

УЗАГАЛЬНЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

GENERALIZATION OF THEORETICAL PROVISIONS OF RESOLVING ORGANIZATIONAL CONFLICTS

У статті проаналізовано роботи провідних науковців, які досліджували організаційні конфлікти. Розглянуто організаційний конфлікт як най розповсюджений вид конфлікту в сфері трудової діяльності через неузгодженість поглядів учасників колективу процесі трудової діяльності. Уточнено зміст поняття «конфлікт», охарактеризовано сутність конфліктів, проаналізовано природу конфліктів для їх вирішення, розглянуто і охарактеризовано основні види організаційних конфліктів (внутрішньо-особистісні, міжособистісні, внутрішньо-групові, між групові); охарактеризовано технології та методи врегулювання конфліктних ситуацій, розглянуто їх види. З'ясовано природу конфлікту та його вплив на організацію праці. Визначено основні причини виникнення конфліктної ситуації. Доведено неоднозначний вплив конфлікту на трудову поведінку колективу та систему соціально-трудова відносин в організації. Охарактеризовано основні причини виникнення конструктивних і деструктивних конфліктів та відповідні зміни у колективі, що виникають внаслідок появи конфліктних ситуацій, визначено основні чинники їх регулювання. Вияснено роль керівника у регулюванні конфліктної ситуації, та визначено необхідність формування у працівників конфліктологічної компетентності та культури. Доведено, що будь-яка організація може піддаватися різним видам конфліктів. Визначено важливість психологічного клімату в колективі, де переважають ті чи інші види конфліктів залежно від розмірів організації, рівня якості корпоративної культури, особистісних характеристик керівника та членів колективу, які впливають на робочий процес та особисте життя в цілому. Узагальнено теоретичні положення вирішення організаційних конфліктів через ефективне управління. Запропоновано застосування методу вирішення проблем та охарактеризовано алгоритм його дій для розв'язання складних конфліктних ситуацій.

Ключові слова: конфлікти, колектив, організація, конструктивний конфлікт, деструктивний конфлікт.

The article analyzes the work of leading scholars who have investigated organizational conflicts. Organizational conflict was considered as the most widespread type of conflict in the sphere of work due to the inconsistency of the views of the team members. The paper deals with the theoretical and practical aspects of conflict management. The content of the concept of "conflict" is clarified, the nature of conflicts is characterized, the nature of conflicts is analyzed to solve them, the main types of organizational conflicts are considered (intra-personal, interpersonal, intra-group, between groups); technologies and methods of conflict management are described, their types are considered. The nature of the conflict and its impact on the organization of work has been clarified. The main causes of the conflict have been identified. The ambiguous impact of the conflict on the labor behavior of the team and the system of social and labor relations in the organization has been proved. Conflict was considered as a positive as well as a negative phenomenon, and its impact on the effectiveness of activities in the organization. The main causes of constructive and destructive conflicts and corresponding changes in the collective are described, the main factors of their regulation are determined. The role of the manager in the regulation of the conflict situation is clarified, and the necessity of formation of conflict competence and culture in the employees is determined. It is proved that any organization can be exposed to different types of conflicts. The importance of the psychological climate in the team was determined, where certain types of conflicts prevail, depending on the size of the organization, the quality level of the corporate culture, the personal characteristics of the leader and the team members, which influence the work process and personal life in general. It is suggested to use one of the methods, or a combination of several to solve problems. The most effective method has been identified and its algorithm for solving complex conflict situations has been characterized. The theoretical propositions of resolving organizational conflicts are summarized through effective problem-solving method management.

Keywords: conflicts, collective, organization, constructive conflict, destructive conflict.

Вступ. В умовах відкритості ринків та жорсткої конкуренції в епоху глобалізації, успіх реалізації стратегії розвитку будь-якої виробничо-господарської системи залежить від його здатності управління персоналом. У той же самий час, в процесі формування й розвитку системи управління персоналом, слід брати до уваги причини та частоту зіткнення різного бачення, потреб та інтересів як окремих індивідів, так і організаційних груп, що призводять до конфліктів, які знижують продуктивність праці та ефективність діяльності.

Варто зазначити, що протягом тривалого часу в рамках управління персоналом, конфлікти в організації розглядалися в роботах провідних науковців, таких як О. А. Біловодська і Т. В. Кириченко [1], Н. П. Краснова [2], А. Г. Куковський, В. А. Познаховський, В. П. Кизима, Т. Л. Мостенська, та Н. К. Назаров [3], де досліджуються причини виникнення, способи та методи управління конфліктами.

У цьому зв'язку, доцільно зауважити, що ставлення до конфліктів не є однозначним. Такі вчені як, С. Фролов, З. Хісматулліна розглядають конфлікт як позитивне явище, оскільки організація містить у собі потенціал напруги, а отже

конфліктна за своєю природою. Також, вирішені конфліктні ситуації можуть стати засобом вирішення актуальних завдань [4]. Інші, Вигодський Л. С., Дмитренко Г. А., Дятлов В. А., Єгоршина А. П., Завадський Й. С., Кібанова А. Я., Малік М. Й. [5], наполягають на тому, що конфлікт – це явище негативне, тому що він завдає значної шкоди ефективній взаємодії у групах та стає причиною втрат виробничих ресурсів і часу.

Водночас проблеми організаційних конфліктів залишаються недостатньо розробленими, оскільки більшість авторів торкаються її опосередковано, у рамках вирішення інших завдань дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення змісту поняття «конфлікт», розгляд основних видів організаційних конфліктів, визначення сутності конфліктів та узагальнення теоретико-методологічних положень вирішення організаційних конфліктів.

Методологія. Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних економістів, що займалися розглядом особливостей виникнення організаційних конфліктів, наукова мережа Internet, періодичні та фахові видання, власні дослідження авторів. Основними методами наукового пізнання, є наукове узагальнення (для визначення основних рис даної теми), порівняння (для наведення відмінностей між класифікацією даного дослідження).

Результати дослідження. Незважаючи на той факт, що конфлікти виникають у будь-якій системі взаємодії людей, однак існують так звані організаційні конфлікти, які можливі виключно в організації. Організаційний конфлікт є найрозповсюдженішим видом конфлікту в сфері трудової діяльності. Психологічний клімат в колективі є дуже важливим. Якщо постійно відбуваються якісь суперечки, які в подальшому переростають в конфлікт, то це негативно впливає не тільки на робочий процес, а і на особисте життя в цілому.

Спираючись на теорію соціальних систем Т. Парсонса [6], де організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних між собою структурних та функціональних підсистем, результативність дій яких залежить від рівня комунікації між окремими людьми, визначимо організаційні конфлікти як неузгодженість поглядів учасників колективу, які через протидію прагнуть до реалізації власних інтересів.

Для аналізу можливостей вирішення організаційних конфліктів велике значення посідає з'ясування його природи. Це спрямовано на виявлення причин можливого конфлікту в умовах відсутності конфліктної ситуації через оцінювання об'єктивних та суб'єктивних умов і чинників взаємодії людей в

групі, адекватність розподілу обов'язків і функцій, рівні соціальної напруженості, довіри і лояльності, особливості психологічної атмосфери.

Під причинами конфлікту ми розуміємо події, факти, явища та ситуації, які виникають перед конфліктом і передують йому, і при певних обставинах та діях соціуму, провокують його виникнення. Вони надають можливість встановити джерело виникнення конфлікту, а також дізнатися динаміку конфліктної ситуації. Серед основних причин виникнення конфліктів в організації зазвичай виділяють: неналежні умови праці та відсутність мотивації в організації; невміння керувати; порушення загальноприйнятих правил, і правил які сформувалися в колективі; поділ колективу на умовні підгрупи за певними критеріями; не розділення інтересів працівників, їх значимості в робочому процесі; статеві та вікові відмінності [9]. Виходячи з причин виникнення конфліктів розрізняють декілька підходів до видів організаційних конфліктів: внутрішньо-особистісні, міжособистісні, внутрішньо-групові, між групові [7], які пов'язані між собою.

Внутрішньо-особистісний конфлікт - це конфлікт, при якому ведеться боротьба в середині індивіда, тобто людина сама з собою суперечить. Варто зазначити, що в умовах організаційної конфліктології, даний вид конфліктів не розглядається. Водночас, такий конфлікт може призвести до агресивного відношення до оточуючих і цим провокувати інші види конфліктів, зокрема міжособистісний. Цей вид характеризується особистісними особливостями конфліктуючих сторін, в ньому беруть участь двоє або більше людей, які мають різні цілі та цінності, протилежні мотиви та інтереси. Внутрішньо-групові конфлікти найбільше впливають на роботу в організації, оскільки саме завдяки такому конфлікту стає можливим первинне встановлення єдності або її відновлення. Гнучкі структури виграють від конфліктів, але пригнічуючи такий конфлікт, можна зупинити позитивний вплив. Внутрішньо-груповий конфлікт часто зумовлює утворення асоціацій в середині організації, при цьому відбувається взаємодія між членами всього об'єднання. В їх основі лежить виявлення суперечливих інтересів у членів групи. Найважливішим для такого конфлікту є механізм пристосування норм до нових умов у гнучких соціальних стосунках.

Міжгруповий конфлікт означає боротьбу двох або більше груп в організації з приводу конфліктних дій цих учасників. В основі такого протистояння лежить зіткнення протилежних інтересів, цінностей та цілей.

З точки зору організаційних конфліктів, доцільно підкреслити їх конструктивний та деструктивний вплив на ефективність діяльності [8].

Конструктивний конфлікт в діловій сфері базується у виявленні та усуненні перешкод для підвищення продуктивності праці. Можливе вдосконалення виробництва при правильному вирішенні даного конфлікту. Деструктивний конфлікт має розвиток в особистісному характері, а саме в досягненні власних інтересів. Причини такого конфлікту зазвичай являються суб'єктивними, їх розглянемо за наступними групами: неправильні дії керівництва; неправильні дії підлеглих; неправильні дії цих двох сторін. Наприклад, грубість, зверхність з підлеглими, принижуюча критика, підбурювання конфліктної ситуації між колегами, ігнорування закону і внаслідок недотримання умов трудового договору, юридичної неграмотності, а саме у прояві обмежень прав підлеглих, приховування важливої та необхідної інформації, некоректної та жорсткої критики до групи підлеглих, несправедливого ставлення до авторитетності підлеглих, незрозумілого та нечіткого формулювання вимог до роботи, заздрості до влади керівника [9].

Враховуючи досвід авторитетних фахівців в галузі дослідження конфліктів [2-6, 10], доцільно підкреслити той факт, що будуть переважати ті чи інші види конфліктів залежно від розмірів організації, рівня якості корпоративної культури, особистісних характеристик керівників та членів колективу.

Існує багато методів щоб вирішити конфлікт, серед яких основними виступають - ухилення, згладжування, примушення, компроміс та вирішення проблем [10]. Ухилення полягає в прагненні вийти з конфліктної ситуації, при цьому не вирішуючи її, не поступаючись свого, але й не наполягаючи на своєму. Для методу згладжування характерним є переконання, що негативно може відобразитися на колективі, бо для працівників є необхідність почуття єдності. Примушення, цей метод полягає у прийнятті своєї точки зору при будь-яких умовах. Ініціатору такого конфлікту не є цікава думка і почуття інших, він виступає агресором у певній конфліктній ситуації. Недоліком такого методу є пригнічення ініціативності підлеглих, та не сприйняття багатьох нюансів, бо відображається тільки одна точка зору. Компроміс характеризується прийняттям рішення, але до визначеної межі. Володіння таким методом цінується в організаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість, і можливе вирішення конфлікту для задоволення усіх зацікавлених сторін. Проте вирішення такого конфлікту на ранній стадії не може в повній мірі оцінити діагноз проблеми і не дати можливості підібрати альтернативний підхід для його вирішення. Метод вирішення характеризується в ознайомленні ситуації, його аналіз, для виявлення причини конфлікту і його вирішення, прийнятих для всіх сторін.

Варто зазначити, що найбільш ефективним, на наш погляд є метод вирішення проблем, оскільки може бути застосований для розв'язання складних конфліктних ситуацій. За своєю структурою, він має наступний алгоритм дій: визначення проблеми в категорії цілей, визначення рішення відповідно до проблеми виникнення, які є сприятливими для конфлікуючих сторін, зосередження на проблемі, а не на особистих якостях конфліктної сторони, встановлення сприятливої атмосфери для вирішення проблеми через спілкування, що надає можливості створити позитивне відношення один до одного, зводячи до мінімуму проявів погроз та гніву.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що будь-яка організація, може піддаватися різним видам конфліктів залежно від розмірів організації, рівня якості корпоративної культури, особистісних характеристик керівників та членів колективу. Охарактеризовано основні причини виникнення конструктивних і деструктивних конфліктів та визначено основні чинники їх регулювання. Вияснено роль керівника у регулюванні конфліктної ситуації, та визначено необхідність формування у працівників конфліктологічної компетентності та культури.

Отже, науковою новизною у роботі є узагальнення теоретичних положень вирішення організаційних конфліктів через ефективне управління за допомогою методу вирішення проблем.

У наступних роботах планується розглянути методи встановлення сприятливої атмосфери для вирішення проблеми через спілкування.

Література:

1. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (дата звернення: 22.01.2020).
2. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 26. С. 108–111.
3. Поліщук Л. М., Хитра О. В. . Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. 2017. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6401/1/%D0%A5%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0_%D0%9E%D0%92_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.doc. (дата звернення: 22.01.2020).
4. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1. С. 286-293.
URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1518/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%201%2836%29%202015.pdf#page=286> (дата звернення: 22.01.2020).

5. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79-83. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/3054> (дата звернення: 22.01.2020).
6. Парсонс Т. Система сучасних суспільств / пер. с англ. Л. А. Седова, А. Д. Ковалева, за ред. М. С. Ковалевої. *Аспект Пресс*. 1998. С. 270. URL: <https://mind.ua/books/235-sistema-suchasnih-suspilstv> (дата звернення: 22.01.2020).
7. Винограденко М. Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. *Науковий пошук студента. Збірник студентських наукових праць*. 2017. С. 183-186. URL: <http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/1naukovuj-poshuk-studenta-16-lystopada-2017-r..pdf#page=184> (дата звернення: 22.01.2020).
8. Горбачов А. С., Слободянюк А. В. Причини конфліктів у колективі. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2019. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678> (дата звернення: 22.01.2020)..
9. Біловодська О. А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Електронне наукове фахове видання "Економіка та суспільство" Мукачівський державний університет. Факультет економіки, управління та інженерії*. 2017. № 10. С. 177-182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (дата звернення: 22.01.2020).
10. Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи к подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 21. С. 188-189. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf. (дата звернення: 22.01.2020).