

Телєгіна Д. М.
ORCID ID: 0000-0001-7458-4369,

Цимбал А. В.
ORCID ID: 0000-0002-2729-7591,

Шевчук О. А.
канд. економ. наук, доцент
ORCID ID: 0000-0003-4117-1474

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

SOCIAL ASPECTS OF CONFLICT PREVENTION IN THE ORGANIZATION

В межах статті проведено аналіз причин виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві, що дозволило визначити механізми профілактики соціальної напруги в колективі. Авторами було розглянуто різні погляди щодо впливу виробничих конфліктів на діяльність організації. В статті зазначені можливі негативні і позитивні наслідки виробничих конфліктів, а також їх конструктивний і деструктивний вплив на колектив. З метою обґрунтування способів і методів управління конфліктами, охарактеризовано зазначену дефініцію з позицій когнітивної психології, психоаналітичного представлення про природу індивіда, біхевіористської позиції, рольових підходів та сформовано визначення поняття «конфлікт» як зіткнення несумісних між собою мотивів, які неможливо задовольнити одночасно в повній мірі. Було визначено поняття організаційного конфлікту, який в найбільшій мірі впливає на діяльність соціально-виробничих систем. Розглянуто конфлікти ролей, інтересів і норм поведінки та охарактеризовано причини виникнення конфліктів з вини керівника. Проаналізовано функціональні та дисфункціональні конфлікти і вплив останніх на колектив. Доведено важливість завчасного попередження та управління конфліктами. Запропоновано застосування двох основних стратегій управління конфліктами: запобігання конфлікту та вирішення конфлікту. Визначено основні шляхи запобігання або вирішення конфліктів, серед яких ізоляція конфліктних сторін та зміна власної поведінки. Обґрунтовано мету профілактики і спеціальні умови, які повинні бути основою для цього. В межах статті розглянуто різні методи профілактики конфліктів, запропонованих іншими науковцями. Охарактеризовано метод поділу профілактики конфліктів на первинну і вторинну, обґрунтовано мету даного методу. Розглянуто різні типи запобігання конфліктів, серед них авторитарний і демократичний. Обґрунтовано їх переваги та недоліки. Отримані результати можуть бути використанні для мінімізації деструктивних наслідків конфліктів в організації.

Ключові слова: конфлікт, організація, управління, стратегія, профілактика.

The article analyzes the causes of conflict situations at the enterprise, which allowed to determine the mechanisms of prevention of social tension in the team. The authors considered different views on the impact of industrial conflicts on the organization. Possible negative and positive consequences of industrial conflicts, as well as their constructive and destructive impact on the team, are stated in the article. In order to substantiate methods and methods of conflict management, the above definition is defined from the standpoint of cognitive psychology, psychoanalytic conception of the nature of the individual, behaviorist position, role approaches, and the definition of the concept of "conflict" as incompatible with each other is formed. The concept of organizational conflict, which most influences the activity of social production systems, was defined. The conflicts of roles, interests and norms of behavior are considered and the causes of conflicts due to the manager's fault are characterized. Functional and dysfunctional conflicts and influence of the latter on the team are analyzed. The authors prove the importance of early conflict prevention and management. Two major conflict management strategies are proposed: conflict prevention and conflict resolution. The main ways of preventing or resolving conflicts were identified, including isolation of conflicting parties and change of one's behavior. The purpose of prevention and the special conditions that must be the basis for this are justified. Various methods of conflict prevention proposed by other scholars have also been considered. The article describes the method of division of conflict prevention into primary and secondary, and the purpose of this method is substantiated. The authors considered various types of conflict prevention, including authoritarian and democratic ones. Their advantages and disadvantages were justified. The results obtained can be used to minimize the destructive effects of conflicts within the organization.

Keywords: conflict, organization, management, strategy, prevention.

Вступ. Посилення конкуренції у бізнес-середовищі в епоху глобалізації, технологічних інновацій та трансформації економіки, підвищує соціальну напругу у сфері праці та спричиняє розвиток протиріч соціального характеру, що знаходить своє відображення у загостренні та збільшенні частоти та інтенсивності конфліктних ситуацій у соціально-виробничій системі.

Насамперед, варто зазначити, що не існує єдиної точки зору стосовно впливу виробничих конфліктів на діяльність організації. Деякі вчені (Т. Парсонс, Е. Тофлер, В. Тейлор) стверджують, що конфлікт впливає на організацію лише негативно, оскільки погіршує соціально-психологічний клімат у колективі, призводить до стресів працівників і зниження їхньої продуктивності, чим дестабілізує діяльність. Прихильники іншої точки зору (І. Адізес, Л. Козер, Г. Зіммель, Р. Дорендорф) наполягають на тому, що конфлікт чинить позитивний вплив, адже надає можливості для виявлення та усунення наявних проблем, чим дозволяє компанії розвиватися, відкривати нові ринки, нашоухує працівників на професійне зростання та духовний саморозвиток. Водночас, для реалізації зазначеної конструктивної функції, повинні виконуватися дві основні умови: по перше, здатність визначати позитивні моменти у конфліктних ситуаціях і по-друге, знаходити шляхи для запобігання деструктивного впливу на діяльність компанії.

Ми підтримуємо точку зору М. Дойча [1], який вважає, що залежно від рівня корпоративної культури, комунікації та орієнтації на вирішення певної

задачі, можна спостерігати як конструктивні, так і деструктивні наслідки від конфліктів. Іншими словами, необхідною умовою для розвитку будь-якої соціально-виробничої системи виступає кваліфіковане та компетентне управління.

Постановка завдання. Відтак, важливим питанням з теоретичної та практичної точок зору є обґрунтування основних аспектів соціально-трудо­вих конфліктів з метою пошуку можливостей їх конструктивного вирішення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічних змін.

Методологія. Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять праці вітчизняних економістів, що займалися розглядом конфліктів, наукова мережа Internet, періодичні та фахові видання. Основними методами наукового пізнання, що використовувалися у процесі дослідження даного питання, є наукове узагальнення, наукова абстракція, порівняння.

Результати дослідження. Слід вказати, що в економічній літературі не існує єдиного підходу щодо визначення поняття «конфлікт». Це пов'язано з наявністю різних поглядів на причини його виникнення. Західні науковці розглядають конфлікт в основному з таких позицій, як когнітивна психологія (К. Левін), психоаналітичне представлення про природу індивіда (К. Хорні), біхевіористська позиція (К. Хаяп), рольові підходи (У. Мейсон, У. Гуд) [2]. Наразі, більшість вітчизняних економістів визначають конфлікт як зіткнення, або протиріччя, що виникає між різними суб'єктами господарської діяльності з приводу кращих умов господарювання, що характеризується нанесенням взаємного збитку обом сторонам чи хоча б одній із них (психологічного, фізичного, матеріального тощо). Зокрема, Тирпак І.В, Тирпак В.І, Жуков С.А [3], вважають що конфлікт - це відсутність згоди між різними особистостями (групами), в результаті чого кожна сторона прагне до того, щоб була прийнята саме її точка зору. Непомнящий Є.Г. визначає конфлікт як зіткнення інтересів та ліній поведінки[4].

Підтримуючи точку зору тих авторів, які вважають, що конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів чи мотивів та подальше загострення суперечностей, що виникає на основі бажання сторін задовольнити свої цілі [2], визначимо конфлікт як - прояв зіткнення несумісних між собою мотивів, які неможливо задовольнити одночасно в повній мірі.

Варто зазначити, що найбільш критичним для ефективної діяльності соціально-виробничої системи є організаційний конфлікт. Складна система всередині організації містить високу ймовірність виникнення даного конфлікту різних рівнів під впливом широкого кола причин, серед яких основними виступають: конфлікт ролей, інтересів і норм поведінки. Так, внаслідок неадекватного сприйняття власної позиції при виконанні діяльності та нестаточного розуміння свого функціоналу ймовірне виникнення конфлікту ролей. Причиною конфлікту інтересів є зіткнення потреб і мотивів

людини, їх розбіжність. А у вигляді основи для появи конфлікту норм поведінки виступає зіткнення моральних принципів чи цінностей сторін у ході їх спільної діяльності чи звичайного спілкування.

У той же самий час, конфлікт в організації може виникнути як через розбіжності у поглядах працівників колективу, так і з вини самого керівника. Серед основних причин конфліктів, що виникають через особистісні фактори, варто виділити суперечності стосовно оцінки результатів роботи та щодо життєвих цінностей чи потреб, боротьба за перевагу і лідерство, низький рівень компетентності працівників, їхня упередженість чи невміння себе стримувати. Проте, дуже часто в основі конфлікту лежить нечіткість організаційної структури, слабкість керівника як лідера та організатора, відсутність правил поведінки на роботі чи ж недотримання наявних правил працівниками, особливо нехтування правил керівником організації.

Якщо спиратися на наслідки, які понесе за собою конфлікт, то останній, відповідно, може бути як функціональним, так і дисфункціональним. Для прикладу згубних наслідків конфліктів наведемо показники аналізу підприємства “Персонал Плюс”, що спеціалізується на підборі персоналу для прибирання квартир та, власне, надає послуги клірингу. Згідно аналітичних даних приблизно 54% усіх звільнених працівників звільнилися у зв’язку з певними конфліктами в організації чи стресовими ситуаціями. За посадою приймачника це число складає 100%, працівників сервісного відділу – 67%, оперативної служби – 60%, спеціалістів з продажу -50% [2].

Щоб знизити ймовірність виникнення негативних наслідків конфлікту варто навчитися управляти ним та завчасно попереджувати. Важливо зазначити, що управління конфліктами – це цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту з метою його запобігання або припинення. Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам. На нашу думку, управління конфліктами є найбільш ефективним у разі впровадження його на ранніх етапах. Варто зазначити, що ефективно та результативно управління конфліктами починається саме з передбачених заздалегідь всіх варіантів можливих подій під час конфліктів.

Профілактика є різновидом управління конфліктами. Запобігання конфліктам (або їх профілактика) - це організація життєдіяльності суб’єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Оскільки будь-яка організація є цілісною взаємопов’язаною системою, то конфлікт в одному підрозділі може породити конфлікти у всій організації. З іншого боку, профілактикою конфліктів можуть займатися самі члени організації, її керівники. Своєчасна профілактика, діяльність щодо запобігання конфліктів допоможе випередити їх негативні наслідки та мінімізувати деструктивний вплив конфліктів на діяльність колективу

організації. Запобігти конфліктам значно легше, ніж конструктивно розв'язати їх. Профілактика потребує менших витрат сил, засобів, часу і запобігає навіть тим мінімальним деструктивним наслідкам, які має будь-який конструктивно розв'язаний конфлікт.

Так, на думку А. Полухіної задля профілактики конфліктів доцільно застосовувати наступні методи [5] :

- метод згоди полягає в проведенні різноманітних заходів, орієнтованих на введення потенційно можливих сторін конфлікту до загальної справи, у ході втілення якої у суперників з'являються спільні інтереси, вони починають краще пізнавати один одного, звикати до співпраці та розв'язувати командою проблеми й перепони, що виникають;

- метод симпатії припускає виключення із взаємовідносин нічим не підтвержену агресивність і ворожість, розвиток здібностей до співчуття колегам, готовності допомогти порадою чи приділити практичну допомогу, розуміти їх внутрішній стан під час кризи, коли вираз співчуття та вчасна інформація про перебіг подій набувають надзвичайного значення;

- метод збереження репутації партнера орієнтований на визнання гідності партнера та виявленні відповідної поваги до його особи;

- метод взаємного доповнення припускає спиратися на ті здібності одних членів колективу, яких не вистачає в інших;

- метод психологічного заохочення характеризується тим, що настрої людей і їх почуття можуть піддаватися регулюванню, час від часу вимагають підтримки. Задля цього важливо відзначати різноманітні ювілеї, інші форми проведення відпочинку разом з колективом тощо.

Н. Пов'якель, А. Тимохіна[6,7]у своїх наукових роботах розглядають профілактику конфліктів трохи з іншого боку. Вони поділяють профілактику конфліктів на первинну і вторинну, де первинною профілактикою вважається вже набута індивідом психологічна освіта, а вторинною профілактикою конфліктів є безпосередня робота з потенційно конфліктними особистостями, колективами, групами, в яких спостерігається багато протистояння, протиріч та напруги, а певним каталізатором конфліктів є так звані конфліктогени. Мета такої профілактики – створення таких умов діяльності та взаємодії людей, які б мінімізували ймовірність виникнення чи деструктивного розвитку суперечностей між ними. Серед таких умов доцільно виділити:

- 1) об'єктивні умови - чітке формулювання вимог, дотримання принципу єдиноначальності, установлення загальних цілей, цінностей, створення сприятливих умов для життєдіяльності членів колективу;

- 2) об'єктивно-суб'єктивні умови - фактори, що пов'язані з оптимізацією організаційно-управлінської структури підприємства;

3) суб'єктивні умови – оволодіння психологічними прийомами та навичками безконфліктного спілкування; знаннями, вміннями та навичками розуміння конфліктогенів (слів, дій або їх відсутності, поведінкових актів чи поведінки в цілому, які можуть привести до конфлікту) спілкування та усвідомлення власних конфліктогенів; вміннями перетворення конфліктогенів спілкування; позбавлення особистісної конфліктності та конфліктних форм і стереотипів поведінки; навчання правильної (адекватної, конструктивної) поведінки у складній, суперечливій, перед-конфліктній або конфліктній ситуації; – оволодіння знаннями та вміннями запобігання деструктивним наслідкам конфліктів.

Варто уточнити, що і від об'єктивної ситуації та психічного стану сторін, і від спрямованості конфлікту, тобто буде орієнтований чи на глибше розуміння проблеми, чи на подальше розхитування взаємодії, залежить вибір методів та способів подолання конфліктів.

Сучасна література з конфліктології виділяє два основні типи вирішення конфлікту в організації: авторитарний та демократичний [2-4]. При авторитарному типі вирішення суперечки дуже економиться час, бо владні структури організації можуть задіювати примус та переконання при вирішенні конфліктів та силою погоджувати непримиримі інтереси сторін. Водночас, суттєвим недоліком даного методу є те, що конфлікт може не вирішитися повністю, і повернення його залишається можливим. З іншого боку, існує більш м'який метод подолання конфліктів в організації – демократичний, коли застосовуються конструктивні способи подолання суперечок. Демократичний тип конфлікту має свої переваги. Він ближче до реального вирішення проблем, дозволяє знайти об'єднувальні чинники, що задовольняють інтереси обох сторін.

У цьому зв'язку, доцільне застосування двох основних стратегій: запобігання та вирішення конфлікту. Стратегія запобігання конфлікту вимагає певні зміни в середовищі, при застосуванні яких сторони припинять конфліктувати. Для цієї стратегії застосовуються такі дії, як ізоляція сторін конфлікту, поповнення ресурсів, через які стався конфлікт або ж виключення однієї зі сторін. Іншими словами, така стратегія передбачає зміни в поведінці сторін чи їх властивостях, за яких учасники конфлікту зможуть припинити конфліктувати. Стратегія вирішення конфлікту передбачає вибору однієї зі сторін певного способу дій, що б зміг довести до максимуму його питому цінність. У конкретній ситуації учасник постає у дилемі: вийти з конфліктного оточення або змінити певним чином себе та власну поведінку.

Застосування зазначених стратегій надає можливості досить швидкого та безболісного для обох сторін не лише припинення конфлікту, а й самих його причин, щоб у подальшому не існувало загрози виникнення нових протиріч.

Водночас, дієвим методом профілактики та запобігання конфліктів є своєчасне виявлення та правильне спілкування із конфліктними особистостями. Під конфліктними особистостями ми розуміємо тих індивідуумів, які звикли знімати свою напругу через суперечки та конфлікти. Це ті особистості, що часто мають багато комплексів, вони завжди невдоволені своїм соціальним становищем, статусом на робочому місці, вони агресивні і напружені.

Тому, вагомою складовою роботи із профілактики конфліктів є безконфліктне спілкування. Результати соціологічних досліджень свідчать про те, що переважна кількість конфліктів є наслідком нетактовної поведінки учасників педагогічного процесу. При цьому 54% педагогів вважають, що розв'язання проблем залежить від особистої та професійної культури кожного [6, с. 32].

Якщо в ході профілактичної діяльності організації не вдалося уникнути конфлікту, необхідно перейти до пошуку шляхів вирішення даної суперечки. Перш за все, необхідно припинити конфронтацію, якщо конфлікт є агресивним, а потім можна перейти до знаходження компромісів, які змогли б в однаковій мірі задовольнити всі конфліктуючі сторони.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що будь-яка організація, що є взаємопов'язаною системою різних підсистем, може піддаватися негативному впливу конфліктів. Науковою новизною зазначеної роботи є наступне: щоб запобігти цим негативним наслідкам, важливо вміти ефективно управляти – тобто проводити дієву профілактику конфліктів в організації. Завчасне попередження конфліктів допоможе мінімізувати їх деструктивні наслідки для ефективної роботи колективу. Іншими словами, надзвичайно важливо вміти попереджувати конфлікти з ціллю зберегти сприятливе продуктивне середовище в колективі. Оскільки, дане питання недостатньо досліджене, існують перспективи подальших наукових розробок профілактики та усунення конфліктів у різних сферах діяльності.

Література:

1. Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы). *Социально-политический журнал*. 1997. № 1. С. 202-212.
2. Тихомирова Є. Б., Постолюк С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник: Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.
3. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2011. 284 с.
4. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1997. 374 с.
5. Полухина А.Н. Управление конфликтами в сфере кадрового менеджмента. *Управление персоналом: Вестн. Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского*. 2005. № 1. С. 26-31.

6. Пов'якель Н.І. Психологічна експертиза конфліктів, як напрям професійної діяльності практичного психолога. *Психологія: наук. пр. НДУ ім. М.П. Драгоманова*. 1999. Вип.1(4). С. 49-54.
7. Тимохина А.В. Психологические методы профилактики и коррекции конфликтов. *Конфлікти в суспільстві: Діагностика і профілактика: матеріали Третьої Міжнародної наук -практ. конф. Київ-Чернівці, 1995*. С.62-64.