УДК 316.285

М. Д. Прищак[1]
О. Й. Лесько[1]

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

[1]Вінницький національний технічний університет

Анотація

В статті досліджено питання сутності та мети управління конфліктами в організації. Визначено та проаналізовано структурі елементи системи управління конфліктами в організації.

Ключові слова: конфлікти, ділові конфлікти, організація, управління діловими конфліктами.

Abstract

The article explores the issues of the essence and purpose of conflict management in an organization. The elements of the system of conflict management in the organization are identified and analyzed.

Key words: conflicts, business conflicts, organization, management of business conflicts.

Вступ

Важливим елементом професіоналізму менеджера, умовою його ефективної, успішність діяльності є уміння аналізувати та вирішувати конфлікти в організації.

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, 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 їхні інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю та розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

У певних ситуаціях зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка навіть бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. 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 [1].

Метою статі є дослідження проблеми управління діловими конфліктами в організації.

Основна частина

Важливим фактором ефективності роботи менеджера є уміння управляти конфліктами. Від ефективності управління конфліктами залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку.

Управління конфліктами – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами впливу на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі етапи та дії:

- прогнозування можливості виникнення конфліктів;
- профілактика й запобігання виникненню конфліктів;
- діагностика конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Розглянемо суть та зміст складових системи управління конфліктами.

Прогнозування можливості виникнення конфліктів

Прогнозування можливості виникнення конфліктів – обґрунтоване припущення щодо можливості виникнення й розвитку конфліктів. З цією метою вивчаються об'єктивні та суб'єктивні умови і фактори взаємодії між її суб'єктами.

Багато зовнішніх стимулів виникнення конфліктів можна передбачати й ліквідовувати. Аналізуючи стимули, можна прогнозувати ймовірність виникнення конфлікту, а отже, розробляти шляхи запобігання його виникненню. Чим раніше виявлено проблемну ситуацію соціальної взаємодії, тим менше зусиль необхідно докласти для її ефективного розв'язання. Функція вчасного виявлення соціальних суперечностей, а також обґрунтованого припущення їх виникнення й розвитку на ґрунті конфліктних ситуацій, забезпечується прогнозуванням.

У прогнозуванні ділових (виробничих) конфліктів виділяють два блоки дій: аналітичний і прогностичний [2; 3].

До *аналітичного блоку* належать такі операції: виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту; аналіз історії й теперішнього стану взаємин між ними; виявлення можливих або вже наявних компонентів суперечностей між суб'єктами; важливість цих компонентів для всіх членів колективу; визначення умов, за яких дисгармонія у взаємодіях здатна привести до виникнення конфліктної ситуації; уточнення соціально-психологічних характеристик усіх співробітників, що можуть узяти участь у конфлікті, і аналіз їхніх можливих стосунків із імовірними учасниками конфлікту.

На основі проведеного аналізу здійснюються операції *прогностичного блоку.* До них належать: визначення можливих стратегій поведінки безпосередніх учасників конфлікту; виявлення можливої інтенсивності конфліктної взаємодії; уточнення стратегії поведінки інших сторін, що зможуть узяти участь у конфлікті чи ухилитися від нього; визначення можливих шляхів розв'язання конфлікту, його гостроти, тривалості та передбачуваних наслідків.

Профілактика та запобігання виникненню конфліктів

Профілактика конфліктів – діяльність суб'єкта управління, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

Запобігання виникненню конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.

Профілактику конфліктів поділяють на первинну та вторинну. *Первинна* профілактика полягає у психологічній освіті можливих учасників конфлікту. *Вторинну* профілактику пов'язано з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах. При цьому варто враховувати й аналізувати конфліктогени, тобто все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо).

Робота в організації по профілактиці та запобіганню конфліктам вимагає використання системи заходів. Психологи акцентують увагу на використанні таких засобів [3]:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір та розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування у них психологічної культури спілкування тощо;
- створення сприятливої обстановки для спілкування членів колективу між собою з метою запобігання конфліктам;
- оптимальні управлінські рішення як умова запобігання виникненню конфліктів;
- коригування власної поведінки й ставлення до ситуації;
- способи та прийоми впливу на поведінку опонентів;
- психокорекція поведінки членів колективу з боку керівника;
- розробка способів досягнення безконфліктних взаємин працівників у процесі трудової діяльності.

У деяких конфліктних ситуаціях важливим елементом управління конфліктами є не запобігання, а навпаки, стимулювання конфлікту. *Стимулювання конфлікту* – діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту. Засобами стимулювання, яке доцільно використовувати тільки стосовно конструктивних конфліктів, є винесення проблемного питання на обговорення, критика конфліктної ситуації, виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації та ін.

Діагностика конфлікту

Діагностика конфлікту – діяльність суб'єкта управління, що полягає у визначенні причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування очікувань, прагнень протиборчих сторін та типу конфлікту.

Важливим елементом прогнозування та упередження конфліктів в організації, ефективного управління ними є завчасне виявлення *симптомів* зародження конфлікту.

Ключовими є симптоми соціальної напруги [4]:

– стихійні міні збори;
– збільшення числа прогулів або невиходів на роботу;
– зниження продуктивності праці;
– збільшення числа локальних конфліктів;
– масові звільнення за власним бажанням;
– поширення слухів;
– колективне невиконання розпоряджень керівництва;
– стихійні мітинги;
– зростання емоційної напруги та ін.

У разі виникнення конфлікту, необхідною умовою його ефективного вирішення є визначення основних складових конфлікту. З цією метою проводять діагностику, яка припускає визначення причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування очікувань, прагнень протиборчих сторін та типу конфлікту.

В узагальненому вигляді процедура діагностики може мати такі етапи [3]:

1. Визначення видимих учасників конфлікту.
2. Виявлення інших учасників і тих, чиї інтереси зачеплено.
3. Вивчення «біографії» конфлікту.
4. З'ясування позицій учасників конфлікту.
5. Визначення причин конфлікту.
6. Визначення намірів сторін, готовності домовитися самим.
7. Проведення переговорів.
8. Вибір посередника та проведення переговорів за його участю.
9. Вирішення іншими методами.

Регулювання конфлікту

Регулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання.

Регулювання конфлікту передбачає визначену послідовність етапів управлінської діяльності:

1. Визнання реальності конфлікту сторонами конфліктерами.
2. Легітимація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.
3. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Існують технології регулювання конфліктів [3]:

- *інформаційні:* ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації, усунення чуток тощо;

- *комунікативні:* організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії, та їхніми прихильниками, забезпечення ефективного спілкування;
- *соціально-психологічні:* робота з неформальними лідерами й мікрогрупами, зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі;
- *організаційні:* вирішення кадрових питань, використання методів заохочення й покарання, зміна умов взаємодії співробітників та ін.

Розв'язання конфлікту

Розв'язання конфлікту – управлінська діяльність, яка забезпечує завершення конфлікту.

Конфліктологами розроблені правила раціональної поведінки в процесі розв'язання конфлікту [5; 6].

1. Визнати наявність конфлікту.
2. Домовтеся про процедуру.
3. Окресліть конфлікт.
4. Досліджуйте можливі варіанти вирішення.
5. Контролюйте виконання спільно прийнятого рішення.
6. Критикуйте опонента доброзичливо.
7. Слід дотримуватися етичних норм спілкування в конфліктній ситуації.
8. Володійте своїми емоціями.

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до їх розв'язання.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх *причинами виникнення* визначають наступні [7].

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

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.

Відомим та ефективним у менеджменті є поділ способів вирішення конфлікту в умовах організації на *міжособистісний* та *структурний.*

Структурні способи вирішення конфлікту [7]:

- 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:*

Економічні: підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо.

Адміністративні: чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, розєднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо.

Соціально-психологічні: роз'яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

Висновки

Важливим фактором ефективності роботи менеджера є уміння управляти конфліктами. Від ефективності управління конфліктами залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку. Управління конфліктами – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами впливу на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт. Елементами системи управління конфліктами є: прогнозування можливості виникнення конфліктів; профілактика й запобігання виникненню конфліктів; діагностика конфлікту; регулювання конфлікту; розв'язання конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Прищак М. Д. Етика та психологія ділових відносин : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с.

2. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.

3. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : навч. посібник / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. – К. : КНЕУ, 2005. – 315

4. Ложкін Т. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник / Т. В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.

5. Громова О. Н. Конфликтология : курс лекций / Громова О. Н. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЗКМОС, 2001. – 320 с.

6. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / Немцов В. Д, Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 392 с.

7. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.

Прищак Микола Дем'янович – канд. пед. наук, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Лесько Олександр Йосипович – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки підприємництва та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Pryschak Nicolai D. – Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa.

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