

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

ШАРАВАРА Р.І., К.Е.Н.,
ПОЛТАВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА
ВІДКРИТОГО МІЖНАРОДНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»

У статті розкриваються основні підходи до сучасної системи управління організаційними конфліктами. Запропоновано методи та системи для профілактики та усунення конфліктів. Відстежується особистісний фактор у започаткуванні та розв'язанні конфліктів.

The main approaches to the modern system of the organizational conflicts management are recalled in this article. It is proposed methods and systems for prevention and removal conflicts. It is observed individual factor at initiative and unleashing the conflicts.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Формуючись будь-який колектив набуває лише йому одному властиві риси. Оскільки в сумісній діяльності колективу приймають участь люди, різні за своїм професійним спрямуванням, життєвому досвіду, національним та особистісним рисам, ці відмінності обов'язково відображаються на характері спілкування, оцінках та думках, викликаючи протидію, яка супроводжується емоційним збудженням. В окремих мікрогрупах ці протиріччя настільки загострюються, що можуть перерости у конфлікт. Розв'язання конфлікту, як типової ситуації в діяльності менеджера, є актуальним завданням у контексті підвищення загальної ефективності виробництва.

Конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами інтереси яких протилежні. Сьогодні новий тлумачний словник української мови дає таке визначення конфлікту: „Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів, серйозні розбіжності, гостра суперечка”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори, що належать до різних напрямів у науці, конфлікт пов'язують із боротьбою протилежностей. Наприклад, у трактуванні американського конфліктолога Л. Козера, конфлікт – це боротьба за цінності та претензії на певний статус, владу і ресурси. З точки зору іншого американського автора К. Боулдінга, конфлікт – це усвідомлені суперечності і зіткнення інтересів. За думкою Г. Осового характерними ознаками конфлікту є неприйняття інтересів однієї сторони іншою, спроба використання ресурсів іншої сторони, демонстрація повного неприйняття планів опонента та спроба зіпсувати плани іншого [5].

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо. Поширена думка, що він є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати. Її дотримуються представники школи наукового управління.

Прихильники школи людських стосунків також вважають конфлікт злом, якого слід уникати. Визначаючи існування суперечностей між цілями окремої особистості й організації, між лінійними та функціональними ланками, між повноваженнями й можливостями посадових осіб тощо, вони розглядали конфлікт, як ознаку неефективної діяльності організації та незадовільного управління [5].

Сучасні погляди на конфлікти в організаціях зазнали суттєвих змін. Якщо конфлікт є конструктивним, спрямованим на вирішення проблем організації, то його потрібно вмільо використати для поліпшення ситуації. При виникненні деструктивного конфлікту менеджер повинен відповідними засобами його розв'язати, не нашкодивши виробничим і управлінським процесам та навіть використати на благо організації.

Цілі статті. Ураховуючи вище викладене варто детальніше дослідити типологічні структури конфлікту та розробити комплекс методів й систем з профілактики і усунення конфліктів.

Виклад основного матеріалу. Конфлікт – зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їхніх формальних і неформальних об'єднань, зумовлених розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах.

В організації конфлікт завжди переростає в певну поведінку, дії спрямовані на втручання у справи інших. Він може розгортатися у цивілізованій формі (кооперація, змагання) або у формі відкритої боротьби. Конфліктам часто властива невизначеність вирішення, що спричинено ймовірністю багатьох варіантів поведінки сторін, зумовлених випадковими чинниками, психологією, прихованими цілями, які можуть по-різному трансформуватися. Конфлікт можна розглядати у вузькому (безпосереднє зіткнення сторін) і в широкому (процес, який складається з кількох етапів, у межах якого зіткнення є лише одним із них) розумінні [1].

Для успішнішого розв'язання конфліктів у колективі підприємства рекомендується скласти так звану карту конфлікту, розроблену австралійськими психологами Хеленою Корнеліус та Шошаною Фейр (рис.1) [2].

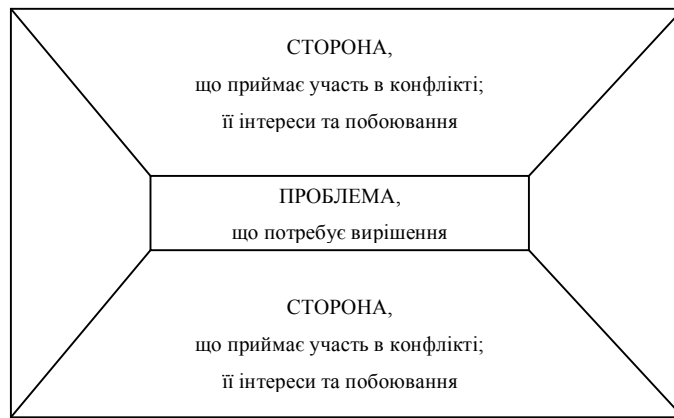


Рис.1 Карта конфлікту

З рис.1 видно, що центральне місце в даній схемі відводиться констатації тієї проблеми, яка викликала протистояння конфлікуючих сторін та потребує свого вирішення. Потім відмічаються сторони, що безпосередньо приймають участь у конфлікті, їхні інтереси та побоювання відносно можливих втрат. Залишається на карті місце й для зазначення сторін, що причетні до конфлікту, який так чи інакше торкається їхніх інтересів й викликає занепокоєння своїми наслідками [4].

Складання такої карти конфлікту дозволить:

- обмежити дискусію певними формальними рамками, що значною мірою допоможе уникнути надмірного прояву емоцій;
- створити можливість спільного обговорення проблеми, викласти людям їхні вимоги та побажання;
- конкретизувати власну точку зору та зрозуміти точку зору інших;
- створити атмосферу емпатії, що надасть можливість сторонам конфлікту побачити проблему очима опонента та визнати його думку;
- обрати нові шляхи розв'язання конфлікту.

Сьогодні для профілактики конфліктів на рівні організації рекомендується використовувати наступні методи:

- висунення інтегруючих цілей між адміністрацією та персоналом організації;
- баланс прав та відповідальності при виконання службових обов'язків;
- виконання правил формування та функціонування тимчасових підрозділів;
- виконання правил надання повноважень та відповідності між ієрархічними рівнями управління.

Водночас спеціалісти-практики рекомендують використовувати монетарні та немонетарні спонукальні системи для профілактики конфліктних ситуацій, а саме:

- організацію оплати праці у розмірі, адекватному трудовому внеску співробітника;
- преміальну політику, що базується на результативності праці та професійної поведінки співробітників;
- участь співробітників у прибутках та капіталі підприємства;
- відкритість інформаційної системи підприємства, що передбачає причетність співробітників до справ організації, інформованість персоналу про всі важливі рішення, які стосуються кадрових перестановок, реорганізації структури управління, технічних нововведень тощо;
- залучення персоналу до розробки найважливіших рішень як всередині підрозділу, так і в організації у цілому;
- використання системи гнучкої зайнятості співробітників, гнучкого режиму праці та відпочинку.

Треба зазначити, що для успішного застосування мотиваційних систем та перетворення їх у діючий засіб профілактики конфліктів необхідно, з одного боку, вказані методи застосовувати в єдності та взаємозв'язку, а з іншого боку – їхнє застосування не повинно приводити до порушення вимог справедливості.

Для регуляції конфлікту на особистісному рівні ми пропонуємо ряд рекомендацій, що стосуються різних аспектів поведінки людей в конфліктних ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки та засобів розв'язання конфлікту, а також управління ним. Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від двох факторів. По-перше, адекватності сприйняття конфлікту, тобто достатньо точної, не перекрученої особистісними пристрастями оцінки вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних. По-друге, відкритості та ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що

трапилося, пропонують шляхи виходу з конфліктної ситуації, створюють атмосферу взаємної довіри та співробітництва [6].

При цьому керівництву корисно знати, які риси характеру, особливості поведінки людини властиві конфліктній особистості.

При спілкуванні з конфліктними людьми форми поведінки можуть бути самими різними. Наприклад, у розмові з „незручними” опонентами можна орієнтуватися на їхні особисті особливості.

1. „Нісенітна людина” – часто виходить за рамки професійної бесіди, не витримана, не терпляча, своєю позицією та підходом до ситуації бентежить співрозмовників та співробітників підрозділу й несвідомо підштовхує їх до того, щоб з ним не погоджувалися, суперечили.

Рекомендована форма поведінки – залишатися у рамках професійної бесіди та намагатися зберегти спокій, заперечувати його нісенітні твердження треба аргументовано, застосовуючи допомогу інших співробітників.

2. „Всезнайка” – завжди все знає краще за інших, вимагає слова, всіх перебиває.

Рекомендована форма поведінки – вимагати від інших співробітників висловлювати певну позицію у відношенні до його (її) тверджень.

3. „Бовтун” – часто та безтактно втручається у розмову, не звертає уваги на час, які витрачає на свої питання та відступи.

Рекомендована форма поведінки – з максимальним тактом зупинити, обмежити час виступу, ввічливо, але твердо спрямувати на предмет бесіди.

4. „Неприсутній співрозмовник” – замкнутий, часто почуває себе поза часом та простором, оскільки все недостойне його уваги.

Рекомендована форма поведінки – зацікавити (зацікавити) в обміні досвідом, визнати його знання й досвід, навести приклади з кола його інтересів.

При цьому також слід зазначити, що конфліктів можна уникнути, якщо вести продуману роботу із співробітниками, вивчати їхній характер, спрямовувати їх на аналіз своїх дій, можливостей. Досягнення цього може відбуватися за рахунок:

- соціальної спрямованості всієї службової діяльності, професійної підготовки;
- постійної вимогливості до всіх членів колективу, перш за все до вищих менеджерів;
- старанно спланованої роботи, що систематично проводиться серед співробітників та включає дослідження причин виникнення незадоволення й, відповідно, конфліктів.

Крім того, у повсякденній діяльності тісна взаємодія співробітників у процесі виконання ними загальних задач забезпечується співпадінням особистих якостей робітників, їх сумісністю.

Для сумісності особистих якостей робітників важливим є не лише професійна синфазність, але й міжособистісна задоволеність відношеннями – думками, почуттями, поведінкою, які мають зовнішні ознаки у вигляді симпатій та антипатій [3].

Висновки. Отже, не дивлячись на множину можливих шляхів розв’язання конфліктних проблем, можна виокремити сім етапів цього процесу:

1. Визнати наявність конфлікту.
2. Домовитися про процедуру.
3. Окреслити рамки конфлікту.
4. Дослідити можливі варіанти розв’язання.
5. Досягти згоди між учасниками.
6. Втілити план у життя.
7. Оцінити прийняте рішення.

Для профілактики конфліктних ситуацій, підвищення стресовитривалості персоналу керівництву рекомендується створити на підприємстві додаткову психологічну службу та включити у штатний розпис ще одну посаду – психолога. Це дозволить не лише професійно (з психологічної точки зору) виявляти, аналізувати та розв’язувати виниклі конфлікти, але й передбачати їхнє виникнення заздалегідь, а отже, ще на самому початку ліквідувати потенційну конфліктну ситуацію.

Література.

1. Выдай А. Психология конфликтности менеджмента, или как руководить без конфликтов? / А. Выдай // Персонал. – К.: МАУП, 2007. – № 4. – С. 29-34.
2. Завалкевич Л.Э. Психология эффективного менеджера / Л.Э. Завалкевич. – К.: Ника-Центр, 2003. – 288 с.
3. Зигерт В., Ланг А. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, А.Ланг / Сокр. пер. с нем.. – М.: Экономика, 2008. – 335с.
4. Косовський Г. Вирішення конфліктів у соціально-трудових відносинах / Г. Косовський // Довідник кадровика. – К., 2005. – № 09(39). – С. 84-86.
5. Ложкин Г. Зарождение и развитие идей конфликта / Г.Ложкин // Персонал. – К.: МАУП, 2008. – №4. – С. 24-28.
6. Сорокина Е. Конфликты в организации: пути преодоления / Е.Сорокина // Справочник кадровика. – К., 2004. – № 05(23) – С. 88-92.

