

УДК 65.011.8:06.05:631.11

Никончук В.М.,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Цимбріляк К.С.,  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені  
академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне)

## РОЛЬ ТА ДІЇ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Nykonchuk V.M.,  
Cand. Sci. (Econ.), associate professor of department of management  
Tsymbrilyak K.S.  
International University of Economics and Humanities  
named after academician Stepan Demianchuk (Rivne)

## ROLE AND ACTIONS OF LEADER IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT OF CONFLICT RESEARCH

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день майже всі підприємства успішно функціонують завдяки досконалій та наполегливій праці своїх працівників. Адже без людей немає організації. А без ініціативних, активних та творчих людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей та вижити. А там де є люди, можуть виникати конфлікти. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії та практики управління.

Управління конфліктами є важливою складовою процесу регулювання соціально-виробничих відносин в організації. Для того, щоб реалізовувати його на практиці менеджерам необхідно: усвідомлювати ймовірність передумов і причин виникнення конфліктних ситуацій; розуміти механізм розвитку конфлікту як процесу; уміти застосовувати на практиці методи вирішення конфліктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами, пов'язаними із теоретико-методологічним дослідженням конфліктів, управління ними на суб'єктах господарювання займалися такі провідні вітчизняні вчені, як Гришина Н.В. [1], Гудзинський О.Д., Пірен М.І. [7], Ємельяненко Л.М. [3], Лозова В.І. [5], Леонов Н.І. [4], Немцов В.Д. [6], Сергієнко Т.І. [7] Свиридчук Н.П. [8], Ядов В.А. [9] та інші. Проте із посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства набуває актуальності постійний моніторинг та пошук шляхів розв'язання конфліктних ситуацій.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в тому, щоб розкрити теоретичні основи виникнення конфліктних ситуацій та розробці практичних навиків щодо впровадження ефективних шляхів їх розв'язання та підвищення стресовитривалості колективу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна організаційна система в часі та просторі змінює своє внутрішнє середовище. Вона прагне розвиватися в динаміці й адаптуватися до зовнішніх факторів з метою забезпечення ефективного функціонування організації як цілісності. У процесі таких змін виникають різні ситуації, у вирішенні яких беруть участь суб'єкти діяльності – колективи, групи працівників, окремі особи. Вони характеризуються різним рівнем компетентності, інтересів, ціннісної орієнтації та ін. У кожного з них своє бачення вирішення ситуації, що часто призводить до виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів [2, с. 265].

Своєчасна фіксація наявності конфлікту та правильна оцінка ступеня його розвитку дозволяє керівнику організації не просто адекватно відреагувати на конфронтаційну ситуацію в організації, а й відповідно врегулювати розбіжності між суб'єктами конфліктної взаємодії. Правильний підбір методів поведінки з конфліктами в організації забезпечує як

збереження нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі, так і підвищення продуктивності праці та результативності діяльності організації.

Конфліктні ситуації є різноманітними, тому менеджер сам вибирає той чи інший стиль впливу на людей. Рівень оптимального їх вибору залежить від компетентності менеджера, його мистецтва. Складовими індивідуальних стилів діяльності менеджерів є розподіл повноважень у процесі керівництва; домінуючі методи керівництва; технологія прийняття і реалізації рішень; ставлення менеджера до порад і зауважень підлеглих; характер комунікації з підлеглими; характер завдань, які вирішує організаційна система; механізм контролю за діяльністю підлеглих та відповідальності у системі діяльності; психологічний такт менеджера та етика його поведінки; рівень розвитку демократичних засад управління; характер вимогливості; ставлення керівника до нововведень, інших людей і до самого себе; рівень активності, ініціативи, дисциплінованості менеджера і підлеглих; результативність організаційної системи з участю менеджера і при його відсутності; рівень розвитку підприємництва в організаційній системі; співвідношення в розвитку активної і пасивної адаптивних реакцій організації; напрями майбутньої поведінки організаційної системи; загальний рівень іміджу організації тощо.

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник – особа, яка за своїм службовим станом зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі. Керівник підприємства наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох станах: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфлікуючих сторін).

Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси та займає позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організацій). Найчастіше безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає у випадках: порушення службової етики; відхилення від норм трудового законодавства; допущення несправедливої оцінки роботи та поведінки підлеглих.

До порушень службової етики відносяться такі негативні властивості, як брутальність, зарозумілість і неповага, що виявляється людям; невиконання обіцянок і будь-який обман; зловживання своїм становищем; утаювання невігідної для нього інформації; нетерпимість до думки інших, що відрізняється від власної тощо. Ці якості переважно притаманні людям з деформованою волею, погано вихованим, що не володіють навичками елементарної культури спілкування, схильним до приниження гідності підлеглих, до затиску критики у свою адресу. Ті конфлікти, що пов'язані з відступами від трудового законодавства, виявляють, з одного боку, правову неграмотність, а з іншого боку - спроби деяких керівників (особливо з числа несумлінних підприємців) обійти закон, виявити самовольство. Приміром, часто допускається недотримання суттєвих вимог КЗпП про розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації.

Як суб'єкт конфлікту керівник, менеджер досліджуваного господарства подає приклад поважного відношення до законів, вірності моральним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії.

Необ'єктивність керівника, яка викликає конфлікт, може бути наслідком заниженої та завищеної оцінки результатів діяльності й поведінки підлеглих співробітників. Серед типових помилок завищення оцінок називають дружнє відношення на основі неформального спілкування, бажання бути добрим й великодушним, переваги особисто симпатичним людям тощо. Заниження оцінок стає можливим в результаті навмисного прагнення до покарання, особистої антипатії чи "шлейфа" поганої репутації, не вмілості співробітника ефективно представити виконану роботу тощо. Несправедливість з боку керівника в оцінці роботи та поведінки своїх підлеглих виявляється, зокрема, у практиці застосування заохочень і покарань, встановлення посадових окладів і розмірів додаткових виплат, заповнення вакансій і часто бездоказової критики за мнимі помилки, спробах приховати неприємну інформацію, нехтування переконливими аргументами.

Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму та нездорової конкуренції. Посередницька й арбітражна ролі керівника в умовах конфліктної взаємодії членів трудового колективу.

При характеристиці посередницької й арбітражної ролі керівника в конфліктних ситуаціях важливо прийняти до уваги таке положення: управління персоналом, включаючи і розв'язання конфліктів, не зводиться до видачі розпоряджень, командуванню людьми; це скоріше турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому менеджер повинен рахуватися з інтересами засновників (власників) підприємства, найманих працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливий в рамках ринкових відносин незбіг інтересів різних соціальних груп і їх представників – розбіжність, що часто стає і джерелом складних проблем, причиною виникнення конфліктів.

Головне завдання керівника підприємства: вміти регулювати - визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли сили віддані боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І, якщо конфлікт не розв'язаний у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути притягнуті для боротьби нові способи та сили.

Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їх числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій [6].

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту [3, с. 293-294].

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від керівника. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиставлення опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Збирання даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки. Джерелами інформації є опоненти (керівник по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, уживаючи заходів для зниження їхніх негативних емоцій один від одного), їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин.

Важливо відмовитися від свідомо негативного сприймання конфлікту взагалі та кожного з опонентів зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння одержуваної інформації.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити

можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також доконфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі [7].

Необхідно постійно перевіряти вірогідність одержуваної інформації, уточнювати й доповнювати її, використовуючи особисті спостереження та зустрічі з різними людьми. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач). Існує два підходи до розуміння ролі керівника в врегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра.

Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача.

Керівникові доцільно використовувати роль арбітра в врегулюванні конфліктів по вертикалі, особливо якщо опонентів розділяють декілька сходинок ієрархічної піраміди. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття післяконфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії.

Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому.

**Висновки та подальші дослідження.** Запобігати конкретним конфліктам можна, змінюючи ставлення працівника до проблемної ситуації, а також поведінки в ній, а ще впливаючи на психіку й поведінку опонента. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з врегулювання конфліктів серед підлеглих [3].

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності й ефективності функціонування підприємств менеджерам потрібно передбачати, аналізувати і вміти ефективно управляти конфліктами. Успішне розв'язання конфлікту вимагає від керівника відповідних знань, творчого підходу та можливе за умови розроблення стратегії, що враховує усі моменти конфлікту.

### Література

1. Гришина Н.В. Психологія конфлікту / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
2. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник / О.Д.Гудзинський, С.М.Судомир, Т.О.Гуренко ; заг. ред. О.Д.Гудзинського. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 322 с.
3. Конфліктологія: навч. посіб. / [Ємельяненко Л.М., В.М. Петюх, Л.В.Торгова, А.М. Гриненко] ; За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
4. Конфліктологія: Хрестоматія / Составитель Н.И. Леонов. – 2-е изд., стер. – М. : МПСИ; Воронеж: Изд-во НПЛ «МОДЭК», 2003. – 304 с.

5. Лозова В. І. Теоретичні основи конфліктології : навч. посібн. / В.І. Лозова, Г.В. Троцько. – Харків: ОВС, 2002. – 276 с.
6. Пірен М.І. Конфліктологія : підручник / М.І. Пірен. – Київ: МАУП, 2003. – 360 с.
7. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні / Сергієнко Т.І. // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012. – № 48. – С. 236-242.
8. Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів / Н.П. Свиридюк // Вісник академії праці і соціальних відносин федерації профспілок України : науково-практичний збірник. – 2010. – № 4.– С. 70-75.
9. Ядов В.А. Современная теоретическая социология как концептуальная база исследования российских трансформаций : курс лекций для студентов магистратуры по социологии. / В.А. Ядов. – Изд. второе, исправл. и дополн. – СПб. : Интерсоцис, 2009. – 138 с. («Социополис»: Библиотека современного социогуманитарного знания.)
10. Ярослав Л. Психологічний аналіз структури конфліктологічної компетентності / Л. Ярослав // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. – 2010. – № 1. – С. 56-62.

### References

1. Grishina, N.V. (2009), *Psikhologiya konflikta* [Psychology of conflict], SPb.: Piter, 544 p.
2. Hudzynskiy, O.D., Sudomyr, S.M. and Hurenko, T.O. (2010), *Menedzhment pidpriemnytskoi diialnosti* [Management of entrepreneurial activity], tutorial, IPK DSZU, Kyiv, 322 p.
3. Emelyanenko, L.M., Petyukh, V.M., Torgova, L.V. and Hrynenko, A.M. (2003), *Konfliktologiya* [Conflictology]. tutorial, KNEU, 315 p.
4. Leonov, N.I. (2003), *Konfliktologiya* [Conflictology], MPSI, Moscow, Russia, Izd-vo NPL «MODEK», Voronezh, Russia, 304 p.
5. Lozova, V.I. and Trotsko, H.V. (2002), *Teoretychni osnovy konfliktologii* [Theoretical Foundations of conflictology], tutorial, OVS, Kharkiv, 276 p.
6. Piren, M.I. (2003), *Konfliktologiya* [Conflictology], textbook, MAUP, Kyiv, 360 p.
7. Sergienko, T.I. (2012), "Conflicts in a collective and role of leader in their decision" *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, no. 48, pp. 236-242.
8. Svyrydiuk, N.P. (2010), "Negotiation and mediation as ways of solving legal of conflicts", *Visnyk akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn federatsii profspilok Ukrainy*, Scientific and Practical compendium, no. 4, pp. 70-75.
9. Yadov, V.A. (2009), *Modern theoretical sociology as a conceptual base of the study of transformations in Russia*, SPb., Intersotsis, 138 p.
10. Yaroslav, L. (2010), "The psychological analysis of the structure conflictological competence", *Visnyk NTUU "KPI"*, *Filosofia*, no. 1, pp. 56-62.