

ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Станіславик О.В., к.е.н., доцент.
Маспанова Н.С.
Нікішин О.А.

Одеський національний політехнічний університет

Керівники більшу частину свого робочого часу витрачають на спілкування та роботу з людьми. Зрозуміло, що з цієї причини управлінська діяльність дуже схильна до виникнення конфліктних ситуацій. Тому будь-якому керівникові потрібно навчатися уникати зайвих конфліктів і ефективно управляти ними. Це допоможе створити здоровий позитивний психологічний мікроклімату колективи і нормальні умови для спокійної, плідної праці [2]. Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, яка приймає форму незгоди, якщо мова йде про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди.

Конфлікт (від лат. «conflictus») - це зіткнення інтересів, поглядів, суперечності, які виникають між людьми, колективами у їхній спільній трудовій діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів.

Конфлікт може бути порівняно несерйозним або дуже глибоким; короткочасним або тривалим; стосуватися роботи або особи.

Більшість людей вважають, що конфлікт є чимось негативним, він викликає антагонізм, ворожість, непорозуміння, сварки та розкол. Справді, менеджери традиційно вбачали у конфлікті проблему, якої потрібно уникати. Проте останніми роками стало зрозуміло, що хоча конфлікт може становити серйозну проблему, однак деякі види конфлікту є корисними. Вони допомагають виявити різноманітність поглядів, знайти альтернативність вирішення проблеми, дають додаткову інформацію.

За характером наслідків конфлікт може бути конструктивним або деструктивним (руйнівним).

Конструктивний конфлікт - той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм та переконливих аргументів, вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, і хоча б одна сторона враховує інтереси іншої на рівні зі своїми та готова шукати вихід з ситуації. При цьому внаслідок вирішення конфлікту стосунки між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення і часткове задоволення інтересів обох сторін.

Деструктивний конфлікт - той, при якому сторони не бажають враховувати інтереси одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, при цьому опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають і принижують інтереси іншої сторони. Основними негативними наслідками такого конфлікту є зниження рівня згуртованості членів організації у досягненні високих результатів роботи, порушення трудової дисципліни, підвищення рівня стресів, збільшення плинності персоналу тощо.

Конфлікти існують між компаніями, фірмами, у межах однієї організації і можуть виникати як за об'єктивних, так і суб'єктивних причин (рис.1.).

Внутрішньо-особистісний конфлікт найчастіше виникає, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги з приводу результатів її роботи, що може відбуватися, зокрема, через порушення принципу єдиноначальності; коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. Конфлікт може бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження працівника завданнями.

Міжособистісний конфлікт є найпоширенішим, і в організаціях найчастіше виявляється у вигляді боротьби людей за обмежені ресурси, статуси, місце в управлінській ієрархії, капітал, робочу силу. Може виявлятися як сутічка між особистостями з різноманітними рисами характеру, поглядами і цінностями.

Конфлікт між особистістю і групою може виникати через те, що виробничі групи встановлюють норми поведінки і виробітку, яких повинен дотримуватися кожний в колективі. Однак буває так, що очікування групи перебуває у протиріччі з очікуванням окремої особистості, і тим самим виникає конфлікт, тобто, окрема особистість займе позицію, яка відрізняється від позиції групи.

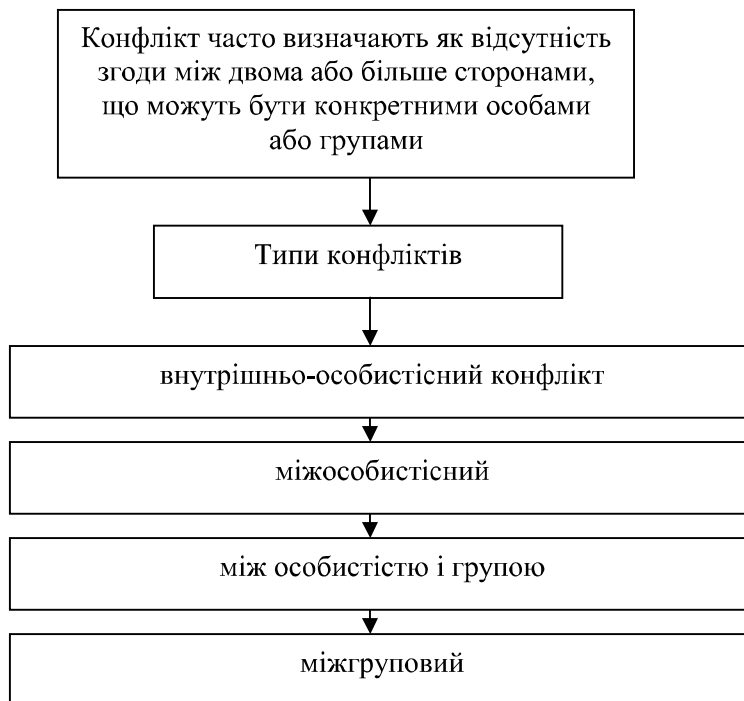


Рис.1. Суть та типи конфліктів

Міжгруповий конфлікт виникає між групами (формальними і неформальними) при зіткненні їх інтересів; часто відбувається між лінійним і штабним персоналом, між функціональними групами (наприклад, між відділами збуту і виробництва з приводу кількості виробленої продукції).

Конфлікти за ступенем їх прояву поділяються на приховані та відкриті, випадкові, хронічні, а також свідомо спровоковані. Різновидом конфлікту може бути інтрига - як навмисно нечесна дія, яка вигідна ініціатору; вона змушує колектив або особистість до певних вчинків і цим завдає шкоди.

Як показує практика, значна кількість конфліктних ситуацій в організації породжується через об'єктивні причини, а саме: несприятливими умовами праці, недосконалою системою оплати праці, невідповідністю прав та обов'язків працівників, різницею у манерах поведінки працівників та їх життєвому досвіді, невизначеністю перспектив зростання по службі працівників, недостатньо доброзичливою увагою з боку керівників, недостатнім рівнем професіоналізму працівників, а також суб'єктивними причинами, основними з яких є неадекватні та помилкові дії працівника та керівника, психологічна несумісність окремих людей, виникнення неприязних стосунків тощо (рис. 2.) [3].

Сучасна точка зору на конфлікт полягає в тому, що в організаціях, навіть з ефективним керуванням, деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити розмаїтість точок зору, більше альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішень ефективнішим.

Звідси – конфлікт може бути функціональним, що веде до підвищення ефективності організації, або дисфункціональним, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності прийняття рішень.

Якщо конфліктом можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, без сумніву, є корисним для організації. Однак, коли погіршуються робочі стосунки і конфлікт сягає межі розколу, він стає небезпечним і його потрібно вирішувати. Шляхи подолання конфлікту наведені на рис. 3.

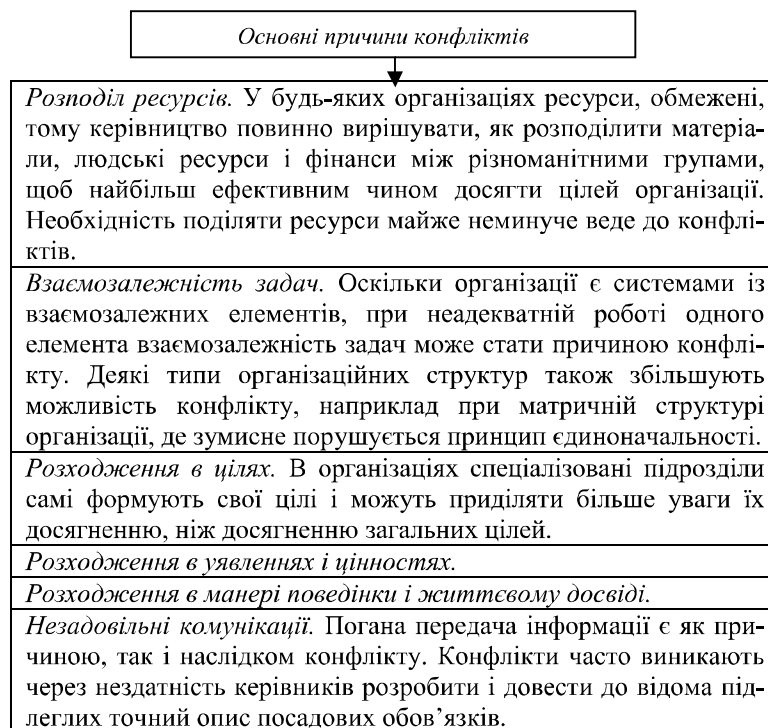


Рис. 2 Причини конфлікту

Для вирішення конфлікту структурними методами використовують наступні заходи:

1. Роз'яснення вимог до роботи. До співробітників необхідно довести такі відомості, як рівень результатів, який потрібно досягнути; хто надає і хто одержує різноманітну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також чітко визначити політику, процедури і правила організації (підрозділи).
2. Координаційні й інтеграційні механізми. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень й інформаційні потоки всередині організації. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для керування конфліктом, тому що підлеглий знає, чім рішенням йому підпорядковуватися. Застосовуються засоби інтеграції, такі як використання служб, що здійснюють зв'язки між функціональними підрозділами, міжфункціональні групи, цільові групи і наради між відділами.
3. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення загальноорганізаційних цілей потребує спільних зусиль співробітників, груп, відділів. Основна ідея - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.
4. Система винагороди. Висококваліфікованих працівників, що вносять вклад у досягнення загальних цілей організації, допомагають іншим в організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, треба винагороджуватися.

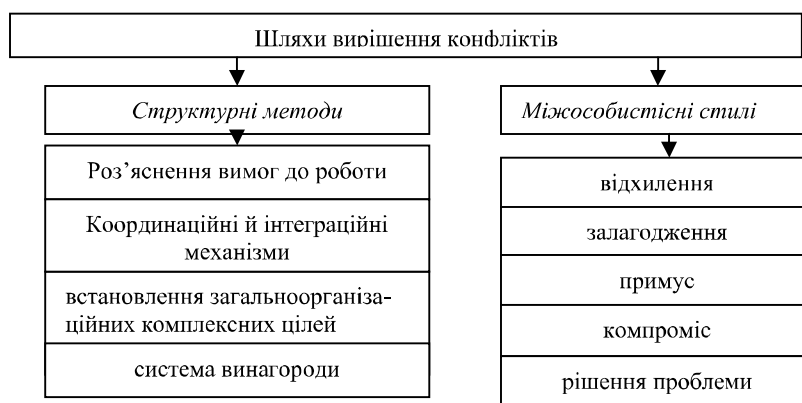


Рис. 3 Шляхи вирішення конфлікту

Для вирішення конфлікту міжособистим методом використовують:

1. Відхилення — дозволяє людині уникнути конфлікту або не потрапити в ситуації, що провокують виникнення протиріч.
2. Залагодження. Апелюючи до потреби в солідарності, «залагоджувач» намагається не випустити назовні ознаки конфлікту. У результаті може наступити мир і гармонія, але проблема залишиться. Роста можливість того, що зрештою відбудеться вибух.
3. Примус. Особа, що використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, намагається змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Стиль ефективний, коли керівник має значну владу над підлеглими.
4. Компроміс. Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Зводить до мінімуму недоброзичливість, дає можливість швидко розв'язати конфлікт. Але використання компромісу на ранній стадії конфлікту може перешкоджати вирішенню проблеми, скоротити час пошуку альтернатив.
5. Вирішення проблеми. Означає визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, сприятливий для всіх сторін. У складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точної інформації є істотними для ухвалення рішення, появу конфліктів треба заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи даний стиль (рис. 3).

Організації та їхні менеджери повинні усвідомити, що конфлікт потрібно вирішити, якщо це слугує конструктивним завданням і не призведе до деконструктивних наслідків. Конфлікт в організаціях, як уже зазначено, неминучий, однак його наслідки можна обмежити правильними діями.

Для запобігання конфліктів необхідно управляти конфліктною ситуацією в колективі, пояснювати вимоги до праці, систему повноважень та відповідальності; координувати дії, порядок прийняття рішень; використовувати систему винагород - премії, подяки, підвищення по службі; уникати конфліктної ситуації або згладжувати її шляхом компромісу. Працівники мають відчувати свою значущість. Тому головним завданням менеджера-керівника є впровадження заходів, які підвищують творчу активність персоналу. Досвід свідчить, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин творчу активність працівників можна підвищувати шляхом:

- проведення конкурсів на звання кращого фахівця підприємства;
- створення резерву на заміщення посад, які вивільнюються внаслідок плинності кадрів;
- надання самостійності та можливості проявити ініціативу, впроваджувати нові ідеї та технології;
- систематичного проведення зустрічей та бесід з колективом, надання людям вичерпної інформації з різних питань діяльності підприємства;
- дотримання етики ділового спілкування, поваги до гідності, ввічливого ставлення до кожного члена колективу;
- врахування сподівання підлеглих: працівники очікують від керівника вміння організувати роботу та вирішувати проблеми, знання справи, вміння побачити перспективи, підвищити заробіток, а також поважливого ставлення до себе;
- уважного ставлення до людей, з якими спілкуєтесь;
- особистого прикладу - показувати творче, сумлінне та відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків та інше [3].

Література

1. Кузнецова Т.О., Янковська Л.А., Савіна Н.Б., Семчук Ж.В. Менеджмент. Теорія та практика. Навчальний посібник., 2013 – 293 с.
2. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: - К.: Кондор, 2005, - 580 с.
3. Мошек Г.С., Гомба Л.А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: Навч. посібник. – Київ.: Нац.Торг-екон. Університет, 2003. – 211 с.