

РОЗВ'ЯЗАННЯ ДІЛОВИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

¹Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розкрито сутність ділових конфліктів в організації. Визначено систему управління конфліктами в організації. Досліджено способи розв'язання (подолання, вирішення) ділових конфліктів.

Ключові слова: *конфлікт, ділові конфлікти в організації, управління конфліктами, розв'язання ділових конфліктів в організації, переговори.*

Abstract

The essence of business conflicts in the organization is disclosed. Conflict management system in the organization is defined. Methods of solving (overcoming, solving) business conflicts are investigated.

Keywords: *conflict, business conflicts in the organization, conflict management, conflict resolution in the organization, negotiations.*

Вступ

Важливою умовою ефективного розвитку організації є вміння управляти процесом виникнення, розвитку та вирішення конфліктів. Конфлікти в організації можуть носити міжособистісний (емоційно-особистісний) та діловий характер.

Ділові конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації.

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на рішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Як висловився М. Вебер, “конфлікт очищує”. Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для співробітників джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- прогнозування конфліктів;
- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- розв'язання конфлікту [1].

Метою статті є аналіз проблеми розв'язання (подолання, вирішення) ділових конфліктів в організації.

Основна частина

Ключову роль у системі управління конфліктами в організації відіграє проблема розв'язання (подолання, вирішення) конфлікту.

Умовами розв'язання конфлікту є припинення конфліктної взаємодії, пошук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

Керівникові важливо уміти обирати способи подолання конфлікту, засвоїти процедуру, послідовність процесу розв'язання конфлікту й нюанси її реалізації у виробничих умовах.

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні

підходи до їх розв'язання.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх *причинами виникнення* визначають наступні [2].

Мотиваційний. Головною метою вважається усунення розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодиноці.

Когнітивний. Основна мета: створити спільну інформаційну основу, знайти спільну точку зору, пізнати себе і один одного. Конфліктуючі повинні усвідомити: "Ми всі прагнемо одного".

Діяльнісний. Основна мета: організація співпраці з правильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві, у діяльності. Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Відомі та ефективні у менеджменті є *структурні* способи вирішення конфлікту [2]:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу, хто надає і хто одержує різну інформацію, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначеної політики, процедур і правил організації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Вживання *координаційних* механізмів полягає у встановленні ієрархії повноважень («ланцюгу команд»), яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації.

До засобів інтеграції відносяться: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Постановка загальноорганізаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

Структура системи винагород. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням організації.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої економічні, адміністративні та соціально-психологічні фактори [1]:

- *економічні:* підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо.
- *адміністративні:* чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз'єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо.
- *соціально-психологічні:* роз'яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом *переговорів* (компроміс чи співробітництво), або через *силове втручання* (поступка опонента).

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом *переговорів* (компроміс чи співробітництво), або через *силове втручання* (поступка опонента).

Переговори – спосіб розв'язання конфлікту, що полягає у використанні ненасильницьких засобів і прийомів розв'язання проблеми. Переговори ведуться з приводу продовження дії угод, нормалізації стосунків, перерозподілу, створення нових умов, подолання побічних ефектів. Психологічними механізмами переговорного процесу є узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

Переговорний процес – це специфічний вид спільної діяльності. Його особливості: цілі, інтереси, позиції сторін не збігаються; на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений рахуватися з його діями. Тому переговори як соціально-психологічний процес мають психологічні механізми й особливу технологію проведення [3; 4].

Психологічні механізми являють собою цілісну сукупність психічних процесів, що

забезпечують рух до результату в чіткій послідовності. Психологи виділяють такі механізми: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

Сутність методу силового втручання полягає в примусовому нав'язуванні одній зі сторін свого рішення. Таким способом сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первісних вимог. Сторона, що поступилася і задовольняє вимоги опонента або ж вибачається за недоліки в діяльності чи в поведінці [5].

Висновки

Важливою умовою ефективного розвитку організації є вміння управляти процесом виникнення, розвитку та вирішення конфліктів. Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку.

Ключову роль у системі управління конфліктами в організації відіграє проблема розв'язання (подолання, вирішення) конфлікту. Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до розв'язання конфліктів.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх причинами виникнення визначають мотиваційний, когнітивний та діяльнісний.

Відомі та ефективні у менеджменті є структурні способи вирішення конфлікту: роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних та інтеграційних механізмів; постановка загальноорганізаційних комплексних цілей; використання системи винагород.

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом переговорів, або через силове втручання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Прищак М. Д. Етика та психологія ділових відносин: електронний навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/>
2. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
3. Анцупов А. Я. Конфликтология: учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 496 с.
4. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : навч. посібник / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. – К. : КНЕУ, 2005. – 315 с.
5. Конфликтология : учебник / под ред. В. П. Ратникова. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.

Фомич Наталія Іллівна – студентка групи МОП–14б, Менеджмент організації підприємницької діяльності, Факультет менеджменту напрям підприємницька діяльність, Вінницький національно технічний, м. Вінниця, e-mail: <fomych.2014@gmail.com>

Науковий керівник: **Лесько Олександр Йосипович** – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки підприємництва та виробничого менеджменту, м. Вінниця.

Fomich Natalia Ilyivna – student of the group MOP-14b, Management of the organization of entrepreneurial activity, Faculty of Management, direction of entrepreneurial activity, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: <fomych.2014@gmail.com>

Supervisor: **Lesko Alexander J.** – Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Head of the Chair of Economics and Business Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa.