

## Управління конфліктами в організації

Вінницький національний технічний університет

### Анотація

В статті визначено сутність поняття «конфлікт». Підкреслено важливість управління конфліктами в організації. Розглянуто причини виникнення конфліктів в організації та методи їх вирішення.

**Ключові слова:** конфлікт, управління конфліктами.

### Abstract

The article defines the essence of the concept of "conflict". The importance of conflict management in the organization is emphasized. The causes of conflicts in the organization and methods of their resolution are considered.

**Keywords:** conflict, conflict management.

Донедавна, існувала думка про те, що конфлікти в організації - це небажана річ, їх необхідно уникати, а коли вони все ж таки з'явилися, то швидко гасити на ранній стадії, не даючи змоги для їх подальшого розвитку. Конфлікти завжди асоціюються із негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою та не мають позитивних ознак, проте сучасна школа менеджменту зазначає, що конфлікти, незважаючи на негативні риси, можуть мати і позитивне значення - сприяти рухові організації вперед. У деяких ситуаціях конфлікт корисний для організації тому менеджери свідомо їх провокують.

Термін "конфлікт" для організації можна визначити як джерело творчої енергії, якою необхідно правильно управляти, тобто вміти спрямовувати її у бажане русло. Створення конфлікту - це дуже тонка річ, яка вимагає мистецтва управління, вміння маневрування в ситуаціях, чітко уявляти кінцеву мету, розвиненого почуття моральності [1].

Однак, некерований конфлікт в організації, може привести до конфронтації (стан коли структурні підрозділи організації або члени колективу перестають спілкуватися та співпрацювати один з одним). В кінцевому результаті така ситуація може призвести до деградації колективу та організації в цілому.

Цілком справедливим є визначення: конфлікт може як зруйнувати організацію, так і згуртувати її. Отже, менеджеру потрібно вміти контролювати конфлікти та управляти ними. Наявність ефективної системи управління конфліктами, дозволить не лише уникати їх негативного впливу, але й направити їх на благо організації. Актуальність теми управління конфліктами в організації обумовила написання даної статті.

Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють такі українські вчені: Н.Гришина, О.Донченко, В.Воронкова, А.Ішмуратов, М.Пірен, Т.Титаренко, Н.Чепелева. Питання, пов'язані з вирішенням корпоративних конфліктів, частково висвітлювали такі вітчизняні вчені-правознавці: Г.Аболонін, С.Алексєєв, В.Грибанов, Н.Кузнецова, О.Курбатов, С.Могилевський, А.Пилипенко, В.Попов, Ю.Тихомиров, О.Янкова та інші, а також науковці в галузі конфліктології: Г.Ложкін, Н.Пов'якель, М.Цюрупа та інші.

Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами. Менеджер відповідно до своєї ролі, звичайно перебуває в центрі будь-якої конфліктної ситуації в організації, а також покликаний вирішувати її всіма доступними йому способами. Керування конфліктом є однією з найважливіших функцій менеджера [2].

Управління конфліктами - це цілеспрямований вплив, з усуненням причин, що вплинули на корекцію поведінки учасників конфлікту [1].

Важливим аспектом для управління конфліктами в організації є визначення причин конфлікту. Основними причинами конфлікту в організації є [3]:

- 1) Несхожість уявлень працівників про конкретну ситуацію та цінності;
- 2) Розподіл обмежених ресурсів. Як відомо, ресурси в організації обмежені, керівництву складно вирішити як правильно розподілити ресурси (людські, матеріальні, фінансові), для досягнення цілей організації. Якщо частину ресурсів виділити певному керівнику, працівнику чи групі, то інші працівники отримають значно меншу частину ресурсів, тому розподіл ресурсів дуже часто призводить до виникнення конфлікту;
- 3) Відмінності життєвого досвіду та манері поведінки;
- 4) Несхожість, розбіжність у цілях. Кожен підрозділ організації має свої цілі та завдання, яким вони можуть приділяти більше уваги, ніж досягненню цілей організації;

5) Неefективне передавання інформації, передавання неправильної інформація. Якщо керівництво не в змозі довести до відома підлеглих про певні зміни в організації та їх доцільність, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що виникне конфлікт між керівництвом та підлеглими;

6) Взаємозалежність завдань. Організація – це система, усі елементи якої взаємопов'язані між собою, невідповідна робота одного із підрозділів або працівників призводить до поганої роботи всієї системи, саме тому взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту;

7) Працівники з підвищеним потенціалом конфліктності. Основні риси «конфліктних особистостей» [4]:

- Прагнення завжди бути в центрі уваги ( спеціальна ініціація суперечок, демонстративність);
- Завищена самооцінка: некритичне ставлення до себе (злопам'ятність, небажання рахуватись з іншими працівниками, образливість);
- Імпульсивність (підвищена емоційність, яка переходить в агресивність, непередбачувана поведінка);
- Підозрлість та недовірливість ( лояльне ставлення до себе, проте підвищена вимогливість до інших);
- Прагнення усім допомагати ( «не висовуватись», не мати власної позиції) така поведінка також може викликати конфлікт.

Методи управління конфліктами можна поділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

Структурні методи:

- Детальне роз'яснення вимог до виконання робіт;
- Активне використання інтеграційних та координаційних механізмів (через ієрархію посадових осіб, підрозділи, служби тощо);
- Визначення цілей організації з метою спрямування зусиль працівників на досягнення загальної єдиної мети;

Американські фахівці К.Томас і Р. Кілменн виділяють 5 основних міжособистісних способи вирішення конфліктів [5]:

- ухилення (уникнення) – цей спосіб полягає у тому, що менеджер намагається відійти від конфлікту. Такий менеджер намагається уникати ситуацій, які можуть спровокувати виникнення суперечностей і обговорення питань, що викликають незгоду;
- пристосування – даний спосіб схожий на уникнення, проте головною відмінністю є те, що менеджер діє разом з конфліктуючою стороною і намагається робити те, що хоче опонент, для якого результат справи є суттєвішим ніж для менеджера;
- примус (конкуренція) – у межах цього стилю менеджер не цікавиться думкою інших, поводить себе агресивно, а для впливу на інших використовує владу примушування;
- компроміс – цей метод характеризується прийняттям погляду іншої сторони, але лише до певної міри;
- розв'язання проблеми (співпраця) – даний спосіб характеризується визнанням розбіжностей у поглядах і готовністю ознайомитись із іншими, для того щоб зрозуміти причини конфлікту та знайти вихід, який буде прийнятним для всіх сторін конфлікту.

Отже, знання про виникнення, механізми розвитку конфліктів та їх вирішення дуже важливі в практичній роботі менеджера будь-якого структурного підрозділу організації. Отримані знання допомагають менеджеру своєчасно виявити конфлікт і правильно оцінити ступень його розвитку, а також швидко врегулювати розбіжності між конфліктуючими сторонами. Правильний вибір методу врегулювання конфлікту в організації забезпечить збереження нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі, підвищить продуктивність праці та результативності діяльності організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.:ВД «Професіонал», 2004.- 192с.
2. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : навч. посібник / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
3. Дубодєлова, А. В Організаційні конфлікти: особливості, причини виникнення, типологізація/ А. В. Дубодєлова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 668 : Проблеми економіки та управління. – С. 258-262.
4. Мацко Л. А. Основи психології та педагогіки : навч. посібник для студентів заочної форми навчання / Мацко Л. А., Прищак М. Д., Годлевська В. Ю. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 158 с.

5. . Мацко Л. А. Основи психології та педагогіки : навч. посібник / Мацко Л. А., Прищак М. Д. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 158 с.

*Сікорська Лілія Володимирівна* - студентка групи МПОУ -18мі, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Науковий керівник: *Лесько Олександр Йосипович* – к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту ВНТУ, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

*SikorskaLiliia V.*-student, faculty of management and information security, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa.

Supervisor: *LeskoOleksandrYo.*– Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor, Head of the Chair of Economics Enterprise and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.