

УДК 316.455

Наталія НОВІКОВА

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ

**Резюме.** З'ясовано сутність та природу виникнення конфліктів в організації, досліджено основні підходи до управління конфліктами та стресами в колективі. Вказано сучасні проблеми, пов'язані з конфліктами, та запропоновано шляхи їх усунення.

**Ключові слова:** конфлікт, природа конфлікту, деструктивні конфлікти, кризова ситуація, підходи до подолання кризових ситуацій, профілактика конфлікту.

Natalia NOVIKOVA

## CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: APPROACHES TO SOLVING AND PREVENTION

**Summary.** The problem of studying and analyzing conflicts in organizations is widely researched in modern literature, but still remains urgent due to the impact of such situations both on personnel activity and moral and psychological climate in the team. Conflicts cause significant harm to the effective interaction in groups, loss of productive resources and time. Along with being timely discovered and resolved conflicts can be means of solving urgent problems. Conflicts are related to the human factor in the organization, so mastering the technique of management is essential for today's leaders, as opposed to the need of resolving conflict problems with their consequences. The essence and nature of conflict in the organization are studied in the article by using basic approaches to conflict management and stress in the team.

Today there is no unity among scientists concerning the understanding of the conflict's nature as a social phenomenon: some believe that conflict is the norm in social life, "conflict-free society is as impossible as dry water", "if there are no conflicts in your life check whether you have a pulse", other scientists believe that conflict is a dangerous disease, social pathology one has to get rid of it forever, ahead is the conflicts-free society. In both cases, the criterion of truth is life: nowadays the avalanche-like growth of conflict takes place, so regardless to the point of view the existence of conflict is recognized. Conflicts, especially those ones which result in destruction and dangerous consequences, should be carefully examined and recommendations for their regulation are to be formulated.

**Key words:** conflict, nature of conflict, destructive conflicts, crisis, approaches to crisis response, prevention of conflict.

**Постановка проблеми.** Проблема вивчення та аналізу конфліктних ситуацій в організаціях широко досліджується в сучасній літературі, проте залишається актуальною з огляду впливу таких ситуацій як на результати діяльності персоналу, так і на морально-психологічний клімат в колективі. Конфлікти завдають значної шкоди ефективній взаємодії у групах, стають причиною втрат виробничих ресурсів і часу. Поряд з тим своєчасно виявлені та вирішені конфліктні ситуації можуть стати засобом вирішення актуальних завдань.

Конфлікти пов'язані з дією людського фактора в організації, тому важливе значення для сучасних керівників має оволодіння технікою управління ними на противагу необхідності вирішення конфліктних проблем з їх наслідками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика, пов'язана з управлінням конфліктами та недопущенням негативних наслідків їх впливу розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних авторів – Герасіної Л.М., Панова М.І., Дуткевич Т.В., Ємельяненко Л.М., Примуш М.В., Грішиної Н.В. та інших. Автори розглядають різні аспекти конфліктів та конфліктних ситуацій, а саме: конфлікти, що виникають під час ведення переговорів, психологічні аспекти конфліктів в управлінській діяльності, теоретичні засади управління конфліктами.

**Мета статті.** З'ясувати сутність та природу конфліктів в організації, дослідити можливі підходи до успішного управління конфліктними ситуаціями в колективі.

**Виклад основного матеріалу.** Жодна організація не може забезпечити себе від серйозних проблем. Організації, у яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з «людським фактором». До них можна віднести як окремі неприємні інциденти, так і намічені негативні тенденції. Значною

мірою причинами їх виникнення є відмінності працівників організації за віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, розходження в їх функціях та обов'язках, цілях та завданнях, а також різноманітність особистих якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на проблеми, що виникають у процесі роботи. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Наявність подібних проблем є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації.

Зрозуміло, мова йде не про індивідуальні випадки, що можуть зумовлюватися суб'єктивними причинами, а про виявлені тенденції до повторюваності подібних випадків, що потребують аналізу і втручання. Виявлення зазначених тенденцій вимагає постійного відстеження кадрової ситуації в організації.

Варто зазначити, що проблеми конфлікту існували ще в сиву давнину. Чимало філософів, соціологів та психологів прагнули з'ясувати суть, причини виникнення даного явища та можливі шляхи його подолання чи уникнення.

На сьогодні серед учених теж немає єдності в розумінні природи конфлікту як соціального явища: одні вважають, що конфлікт – норма в соціальному житті, «безконфліктне суспільство так же немислиме як суха вода», «якщо в житті немає конфліктів, перевірте, чи є у Вас пульс»; інші учені вважають, що конфлікт – небезпечна хвороба, соціальна патологія і від неї раз і назавжди потрібно позбутися, попереду – суспільство без конфліктів. В обох випадках критерієм істини є життя: у наш час відбувається лавиноподібне зростання конфліктів, тому незалежно від точки зору існування конфліктів визнається. Конфлікти необхідно ретельно вивчати, досліджувати і формулювати рекомендації щодо їхнього регулювання, особливо тих конфліктів, які призводять до руйнувань та небезпечних наслідків. Зусилля сучасних конфліктологів сконцентрувалися на вирішенні 3 основних проблем:

- 1) виявлення сутності конфліктів, їхніх причин, етапів і учасників;
- 2) на основі цього вивчення – визначення методів, формулювання способів регулювання конфліктних ситуацій, а також запобігання їх виникненню;
- 3) встановлення основних форм конфліктів, їхня типологія.

Таким чином, завдання щодо вирішення зазначених проблем носять не тільки теоретичний, але й практичний характер [1, с. 14].

Коли люди думають про конфлікт, вони, як правило, асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною і т.п. У результаті, існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, в міру можливості, уникати і що його варто вирішувати одразу ж, як тільки він виникне. Таке ставлення чітко простежується в працях авторів, що належать до школи наукового управління, адміністративної школи і поділяючої концепції бюрократії за Вебером. Ці підходи до ефективності організації значною мірою опиралися на визначення завдань, процедур, правил, взаємодій посадових осіб та розроблення раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми, в основному, усунуть сприятливі умови появи конфлікту, і можуть бути використані для вирішення проблем, що виникають.

Автори, які належать до школи «людських стосунків», теж були схильні вважати, що конфлікту можна і треба уникати. Вони визнавали можливість появи протиріч між цілями окремої особистості й цілями організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, повноваженнями і можливостями однієї особи і між різними групами керівників. Однак вони зазвичай розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації й поганого управління. На їхню думку, добрі взаємини в організації можуть запобігти виникненню конфлікту.

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 [2, с. 483].

Проте конфлікт не завжди має позитивний характер. У житті будь-якої організації виникають і деструктивні конфлікти, що виконують негативну, руйнівну функцію. Вони є результатом невірної розуміння виробничої реальності, розходжень у поглядах, інтересах, прагненнях людей, а іноді – наслідком егоїстичних, користололюбних цілей. Деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність професійної групи, погіршують морально-психологічний клімат у колективі, знижують його згуртованість та ефективність діяльності в цілому.

Як правило, кожен керівник намагається будь-яким чином уникнути конфліктних ситуацій в колективі. І це зрозуміло, оскільки в свідомості працівників конфлікт призводить до погіршення взаємостосунків, втрати взаєморозуміння та довіри, зниження працездатності і т.д. [3, с. 101]

Способи подолання кризових ситуацій на практиці, зрозуміло, настільки ж унікальні, як і самі конкретні ситуації. Проте численні дослідження поведінки людей в організаціях і гігантський досвід практичного вирішення подібних проблем дозволяє перелічити оптимальні підходи до них:

1. Правила зміцнення «корпоративної моралі» і подолання слабкої дисципліни співробітників:

- забезпечення стабільності «робочого потоку» й ефективне управління виробничим процесом;
- чесна і конструктивна реакція на скарги і претензії співробітників організації з боку керівництва;
- заохочення «зворотного зв'язку» від співробітників не на словах, а на ділі, публічне визнання керівництвом корисності конкретних пропозицій щодо удосконалювання організації роботи;
- адекватна похвала і вдячність за видатні досягнення в роботі;
- забезпечення того, щоб кожен співробітник точно знав, що від нього потрібно в термінах кількості та якості виконуваної роботи;
- інформування підлеглих про заплановані або майбутні зміни, якщо вони істотно торкаються їхніх інтересів;
- готовність реально допомогти співробітникам у вирішенні виробничих і особистих проблем;
- створення чіткої, простої і внутрішньо несуперечливої системи правил поведінки і дисциплінарних вимог для співробітників організації.

2. Основні підходи щодо подолання високої плинності кадрів організації:

- удосконалення системи підбору кадрів для організації;
- відпрацьовування вивіреної процедури «входження» нового співробітника в організацію, що включає повноцінну і докладну «співбесіду-знайомство»;
- надання новому співробітникові необхідної і достатньої інформації про організацію, її цілі й політику;
- забезпечення нового співробітника точною інформацією про роботу, яку він повинен буде виконувати, і перспективи на майбутнє;
- представлення нового співробітника робочому колективі;
- адекватна допомога на початковому етапі роботи і достатня кількість контактів у період адаптації;
- налагодження ефективного контролю за станом кадрових ресурсів організації і психологічного супроводу співробітників.

3. Організаційні методи профілактики стресових станів і емоційних зривів:

- децентралізація або процес ширшого розподілу владних повноважень в організації, що знижує відчуття безпорадності й залежності, які часто служать причиною стресу;
- зміни в системі заохочень у напрямку її більшої справедливості й «зрозумілості», які знижують ступінь стурбованості і тривоги з цього приводу;
- залучення співробітників до участі в прийнятті найважливіших для організації рішень;
- нарешті, розширення каналів і поліпшення характеру спілкування в організації.

Але варто пам'ятати, що управління конфліктами передбачає не тільки врегулювання конфлікту, що вже виник, але й створення умов для його попередження, що є важливішим.

Профілактика конфлікту – вид управлінської діяльності, що полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому. Це така організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними [4, с. 331].

Передумовами успішної діяльності щодо попередження конфлікту є: знання загальної теорії управління (адже конфлікт – різновид управлінської діяльності); знання теорії конфлікту; глибокий аналіз конкретної конфліктної ситуації, кожна з якої унікальна.

Проте існують певні перешкоди, що знижують ефективність роботи з попередження конфлікту, зокрема:

- психологічного характеру – людська психіка прагне до волі, люди сприймають негативно всі спроби втрутитися в їхні взаємини;

- морального характеру – виробилася норма моральності, що вимагає невтручання в особисте життя людей, недоторканність особистого життя;

- правового характеру – сучасне законодавство захищає особисту волю, право на невтручання в особисте життя.

Профілактична діяльність повинна враховувати межі втручання, але вона необхідна, і розпочинати її потрібно із виявлення джерела конфлікту. А для цього потрібно:

I. Знати потенційно можливі причини виникнення напруги. Ними можуть бути як зовнішні, так і внутрішні проблеми. Зокрема до зовнішніх причин виникнення напруги відносяться деякі несприятливі обставини та умови, форми поведінки людей, недостатнє спілкування і розуміння, відмінності у планах, інтересах і оцінках, протистояння або групова опозиція, неправильні уявлення про чийсь дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіра, дезінформація. Серед внутрішньо-особистісних проблем виділяють: роздратованість, деморалізація страхом або самонавіювання, переконаність у нездатності щось зробити, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги.

II. Другим кроком буде необхідність виявити приховані перешкоди.

III. Наступним – корекція самої проблеми шляхом відповідної реакції. Можливими виходами є: налагодити спілкування; знайти компроміс; зайняти оборонну позицію; змінити стратегію і тактику.

Узагальнюючи досвід та практику в сфері попередження конфліктів, можна виділити такі підходи:

1. Співробітництво – налагодження між співробітниками клімату взаємодовіри, взаємодопомоги та взаємопідтримки.

2. Організаційні методи попередження конфліктів: усебічна підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка їхніх кар'єрних амбіцій.

3. Конкуренція – спосіб взаємодії людей (система утримань і противаг).

Практика показує, що головна ставка робиться на лінію співробітництва, що є цілком всіх засобів і методів управління на психологічних і організаційних рівнях, хоча іноді можна використовувати і конкуренцію.

Останнім часом більшість соціальних психологів і організаційних консультантів схиляється до погляду, що конфлікт – це «система відносин», «процес розвитку взаємодії» [5, с. 51]. Причому розвиток взаємодії відбувається саме через розходження в інтересах, цінностях або видах діяльності. Іншими словами, конфлікт – це процес розвитку взаємодії суб'єктів із приводу розходжень. У рамках цього підходу профілактика конфліктів полягає в створенні умов безкризисного і швидкого переходу від однієї фази до іншої для всіх потенційно можливих конфліктів. А управління конфліктом стає окремою діяльністю щодо забезпечення розвитку конфліктної взаємодії. При такому розумінні конфлікт стає природною умовою існування людей і перетворюється в інструмент розвитку організації.

**Висновки.** Успішне вирішення конфліктних ситуацій в організації, їх профілактика потребує усвідомлення природи конфлікту з боку керівників, знання й оволодіння ефективними способами спілкування, вміння обирати доцільний спосіб поведінки в конфліктній ситуації, що

виникають при довготривалих взаєминах. Контроль за конфліктною ситуацією є тим інструментом, оволодіти яким може кожен, а це допоможе вирішити практично будь-яку проблему.

**Conclusions.** Thus, the successful resolution of conflict in the organization, their prevention requires awareness of the nature of the conflict by the leaders, the knowledge and mastery of effective means of communication, the ability to choose the appropriate mode of behavior in conflict situations arising in long-term relationships. Control over conflict situation is a tool which can be mastered by everyone and it will help solve almost any problem.

### **Використана література**

1. Зінчина, О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст] / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
2. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 692 с.
3. Криворучко, О. Аналіз конфлікту в колективі [Текст] / О. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4 – 5. – С. 101 – 103.
4. Конфліктологія: учебник для вузов [Текст] / В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова и др.; под ред. проф. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 512 с.
5. Мороз, О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256 с.