

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>

УДК 331.109:005.7

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

MANAGEMENT OF CONFLICT SITUATIONS IN MODERN ORGANIZATIONS

Сорока Олександра Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

Близнюк Ольга Миколаївна

магістр,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8809-9768>

Soroka Oleksandra, Bliznyuk Olga
Odessa National Economic University

У статті досліджено особливості управління конфліктними ситуаціями в трудових колективах. Розглянуто причини виникнення суперечок між співробітниками. Розглянуто поняття «конфліктологічна компетентність», показано функції та важливість набуття її працівниками. Виявлено, що конфлікт виступає необхідною формою взаємодії учасників і є засобом вирішення основних проблем. Проаналізовано методи вирішення конфліктних ситуацій, наведено позитивні та негативні наслідки виникнення конфліктів, також надано пропозиції щодо коригування поведінки працівників у конфліктах. Запропоновано профілактичні заходи в організаційних умовах, щоб зменшити рівень конфліктів в організаціях. По результатах дослідження встановлено, що кожна організація може відчувати різні типи конфліктів, залежно від рівня якості корпоративної культури, розміру організації та особистих характеристик керівників і членів команди.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, трудовий колектив, конфліктологічна компетентність, організація.

The issue of conflict research has become particularly relevant: on the one hand, some scientists claim that conflicts negatively affect the activity of a modern organization, destabilize it and cause misunderstandings between employees, and on the other hand, others believe that conflicts have a positive effect on the organization's activity and contribute to professional and psychological development of employees. With the development of competitive business conditions in production management systems, the issue of employee awareness in the field of organizational conflict management, which is based on the development of knowledge, skills and abilities in the field of conflict analysis and communication, is becoming more and more relevant. Depending on their role managers in organizations are usually at the center of conflicts and are expected to use the means necessary to resolve them. Every manager should know everything about conflicts, means and methods of conflict prevention and resolution. Therefore, the topic of the article is relevant since conflict management is one of the most important responsibilities of managers. The article examines the peculiarities of managing conflict situations in teams. The causes of disputes between employees are considered. The concept of conflictological competence is considered, the functions and importance of its acquisition by employees are shown. It was found that conflict is a necessary form of interaction between participants and a means of solving problems. The methods of solving conflict situations are analyzed, the positive and negative consequences of the occurrence of conflicts are given, as well as suggestions for adjusting the behavior of employees in conflicts. Proposed preventive measures in organizational settings to reduce the level of conflicts. According to the results of the study it was established that each organization can experience different types of conflicts, depending on the level of quality of corporate culture, the size of the organization, and the personal characteristics of managers and team members.

Keywords: conflict, conflict management, labor team, conflict competence, organization.

Постановка проблеми. Розвиток кадрового потенціалу в сучасних соціально-економічних умовах є стратегічним для будь-якого бізнесу. Зміст праці є визначальним для рівня задоволеності працівників професійною діяльністю і є пріоритетним фактором стабільності трудового колективу. Але слід зазначити, що складність системи виробничих відносин породжує соціально-трудова конфлікти. Вони відрізняються за походженням, змістом, динамікою, кількістю учасників, структурою. Наявність конфлікту створює атмосферу психологічної напруги в організаціях, негативно впливаючи на їх результативність, ефективність, конкурентоспроможність і виживання. Тому актуальним є питання управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню особливостей управління конфліктами в організаціях присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Г. В. Ложкін, Н. І. Повакель, В. О. Руденко, А. Н. Чумиков, В. Н. Шаленко та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сучасного стану соціально-трудова відносин у сучасних організаціях, обґрунтування пропозицій щодо коригування трудової поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ринковій економіці більшість компаній та організацій є приватними підприємствами, і управління ними повністю залежить від дій і правильних рішень керівника. Керівництво має повне право робити те, що вважає правильним і необхідним, а підлеглі, які не погоджуються з керівництвом, ризикують взагалі втратити роботу, якщо не приймуть його умови. Працівники та підлеглі, навпаки, часто відкрито ставлять свої умови, не узгоджуючи їх з керівництвом, але це лише частина конфлікту. Недостатньо знати про існування та походження конфлікту, важливо також передбачити його, вчасно вирішити і зробити так, щоб його наслідки не вплинули на діяльність сучасної організації та не зруйнували її авторитет та імідж. Для керівників дуже важливо, щоб їхня команда та підлеглі були єдиним цілим, а їхня робота приносила максимальну користь організації та максимізувала прибутки [1].

Очевидно, що з конфліктними ситуаціями стикаються всі. Конфлікт проявляється в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп і у взаєминах між людьми. У цьому немає нічого дивного. Тому кожна людина

повинна мати принаймні базове уявлення про конфлікти та про те, як їх вирішувати, коли вони виникають. На жаль, нездатність знайти позитивний результат конфлікту властива більшості людей. Крім того, як тільки виникає конфлікт – а конфлікт завжди пов'язаний з емоціями, – ми починаємо відчувати дискомфорт, напруженість, які можуть призвести до стресової ситуації і тим самим завдати шкоди здоров'ю учасників конфлікту.

Виходячи з цього, необхідно вміти управляти конфліктами, що особливо важливо для керівника організації. Управління конфліктами – одна з найважливіших функцій керівника сучасної організації. Дослідження показали, що керівники витрачають близько 20% свого робочого часу на вирішення різного роду інцидентів. Необхідність ефективного управління конфліктами в сфері міжособистісних відносин пронизує кожен аспект організаційного життя сучасної організації [2].

Слово «конфлікт» часто сприймається людьми з негативної точки зору. Вони асоціюють це слово з агресією, погрозами, суперечками, ворожнечею, війною та болем, які справді притаманні всім конфліктам. Тому поширена думка, що конфлікт – це завжди небажане явище, якого слід уникати, наскільки це можливо, і вирішувати, як тільки він виникає.

Кожен конфлікт має свої особливості, відповідно до яких розглядаються його стадії (рис. 1).

Відповідно до цих етапів приймається об'єктивне рішення про розгляд конфлікту як явища. Слід зазначити, що конфлікт не завжди є негативним явищем. Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в ефективно керованих організаціях певний конфлікт не тільки можливий, але навіть може бути бажаним.

Конфлікт може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки (табл. 1). Тому ми повинні пам'ятати, що конфлікти в сучасних організаціях не обов'язково є неприємним явищем.

Виходячи з того, що причини та обставини виникнення конфліктів багатогранні, а без конфліктних ситуацій існування соціально-економічних об'єктів, як правило, неможливе, необхідний такий механізм управління конфліктами, який би зменшив негативний вплив цього явища на соціально-економічні результати діяльності сучасної організації. Тому можна сказати, що управління конфліктом передбачає не тільки регулювання за допо-



Рис. 1. Основні етапи вивчення конфлікту як явища

Джерело: складено авторами за [3]

могою управлінського впливу конфліктного протистояння, але і формування психолого-організаційних умов для його профілактики. В даному випадку йдеться про своєчасну діагностику та усунення факторів, що призводять до деструктивних конфліктів, про формування у працівника комплексу норм поведінки, які допоможуть боротися зі стресовими факторами праці та навчать антиконфліктній поведінці.

Навчання методам вирішення конфліктів часто відбувається за допомогою психологічних тренінгів, вправ, спрямованих на підвищення підприємницького духу співробітників. Крім того, відповідні документи включають правила поведінки в разі виникнення конфлікту та процедури врегулювання конфліктів у колективі, впровадження програм профілактики стресу на робочому місці є надзвичайно важливим [4].

У найзагальнішому розумінні попередження конфліктів включає усунення виникнення конфліктних ситуацій або усунення причин і коренів конфліктів, тим самим пом'якшуючи конфліктну напруженість і запобігаючи формуванню конфліктного усвідомлення, криз і конфліктних дій. Керівники повинні вміти правильно і оперативно діагностувати та запобігати конфліктам, тобто регулярне ділове спілкування з працівниками

та диференційований підхід до людей, особистий діалог, заснований на ділових міркуваннях, відсутності емоцій, прийняття управлінських рішень, які усувають першопричини конфлікту. Чим точніше визначені основні елементи конфлікту, тим легше знайти ефективні способи поведінки в ньому.

Але перш ніж застосовувати методи попередження трудових конфліктів у колективі сучасної організації, необхідно визначити, до якого типу належить колектив, який рівень його розвитку, який у нього соціально-психологічний клімат. У повсякденній діяльності керівники повинні враховувати різні характери, психосоціальні якості, загальноосвітню та спеціальну підготовку працівників. Це вимагає від нього вміння вивчати характер своїх підлеглих і вибирати способи впливу на них, виходячи з рис особистості, деталей діяльності та соціальних характеристик [5].

Завершальним кроком у вирішенні цієї проблеми є методи вирішення конфліктів між співробітниками, якими повинні володіти керівники. Вони поділяються на дві категорії, а саме структурні та міжособові. До структурних методів належать:

- 1) уточнення вимог до змісту роботи;
- 2) принцип використання ієрархії (звернення до керівника) під час вирішення конфліктних ситуацій; ієрархія визначає послі-

Таблиця 1

Функції конфлікту

Конструктивні	Деструктивні
конфлікт є формою вирішення протиріч	дестабілізує і дезорганізує сторони
сприяє зняттю соціальної напруги і ліквідації стресової ситуації	сприяє уповільненню темпів соціального, економічного, політичного і духовного розвитку суспільства
вирішення конфлікту призводить до стабілізації соціальної системи	сприяє руйнуванню соціальних комунікацій
конфлікт інтенсифікує і стимулює групову творчість	супроводжується песимістичними настроями
на особистісному рівні	
пізнавальна функція щодо людей (діагностика сили противника)	призводить до розчарування у своїх можливостях
сприяє самопізнанню адекватної самооцінки	викликає почуття невпевненості в собі
допомагає позбавитись небажаних якостей характеру (почуття неповноцінності)	розчарування у своїх колегах і друзях
є важливим фактором соціалізації людини, розвитку її як особистості	у якості реакції на конфлікт людина може включати захисні механізми, такі як мовчання, критиканство, формальна ввічливість

Джерело: складено авторами за [3]

довність підпорядкування, регулює потік інформації та вказує, хто відповідає за прийняття конкретних управлінських рішень;

3) підпорядкування цілей підрозділів загальній меті організації; загальна мета організації змушує всі ланки, формальні та неформальні групи та окремих осіб робити свій внесок у досягнення цієї мети;

4) вплив на поведінку за допомогою систем винагород.

Шляхи вирішення міжособових конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, який має вибрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації:

1) ухилення, при якому людина передбачає погіршення ситуації, прагнучи уникнути дій, що спричинили проблему;

2) згладжування – не звертаючи уваги на ознаки майбутнього конфлікту, активно запобігаючи його прояву, конфлікти між сторонами усуваються або приховуються;

3) примус – контроль ситуації та регулювання її розвитку; у разі розвитку конфлікту в небажаному напрямку втрутиться особа, яка наділена владою, яка силовими методами вплине на ситуацію, спрямувавши конфлікт у бажане русло;

4) компроміс – тимчасове або нейтральне вирішення проблеми, яке умовно задовольняє всі сторони конфлікту;

5) вирішення конфлікту є найбільш радикальним і бажаним способом зміни ситуації; сторони детально ознайомилися з аргументами «за» і «проти», пішли на поступки та вирішили ключові питання, спільно ухваливши рішення.

Наслідки конфлікту визначаються ефективністю управління конфліктом. За загальним правилом управління конфліктами спрямоване на їх вирішення, розв'язання або усунення. Вирішення конфлікту – це усунення суперечностей, що викликають конфлікт, і встановлення нормальних відносин між конфліктуючими сторонами. Він спрямований на усунення джерела конфлікту, а його вирішення означає припинення конфліктних дій і ворожнечі, тим самим зменшуючи важливість джерела та причини конфлікту [6].

При вивченні ресурсів технології управління конфліктами суттєве значення має конфліктологічна компетентність співробітників і керівників організації. Вона включає дії, пов'язані з діагностикою психологічної напруженості в колективі, усуненням цієї напруженості, формуванням командного духу у співробітників (рис. 2).

Формування конфліктних навичок співробітників – складний процес, якому організації приділяють мало уваги і це потребує участі відповідних експертів: психологів і конфлікт-

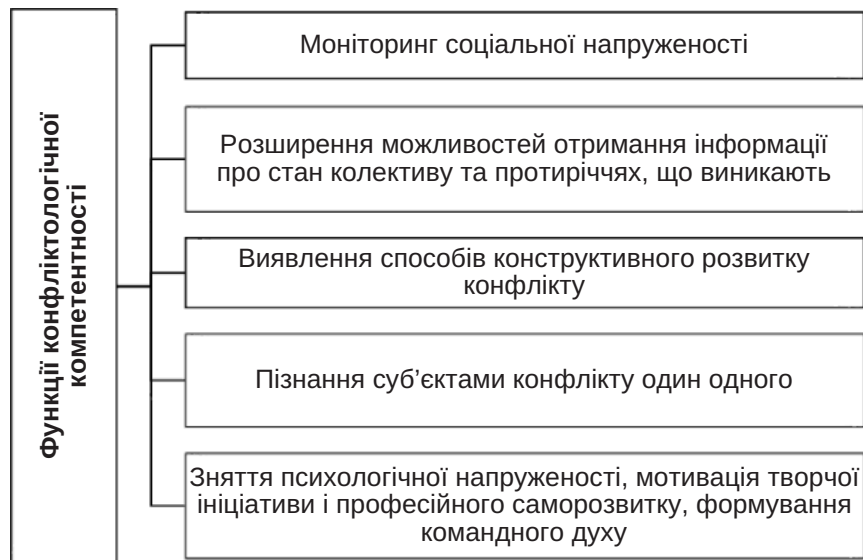


Рис. 2. Функції конфліктологічної компетентності

Джерело: складено авторами за [1]

менеджерів. Як правило, цю роль виконують менеджери з персоналу (HR-менеджери). Але не завжди їх можливостей вистачає для налагодження ефективної системи управління конфліктами серед співробітників організації.

Висновки. Отже, питання управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях є дуже актуальним і багатограним. Причини конфлікту в компаніях пов'язані з багатьма факторами: груповими нормами, неможливістю задовольнити індивідуальні потреби через дії інших, розбіжностями в цінностях співробітників компанії.

Об'єктивне обговорення проблем, з'ясування суті конфлікту і здатність сторін бачити головні моменти сприяють успіху пошуку рішення. Основним показником підвищення ефективності управління конфліктами на підприємствах є зростання продуктивності праці. Регулярні тренінги, навчання, курси підвищення кваліфікації та участь у ділових іграх і ситуаціях можуть бути використані для запобігання конфліктам. І чим більше вони повторюють, тим більш зрілими і міцними стають їхні навички, і тим впевненіше вони можуть поводитися в непередбачуваних конфліктних ситуаціях.

Також конфліктів можна уникнути, якщо керівники будуть уважними до своїх працівників, вивчатимуть їхні особистості та навчатимуть їх аналізувати свою поведінку.

Для того, щоб управління персоналом було ефективним, необхідно створити лінійно-функціональні умови для відбору, оцінки та розстановки компетентного персоналу. Якщо професійна компетентність, навички та особисті якості працівників максимально відповідають вимогам посади, багато передумов для міжособистісних конфліктів можуть бути зведені до мінімуму. Крім того, для запобігання конфліктам і підвищення стресостійкості співробітників керівникам сучасних організацій рекомендується запровадити психологічну службу та ввести окрему посаду психолога до штатного розпису. Це дозволить не лише професійно виявляти, аналізувати та вирішувати конфлікти, а й дасть можливість заздалегідь прогнозувати конфлікти.

Ще однією пропозицією щодо управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях є система винагород, пошани та мотивації.

Організація не може існувати без конфліктів. Конфлікт допомагає окремим робочим групам і організації в цілому зрозуміти, що відбувається, розвивати всі сфери та визначати, що потрібно зробити для покращення. Здатність керувати конфліктами має вирішальне значення для виживання команди в цілому. Конфлікт випробовує всю команду і кожного окремого працівника, породжуючи конфліктні ситуації, а також дуже допомагає в процесі аналізу проблем і розробки рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колесник, Т., & Собітнюк, Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*, № 6 (20), 2023.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
3. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: *конспект лекцій* / Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
4. Ачкасова, Л. М., Водолажська, Т. О., & Бекетов, Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*, (40), 2022, 22 с.
5. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36–42.
6. Мантур-Чубата, О. С., & Сайко, А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230–233.

REFERENCES:

1. Kolesnyk, T., & Sobitniuk, T. (2023) Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi yak element imidzhu pidprijemstva [Management of conflicts in the team as an element of the image of the enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 6 (20).
2. Bilovodska O.A., Kyrychenko T.V. (2017) Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidprijemstv [Conflict management in the human resources management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 10, pp. 177–182.
3. Pozdniakova L. O., Hrytsenko N. V. (2018) Upravlinnia konfliktamy: konspekt lektsii [Conflict management: lecture notes]. *Kharkiv: Ukrainyskyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu – Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport*, p. 75.
4. Achkasova, L. M., Vodolazhska, T. O., & Beketov, Yu. O. (2022) Upravlinnia konfliktamy na pidprijemstvi [Management of conflicts at the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, vol. 40, p. 22.
5. Kaznacheieva S. N., Bystrova N. V., Kaznacheiev D. A. (2019) Do pytannia pro upravlinnia konfliktamy v orh-anizatsii [To the issue of conflict management in the organization]. *Innovatsiina ekonomika: perspektyvy rozvytku i vdoskonalennia – Innovative economy: prospects for development and improvement*, vol. 6, pp. 36–42.
6. Mantur-Chubata, O. S., & Saiko, A. M. (2018) Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Peculiarities of conflict management in the workforce]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal – Market infrastructure: an electronic scientific and practical journal*, vol. 23, pp. 230–233.