

УДК 65.012.32:65.013

Скрипник О.В., Олійник О.М.

КОНФЛІКТИ, ЯК НЕВІД’ЄМНА ЧАСТИНА РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

ДВНЗ „Український державний хіміко-технологічний університет”, м. Дніпропетровськ

У статті проаналізовано визначення поняття «конфлікт» як зарубіжними так і вітчизняними науковцями. Підкреслено, що конфлікти – це особлива форма взаємовідносин між двома та більше сторонами, де кожен з учасників конфлікту, робить все для відстоювання своїх інтересів. Досліджено природу конфлікту та сучасну точку зору на конфлікт. Обґрунтовано, що конфлікт є не тільки допустимим, але й бажаним. Розкрито позитивні та негативні сторони конфлікту. Викладено сприйняття конфліктної ситуації кожною із сторін конфлікту. Надано типи конфліктів. Доведено, що вплив конфлікту відгукується на діях керівника та його сприйняття конфліктної ситуації. Розроблено алгоритм дій керівника при вирішенні конфліктних ситуацій. Розглянуто поведінку менеджера в конфліктній ситуації залежно від її направленості. Висвітлено загальні причини що призводять до виникнення конфлікту та причини конфліктів більш високого порядку – між керівником і підлеглими. Проаналізовано реакцію менеджера на конфлікти, розглянуто шляхи подолання конфліктів. Виявлені та проаналізовані основні проблеми виникнення конфліктів та пов’язані з ним причини і наслідки. Запропоновано рекомендації щодо подолання труднощів, з якими керівник може зустрітися при виконанні своєї роботи, при вирішенні конфліктних ситуацій. Доведено, що конфлікт позитивно впливає на роботу трудового колективу та організацію у цілому.

Ключові слова: конфлікт, менеджер, управління, природа конфлікту, проблеми, рішення, організація, причини, взаємодія.

Вступ

Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та класифікацій конфліктів. Арістотель присвятив низку власних праць дослідженню причин та джерел виникнення конфліктів. На його думку ці причини полягають у відмінності між людьми, державами, суспільствами, культурами тощо. Також Арістотель поділяв джерела виникнення конфліктів на природні та суб’єктивні, тобто ті, які виникли через специфічну природу людини [1].

В. Шейнов зазначав, що 70–80% з’являються поза бажанням суб’єктів конфлікту, при цьому більшість із суб’єктів не знає про них чи не надає конфліктам належного оцінювання [2]. Тому більшість конфліктів є прихованими і є затяжними.

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

Тому основною задачею менеджера є адекватна реакція на конфлікт та своєчасне усунення протиріч.

Постановка завдання

В усіх сферах життєдіяльності у людини постійно виникають конфлікти, що мають різноманітні прояви та напрями. Робота сучасного менеджера водночас породжує управлінські конфлікти та є засобом розв'язання конфліктів. Тому конфлікти та вивчення природи конфліктів є невід'ємною частиною роботи менеджера. Це зумовлено двома аспектами, по перше – вмінням керувати управлінськими конфліктами, а по друге – середовище виникнення конфліктів.

Метою статті є узагальнення наукових досліджень визначення терміну «конфлікт», методів управління конфліктами, виявлення зв'язку між причинами конфлікту, безпосередньо конфліктом і його наслідками. Що при виявленні конфліктів допоможе менеджеру скористатися отриманими знаннями і вдало виходити з конфліктної ситуації.

Результати

Підґрунтям дослідження конфліктів, як невід'ємної частини роботи менеджера, є з'ясування терміну «конфлікт», причини виникнення конфліктів та шляхів подолання конфліктів менеджером організації чи підприємства.

Загальне визначення конфлікту (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення суперечливих або несумісних сил [4].

Е.А. Уткін конфлікт розуміє як відсутність згоди між двома та більше сторонами, де кожен з учасників конфлікту робить все для відстоювання своїх інтересів [5].

Конфлікт – це факт людського існування. Багато людей сприймають історію людства як нескінченну повість конфліктів і боротьби. Ніде конфлікти не проявляються так очевидно, як у світі бізнесу. Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, в межах однієї організації тощо [6].

За своєю природою конфлікт – це найважливіша сторона взаємодії людей в суспільстві, свого роду клітинка соціального буття [7]. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена ворогуючими цінностями і нормами, інтересами і потребами.

Для конфліктів часто характерна невизначеність результату через велике різноманіття можливих варіантів поведінки сторін, що обумовлено випадковими факторами, психологією, прихованими цілями, які в майбутньому можуть трансформуватися. Але між іншим конфлікти можливо прогнозувати, а їх наслідки, хоча і з великими зусиллями, передбачити.

Сучасна точка зору на конфлікти ґрунтується

на тому, що багато з них не тільки є допустимими, але й бажаними, оскільки можливо отримати інформацію про проблеми в організації, дозволяють виявити приховані проблеми, різноманітні точки зору на ті чи інші обставини тощо.

Позитивними наслідками конфлікту є: вирішення конфлікту засобом, що усіх задовольнить; закріплюється співпраця, взаємозв'язок; відбувається перетворення існуючих і формування нових соціальних інститутів і механізмів; стимулювання змін та розвитку; розрядка напруги між конфліктуючими сторонами; отримання додаткових відомостей про підлеглих, аналіз їх можливостей; формування нових відносин, корекція взаємовідносин сторін; створення необхідного рівня напруги, стимулюючого творчу активність в колективі; групова інтеграція, зростання згуртованості, солідарність групи при протистоянні з зовнішнім ворогом; зняття синдрому покірності у підлеглих при обґрунтованому конфлікті з керівником; сприяють підвищенню активності та мотивації до праці, росту кваліфікації тощо. Усе це полегшує процес управління організацією, підвищує його ефективність і тому конфлікти в залежності від ситуації частіше треба не знищувати, а регулювати.

У той же час конфлікти можуть мати і дисфункціональні (негативні) наслідки: незадоволеність, зниження співпраці, погіршення морально-психологічного клімату, зниження продуктивності, активності в майбутньому, зростання плинності кадрів, зростання ворожнечі, формування образу ворога та прагненню до перемоги, а не до вирішення проблем.

Причини конфлікту не завжди є логічними бо зовнішні прояви не завжди дають уяву про дійсний їх характер. Причин що можуть призвести до виникнення конфлікту дуже багато, як і форм та видів конфліктів. До загальних причин що призводять до конфлікту відносять:

1. Обмеженість ресурсів, розподілених в організації. Всі ресурси економічної системи обмежені, а потреби людей необмежені. Саме їх розподілення призводить до конфліктів.

2. Взаємозалежність задач. Можливість виникнення конфлікту існує всюди, де люди залежать один від одного в виконанні спільних завдань.

3. Відмінності в цілях. Зростання ймовірності конфлікту такого роду виникає зі збільшенням організації і виділення спеціалізованих підрозділів.

4. Відмінності у поглядах та уявленнях. Керівник та підлеглий можуть мати різні погляди на шляхи і способи досягнення спільних цілей навіть при відсутності суперечливих інтересів.

5. Незадовільні комунікації. Конфлікти в організаціях часто пов'язані з неточною переда-

чею інформації, неправильним її тлумаченням.

6. Обмануті надії. Обіцянки, на які люди сподівались, не виконані.

7. Відмінність у психологічних особливостях людей. Важливою причиною у конфлікті можуть бути відмінності у темпераменті, характері, потребах, мотиваціях та інших психологічних особливостях людей.

Здійснені дослідження свідчать, що причинами конфліктів більш високого порядку можуть бути [8]:

1. Новий стиль та методи керівництва, які використовував попередній керівник (менеджер), що може призвести до опозиційного ставлення деякої частини підлеглих.

2. Різниця у віковій категорії керівників різних рівнів управління може бути причиною нерозуміння чи небажання розуміти одного при вирішенні ділових питань, причиною особистої відрази та ускладнень у відносинах.

3. Протистояння менеджера колективу, його невміння та небажання зблизитися з неформальними лідерами.

4. Відсутність чіткості та конкретики у розподілі сфер діяльності, прав, обов’язків, відповідальності підлеглих і рівня оплати праці.

Істотна сторона конфлікту полягає в тому, що суб’єкти діють у рамках дещо ширших системних зв’язків, яка модифікується (зміцнюється або руйнується) під впливом конфлікту.

Кожна сторона сприймає конфліктну ситуацію у вигляді деякої проблеми, у вирішенні якої переважне значення мають три головні моменти:

1) ступінь значимості ширини системи зв’язків, переваги і втрати, які були у попередньому стані і до його дестабілізації – все це може бути позначено як оцінка доконфліктної ситуації;

2) ступінь усвідомлення власних інтересів і готовність піти на ризик заради їх здійснення;

3) сприйняття ворогуючими сторонами один одного, здатність враховувати інтереси опонента.

Менеджеру слід виходити з того, що конфлікт в прямому розумінні цього слова це конкуруюча боротьба, що виникає і через дефіцит влади, статусу або засобів, необхідних для задоволення цінностей і потреб, і передбачає нейтралізацію, зачипання або знищення цілей суперників, а іноді і їх самих. При цьому слід розрізняти конфлікт як засіб досягнення визначеного результату та конфлікт як самоціль.

Перші, так звані реалістичні, конфлікти вмотивовані, як правило, наміром дійти до визначених цілей. Інші типи конфліктів обумовлені необхідністю зняття напруги в обох або в одній зі сторін, що конфліктують. Альтернативні

підходи стосуються лише вибору противника при знятті напруги.

Поведінка менеджера в конфліктній ситуації може також залежати від направленості конфлікту та проявляється у вигляді корпоративного чи конкурентного впливу. Менеджер, що використовує перший тип поведінки, схиляється до позитивного оцінювання успіху іншого, полегшення виконання його дій та ін., тобто урізноманітнено проявляти кооперативні акції. Характерним для цього типу є висока взаємозалежність ймовірностей досягнення цілей обох менеджерів. При використанні другого типу поведінки менеджер займає позицію протистояння, тобто негативно відноситься до успіхів іншого, блокує його дії та заперечує можливі альтернативи. Найчастіше його прояви є коли ймовірність досягнення цілей менеджером мають зворотний зв’язок: успіх одного неминуче призводить до поразки іншого.

В реальній діяльності менеджерів можлива і третя ситуація, коли розвиваються конкурентні і кооперативні відносини. Тобто виникає «змішана мотивація», коли переплітаються обидва інтереси.

Алгоритм дії керівника при вирішенні конфліктів надано на рисунку [9].



Дії керівника при вирішенні конфліктів

Ситуація що передуює виникненню конфлікту на думку працівника може бути у випадках, коли керівником складаються обставини, в яких підлеглий не може задовольнити конкретні потреби та бажання. В наслідок чого працівник знаходиться в стані емоційної напруги, нервового зриву та хвилювання, його діяльність стає націленою на боротьбу з реальними чи вигаданими перепонами.

Джерелом загострення конфліктів між великими групами також є накопичення незадоволеності існуючим станом справ, зростанням домагань, радикальна зміна самосвідомості і соціального самопочуття. Як правило спочатку процес накопичення незадоволеності відбувається повільно і приховано, поки не відбувається деяка подія, яка відіграє роль свого роду спускового механізму виводить назовні це почуття незадоволеності. Незадоволеність, що набуває відкрити форму, стимулює виникнення соціального руху, в ході якого висуваються лідери, відпрацьовуються програми, формується ідеологія захисту інтересів. На цьому етапі конфлікт стає відкритим і необоротним. Він або перетворюється в самостійний і постійний компонент

життя, або завершується перемогою ініціації сторони, або вирішується на основі взаємних поступок сторін.

Якщо в процесі аналізу конфлікту керівник не може розібратися в його природі і джерелі, він може залучити для цього компетентних осіб (експертів). Думка експертів часто буває більш переконливою, ніж думка безпосереднього керівника. Однак у цьому випадку кожна з конфліктуючих сторін може підозрювати, що менеджер-арбітр в певних умовах або з яких-небудь суб'єктивних причин може прийняти сторону її опонента. І в такій ситуації конфлікт не загасає, а посилюється, оскільки «скривдженій» стороні необхідно боротися вже і проти менеджера.

Вирішення конфліктів веде до оздоровлення колективу, його подальшого розвитку. Внутрішній конфлікт в організації можливо подолати шляхом структурних перетворень, що підвищують ступінь організації та шляхом видалення елементів, які більше не сприяють успіху організації в цілому. Тобто існує два напрями вирішення конфліктів: позитивний та негативний. При позитивному пропонується вирішити причини, а при негативному видаляти їх.

Слід відзначити, що в конфліктних умовах керівник повинен суворо дотримуватися ноти закону. Задовольняти тільки обґрунтовані претензії сторін, що конфліктують. Якщо керівник буде порушувати вище зазначене, то такі його дії призведуть до втрати ним авторитету в очах інших підлеглих, їх настрої тощо.

Для успішного подолання усіх вищезгаданих причин конфлікту, керівнику постійно потрібно вивчати та направляти взаємовідносини в колективі. Розвивати ділові та особисті контакти між співробітниками, формувати нові традиції. Дуже важливим є розвиток лідерських якостей у безпосереднього керівника, що дозволило б йому одночасно бути і формальним і неформальним лідером в колективі. Дії керівника при вирішенні конфліктних та ситуацій, що передують конфлікту, повинні бути чіткими, конкретними, діяльними і своєчасними.

Роль керівника організації повинна також складатися з вміння створювати умови, в яких людина мала змогу не тільки працювати виготовляючи матеріальні та духовні блага, а ще й стверджуватися в колективі як особистість. Тому керівник організації повинен вміти створювати доброзичливі умови праці своїм підлеглим: створити атмосферу доброзичливості, довіри, поваги до оточуючих, розвивати атмосферу товариства, принципності та відповідальності.

Зокрема, керівник повинен зберігати вміння приймати управлінські рішення в непередбачуваних ситуаціях, а також добре знати своїх

підлеглих, що дає змогу запобігати конфліктним ситуаціям в майбутньому.

Існують і три точки зору щодо конфлікту [10]. По перше – менеджер вважає, що конфлікт не потрібний і завдає організації тільки шкоду. У такому випадку справа менеджера – усунути його будь-яким способом. Прихильники другого підходу вважають, що конфлікт – це небажаний, але досить поширений побічний продукт організації і менеджер повинен усунути його, де б він не виникав. Менеджери, які дотримуються третьої точки зору, вважають, що конфлікт не тільки неминучий, але необхідний і потенційно корисний. Наприклад, це може бути трудовий спір, в результаті якого народжується істина. Вони вважають, що, як би не росла і як би добре не управлялася організація, конфлікти будуть виникати завжди і це цілком нормальне явище.

Основною задачею менеджера у даній ситуації є формування ефективної взаємодії між людьми в організації. Отже, важливою складовою частиною управління людьми є вирішення тих конфліктів, які неминуче виникають в процесі взаємної діяльності. Досліджуючи доповіді менеджерів, можна сказати, що приблизно 20% свого часу вони витрачають на вирішення конфліктів та їх наслідків.

Висновки

Дослідивши цю тему можна зробити такі висновки, що існує велика кількість конфліктів в організації, що змушує менеджера, як керівника цієї організації, розробляти та використовувати різноманітні методи та підходи до вирішення цих конфліктів. Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа такого конфлікту, менеджери повинні вміти аналізувати його, розуміти і управляти ним.

Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (структурні підрозділи організації або члени мікроколективу або макроколективу перестають співпрацювати і спілкуватися один з одним). Зрештою подібна ситуація роз'єднання призведе до деградації колективу і організації в цілому. Тому на крупних підприємствах та організаціях, виходячи зі ступеня важливості питання, доречним є пропозиція вводити в штатний розклад посаду менеджера з відносин зі співробітниками.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Аристотель*. Сочинения: в 4-х томах. – М., 1984. – Т.4 – С.533.
2. *Шейнов В.* Конфликты в нашей жизни. Прикладная конфликтология. – 1999. – 625 с.
3. *Левин К.* Типы конфликтов. – М.: МГУ, 1982. –

452 с.

4. *Краткий словарь иностранных слов: 53 000 слов* – К.: Гана, 1994. – 640 с.

5. *Уткин Э.А. Конфликтология (теория и практика)*. – М.: ЭКМОС, 1998. – 264 с.

6. *Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе*. – М.: Юрист, 2001. – 496 с.

7. *Андреев В.И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов / Хрестоматия по социальной психологии*. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – 278 с.

8. *Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг*. – К: Основи, 2001. – 726 с.

9. *Козел И.А. Функции социального конфликта: пер. с англ. О. Назаровой, под общей редакцией Л.Г. Ионина*. – М.: Дом интеллектуальной книги: Идея-пресс, 2000. – 295 с.

10. *Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова*. – М.: ИНФРАМ-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

Надійшла до редакції 24.12.2014

Рецензент д.е.н. А.М. Ткаченко

THE CONFLICT, AS AN INTEGRAL PART OF MANAGER'S WORK

Skripnik O.V., Oleinik O.N.

The nature of a conflict has been studied as well as the modern point of view to the staff. We have proven not only acceptance of the conflict but it is desirable. We have defined pro and contract aspects of the matter. The article includes the perception of the conflict environment by one of the parties. The article includes conflict types. We have proved the conflict is reflected both the manager's behavior and his attitude to the situation. The behavior of the manager in a conflict situation, depending on its orientation is considered. The general reasons which lead to occurrence of the conflict and the reason of conflicts of higher order – between the head and subordinates are shown. The article includes some information concern the reaction of the manager to conflicts, ways of overcoming of conflicts. The basic problems of occurrence of the conflicts, the reasons connected with it and consequences are revealed and analyzed. We have offers to overcome the difficulties the top manager can meet executing his/her work, solving conflicts situations. E have proven the positive influence of the conflict onto the work of the workforce and the whole organization.

Keywords: conflict, manager, management, the nature of a conflict, problem, decision, organization, reason, interaction.

КОНФЛИКТ, КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

Скрипник О.В., Олейник О.Н.

В статье проанализировано определение понятия «конфликт» как зарубежными так и отечественными учеными. Подчеркнуто, что конфликты – это особая форма взаимоотношений между двумя и более сторонами, где каждый из участников конфликта, делает все для отстаивания своих интересов. Исследована природа конфликта и современная точка зрения на конфликт. Обосновано, что конфликт является не только допустимым, но и желанным. Раскрыты положительные и отрицательные стороны конфликта. Изложено восприятие конфликтной ситуации каждой из сторон конфликта. Представлены типы конфликтов. Доказано, что влияние конфликта отражается на поведении руководителя и его отношении к конфликтной ситуации. Разработан алгоритм действий руководителя при разрешении конфликтных ситуаций. Рассмотрено поведение менеджера в конфликтной ситуации, в зависимости от ее направленности. Освещены общие причины, которые приводят к возникновению конфликта и причины конфликтов более высокого порядка – между руководителем и подчиненными. Проанализирована реакция менеджера на конфликты, рассмотрены пути преодоления конфликтов. Выявлены и проанализированы основные проблемы возникновения конфликтов, связанные с ним причины и последствия. Предложены рекомендации по преодолению трудностей, с которыми может столкнуться руководитель в своей работе, при разрешении конфликтных ситуаций. Доказано положительное влияние конфликта на работу трудового коллектива и организацию в целом.

Ключевые слова: конфликт, менеджер, управления, природа конфликта, проблемы, решения, организация, причины, взаимодействие.