

## ДЖЕРЕЛА ВИНИКНЕННЯ ТА НАСЛІДКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

ã Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р., 2013

Проаналізовано можливі причини та наслідки дії управлінських конфліктів, що дало змогу виявити, що для цілісного дослідження процесу управління конфліктами необхідно пов'язати причини виникнення конфліктів, їх види та наслідки між собою. При цьому важливе значення має поділ усіх трьох складових на внутрішні та зовнішні. Також причини та наслідки можна поділити на функціональні та дисфункціональні. Враховуючи наведені у наукових працях класифікаційні ознаки та необхідність виокремлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами конфлікту, побудовано мапу управлінських конфліктів із причинами та наслідками. Така мапа корисна для практичної діяльності підприємства, оскільки пошук адекватних методів вирішення та запобігання конфліктам часто вимагає побудови причинно-наслідкових зв'язків управлінського конфлікту. Запропоновано виділяти первинні причини управлінських конфліктів, що дасть змогу чітко встановити особливості управлінського конфлікту, підвищить рівень розуміння конфлікту його сторонами та адекватно підібрати методи щодо його управління. Для формування конкретних причин до кожного конфлікту потрібно сформулювати спочатку первинні, або агреговані причини, а потім вторинні. Рівнів вторинних причин може бути кілька залежно від виду управлінського конфлікту. Аналіз діяльності підприємств та літературних джерел, присвячених проблемі управління конфліктами, дав змогу виокремити такі основні функції управлінських конфліктів: системоутворювальну, регулювальну, інноваційну, ідентифікаційну, мобілізуючу, накопичувальну. Наведено трактування усіх виокремлених функцій управлінських конфліктів.

Ключові слова: управлінські конфлікти, джерела конфліктів, наслідки конфліктів, ідентифікування конфліктів.

## CAUSES AND EFFECTS OF MANAGEMENT CONFLICTS AT ENTERPRISES

ã Podolchak N.Yu., Kovalchuk H.R., 2013

The paper explores possible causes and effects of management conflicts; such a study allows to reveal the fact that for comprehensive research of the conflict management process it is necessary to discover interrelation between causes of conflict, their types and effects. It is important to divide each of the three components into internal and external. Causes and effects can be also divided into functional and dysfunctional. Considering classifying characteristics presented in scientific literature, and the necessity to identify causal relationships between elements of a conflict, the authors have built up the map of management conflicts depicting their causes and effects. This map is useful in practical activities of an enterprise, since the search for adequate methods of resolving and preventing conflicts often requires building causal relationships of a management conflict. The article also suggests clarifying the primary causes of management conflicts that will make it possible to clearly define peculiarities of a management conflict, will increase the level of the conflict understanding by the parties and will allow choosing the adequate methods of conflict management. To identify particular causes of each conflict one should first identify its primary, or aggregated, causes and then secondary ones. There may be several levels of secondary causes, depending on the type of the management conflict. Analysis of the enterprises' activities and of the literature dealing with conflict management has made it possible to distinguish the following basic functions of management conflicts: system-forming, controlling, innovative, identifying, mobilizing and accumulating. The interpretation of every of the identified functions of management conflicts is presented.

Key words: management conflicts, causes of conflicts, effects of conflicts, conflicts identification.

### Постановка проблеми

Конфлікти виникають постійно у житті людини в усіх сферах життєдіяльності та мають різноманітні прояви та наслідки. Відповідно людина змушена знаходити способи ними управляти,

оцінювати їх, ідентифікувати, знижувати негативні наслідки, запобігати їм тощо. Природа виникнення конфліктів, їхня багатоаспектність та пов'язаність з різними елементами життя людини та суспільства загалом є об'єктом вивчення, починаючи із часів фактично появи людини, оскільки про них згадують у більшості стародавніх міфів, давніх переказів, народних пісень, в приказках тощо.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Як зазначає В. Шейнов, 70–80 % конфліктів з'являються поза бажанням суб'єкта конфлікту, при цьому більшість із суб'єктів не знає про них чи не надає конфліктам належної оцінки [1, с. 7]. Тобто більшість конфліктів є прихованими та не вирішуються на початковій стадії виникнення, а переростають в інші види конфліктів та конфлікти із істотнішими наслідками.

Арістотель присвятив низку власних праць дослідженню причин та джерел виникнення конфліктів. Основні причини більшості видів конфліктів, на думку Арістотеля, полягають у відмінності між людьми, державами, суспільствами, культурами тощо, несправедливості при поділі власності та почестей, жадобі до задоволення власних інтересів (конфлікти у державному управлінні), про що він відзначав у своїх працях: “Різного типу відмінності зумовлюють виникнення розбрату. При цьому найістотніші чвари спричинені відмінністю між добродесністю та розбещеністю, між багатством та бідністю, а потім йдуть й інші більш-менш вагомні причини” [2, с. 533]. При цьому Арістотель поділяв джерела виникнення конфліктів на природні та суб'єктивні, тобто ті, які виникають через специфічну природу людини (зверхність, ненависть, самовдоволення та самопіднесення посадовців тощо).

К. Левін в результаті досліджень дійшов висновку, що джерела конфліктів лежать у втраті збалансованості між людиною та оточенням, а також неадекватна поведінка лідера групи є джерелом конфлікту [3, с. 93].

Відмінність між підприємствами, їхніми цілями, завданнями, працівниками та керівниками підприємств, підходами до управління соціально-психологічного стану кожного із управлінців стають однією із основних причин виникнення управлінських конфліктів. Однак таких причин є дуже багато, тому завдання дослідника полягає у розробленні чіткої класифікації джерел виникнення конфліктів, що дало б змогу виокремити основні із них і розробити ефективну систему управління конфліктами.

### **Постановка цілей**

Загалом існують об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення управлінських конфліктів. Тобто управлінські конфлікти мають суб'єктивно-об'єктивну природу творення. При цьому у кожному окремому випадку може домінувати один із аспектів – суб'єктивний або об'єктивний, і враховуючи домінуючий аспект, слід підбирати і методи для вирішення конфлікту. З розвитком суспільства, з економічними змінами та НТП кількість об'єктивних причин конфліктотворення постійно змінюється, вони ускладнюються, ускладнюються причинно-наслідкові зв'язки між чинниками та наслідками у ланцюжку конфліктотворення, розширюються сфери прояву нових причин тощо. Тому необхідно досліджувати:

- 1) методи як для управління конфліктами, так і для їх ідентифікування, оцінювання, враховуючи домінуючі причини конфліктотворення;
- 2) встановити зв'язок між причинами конфліктів, самими конфліктами та їх наслідками;
- 3) виявити функції конфліктів.

### **Виклад основного матеріалу**

У наведених суб'єктивно-об'єктивних причинах виникнення конфліктів немає чіткого розмежування між суб'єктивними та об'єктивними чинниками. Суб'єктивні чинники це ті, які виникають в управлінському середовищі за безпосередньої участі керівників, часто має особистий, індивідуальний характер, а у їх виникненні визначальними є соціально-психологічні особливості

індивіда. Об'єктивні причини породжуються оточенням і є схожими для управлінських систем та керівників підприємств, а їхня відмінність полягає лише у сфері діяльності підприємства і частково в його цілях та стратегіях. Важливість поділу на об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфліктів полягає у тому, що існують заходи впливу на суб'єктивні причини, однак вплинути на об'єктивні причини доволі важко.

Також важливо виокремлювати внутрішні об'єктивні причини виникнення конфлікту та зовнішні об'єктивні причини. Внутрішні причини виникають у середовищі діяльності сторін конфлікту, а зовнішні причини є у зовнішньому середовищі організації, що прямо чи опосередковано можуть спричиняти виникнення конфліктів.

Суб'єктивні причини виникнення конфліктів часто відбуваються через певні усталені переконання людей, які вони дуже рідко і неохоче змінюють. Якщо додати до цього, що особливість управлінського конфлікту полягає у тому, що участь у ньому беруть керівники, тобто люди, які досягли певного статусу, мають досвід, навички роботи у своїй сфері тощо, відповідно їхні переконання є ще більшими, а статус не завжди дає змогу прислухатись до нової пропозиції вирішення проблеми, особливо, якщо вона походить від підлеглого. Стюарт Сазерленд наводить п'ять причин, через які працівники активно чинять опір змінам своїм переконанням і через які найчастіше виникають управлінські конфлікти [4, с. 109]:

- 1) працівники послідовно уникають вивчення доказів, які могли б змусити їх змінити (спростувати) свої переконання;
- 2) отримавши докази, вони часто відмовляються їм вірити;
- 3) існування переконань викривляє зміст нових доказів, і тому неможливо привести їх у відповідність з наявною вірою та переконаннями;
- 4) працівники вибірково запам'ятовують лише те, що відповідає їхнім переконанням;
- 5) працівники намагаються захистити свою самооцінку.

За даними експертного опитування, основні конфлікти торкаються сфери виробничих стосунків між керівниками та підлеглими (про це заявляють 80 % респондентів), конфлікти, що торкаються міжособистісних взаємин, становлять 20 %. У 60 – 80 % відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони перекладають відповідальність на своїх керівників. 75 % респондентів перекладають вину за те, що конфлікт має затяжний характер, на керівника і лише 15 % – на себе. До 30 % усіх конфліктів не знаходять свого вирішення [5].

Види, рівні та особливості управлінських конфліктів визначаються обраними організаційними структурами управління підприємствами. До основних видів організаційних структур управління необхідно зарахувати: прості (лінійні, функціональні); комбіновані (лінійно-функціональні, лінійно-штабні); дивізійні (продуктові споживчі, територіальні), адаптивні (матричні, проектні, конгломератні, програмно-цільові, координаційні).

Конфлікти лінійних структур управління організацією найчастіше виникають внаслідок низької компетентності керівників, високого інформаційного навантаження, централізації влади на вищому рівні управління, недостатності повноважень, високого рівня відповідальності, неадекватності поставлених цілей наявним ресурсам, неадекватності рівня відповідальності та очікуваної винагороди тощо.

Конфлікти у функціональних організаційних структурах управління виникають через погану взаємодію, неузгодженість діяльності окремих функціональних підрозділів, відсутність пов'язаності результатів діяльності підрозділів тощо. Комбіновані структури управління повинні забезпечити зниження рівня управлінських конфліктів, притаманних лінійній та функціональній управлінським структурам, однак виникають інші види типових конфліктів. Насамперед це конфлікти, пов'язані із зростанням кількості персоналу.

Різні причини та види управлінських конфліктів виникатимуть і на різних етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Більшість компаній проходять чотири–п'ять стадій економічного

розвитку: вихід на ринок, розвиток, зрілість та занепад [6, с. 178–185]. Етапу виходу на ринок, який характеризується низькими обсягами продажу, відсутністю належної координації та організації роботи підприємства, притаманні такі види конфліктів: конфлікти порушення, недотримання правил, норм поведінки через їх відсутність або недосконалість, конфлікти комунікування та взаємодії через недосконалість структури управління, рольові конфлікти, пов'язані із виконанням окремими особами різних функцій та ролей в організації (наприклад, співвласник та керівник одного із відділів, який би мав підпорядковуватися керівнику підприємства, але статус співвласника може спровокувати управлінський конфлікт), конфлікти, пов'язані із недостатнім досвідом діяльності організації тощо.

На етапі зростання, який характеризується швидкими темпами розвитку підприємства, збільшенням обсягів збуту та прибутків, виникають управлінські конфлікти із розвитком організаційної структури, децентралізації в управлінні, делегуванням повноважень, збільшенням обов'язків, формуванням нової корпоративної культури, а найголовніше – конфлікт із збільшенням відповідальності. Багато керівників часто неготові збільшувати відповідальність, навіть за умови істотного зростання обсягу їхньої винагороди, оскільки потреба у безпеці (фізичній та психологічній) для них є істотною. Іншою причиною виникнення конфліктів цього етапу є небажання співвласників розвивати бізнес через власні меркантильні інтереси або опортуністичну поведінку, особливо, коли йдеться про спільну діяльність, спільні підприємства або підприємства із часткою державної або комунальної власності.

На етапі зрілості відбувається зниження темпів розвитку підприємства, скорочення рівня рентабельності, зменшення частки ринку. Цьому етапу притаманні такі види управлінських конфліктів: конфлікт розподілу ресурсів, яких стає постійно менше, оптимізації діяльності у межах зниження обсягів збуту на ринку, міжорганізаційні конфлікти, пов'язані із ростом рівня конкуренції на ринку тощо.

На етапі занепаду відбуваються управлінські конфлікти: міжособистісні конфлікти, пов'язані із скороченням діяльності підприємства, внутрішньоособистісні конфлікти, пов'язані із станом подавленості та розчарування управлінського персоналу тощо.

Для цілісного дослідження процесу управління конфліктами необхідно пов'язати причини виникнення конфліктів, їх види та наслідки між собою. При цьому важливе значення має поділ усіх трьох складових на внутрішні та зовнішні. Також причини та наслідки можна поділити на функціональні та дисфункціональні. Дослідження літературних джерел та практичної діяльності підприємств, враховуючи наведені класифікаційні ознаки та необхідність виокремлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами конфлікту, дало змогу побудувати мапу управлінських конфліктів із причинами та наслідками (рис. 1).

Така мапа корисна для практичної діяльності підприємства, оскільки пошук адекватних методів вирішення та запобігання конфліктам часто вимагає побудови причинно-наслідкових зв'язків управлінського конфлікту.

Аналізуючи причини конфліктів також важливо віднайти первинні їх джерела. Оскільки усі причини можна поділити на первинні та похідні (вторинні), а також агреговані (які складаються із багатьох причин, об'єднання яких створює певне особливе джерело конфліктотворення). Виокремлення первинних причин дасть змогу чітко встановити особливості управлінського конфлікту, підвищити рівень розуміння конфлікту його сторонами та адекватно підібрати методи його управління.

Для формування конкретних причин до кожного конфлікту необхідно сформувати спочатку первинні, або агреговані причини, а потім вторинні. Рівнів вторинних причин може бути кілька, залежно від виду управлінського конфлікту. Наприклад, проаналізуємо конфлікт між керівником підприємства та підлеглими через невиконання планових показників (рис. 2).

Причини	Внутрішні	Зовнішні
Функціональні	Підвищення організаційних нормативів та продуктивності праці, великий обсяг управлінської інформації, зміна соціальних статусів керівників та оптимізування організаційних структур, відмінність у працівників життєвих цінностей	Зростання темпів НТП, надходження додаткових ресурсів, зростання доступності необхідних ресурсів, зниження кількості зовнішніх конфліктів, регулювання з боку регулюючих органів діяльності підприємства та удосконалення базових нормативно-правових актів
Дисфункціональні	Дублювання функцій, асиметрія між повноваженнями та завданнями, відсутність достатньої кваліфікації та досвіду, переважання індивідуальних мотивів над цілями та цінностями організації, психологічна криза та депресія, ірраціональна та опортуністична поведінка керівників тощо	Погіршення соціально-економічних показників діяльності галузі, зростання бюрократії та корупції, розвиток тіньової діяльності, зростання монополізації ринків, зростання диспропорції у заробітній платі між різними рівнями управління та виконавцями, значні відмінності в умовах праці між керівниками різних галузей

Управлінські конфлікти	
Домінуюча внутрішня складова	Домінуюча зовнішня складова
Кваліфікаційні конфлікти, міжуправлінські конфлікти, міжфункціональні конфлікти, внутрішньоособистісні конфлікти, конфлікти психологічної стійкості та адекватності, “конфлікти через трудове” згоряння персоналу тощо	Конфлікти забезпечення діяльності, конфлікти поділу ресурсів, конфлікти делегування повноважень, конфлікти можливостей самореалізації, конфлікти через соціально-психологічну несумісність персоналу, конфлікти використання неефективних організаційних структур тощо

Наслідки	Внутрішні	Зовнішні
Функціональні	Адекватний розподіл ресурсів, збільшення заробітної плати, покращення умов праці, удосконалення стимулювання, покращення психологічної стійкості працівника, задоволення на вищому рівні основних мотивів працівника, стимулювання до змін і розвитку, згуртування колективу організації за протиборства із зовнішнім ворогом	Отримання нової інформації та інноваційних методів управління, поширення інноваційних методів на діяльність інших організацій та партнерів, створення нових нормативів галузі та форм співпраці між учасниками ринку, усунення бюрократії та недоліків існуючої ринкової системи, об'єднання односторонніх, висування і формування лідерів
Дисфункціональні	Звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі, зменшення рівня співпраці між частиною співробітників, підвищення відповідальності та обсягу обов'язків працівника, втрата формальних та неформальних зв'язків з іншими працівниками тощо	Складне відновлення ділових відносин із зовнішніми контрагентами (“шлейф конфлікту”), скорочення кадрового резерву, зниження ефективності діяльності системи менеджменту та організації загалом, летальні випадки, втрата довіри споживачів до продукції галузі, зниження темпів розвитку галузі, поява виробників із товарами-субститутами тощо

Рис. 1. Мапа управлінських конфліктів підприємства із виокремленням причинно-наслідкових зв'язків “причина-конфлікт-наслідки”

Аналіз діяльності підприємств та літературних джерел, присвячених проблемі управління конфліктами, дав змогу виокремити такі основні функції управлінських конфліктів: системоутворювальну, регулювальну, інноваційну, ідентифікаційну, мобілізуючу, накопичувальну.

Системоутворювальна функція передбачає, що в процесі управлінського конфлікту формуються нові ефективні організаційні структури, утворюються соціальні групи, формальні та неформальні організації, які мають ознаки системи (рис. 2).



Рис. 2. Структура причин виникнення управлінських конфліктів в організації

Регулювальна функція полягає у тому, що в процесі конфлікту менеджмент організації або державні органи влади змушені розробляти методи та засоби для регулювання існуючих конфліктних ситуацій (норми, інститути, організації) та недопущення виникнення дисфункціональних конфліктів та наслідків.

Інноваційна передбачає те, що конфлікт через принесення у керівну діяльність духу суперництва та конкуренції, мотивує керівників запроваджувати нові способи та методи управління, вести постійний пошук способів удосконалення та розвитку власної діяльності, тобто є джерелом інноваційних змін та раціональних перетворень в управлінській діяльності підприємства.

Ідентифікаційна – у процесі виникнення конфлікту проявляється низка прихованих цілей, інтересів, мотивів та ресурсів сторін конфлікту, а також факти, які свідчать про певні негаразди та необхідність вжити термінових заходів для їх ліквідації, що дає змогу досліднику їх ідентифікувати та оцінити. Ідентифікаційна функція дає змогу виявити причини появи конфліктів, напрями розвитку конфліктної ситуації тощо.

Мобілізуюча функція управлінського конфлікту полягає в інтенсивному використанні існуючих ресурсів, підходів, ідей, спрямованих на зниження кількості та рівня дисфункціональних наслідків.

Отже, виявлені функції конфліктів, проаналізовані особливості шкіл менеджменту до проблем управління конфліктами та особливості перебігу управлінського конфлікту у сучасних умовах показано на рис. 3.

### Висновки

Враховуючи наведені у наукових працях класифікаційні ознаки та необхідність виокремлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами конфлікту, можна побудувати мапу управлінських конфліктів із причинами та наслідками. Така мапа корисна для практичної діяльності підприємства, оскільки пошук адекватних методів вирішення та запобігання конфліктам часто вимагає побудови причинно-наслідкових зв'язків управлінського конфлікту. Аналіз діяльності підприємств та літературних джерел, присвячених проблемі управління конфліктами, дав змогу виокремити такі основні функції управлінських конфліктів, як системоутворювальна, регулювальна, інноваційна, ідентифікаційна, мобілізуюча, накопичувальна.

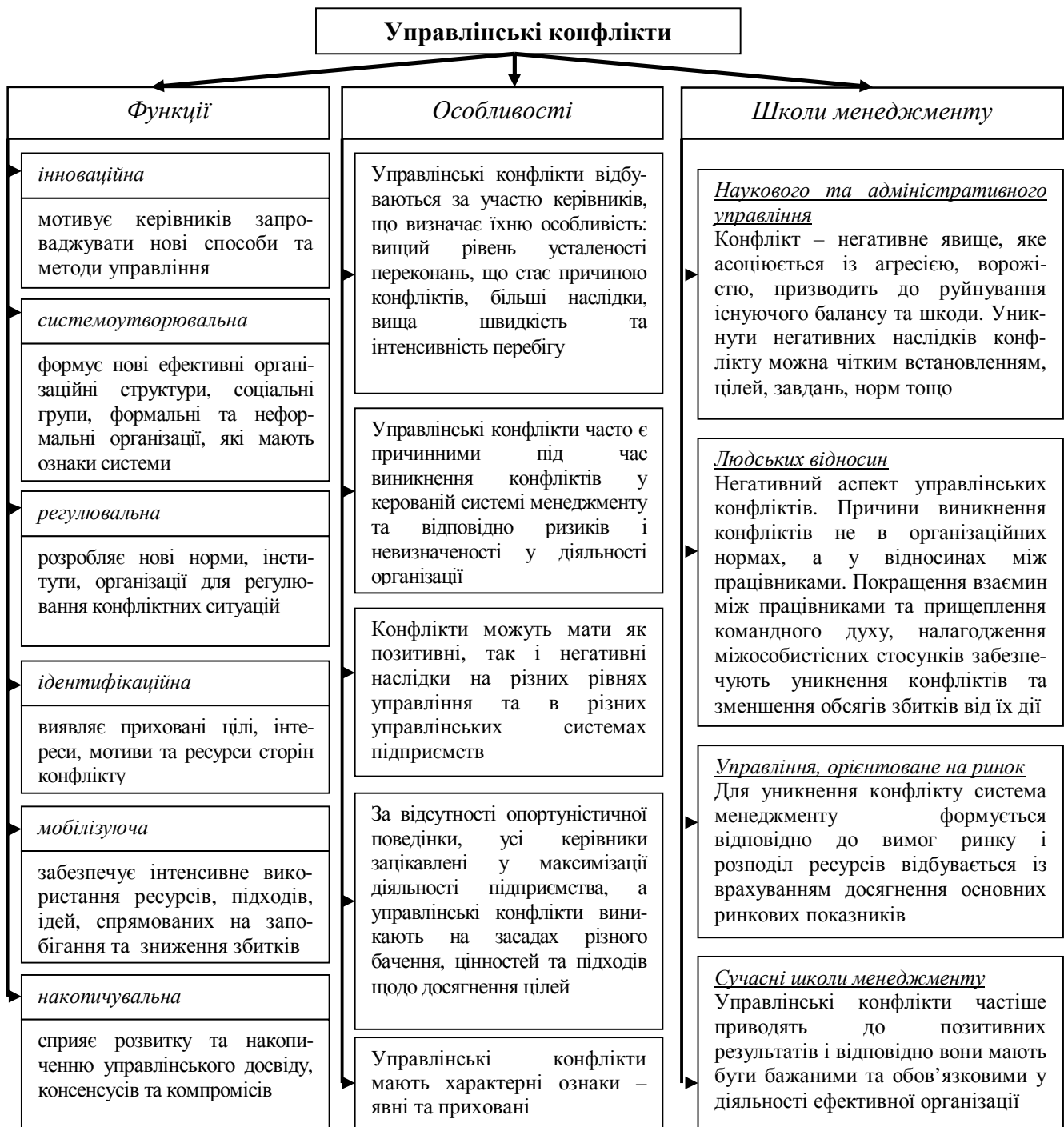


Рис. 3. Основні характеристики управлінських конфліктів

### Перспективи подальших досліджень

Досліджені та виокремлені основні характеристики управлінських конфліктів дадуть змогу надалі розвивати теорію управління конфліктами та запропонувати прикладні підходи конфліктології у сфері менеджменту підприємства.

1. Шейнов В. Конфликты в нашей жизни. Прикладная конфликтология / В. Шейнов. – Минск, 1999. – 625 с. 2. Аристотель. Сочинения: в 4-х Т. / Аристотель. . – М., 1984. – Т.4 – С. 533 3. Левин К. Типы конфликтов / К. Левин. – М.: МГУ, 1982. 4. Sutherland S. “Irrationality” / S. Sutherland. – Pinter & Martin, London, 2012. 5. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера / Чайка Г. Л. – К.: Знання, 2005. – 442 с. 6. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е изд. / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.