

## РОЛЬ КЕРІВНИКА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

Вінницький національний технічний університет

### Анотація

*Розкрито сутність та значення конфлікту на підприємствах. Досліджено роль керівника у вирішенні конфліктів в середині колективу. Запропоновано практичні рекомендації щодо попередження конфлікту, його профілактики та послаблення.*

**Ключові слова:** *конфлікт, керівник, підприємство, колектив, конфліктні ситуації.*

### Abstract

The essence and significance of the conflict at the enterprises are revealed. The role of the leader in solving conflicts in the middle of the collective is investigated. Practical recommendations for conflict prevention, prevention and relaxation are suggested.

**Keywords:** *conflict, leader, enterprise, team, conflict situations.*

### Вступ

У кожної людини в житті є свої цілі, пов'язані з різними областями життєдіяльності. Кожен прагне досягти чогось свого або пробує що-небудь робити по-своєму. Але часто люди, пов'язані узами спільної ділової активності стикаються у своїх інтересах і тоді відбувається конфлікт, він дезорганізує людей, переводить їх у стан, коли їм починають керувати емоції, а не розум. Спогади про конфлікти як правило викликають неприємні асоціації: загрози, ворожість, незрозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи. У результаті склалася думка, що конфлікт – завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників та менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інші.

Проблемами, пов'язаними із теоретико-методологічним дослідженням конфліктів, управління ними займалися такі провідні вітчизняні вчені, як Гришина Н. В. [1], Ємельяненко Л. М. [2], Леонов Н. І. [3], Лозова В. І. [4], Немцов В. Д. [5], Пірен М. І. [6], Свиридюк Н. П. [7], Ядов В. А. [8] та ін. Проте із посиленням ролі людського чинника в діяльності організації зростає роль особистості керівника як ключового фактору ефективного управління конфліктами в організації та їх вирішення.

Метою статті є дослідження питання ролі керівника у вирішенні конфліктів у колективі.

### Основна частина

Конфлікт – крайнє загострення суперечностей сторін, пов'язане з відмінностями їхнього становища в суспільстві й пов'язане з цим реальної чи надуманої суперечності інтересів, цілей і цінностей; зіткнення та протиборство (протидія) певних систем, політичних партій, громадських організацій, етнічних груп, держав та їх органів, окремих осіб.

Найпоширенішим є поділ конфліктів на конфлікти цінностей, інтересів та ідентифікацій.

Конфлікт цінностей, зокрема, постає як зіткнення різних ідеологічних концепцій, розбіжності між якими виступають основними передумовами конфлікту (ліві – праві, ліберали – консерватори, комуністи – соціал-демократи).[1]

Конфлікт інтересів пов'язаний, у першу чергу, з зіткненням політичних та соціально-економічних інтересів, які призводять до конфлікту між владною правлячою верхівкою та широкими верствами населення (як приклад, конфлікт через проведену в Україні номенклатурно-бюрократичну, а не народну приватизацію).

Конфлікт ідентифікації простежується тоді, коли вирішується питання щодо визначення громадянином тієї чи іншої країни своєї етнічної та громадянської належності. Сутність конфлікту полягає в тому, що частина населення не бажає визнавати себе громадянами тієї держави, на теренах якої вони в даний час проживають.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш

згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тенденція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії відносно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А. Анцупов і А. Шипілов визначають наступні наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [2].

Конфліктні ситуації є різноманітними, тому менеджер сам вибирає той чи інший стиль впливу на людей. Рівень оптимального їх вибору залежить від компетентності менеджера, його мистецтва. Складовими індивідуальних стилів діяльності менеджерів є розподіл повноважень у процесі керівництва; домінуючі методи керівництва; технологія прийняття і реалізації рішень; ставлення менеджера до порад і зауважень підлеглих; характер комунікації з підлеглими; характер завдань, які вирішує організаційна система; механізм контролю за діяльністю підлеглих та відповідальності у системі діяльності; психологічний такт менеджера та етика його поведінки; рівень розвитку демократичних засад управління; характер вимогливості; ставлення керівника до нововведень, інших людей і до самого себе; рівень активності, ініціативи, дисциплінованості менеджера і підлеглих; результативність організаційної системи з участю менеджера і при його відсутності; рівень розвитку підприємництва в організаційній системі; співвідношення в розвитку активної і пасивної адаптивних реакцій організації; напрями майбутньої поведінки організаційної системи; загальний рівень іміджу організації тощо.

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник – особа, яка за своїм службовим станом зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі.

Як суб'єкт конфлікту керівник, менеджер подає приклад поважного відношення до законів, вірності моральним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії. Необ'єктивність керівника, яка викликає конфлікт, може бути наслідком заниженої та завищеної оцінки результатів діяльності й поведінки підлеглих співробітників. Серед типових помилок завищення оцінок називають дружнє відношення на основі неформального спілкування, бажання бути добрим й великодушним, переваги особисто симпатичним людям тощо.

Головне завдання керівника підприємства: вміти регулювати – визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли сили віддані боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І, якщо конфлікт не розв'язаний у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути притягнуті для боротьби нові способи та сили. Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їх числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій [5].

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту [2].

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого

оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від керівника.

Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [4]. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими – ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому.

### Висновок

Для вирішення конфлікту керівник повинен вміти: 1) об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася, і якщо він дійсно існує, визнати наявність конфлікту; 2) відрізнити привід конфлікту від його предмета – безпосередньої причини, яка часто об'єктивно або суб'єктивно маскується; 3) визначити вид конфлікту, його стадію, виявити предмет конфлікту, мету та цілі основних учасників конфлікту; 4) встановити, якою мірою предмет розбіжностей стосується організації виробництва, праці та управління, а також особливостей ділових і особистісних відносин конфліктуючих сторін; 5) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт.

Запобігати конкретним конфліктам можна, змінюючи ставлення працівника до проблемної ситуації, а також поведінки в ній, а ще впливаючи на психіку й поведінку опонента. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих. [3]

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності й ефективності функціонування організації менеджерам потрібно передбачати, аналізувати і вміти ефективно управляти конфліктами.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
2. Конфліктологія: навч. посіб. / [Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М.]; За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
3. Конфліктологія: хрестоматія / Составитель Леонов Н. И. – 2-е изд., стер. – М. : МПСИ; Воронеж: Изд-во НПЛ «МОДЭК», 2003. – 304 с.
4. Лозова В. І. Теоретичні основи конфліктології : навч. посібн. / В.І. Лозова, Г.В. Троцько. – Харків: ОВС, 2002. – 276 с.
5. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / Пірен М. І. – Київ: МАУП, 2003. – 360 с.
6. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні / Сергієнко Т. І. // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. – № 48. – С. 236 – 242.
7. Свиридюк Н. П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів / Свиридюк Н. П. // Вісник академії праці і соціальних відносин федерації профспілок України : науково-практичний збірник. – 2010. – № 4. – С. 70 – 75.
8. Ядов В. А. Современная теоретическая социология как концептуальная база исследования российских трансформаций : курс лекций для студентов магистратуры по социологии. / Ядов В. А. – Изд. второе, исправл. и дополн. – СПб. : Интерсоцис, 2009. – 138 с.
9. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник / Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О.; заг. ред. О. Д. Гудзинського. – К. : ПК ДСЗУ, 2010. – 322 с.

**Яворська Катерина Леонідівна** студентка групи Моз 14б, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [1moz.14b.katerina@gmail.com](mailto:1moz.14b.katerina@gmail.com)

Науковий керівник: **Прищак Микола Дем'янович** – канд. пед. наук, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [m\\_pryschak@ukr.net](mailto:m_pryschak@ukr.net)

**Yavorskaya Ekaterina L.** - student of the Moz 14b , Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, m. Vinnytsia, e-mail: [1moz.14b.katerina@gmail.com](mailto:1moz.14b.katerina@gmail.com)

Supervisor: ***Nicholas Pryschak Demyanovich*** – Cand. Sc. (Eng), Assistant Professor of Building Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University. Vinnitsa, e-mail: [m\\_pryschak@ukr.net](mailto:m_pryschak@ukr.net)