погрожує іншому керівництву, нижчому за себе, щоб ніхто навіть не смів іти мені на зустріч і щось робити, ти вже починаєш розуміти, що ти достатньо сидиш в цієї людини в печінках» [3, 72-75p] «...це вже не жарти і моя робота, моє життя в цій компанії воно вже загалом зіпсоване і воно вже не буде ніяк покращено» [3, 87-88]

Ініціатором виступала керівниця, користуючись своїми повноваженнями й зловживаючи ними: «...зміщувати свою злість на людині, яка ніяк не може тобі відповісти через те, що вона нижче від тебе по ієрархічній системі – це неправильно» [3, 52-54]

Схожу ситуацію мала й Олександра, що розповідала: «не подобається коли керівництво через своє звання дозволяє собі принижувати інших людей.

Наприклад сказати «ти тупий» але не з точки зору що людина робить щось заповільно, а от вони просто вважають, що людина має робити швидше» [9, 80-83]

Вищезгадані конфліктні ситуації створювали по-справжньому напружену атмосферу в колективі й сприймалися достатньо гостро.

Також Артур та Максим стикались з неналежним ставленням керівництва до підлеглих, адже ініціатором їхніх конфліктних ситуацій виступали саме керівники, які зловживали своїми посадовими обов'язками й могли без вагомих причин зірватись на працівника і дати йому досить багато понаднормових завдань.

Тут можна простежити те, що влада, надана керівництву в даних ситуаціях, спрямована не на формування «штучних» конструктивних конфліктів, а навпаки – на створення напруженої атмосфери в колективі й деструктивних наслідків.

А зараз мова піде про наступний досить цікавий конфлікт, який був із респондентом Віталієм і відзначився певною неоднозначністю, про яку згодом піде мова. Якщо говорити коротко, то цей конфлікт полягав в періодичних небажаних та непристойних натяках та жартах, які бентежили респондента й заводили його в незручне становище впродовж робочого процесу. Його колега доволі часто вдавалась до таких дій через що респондент Віталій вже не міг терпіти цього й змушений був розпочати конфлікт. Ось що сам Віталій каже про цю ситуацію:

«Просто мені було незручно і складно працювати в обстановці, коли колега часто натякала або говорила з сексуальним підтекстом. Мені було неприємно працювати в такій атмосфері» [5, 26-28]

«Для мене конфлікт був дуже стресовим, тому що я ніяк не міг позбутися цих неприємних відчуттів, через те що до мене заграє людина, з якою я не хочу нічого мати, і це створювало в мене багато психологічних проблем, але, на щастя, я все ж таки зміг створити конфлікт і в нас немає зараз з нею ніяких відносин» [5, 34-38]

Зараз мова піде власне про неоднозначність цієї ситуації. Адже з одного боку вона несе в собі деструктив, але з іншого – показує, що саме конфлікт допоміг вирішити цю ситуацію й завершити загравання, тобто призвів до конструктивних наслідків.

Варто детальніше розглянути поетапність цього конфлікту, щоб краще зрозуміти його унікальність й виявити гостроту та рівень напруженості.

Респондент розповів про поетапність вказаного конфлікту наступне: «З самого початку це були звичайні загравання, на які я не звертав уваги. Потім вони були все більш такими непристойними і мене це вже почало напружувати і постійно давити на мене, через що я почав якось її ображати і прямо відшивати. На жаль, до неї це не доходило. Тому я одного разу якось написав їй. Відшив їй, щоб більше нічого до мене не говорила, та й все. Ну і в нас зараз по суті конфлікт між нею, але ми не спілкуємося. Мене це влаштовує зараз» [5, 42-39]

«Атмосфера в колективі не змінювалась. Тобто вона веде себе, як і раніше з іншими. А для мене стало краще, так як тепер я не відчуваю якогось напруження. Ми не призвели ні до яких змін в колективі, тобто все добре. Дружня атмосфера в колективі. Просто між нами немає ніяких відносин» [5, 41-47]

Цей конфлікт демонструє неоднозначність явища конфлікту, коли він водночас може набувати як деструктивних так і конструктивних рис. Адже не можна точно стверджувати, що конфлікт в ситуації з респондентом Віталієм носить конструктивний характер, так як конфлікт не вирішився, а сторони просто перестали контактувати. Але принаймні за допомогою конфлікту вдалося припинити небажані загравання.

Також ця ситуація певним чином торкнулась керівництва. «І та жінка дозволяла ще таку поведінку також, по відношенню до керівників, після чого було вирішено наголосити для всіх працівників і нагадати(політику компанії), про те що не дозволено на робочому місці загравати до своїх колег» [5, 202-205]

Отже, цей конфлікт підштовхнув керівництво ще раз нагадати про неприйнятні на робочому місці дії, що демонструє небайдужість керівництва до неприйнятної поведінки з боку колективу.

Тепер мова піде про ще один цікавий конфлікт на підставі віку працівників.

Про нього розповів респондент Володимир. Працюючи в компанії він простежив чітку відмінність в роботі між однолітками та особами старшого віку. Про це мені кажуть наступні слова респондента Володимира:

«З однолітками я спілкуюся прекрасно.. під час роботи спілкувався прекрасно, з ними працювати було досить комфортно, ми і жартували і кепкували, але решта половина мого колективу старшого віку - це просто жах якийсь. Вони постійно ставляться до мене якось зверхньо, ставляться так ніби я якась нижча форма існування, а вони вже експерти...» [6, 9-15]

Проаналізувавши те, як розгортався цей конфлікт, я можу сказати, що варто розглянути його не лише крізь призму сприйняття Володимира але й загалом.

Зі слів респондента, працівники старшого віку часто перевантажували його зайвою роботою, в той час, коли він не мав змоги виконувати її, адже мав інші обов'язки. Проте, він погоджувався робити додаткові завдання, через що створював собі проблеми й негативно сприймав поведінку старших. Безперечно, працівники чинили не правильно, але проблема респондента полягає в тому, що він не міг відмовити й пояснити, що не має можливості виконувати одночасно різні види роботи. Натомість він терпів й не починав вступати в суперечку та відстоювати свою позицію. Загалом проблема загострювалась ще через те, що Володимир є новеньким працівником, а як вже було сказано на початку цього підрозділу, цькування й зверхнє ставлення по відношенню до новеньких – це поширена практика серед працівників McDonald's, адже цю проблему помічали в своєму колективі всі опитані.

Отже, я вважаю доцільним вказати тут те, що даний конфлікт розгорнувся все ж таки не саме через вік працівників і їх «конфліктність», адже

в цій ситуації були переплетені різні фактори, що й посприяли загостренню ситуації, зокрема це замовчування проблеми з боку респондента та неминучість конфлікту через поширену зверхність по відношенню до новеньких.

Досить влучно до останніх двох конфліктних ситуацій (з Віталієм, Володимиром) додати фразу з інтерв'ю респондента Максима: «Інколи конфлікти, як остання точка кипіння. Позитив є в тому, що конфлікт стає явним і тепер всі можуть докласти зусиль, щоб вирішити його» [7, 116-117]

Загалом більшість затяжних конфліктів вирішувались без участі директора. Функція керівної верхівки скоріше полягала у запобіганні конфліктних ситуацій, аніж у їх вирішенні. Адже, зі свого боку, керівництво мало в пріоритеті тимбілдінг, так як влаштовувало різноманітні заходи, що покликані згуртувати колектив. Чимало працівників просто не хотіли задіювати в особисті конфлікти інших осіб, зокрема й директора, тому його участь в їх вирішенні не є такою суттєвою.

Зараз варто перейти до порівняння роботи в закладі харчування з іншими місцями. Для цього під час інтерв'ю я просила респондентів розповісти про їх минуле місце роботи, можливі конфліктні ситуації що траплялися, й загалом про атмосферу, яка зазвичай панувала серед працівників.

Такою, до прикладу, була відповідь Максима: «Загалом варто зазначити моя попередня робота – це робота в контакт центрі Приватбанку і, як на мене, там було набагато гірше прописані правила задля забезпечення неконфліктної атмосфери, як є тут в Макдональдс. Тут більше про це турбуються.» [7, 103–105]

А Артур, що працював раніше водієм, розповідав: «В принципі, не було ніяких таких правил. Тобто там навіть це не було ніяк прописано, ніяк навіть не обговорено. Тобто якщо ми дивимося на компанію МакДональдз, то тут дуже багато чого прописано, дуже багато чого дійсно зроблено, щоб люди поменше конфліктували між собою» [4, 143-146]

Загалом не можна виділити якоїсь конкретної відповіді щодо того, де саме частіше була більш напружена атмосфера й розгорталися конфлікти. Респонденти мали індивідуальне бачення, але всі стверджували, що працюючи в закладі харчування «McDonald's» вони більше задоволені своїм колективом й вважають його більш дружнім.

А зараз розглянемо гіпотези, які були висунуті перед самим опитуванням й порівняємо їх з результатами дослідження.

- 1) Організаційні конфлікти чинять негативний вплив на мікроклімат в колективі.

Загалом, проаналізувавши слова респондентів, я можу сказати, що конфлікти чинять негативний вплив на мікроклімат колективу, можуть порушувати робочий процес. Переважна більшість респондентів відповіла саме так. До прикладу Анастасія розповіла: «Разюче змінилася атмосфера. Особливо, в моєму близькому оточенні...тому що хтось намагався мене захищати і також вступав в прями суперечки з керівництвом» [3, 77-79]

Макс: «Всі більш сковані, неемоційні. Можна сказати, що очікуємо початку ще одного конфлікту» [7, 25-26]

Отже, як наслідок конфлікти справді можуть дезорганізувати роботу в колективі. Ця гіпотеза підтверджується.

- 2) Деструктивні наслідки внутрішньоорганізаційних конфліктів в сфері надання послуг переважають над конструктивними.

Отже у меншій частині опитаних конфлікти відзначалися конструктивним характером, адже були, так би мовити, поштовхом до змін. Загалом всі респонденти зазначили, що конфлікти в колективі – це норма. До деструктивних наслідків конфлікти призводили в більшості. Деякі також зазначали, що конфліктні ситуації не призвели до суттєвих негативних змін, а дрібні непорозуміння лише на короткий проміж часу змінювали атмосферу в колективі.



Але все ж деструктивні наслідки були простежені в більшості випадків. В деяких ситуаціях вони просто були короткостроковими, а в інших – довгостроковими.

Отже, загалом наслідок «внутрішньо-організаційні конфлікти зменшують ефективність роботи організації» є вірним в моєму дослідженні. Гіпотеза підтвердилась.

3) Керівник відіграє ключову роль у формуванні конструктивних конфліктів в організаціях.

Варто відмітити, що керівники, зі свого боку, все ж таки старалися формувати дух суперництва, здорову конкуренцію в колективі, що могло призвести до певного прогресу в роботі. До таких висновків я дійшла зі слів більшості респондентів. Ось слова деяких з них. Нікіта: «Лише здорова конкуренція. Роблять нам типу змагання хто швидше приготує бургери якщо на кухні, або хто більше прийме замовлень якщо на касі» [8, 107-108]

«В нас є спеціальні системи бонусів (продати більше певного продукту за певну кількість часу), то можуть починатись змагання.» [7, 98–99]

Як наслідок керівники можуть штучно створювати конфлікти (змагання) задля досягнення певних змін в організації.

Тобто цю гіпотезу я вважаю підтвердженою, але лише частково, адже загалом керівник є неоднозначною постаттю в колективі, з одного боку – він створює конструктивні конфлікти, а з іншого - іноді стає ініціатором деструктивних ситуацій, що здатні створити напругу серед працівників. Відповідно, конструктивні конфлікти також можуть бути створені самими працівниками, без участі керівника.

Наприкінці хочеться узагальнити які ж саме конфлікти мені вдалось простежити в колективі «McDonald's»:

- конфлікт на основі небажаних непристойних жартів, натяків;
- вертикальний конфлікт, що має форму відкритої боротьби;
- конструктивні конфлікти у формі змагання;
- латентний конфлікт
- короточасні горизонтальні конфлікти
- «дідівщина» в колективі.

Загалом, я вважаю, що в закладі харчування McDonald's є достатня кількість задокументованих правил в політиці компанії, що регламентують поведінку працівників, запобігають утворенню конфліктів. Проте, є прогалина в контролі керівництва, яке іноді також може ставати ініціатором конфлікту. Тому в цьому випадку я вважаю, що варто більш детально розписати й уточнити правила поведінки й комунікації керівників по відношенню до підлеглих й, відповідно, встановити покарання за недотримання цих правил.

Також потрібно звернути увагу на те, що в організації бувають конфліктні ситуації через відсутність чіткого розподілу обов'язків, що дозволяє деяким працівникам давати додаткові завдання на робочому місці, які не повинні входити в обов'язки того чи іншого працівника. Саме тому, я вважаю, що потрібно встановити чіткий розподіл обов'язків для кожної станції (кухня/каса/зал), щоб запобігти утворенню таких конфліктів. Також можна виділити такий метод, як контроль за дотриманням норм і правил серед працівників та менеджерів.

Отже, саме такими є результати авторського дослідження конфліктів у сфері надання послуг на прикладі закладу харчування McDonald's.

### Висновки до розділу 3

Детально розглянуті й проаналізовані дослідження, що стосуються внутрішньо-організаційних конфліктів в сфері послуг в Україні. Зокрема, дослідження В. Хмурової та О. Новак під назвою: «Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг». Були виділені основні аспекти, що включає в себе вищезгадане дослідження, проаналізовані статистичні дані. Розглянуті методи профілактики та подолання конфліктів запропоновані в дослідженні.

Якщо коротко говорити про основні аспекти, які включає в себе вищезгадане дослідження, то до них можна віднести:

- аналіз плинності кадрів через причину конфліктів;
- оцінка конфліктного стану підприємства;
- причини виникнення конфліктних та стресових ситуацій для різних типів конфліктів;
- рекомендації щодо запровадження заходів із подолання та профілактики конфліктних ситуацій.

Основною причиною конфліктів в досліджуваній організації була незадоволеність умовами праці. Загалом, були присутні конфлікти як горизонтальні так і вертикальні.

Також було проаналізоване дослідження А Варакути, що стосувалось діяльності та стану соціально-трудових відносин колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Було виявлено, що конфлікти на вказаному підприємстві частіше носять деструктивний характер й зменшують ефективність діяльності. Найчастішою причиною утворення конфліктних ситуацій в колективі даного підприємства була відсутність чіткого розмежування функціональних. Конфлікти суттєво впливали на мікроклімат в організацій. Автором була виокремлена низка заходів, покликаних зменшити рівень конфліктності.

Також в даному розділі прописані методологічні засади авторського соціологічного дослідження, обґрунтовано вибір теми дослідження. Зокрема вказані завдання й гіпотези дослідження.

Впродовж проведення авторського соціологічного дослідження під назвою «Специфіка внутрішньоорганізаційних конфліктів в сфері надання послуг на прикладі закладу харчування «McDonald's» була виконана низка необхідних завдань, що дозволили досягти певних результатів та виокремити деякі висновки.

Був здійснений безпосередньо процес інтерпретації отриманого впродовж дослідження матеріалу, з використанням цитат респондентів та детальним аналізом усіх аспектів зібраної інформації.

Загалом дослідження включало в себе такі складові як:

- визначення рівня згуртованості працівників закладу McDonald's;
- виокремлення найпоширеніших причин утворення суперечок;
- аналіз поетапності конфліктів, їх гострота;
- визначення видів конфліктів, які розгортались в організації;
- наслідки конфліктів, зокрема вплив на мікроклімат колективу.

## ВИСНОВКИ

В поданій дипломній роботі представлені ключові аспекти такого суспільного явища як внутрішньоорганізаційний конфлікт. Перш за все були розглянуті тлумачення основних понять, що стосуються даного конфлікту. Розроблена програма соціологічного дослідження для проведення й інтерпретації результатів.

Загалом вдалося концептуалізувати поняття «внутрішньоорганізаційний конфлікт» через призму конфліктологічної парадигми й основних її категорій. Прописана методологія дослідження, й його інтерпретація.

В інтерпретації були виділені найпоширеніші причини конфліктних ситуацій, поетапність їхнього розгортання й наслідки, до яких призвели конфлікти.

До найпоширеніших причин конфліктних ситуацій належать: непорозуміння в час-пік через «сприятливу» для конфліктів стресову атмосферу; запізнення, особливо систематичне; невидача замовлення; цькування новеньких співробітників. Вищезазначені конфлікти переважно є короткочасними.

Загалом наслідки внутрішньоорганізаційних конфліктів нерідко бувають суттєвими, адже виникають й більш серйозні сутички, які здатні призвести до деструктиву.

Якщо говорити про гіпотези, то 3 з них підтвердились повністю, а 1 лише частково. Зокрема впродовж дослідження вірними виявились гіпотези: «Організаційні конфлікти чинять негативний вплив на мікроклімат в колективі» та «Деструктивні наслідки внутрішньоорганізаційних конфліктів в сфері надання послуг переважають над конструктивними».

Підтвердилась, але лише частково гіпотеза: «Керівник відіграє ключову роль у формуванні конструктивних конфліктів в організаціях». Висновки були зроблені на основі аналізу слів респондентів.

Згодом були запропоновані деякі методи для профілактики й запобігання внутрішньоорганізаційних конфліктів, до яких належить:

- встановлення чіткого поділу обов'язків;
- контроль за дотриманням норм і правил серед працівників та менеджерів.
- детально розписати й уточнити правила поведінки й комунікації керівників по відношенню до підлеглих; встановити покарання за недотримання цих правил.

## Список джерел і наукової літератури

1. Норми ділової поведінки McDonald's. URL: [9497\\_SBC\\_International\\_UKR\\_final\\_062210.pdf \(mcdonalds.com\)](https://www.mcdonalds.com/ukr/9497_SBC_International_UKR_final_062210.pdf)
2. Управління конфліктними ситуаціями в організації. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/52.Mova-kalynova.pdf>
3. Транскрипт інтерв'ю, проведеного з Анастасією, м. Львів, 09.02.2022
4. Транскрипт інтерв'ю, проведеного з Артуром, м. Львів 08.05.2022
5. Транскрипт інтерв'ю, проведеного з Віталієм, м. Львів, 08.02.2022
6. Транскрипт інтерв'ю, проведеного з Володимиром, м. Львів, 12.05.2022
7. Транскрипт інтерв'ю, проведеного з Максимом, м. Львів, 22.04.2022
8. Транскрипт інтерв'ю, проведеного з Нікітою, м. Львів, 02.02.2022
9. Транскрипт інтерв'ю, проведеного з Олександром м. Львів, 03.02.2022
10. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія: навч. посіб. для дист. навч. Одеса: Університет Україна, 2006. 203 с.
11. Бродовська В. Й., Грушевський В. О., Патрик І. П., Тлумачний російсько-український словник психологічних термінів. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 503 с.
12. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.
13. Гірник А. М., Основи конфліктології: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ: дім "Києво-Могилянська академія", 2010. 222с.
14. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
15. Гуменюк Л. Й., Соціальна конфліктологія. підручник. Львів: держ. ун-т внутр. Справ, 2015. 563 с.
16. Даниленко, О. А. Соціологічний вимір конфлікту: монографія. Харків: ХНУ, 2003. 242 с
17. Корнус О. Г., Географія сфери обслуговування: методичні вказівки з навчальної дисципліни. Суми : СумДПУ, 2012. 32 с.

18. Лазор В. В. Колективні трудові спори і конфлікти: теоретичний аспект. наук. журн. Харків: Право і безпека, 2002. 102с.
19. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
20. Миколаївський В. Н., Косуля І. Ю., Гужва О. А., Хрестоматія по конфліктології. Харків: ХНУ ім. В. Каразіна, 2009. 552с.
21. Миронова О. М. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
22. Олексієнко С. Б. Конструктивна та деструктивна функція міжособистісних конфліктів. Київ: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2010. 123с.
23. Орлянський В.С., Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
24. Петрінко В.С., Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. навч. посіб. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
25. Примуш М. В., Конфліктологія. навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2006. 282 с.
26. Ратніков В.П., Ділові комунікації: підручник. М: вид. Юрайт, 2018. 527с.
27. Румянцева О.Є., Управління принципал-агент конфліктами на підприємстві. Київ: Вид. КНЕУ, 2015. 8ст
28. Тирпак І. В., Жуков С. А. Основи економіки та організації підприємництва. навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 284 с.
29. Хапілова В. П., Конфліктологія: навч. посіб. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2010. 278 с.
30. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Київ: Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2014. 17с.



31. Яремчук С. С., Сучасні теорії в конфліктології: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2008. 72 с.
32. Яхно Т. П., Куревіна І. О., Конфліктологія та теорія переговорів, підручник. Одеса: ЦУЛ, 2018. 168 с.

## Додатки

Додаток А

### Програма авторського дослідження конфліктів у сфері надання послуг на прикладі закладу харчування McDonald's

#### Методологічна частина

**Актуальність теми.** Суспільство завжди співіснувало з явищем конфлікту, адже не можна уявити людство без розбіжностей у поглядах, думках, мотивах. Конфлікт є надзвичайно поширеним явищем в соціальному житті. Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути й бажані. Це так звані конструктивні конфлікти, в основі яких лежать розбіжності щодо вирішення принципових проблем організації, які можуть попереджувати застій та стимулюють розвиток колективу до нових цілей; як правило вони сприяють формуванню нових форм і цінностей.

Проте конфлікт не завжди має позитивний характер. У житті будь-якої організації виникають і деструктивні конфлікти, що виконують негативну, руйнівну функцію. Вони є результатом невірного розуміння виробничої реальності, розходжень у поглядах, інтересах, прагненнях людей, а іноді – наслідком егоїстичних, користолюбних цілей. Деструктивні конфлікти, погіршують морально-психологічний клімат у колективі, знижують його згуртованість та ефективність діяльності в цілому. Саме тому важливо досліджувати як негативні так і позитивні прояви внутрішньо-організаційних конфліктів в організаціях.

**Тема:** Специфіка внутрішньо-організаційних конфліктів в сфері надання послуг (на прикладі закладу харчування McDonald's).

**Мета:** визначити особливості внутрішньо-організаційних конфліктів у колективі в сфері надання послуг.

**Завдання:**

- Виявити можливі зміни мікроклімату впровадж розгортання конфлікту на прикладі закладу харчування McDonald's;
- дослідити роль керівника в розгортанні організаційних конфліктів між працівниками;
- проаналізувати конструктивні наслідки;
- проаналізувати деструктивні наслідки;
- порівняти які наслідки переважають: конструктивні чи деструктивні;
- виявити особливості внутрішньоорганізаційних конфліктів на прикладі закладу харчування McDonald's.

**Об'єкт дослідження:** працівники закладу McDonald's

**Предмет дослідження:** особливості конфліктів між працівниками в закладі харчування.

**Гіпотези:**

1) Організаційні конфлікти чинять негативний вплив на мікроклімат в колективі

**Наслідок:** соціально-трудова конфлікти дезорганізують роботу в колективі.

2) Керівник відіграє ключову роль у формуванні конструктивних конфліктів в організаціях.

*Наслідок:* Керівники можуть штучно створювати конфлікти задля досягнення певних змін в організації.

3) Деструктивні наслідки внутрішньоорганізаційних конфліктів в сфері надання послуг переважають над конструктивними.

*Наслідок:* внутрішньо-організаційні конфлікти зменшують ефективність роботи організації.

### ***Інтерпретація основних понять:***

*Конфлікт* – це зіткнення протилежних інтересів чи поглядів; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень чи гострої боротьби.

*Внутрішньо-організаційний конфлікт* – це стан незгоди або нерозуміння, що виникає внаслідок фактичних розбіжностей в потребах, переконаннях, ресурсах та стосунках між членами організації.

*Деструктивність* – це руйнування, порушення нормальної структури чогонебудь.

*Конструктивність* – це “той, що вибудовує”, який може бути основою чогонебудь позитивного.

*Сфера надання послуг* - це зведена узагальнююча категорія, що включає відтворення різноманітних видів послуг, що надаються підприємствами, організаціями, а також фізичними особами.

### **Методична частина – кількісне дослідження (анкетування)**

#### **Характеристика емпіричної бази дослідження**

Генеральною сукупністю дослідження є працівники закладу McDonald's чоловічої та жіночої статі.

### **Опис методів і технік отримання інформації.**

Методом збору інформації був обраний такий метод якісного дослідження, як напівструктуроване інтерв'ю.

Напівструктуроване інтерв'ю – інтерв'ю, яке складається з тематичних блоків і містить перелік обов'язкових аспектів, стосовно яких необхідно отримати інформацію. Важливо зазначити, що даний метод є достатньо гнучким.

Якщо говорити про чинники, що спонукали мене обрати такий метод збору інформації, як напівструктуроване інтерв'ю, то варто вказати що вибрана мною тема краще розкриється саме під час розмови, де кожен респондент зможе вийти за рамки конкретно прописаних запитань і цим привести до нових ідей.

Згадана інформація щодо особливостей такого методу як напівструктуроване інтерв'ю, вказує на ті чинники, що спонукали мене обрати даний соціологічний метод.

### **Запитальник:**

1. Розкажіть будь ласка про себе.
2. Де і ким Ви працюєте?
3. Чи вважаєте ви свій колектив дружнім/згуртованим?
4. Як часто виникають конфлікти у колективі?
5. Яка причина конфліктів є найчастішою у вас в колективі?
6. Чи ви безпосередньо брали участь в конфліктах на робочому місці?

7. Хто був ініціатором конфлікту?
8. Як розгортався даний конфлікт? Наскільки напруженим він був?
9. Як змінилась атмосфера в колективі після настання суперечки?
10. Якою була поведінка керівника?
11. Яким було ставлення колективу до ініціатора конфлікту?
12. На чиєму боці були Ви?
13. А на чиєму боці була більшість?
14. Як часто у вас панує напружена атмосфера в колективі?
15. Чи були ви коли-небудь ініціатором конфлікту?
16. Чи влаштовують вашому колективу різноманітні заходи, що покликані згуртувати ваш колектив?
17. Чи вважаєте ви, що ваша сфера діяльності є стресовою? Якщо так, то чому?
18. Скажіть будь ласка чи траплялися у вас на роботі конфлікти між керівником та підлеглим?
19. А чи траплялись конфлікти між тими працівниками, що перебувають на однакових посадах?
20. Наскільки задоволені ви діяльністю ваших керівників?
21. Чи прописані у вашій політиці компанії положення, щодо поведінки працівників безпосередньо на робочому місці?
22. Наскільки ретельно керівники контролюють поведінку ваших працівників?
23. Які положення в політиці компанії ви вважаєте важливими й дієвими в запобіганні конфліктів на робочому місці?
24. Чи вважаєте ви, що працівники тієї компанії, де ви працюєте, дотримуються правил?
25. Наскільки часто ви помічали порушення вказаних положень?
26. Яким є покарання за недотримання правил?
27. Якими були наслідки конфліктів в вашому колективі?

28. Чи вважаєте Ви, що конфлікт на робочому місці може згуртувати колектив? Чи схиляєтесь до того, що він веде лише до негативних змін?
29. Чи можете Ви назвати приклади конфліктних ситуацій на робочому місці, що призвели до позитивних змін?
30. Як ви вважаєте, чи є конфлікт невід'ємною складовою будь-якого колективу?
31. Чи були в вашому колективі особи, які навмисно підбурювали колектив на утворення конфліктних ситуацій?
32. Чи є у вас в колективі нездорова конкуренція?
33. Чи працювали Ви в іншій сфері діяльності окрім закладу харчування? Якщо так, то скажіть чи відрізнялись там правила поведінки в колективі від тих що зазначені в політиці компанії вашої теперішньої роботи?
34. Яке місце роботи ви вважаєте більш стресовим?
35. Де було більше конфліктних ситуацій?
36. Чи відрізнялась поведінка керівника?
37. Спираючись на власний досвід скажіть: найчастіше конфлікт в колективі веде до негативних чи позитивних змін

## Транскрибування інтерв'ю з респондентом Віталієм

М – модератор, В – Віталій

1 **М: Де і ким Ви працюєте?**

2 В: Я працюю інструктором з навчання нових працівників у МакДональдз, в  
3 сфері харчової промисловості.

4 **М: Чи вважаєте ви свій колектив дружнім, згуртованим?**

5 В: Так! Я вважаю що наш колектив є дуже дружнім і дуже згуртованим. Я в  
6 цьому дуже впевнений.

7 **М: А як часто виникають конфлікти у вас в колективі?**

8 В: Часто в колективі виникають конфлікти через якісь дрібниці або з якихось  
9 особистих причин між різними людьми.

10 **М: Яка, зазвичай, причина конфліктів найчастіша у вас в колективі?**

11 В: Думаю це особисті розбіжності, які виникають через напружені моменти,  
12 коли багато відвідувачів, таке часто відбувається. Це часто стресові ситуації і  
13 можуть не контролюватись емоції.

14 **М: А чи ви безпосередньо брали участь в конфліктах на робочому місці?**

15 В: Так, я також був причетним до конфліктних ситуацій на роботі.

16 **М: Можете навести якісь приклади?**

17 В: Ну в мене було багато різних конфліктних ситуацій, які мали свої наслідки,  
18 або нічого за собою не вели. Наприклад, одного разу я зіштовхнувся зі своїм  
19 колегою, через що в нас були в один момент напружені відносини, але це  
20 просто пройшло. Але був конфлікт, одного разу з дівчатами, які мали вже  
21 більші наслідки.

22 **М: Гарзд. А хто був ініціатором конфлікту?**



23 В: Якщо брати до прикладу з однією дівчиною ініціатором конфлікту був я,  
24 там були для цього свої причини.

25 **М: Які саме?**

26 В: Ну, просто мені було незручно і складно працювати в обстановці, коли  
27 колега часто натякала або говорила з сексуальним підтекстом. Мені було  
28 неприємно працювати в такій атмосфері.

29 **М: Як саме Ви зініціювали конфлікт?**

30 В: Я до неї дуже грубо ставився і якось зробив так, щоб в неї не було ніяких  
31 бажань до мене загравати і максимально цього позбувався, хоча це було  
32 складно зробити. Це був дуже проблемний конфлікт.

33 **М: А наскільки напруженим він був?**

34 В: Ну... Для мене він був дуже стресовим, тому що я ніяк не міг позбутися цих  
35 неприємних відчуттів, через те що до мене заграє людина з якою я не хочу  
36 нічого мати і це створювало в мене багато психологічних проблем, але, на  
37 щастя, я все ж таки зміг створити конфлікт і в нас немає зараз з нею ніяких  
38 відносин.

39 **М: А якщо говорити про цей конфлікт, то як він розгортався поетапно?**

40 **Як це відбувалось? Від початку до найбільш напруженої точки і до кінця.**

41 **Можете розповісти?**

42 В: З самого початку це були звичайні загравання, на які я не звертав уваги.  
43 Потім вони були все більш такими пошлыми і мене це вже почало напружати і  
44 постійно давити на мене, через що я почав якось її ображати і прямо  
45 відшивати. На жаль, до неї це не доходило. Тому я одного разу якось написав  
46 їй. Відшив їй, щоб більше нічого до мене не говорила та й все. Ну і в нас зараз  
47 по суті конфлікт між нею, але ми не спілкуємося. Мене це влаштовує зараз.

48 **М: Як змінилась атмосфера в колективі, після настання суперечки?**

49 В: Атмосфера в колективі не змінювалась. Тобто вона веде себе, як і раніше з  
50 іншими. А для мене стало краще, так як тепер я не відчуваю якогось

51 напруження. Ми не призвели ні до яких змін в колективі, тобто все добре.  
52 Дружня атмосфера в колективі. Просто між нами немає ніяких відносин.

53 **М: Якою була поведінка керівника під час розгортання даного**  
54 **конфлікту?**

55 В: Ну це ж конфлікт був між двома людьми, він більш особистий і який  
56 стосується саме тільки мене, тому він ніяк не міг вплинути на це, ніякий  
57 керівник. Не можна сказати, що керівник тут міг щось зробити з цим.

58 **М: Тобто Ви не розповідали про це керівнику, так?**

59 В: Ну... Так. Я нічого не розказував керівнику, тому що повважав, що це  
60 особиста справа і вона не має бути розголошеною чи відомою для інших  
61 людей.

62 **М: Тобто колектив також не знав про цю суперечку чи інші працівники**  
63 **були ознайомлені?**

64 В: Я думаю, що хтось, можливо, міг це помічати, але саме нашого конфлікту,  
65 я сумніваюсь, що хтось звернув на це увагу, що між нами виник конфлікт. Ми  
66 стараємося не сваритися, просто не спілкуємось.

67 **М: А в вас траплялися такі конфлікти, де вони відбувалися безпосередньо**  
68 **між іншими працівниками, а не між вами і іншим працівником?**

69 В: Ну так. Було багато таких конфліктів, де працівники інші сваряться або  
70 працівники та керівники сперечаються чи самоконфліктують один з одним. Ну  
71 так, конфлікти це часта справа і я часто бачу як колеги сваряться. Була одного  
72 разу така весела ситуація. Я там в ресторані десь за сто метрів від колег, а вони  
73 сваряться настільки голосно і лаються, що мені було весело від того наскільки  
74 вони там сперечаються і потім наступної хвилини вони обоє ідуть разом  
75 курити. Тобто конфлікт був незначний, вони багато лаялись один між одним і  
76 сварилися, але якось вирішили цю ситуацію один між одним.

77 **М: Скажіть будь-ласка. Яка була причина даної конфліктної ситуації?**

78 В: На жаль мені це було невідомо. Я був далеко і не помітив як починав  
79 розгортатися даний конфлікт.

80 **М: Гаразд. А чи відомо вам яка була поведінка керівника, в даній**  
81 **конкретній ситуації?**

82 В: Я бачив, як керівник проводив з ними розмови. Наскільки мені відомо, він  
83 деколи навіть втручався в конфлікт, щоб зупинити їх, адже не можна так  
84 відверто лаятися на робочому місці і він їх заспокоював щоб вони не  
85 поводитись так агресивно.

86 **М: А чи можете Ви згадати ще якісь ситуації, можливо?**

87 В: Так. Пам'ятаю одного разу в нас колега, досвідчений працівник який вже  
88 багато років працює цькував новенького на її ж посаді. Отже та досвідчена  
89 працівниця цькувала новеньку буцімто та не справляється, але це було  
90 неправильно, на мою думку, адже їй навпаки треба було сказати як і що треба  
91 було зробити правильно, а не вже починати там їх гнобити за те що вона  
92 зробила щось неправильно.

93 **М: Тобто на чісму боці були Ви?**

94 В: Я був на стороні, так сказати, новенької. Я вважаю що їй треба було  
95 пояснити лише, а не докоряти за те що вона щось зробила неправильно,  
96 навчити.

97 **М: А на чісму боці була більшість?**

98 В: Більшість була також на стороні новенької, адже це ненормально, так  
99 відразу сварити новеньких працівників, їх навпаки треба навчати, показувати  
100 як треба. Так ніхто не захоче розвиватися, якщо зразу віддавати тягар  
101 обов'язків і не пояснювати як з ними справлятися.

102 **М: Гаразд. Отже, наступне питання. Як часто в вас панує напружена**  
103 **атмосфера в колективі?**

104 В: Якщо в цілому колективі, як-не-як він у нас дружній і згуртований, в цілому  
105 колективі напружена атмосфера буває не так часто, рідко вона буває то такою.

106 **М: А чи можете ви пригадати такі ситуації, де ви безпосередньо були**  
107 **ініціатором конфлікту, окрім тієї ситуації, що ви вже називали раніше?**

108 В: Ініціатором ще... Тоді була дуже складна зміна і я був злий, коли колега не  
109 справлявся з обов'язками, я йому почав допомагати, а він чомусь відмовлявся  
110 від допомоги, мене це чомусь ще більше виводило з себе і на щастя втрутився  
111 керівник і мене заспокоїв.

112 **М: Гарзд. А чи влаштовують вашому колективу різноманітні заходи, що**  
113 **покликані згуртувати його?**

114 В: Так, звісно ж. В нас компанія забезпечує корпоративом раз на рік. Також,  
115 щотижня в нас влаштовуються футбольні змагання, на яких ми збираємося і  
116 змагаємося один з одним, ділимося на команди, які разом досягають успіху,  
117 тобто гуртуються і працюють в команді. Так в нас забезпечується компанією.

118 **М: А чи вважаєте Ви що ваша сфера діяльності є стресовою?**

119 В: Я вважаю що будь-яка сфера діяльності в своїй тій чи іншій мірі є  
120 стресовою, наша діяльність також є дуже стресовою, тому що потрібно  
121 відповідати всім нормам, стандартам і відповідати репутації ресторану.  
122 Робити все швидко, якісно і згідно золотих стандартів, а також часто бувають  
123 конфліктні люди, які приходять і створюють стрес на рівному місці деколи,  
124 коли його навіть не очікуєш. Тому так, робота є стресовою.

125 **М: Скажіть будь-ласка, чи траплялись у вас конфлікти між керівником і**  
126 **підлеглим?**

127 В: Такі конфлікти в нас бувають. Зазвичай, вони дуже швидко вирішуються,  
128 тому що керівник може спокійно відпустити додому працівника, щоб він не  
129 створював якоїсь там напруженої атмосфери.

130 **М: Ви зараз говорите про якийсь конкретний випадок, чи загалом?**

131 В: Так. Я пам'ятаю, коли працівниця була дуже роздратована і могла не  
132 контролювати себе, керівник просто її відпустив додому, тому що вона  
133 створювала таку атмосферу напружену. Але це, мабуть, не сильно конфліктна  
134 ситуація, пам'ятаю бачив як колега з керівником. Не пам'ятаю конкретної суті  
135 конфлікту, але керівник був дуже роздратованим і налаштованим аж занадто  
136 серйозно, так що хотів вийти з ресторану і поговорити окремо. Мене це тоді

137 дуже насторожило і я засумнівався в компетентності нашого менеджера, але  
138 тоді якось все пройшло гладко, на щастя.

139 **М: Гаразд. Тобто зазвичай у вас трапляються конфліктні ситуації між**  
140 **працівниками що перебувають на однакових посадах, порівняно із тими**  
141 **що відбуваються між керівником і підлеглим?**

142 В: Так, я б навіть сказав що точніше сказати буде, що частіше відбуваються  
143 конфлікти між працівниками які перебувають на посадах звичайних  
144 працівників, тому що керівники вже допускаються як лідери зміни і їх  
145 спеціально навчають для того, щоб запобігати всім таким ситуаціям. Тому  
146 дуже рідко трапляються конфлікти між керівниками або з керівниками.  
147 Зазвичай колеги, що між собою сваряться, це звичайні працівники.

148 **М: А наскільки ви задоволені діяльністю ваших керівників і чому?**  
149 **Обґрунтуйте свою відповідь.**

150 В: Я задоволений діяльністю керівників у вирішенні конфліктів повністю,  
151 адже вони працюють для цього, для створення атмосфери і дбають про це. Не  
152 можна бути не задоволеним в такій ситуації.

153 **М: А чи прописані у вашій політиці компанії певні положення щодо**  
154 **поведінки працівників безпосередньо на робочому місці?**

155 В: Так. Прописані. Працівники повинні бути ввічливими до своїх колег і  
156 відвідувачів. В нас є таке в політиці, що вони мають відповідати певній  
157 поведінці, яка не є агресивною, токсичною і конфліктною.

158 **М: Наскільки ретельно керівники контролюють поведінку ваших**  
159 **працівників?**

160 В: Керівники в силу своїх можливостей, якщо вони бачать якісь конфлікти ,  
161 вони їх вирішують або намагаються загасити даний конфлікт і не дозволяють  
162 їм розвиватися. Тобто вони підходять до цього серйозно і не дозволяють їм  
163 розвиватися.

164 **М: Якщо говорити про положення в політиці компанії, знову, то Ви**  
165 **вважаєте які саме з них є найбільш дієвими до запобігання конфліктів?**

166 В: Так... В нашій політиці сказано, що ми маємо бути ввічливими до своїх  
167 колег та відвідувачів, це в своїй мірі запобігає деяким конфліктам, також в нас  
168 прописано, що ми повинні ставитися з розумінням і толерантністю до наших  
169 колег, які мають якісь расові відмінності, до якихось окремих ЛГБТ спільнот  
170 відносяться, чи там якийсь колір волосся, чи якісь інші особливості людини.

171 **М: Гаразд. Дякую. Чи вважаєте Ви що працівники тієї компанії, де ви**  
172 **працюєте дотримуються правил?**

173 В: Я вважаю що в нас працівники дотримуються правил політики компанії,  
174 бувають звісно ж випадки, коли їх порушують, але зазвичай дотримуються всі  
175 цих правил.

176 **М: А яким є покарання за недотримання правил?**

177 В: Покарання за недотримання правил може бути дисциплінарне, але якщо  
178 людині цього зрозуміло і вона продовжує порушувати політику компанії,  
179 думаю її будуть звільняти, я впевнений в цьому.

180 **М: Якими були наслідки конфліктів у вашому колективі, зазвичай?**

181 В: Зазвичай, у нас конфлікти особисті між колегами, незначні, тому вони до  
182 чогось конкретного не приводять, але думаю, недавно був якийсь конфлікт,  
183 який правів до конкретної ситуації, що в видали модуля, які нагадують  
184 політику поведінки в компанії, про те що має бути атмосфера толерантності і  
185 взаємоповаги в нас в колективі, де всі мають поважати один одного, їх погляди  
186 і також не допускаються загравання в колективі, навіть якщо це поза межами  
187 роботи, десь коли ви вийшли разом відпочити, але і там треба себе вести  
188 відповідно політик компанії, щоб не створювати якусь атмосферу потім в  
189 середині колективу негативну. Ну і загалом все.

190 **М: А чи вважаєте ви, що конфлікт на робочому місці, може згуртувати**  
191 **колектив чи схиляється все ж таки до того, що він веде до негативних**  
192 **змін?**

193 В: Ні, я вважаю що конфлікт це можливість вирішити якусь суперечку не  
194 відтягуючи її або яка може призвести все ж таки до позитивних змін. Я

195 сумніваюсь, що конфлікт може згуртувати колектив, але те що він може  
196 призвести до позитивних змін я в цьому впевнений.

197 **М: А чи можете назвати приклади конфліктних ситуацій на робочому**  
198 **місці, що призвели до позитивних змін?**

199 В: Ну так. Можна згадати ту ситуацію про яку ми вже говорили, що зараз в  
200 мене латентний конфлікт з однією колегою, яка до мене заgravала і я зараз  
201 задоволений тим, що тепер це не відбувається. Крім того після цього ще  
202 зробили цей модуль про заборону конфліктів і заgravань на робочому місці.  
203 Але ж ця поведінка з її сторони була не тільки до мене, а вона так поводить  
204 з більшістю хлопців, які їй до вподоби, тому це є неприпустимо, я через це  
205 зараз з нею в прихованому конфлікті і це мене влаштовує. І та жінка дозволяла  
206 ще таку поведінку також, по відношенню до керівників після чого було  
207 вирішено наголосити для всіх працівників і нагадати(політику компанії), про  
208 те що не дозволено на робочому місці заgravати до своїх колег. Також я  
209 створював конфліктну ситуацію, що не хотів виконувати деякі обов'язки, які  
210 не пов'язані були з моїми обов'язками в один момент тому що це була інша  
211 посада, тобто я відмовився в один момент навчати працівника, коли до мене  
212 дійшло і відразу ж в той день я добився свого. Почавши конфлікт мене вже  
213 підняли на наступну посаду.

214 **М: Яким був початок цього конфлікту? Можете поетапно розповісти як**  
215 **це відбувалось, тому що я не зрозуміла?**

216 В: Я забув сказати що до цього мене вже довгий час розвивали і  
217 пришвидшували мій розвиток. В момент, коли я був готовий, підходив до  
218 директора, до інших менеджерів, казав що все здав, давайте мене вже  
219 піднімати. Мене якось все ігнорували, успішно забули про мене типу, я  
220 подумав як таке може бути і відмовився тоді навчати працівника, адже як я  
221 можу навчати , якщо я ще не є на посаді інструктора.

222 **М: А це вплинуло на вашу роботу, тобто ви стали більш напруженим?**

223 В: Ну так. Мені тоді, в той момент, не хотілось працювати. Я був дуже  
224 агресивним і негативно настроєним. Це було неприємно, але після цього  
225 конфлікту ситуація дуже швидко вирішилась.

226 **М: І вас врешті підняли?**

227 В: Так.

228 **М: А чи вважаєте Ви, що конфлікт є невід'ємною складовою будь-якого**  
229 **колективу?**

230 В: Ну так, звісно ж. Конфлікт це невід'ємна складова нашого життя, не тільки  
231 будь-якого колективу. Багато що можна вирішити... Є такі ситуації, тобто, які  
232 можна вирішити лише за допомогою конфлікту. Вони не можуть просто так  
233 вирішитись самі собою і потрібно для пришвидшення вирішення ситуації  
234 потрібно створити якийсь конфлікт.

235 **М: Гаразд, дякую. А чи були в вашому колективі особи, які підбурювали**  
236 **колектив, на утворення конфліктних ситуацій?**

237 В: В нашому колективі такого не було, але, наскільки мені відомо, така  
238 ситуація відбувалась в нашій компанії, в іншому колективі, в іншому  
239 ресторані, тобто колеги були дуже роздратовані, щось їх постійно не  
240 влаштовувало і вони разом погодились не вийти на робочу зміну, тобто  
241 змовилися. Але наскільки мені відомо тоді їх просто звільнили, за таку  
242 наглість.

243 **М: Але там була певна конкретна особа яка підбурювала?**

244 В: Так, так. Там була певна конкретна особа, яка підбурювала інших на те що  
245 це треба так зробити.

246 **М : А чи є у вас в колективі нездорова конкуренція?**

247 В: В нас в колективі я такого не помічав.

248 **М: Чи працювали ви в іншій сфері діяльності окрім, закладу харчування?**

249 В: Так. Я працював раніше в іншій сфері. Це була також сфера обслуговування,  
250 але call-центр. Я працював у службі технічної підтримки спілкування з



251 відвідувачами. Щодо колег не пригадую якихось конкретних правил в  
252 політиці.

253 **М: Яке місце роботи ви вважаєте більш стресовим?**

254 В: Більш стресовою, я вважаю, є робота на якій я зараз працюю хоча раніше  
255 також, постійно, кожен дзвінок я вислуховував незадоволення відвідувачів,  
256 але оскільки це були розмови на відстані, вони не були такими стресовими. І,  
257 навіть, коли відвідувач був дуже роздратованим, не задоволеним, то це ніяк не  
258 відбивалося на мені. А зараз часто бувають ситуації з людьми саме, коли вони  
259 можуть бути роздратовані або з колегами. Тоді, все ж таки, стрес буде більший  
260 від даної конфліктної ситуації.

261 **М: Де було більше конфліктних ситуацій між працівниками?**

262 В: Більше конфліктних ситуацій було там, де я зараз працюю, тому що вони  
263 один з одним взаємодіють і повинні завжди якось створювати командну  
264 роботу, деколи з одним можна по-одному працювати, з іншим - інакше. І вже  
265 на основі цього може виникнути конфлікт що не привели один з одним  
266 працювати. А на попередній роботі не було командної роботи, кожен сам  
267 працює і конфліктів майже не виникало, не пам'ятаю жодного конфлікту на  
268 попередній роботі, в службі технічної підтримки, в центрі.

269 **М: А чи відрізнялась поведінка керівника?**

270 В: Тобто директора ви маєте на увазі?

271 **М: Так.**

272 В: Так, відрізняється. Але я думаю тут справа в особистості, тобто директор  
273 call-центру, як на мене, була дуже добра і професійна людина, з якою можна  
274 було поговорити і який був дуже досвідченим. Але і зараз в на досвідчений  
275 директор, професійний, хоча я не довіряю йому. Він мені здається трохи  
276 загадковим або нечистим.

277 **М: Тобто лицемірним?**

278 В: Так, щось вроді цього.

279 **М: Отже загалом, спираючись на власний досвід, скажіть наскільки**  
280 **конфлікт в колективі веде до негативних, а наскільки до позитивних змін.**

281 **Порівнюючи, до яких змін веде найчастіше?**

282 В: На мою думку, конфлікт в колективі, веде до позитивних змін, тому що  
283 після того стає краще зрозуміло що краще робити і як краще робити, з ким  
284 можна працювати, з ким краще не працювати, це призведе лише до розуміння  
285 того, як краще робити, тому конфлікт веде до позитивних змін, на мою думку.