

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ринкове середовище за рахунок своєї динамічності і конкуренції здійснює помітний вплив на діяльність підприємства та висуває ряд принципових вимог, найважливішою з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Нові сучасні концептуальні підходи і парадигми базуються на людиноцентрованості підприємств (організацій, установ), тобто визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед прибутком, перед інтересами підприємства, адже успіх роботи підприємства забезпечують саме люди, які тут працюють.

Персонал підприємства – це спільнота людей, в якій виникають конфлікти різного рівня. Отже, управління конфліктами – одна із специфічних функцій менеджменту, що орієнтована на конструктивне використання конфліктів та упередження їх негативних наслідків.

Конфлікти в організаціях виникають в результаті неефективно організованого комунікаційного процесу, конкуренції за перевагу, невідповідності стилю керівництва, дефіциту загальних ресурсів тощо. Вони існують як у великих холдингах, так і в малих організаціях. Організації без конфліктів зустрічаються дуже рідко, тому своєчасне їх виявлення та вирішення відіграє надзвичайно важливу роль в менеджменті організації.

Термін «конфлікт» походить від латинського «conflictus» і означає «зіткнення, боротьба». При здійсненні управлінських процесів подібні зіткнення можуть привести до дуже неприємних результатів, тому вимагають до себе особливої уваги.

За своєю природою більшість конфліктів спочатку деструктивні, а тому основним завданням менеджера є ідентифікація конфліктної ситуації і подальше управління конфліктом, щоб навіть деструктивний конфлікт завдав мінімальної шкоди організації або був перекаліфікований в конструктивний, рішення якого навпаки принесе ряд позитивних ефектів в роботу організації.

Зміст терміну «конфлікт» найчастіше забарвлений у відтінки негативу, такі як агресія, суперечка, з'ясування відносин, сварка, лють, злість та погрози. В результаті сформована думка, що конфлікт – це завжди явище небажане, якого слід уникати. Проте конфлікт не завжди та не обов'язково призводить до руйнувань. Навпаки, це один із основних процесів, що допомагає зберегти ціле. За певних умов конфлікти можуть сприяти збереженню життєздатності та стійкості організації. Цінність конфліктів у тому, що це стимул до змін, це виклик, що вимагає творчої реакції. Позитивною стороною в конфліктах є те, що за його допомогою можна отримати користь і досвід з ситуації, що сталася, визначити головну проблему і в результаті суперечки знайти спосіб її вирішення.

Для ефективного управління конфліктами необхідно знати і розуміти причини їх виникнення, перебігу, а також способи їх усунення. Зазначимо, що кожен конфлікт – індивідуальний через ряд факторів: відмінностей середовища, в якому він протікає; відмінностей між суб'єктами конфлікту, його об'єктом тощо. Виділяють дві групи факторів, що сприяють виникненню напруженості в трудовому колективі: внутрішні і зовнішні (табл. 1).

Таблиця 1

Внутрішні та зовнішні фактори конфліктів

| Внутрішні фактори | Зовнішні фактори |
|--|--|
| Невиконання керівництвом організації своїх обіцянок та небажання пояснити людям дійсний стан справ, неможливість для членів трудового колективу добре заробити | Дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп |
| Відсутність видимих результатів предметної турботи про поліпшення умов праці, побуту та відпочинку працівників | Виникнення гострого дефіциту на продукти і товари першої необхідності |
| Конфронтація управлінського персоналу та працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ та фонду оплати праці | Обмеження соціальних пільг у нових законодавчих актах |
| Впровадження інновацій та радикальних перетворень без урахування інтересів працівників | Різне послаблення правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу |
| Запальна діяльність неформальних лідерів | Забезпечення чесної та сумлінної праці, незаконне збагачення окремих громадян |

Джерело: складено автором за [1, 2, 3]

У фаховій літературі існує й інший підхід до виокремлення причин конфліктів, який передбачає їх поділ на три групи (рис. 1).



Рис.1. Причини організаційних конфліктів

Конфлікт в організації – це невід’ємна частина існування самої організації. Він являє собою відкриту форму існування суперечностей інтересів, що виникають в процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого та особистого характеру.

Кожен керівник прагне реалізувати принципи антикризового управління організацією, тому для нього особливо важливим є розуміння того, що конфлікт являє собою не спонтанне зіткнення інтересів, це процес, що протікає в часі і просторі. В основі кожного конфлікту лежить певне підґрунтя, на якому він розвивається, є учасники, які дотримуються протилежних точок зору, а також мають різні цілі, інтереси, судження. І розуміння процесу конфлікту дає можливість свідомо ним керувати.

Управління конфліктами в організації – це процес усвідомленого впливу на конфліктні ситуації з метою їх діагностики, профілактики та конструктивного вирішення, а також зменшення негативного та збільшення позитивного впливу на функціонування організації з метою досягнення поставлених задач. На сьогодні існують різноманітні підходи щодо вирішення конфліктів. Найбільш поширеними серед них є структурні методи та міжособистісні стилі. До структурних методів врегулювання конфліктів відносять: використання керівником свого службового положення в організації (накази, розпорядження); відокремлення учасників конфліктної взаємодії або зменшення їх залежності один від одного; призначення для конфлікуючих сторін координатора (наприклад, посередника з примирення опонентів); зміна статусів опонентів; інтеграція структурних підрозділів через об’єднання та виконання спільних завдань; проведення різноманітних профілактичних заходів, орієнтованих на упередження конфліктів, роз’яснення та прозорість вимог до роботи та виконання професійних обов’язків; створення обґрунтованих систем мотивації та винагороди працівників тощо.

Досить часто керівники, які не можуть розібратися в конфліктній ситуації, зайняти об’єктивну позицію, самі інстинктивно намагаються або запобігти конфлікту, або відкласти вирішення ситуації, що ускладнює вирішення проблем в колективі. У зв’язку з цим, вважаємо, що роль керуючого в справах по врегулюванню конфліктних ситуацій в організації повинен виконувати фахівець, що володіє всіма необхідними компетенціями і навичками.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
2. Іванова Н.С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *ВІСНИК ДонНУЕТ*. 2022. № 1 (76). С. 6-15.
3. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.