

УДК 316.455; 316.6; 331.1

## Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств

**Біловодська О.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та УІД  
Сумського державного університету

**Кириченко Т.В.**

аспірантка кафедри маркетингу та УІД  
Сумського державного університету

У статті охарактеризовано сутність людських ресурсів та людського потенціалу на підприємстві, визначено основні джерела та причини виникнення організаційних конфліктів, а також розглянуто основні технології регулювання конфлікту. Виявлено, що конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми і слугує засобом вирішення багатьох проблем, а сама участь у конфліктних ситуаціях займає до 20% робочого дня рядового співробітника.

**Ключові слова:** організаційний конфлікт, управління конфліктами, причини виникнення конфліктів, технології регулювання конфлікту, людський потенціал, людські ресурси.

Беловодская Е.А., Кириченко Т.В. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье охарактеризованы сущность человеческих ресурсов и человеческого потенциала на предприятии, определены основные источники и причины возникновения организационных конфликтов, а также рассмотрены основные технологии регулирования конфликта. Выявлено, что конфликт является важной формой взаимодействия между людьми и служит средством решения многих проблем, а участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня рядового сотрудника.

**Ключевые слова:** организационный конфликт, управление конфликтами, причины возникновения конфликтов, технологии регулирования конфликта, человеческий потенциал, человеческие ресурсы.

Bilovodska O.A., Kyrychenko T.V. CONFLICT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

The article describes the essence of human resources and human potential in the enterprise, identifies the main sources and causes of organizational conflicts, as well as the basic technologies of conflict regulation. Revealed that the conflict is an important form of interaction between people and serves as a means of solving many problems, and participation in conflict situations can take up to 20% of the working day of that employee.

**Keywords:** organizational conflict, conflict management, causes of conflict, technology, conflict management, human potential, human resources.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Практика підприємництва підтверджує, що в умовах розвитку організаційних структур особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Це пов'язано з тим, що конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності кожного підприємства. Тому виникає необхідність у поглибленому вивченні сучасних закономірностей формування організаційних конфліктів, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві стане формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектам аналізу причин виникнення організаційних конфліктів на підприємстві присвячена значна кількість робіт учених, таких як Р. Акоффа та Ф. Эмери [5], О.И. Криса [6] та ін. Однак при цьому недостатньо уваги приділялося висвітленню шляхів їх подолання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є огляд основних джерел та причин виникнення конфліктів, а також способів їх вирішення на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз діяльності сучасних підприємств показує, що конфлікт – важлива форма взаємодії між людьми, це засіб вирішення тих

чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі. Доказом цього є проведені соціологами дослідження, результати яких показали, що близько 70–80% свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих і явних суперечностей, ігнорування яких може привести до конфліктів, а сама участь у конфліктних ситуаціях займає до 20% робочого дня рядового співробітника.

Однією з найважливіших складових частин сукупного ресурсного потенціалу підприємства є його людські ресурси.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання та можуть використовувати їх у трудовому процесі [1].

У вітчизняній економічній літературі, статистичному обліку, державному регулюванні економіки для означення людських ресурсів використовується також термін «трудові ресурси», що виник у перші роки радянської влади для потреб централізованого управління.

Трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві.

Для інтегральної оцінки кількісних і якісних характеристик людських ресурсів як джерела сукупної пропозиції праці використовуються поняття «трудовий потенціал», «людський капітал», «трудовий капітал».

Трудовий потенціал – наявні зараз і передбачувані в майбутньому трудові можливості, що характеризуються кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками. Трудовий потенціал складається з таких компонентів, як здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, мотивованість, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість та ін.

Людський капітал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності і, як наслідок, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання рівня прибутковості підприємства.

Трудовий капітал – це реалізований на ринку праці трудовий потенціал або частина

людського капіталу, яка реалізується на ринку праці і приносить додаткову вартість [2].

Складна система всередині організаційних відносин потенційно містить у собі можливість виникнення конфліктів різних рівнів під впливом безлічі причин.

Серед основних джерел виникнення організаційних конфліктів можна відзначити:

1. Ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати терміново і практично в одні і ті ж терміни.

2. Ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони припускають відсутність чіткого розподілу обов'язків всередині колективу, а також відповідальності за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників зобов'язань. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається обмеження інтересів працівника.

3. Ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих. Відомо, що чим більше працівників, тим важче їх контролювати. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують.

4. Ситуації, які передбачають невизначеність організаційно-технологічних зв'язків. Вони припускають наявність налагоджених взаємозв'язків між функціональним розподілом обов'язків залежно від положення в структурі виробництва. Відповідно конфліктна ситуація виникає через слабку збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт.

5. Ситуації, які передбачають ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через постійне психічне перенапруження, фізичне стомлення, які є наслідком відсутності відпочинку та морального навантаження і супроводжуються помилками у робочому процесі.

6. Ситуації, які виникають через недоліки в індивідуальному стилі управління, зокрема, якщо в процесі організації діяльності використовуються деякі різновиди директивного (авторитарного) або ліберального стилю.

7. Ситуації, які виникають через неправильну оцінку результатів праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через образу

співробітника, яка згодом переростає від відсутності інтересу до роботи до різкого зниження продуктивності праці.

Всі ці ситуації є досить типовими в господарській практиці підприємств і потенційними джерелами конфліктів.

Виникнення конфліктів пов'язане з різного роду протиріччями. В організаціях вони в основному виникають через розбіжності в поглядах між співробітниками різних посад, викликані як особистісними характеристиками, так і умовами роботи.

Існує безліч причин виникнення конфліктів. Причини конфліктів – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов викликають його.

Загальними причинами виникнення конфліктів є:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні);

- соціально-демографічні (відображають відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені статтю, віком, національністю);

- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища в групі);

- індивідуально-психологічні (індивідуальні особливості особистості).

Особистими причинами виникнення конфліктів є:

- незадоволеність умовами праці;

- застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків;

- необґрунтований публічний осуд одних і незаслужена (авансована) похвала інших працівників;

- недостатній рівень професійної підготовки підлеглого;

- протиріччя між функціями, що входять у коло посадових обов'язків працівника;

- порушення етики спілкування через відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді;

- порушення трудового законодавства;

- обмеженість ресурсів;

- відмінність і суперечливість у цілях, цінностях;

- незадовільні комунікації через недостатню узгодженість між співробітниками;

- невизначеність перспектив;

- несприятливі фізичні умови роботи.

Загалом серед організаційних конфліктів можна виділити три групи узагальнених причин їх виникнення:

1. Нормативні – зачіпаються групові норми; йдеться про ситуації, коли працівник

займає позицію, яка має відмінності від позиції групи.

2. Мотиваційні – неможливість задоволення потреб особистості, яка безпосередньо пов'язана з діями інших осіб. Іншими словами, інші учасники перешкоджають задоволенню потреб досліджуваного учасника.

3. Ціннісні – розбіжність цінностей особистості (групи) з цінностями іншої особистості (іншої групи).

Самі причини конфліктів можуть бути класифіковані на:

- об'єктивні;

- соціально-психологічні;

- особистісні.

Об'єктивні причини конфліктів лежать саме в площині нерівномірного розподілу ресурсів. Із цієї причини виникають такі причини конфліктів, як:

- 1) відмінність у цілях;

- 2) розходження в цінностях;

- 3) взаємозалежність завдань;

- 4) незадовільна/відсутня комунікація.

Так, через те, що різні індивіди мають різний доступ до ресурсів (влада, повноваження, права, обов'язки та ін.), вони не можуть повноцінно вирішувати свої життєві завдання і змушені взаємодіяти і підкорятися. В таких умовах розходження в цінностях, цілях, необхідність доповнювати зусилля один одного під час виконання завдань, а також недостатня і зовсім відсутня комунікація можуть стати причинами конфлікту. І якщо першопричину усунути неможливо (неможливо забезпечити всім абсолютно рівний доступ до ресурсів), то перелічені вище причини цілком можна діагностувати та усунути.

Соціально-психологічні причини конфліктів можна класифікувати на такі види, як:

- несприятливий соціально-психологічний клімат;

- аномія соціальних норм;

- труднощі адаптації до групи/середовища;

- протиріччя поколінь;

- територіальні протиріччя;

- прояви респондентної агресії.

Особистісні причини конфліктів розглядаються як провідні в особистісно-орієнтованому підході до конфлікту (З. Фрейд, К. Хорні, Е. Еріксон та ін). Основною категорією особистісно-орієнтованого підходу є конфліктна особистість, тобто інтегральна властивість, яка в результаті відображає частоту набрання міжособистісних конфліктів. При цьому наголошується, що найчастіше конфліктна особистість – призвідник конфліктних ситуацій,

що тягнуть за собою негативні ефекти та негативні емоції [3].

Таким чином, першопричина організаційного конфлікту – неможливість рівномірного розподілу ресурсів та однакового доступу до них. Ця першопричина породжує низку інших причин виникнення конфліктів, які, в свою чергу, поділяються на об'єктивні, соціально-психологічні, особистісні.

Варто зазначити, що успішне функціонування підприємства неможливе без ефективного управління ним. Складовою частиною такого управління є управління конфліктами, яке може сприяти досягненню цілей не тільки цього управління, але й цілей управління підприємством загалом.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт.

Стратегії управління актуальними конфліктами. Однією з найвідоміших є класифікація підходів до управління конфліктом, розроблена К. Муром, яка складається із шести стратегій:

1. Стратегія стримування – орієнтована на те, що сторони самі можуть оволодіти конфліктом.

2. Стратегія супроводу процесів – орієнтована на роботу з уже усталеним сприйняттям, відносинами, способами взаємодії між сторонами, що конфліктують.

3. Соціо-терапевтичний супровід – орієнтований на роботу на індивідуальному рівні.

4. Стратегія посередництва – застосовується у разі, коли сторони вже не можуть спільно працювати над вирішенням конфлікту.

5. Третейський суд – «арбітр» пропонує сторонам вже готове рішення.

6. Силове втручання – тут воля учасників вже ніяк не враховується, проте застосування владних повноважень, як правило, обмежується сферою розбіжностей [4].

Р. Акофф і Ф. Емері [5] виділяють такі стратегії з управління конфліктами, як:

1. Усунення конфлікту – передбачає зміни в навколишньому середовищі, за яких учасники перестають конфліктувати. Способи такого впливу можуть бути такими, як:

– дії, спрямовані на те, щоб учасники не чинили впливу один на одного, продовжуючи робити те ж, що і раніше – «ізоляція учасників»;

– поповнення нестачі ресурсів, через які стався конфлікт;

– видалення учасників конфлікту з цього оточення.

2. Дозвіл конфлікту – передбачає зміни в поведінці або у властивостях учасників, за яких вони більше не конфліктують.

3. Стратегія «Вирішення конфлікту» – передбачає вибір одним із учасників такого способу дій з безлічі доступних, який би максимізував його очікувану питому цінність. Тут перед суб'єктом конфліктів стоїть дилема: він може вийти з конфліктного оточення або змінити власну поведінку, змінити себе.

Управління може бути представлене трьома видами моделей такого типу, як:

1) «виграш – виграш»;

2) «виграш – програш»;

3) «програш – програш».

При цьому тут особливо важливо враховувати наслідки конфлікту, які зазвичай розглядають із трьох позицій, таких як:

1. Предметний зміст конфлікту.

2. Емоційний складник

3. Процедура вирішення конфлікту.

Модель «виграш – виграш» припускає, що всі три аспекти наслідків конфлікту враховані. У разі завершення конфлікту відповідно до цієї моделі сторонам вдається прийняти взаємовигідне або взаємоприйнятне рішення щодо предметного боку конфлікту. Результатом такого рішення є також відсутність ворожості між сторонами і задоволеність процедурами вирішення цього конфлікту.

Модель «виграш – програш» передбачає задоволення тільки однієї зі сторін (і навіть, як правило, не повністю). Сторона, що програла, залишається негативно налаштованою до свого супротивника. Невизнання правомірності процедур, які є виграшем для іншої сторони, дає підставу для початку нового конфлікту.

Модель «програш – програш» передбачає лише деяку зупинку в розвитку конфліктного процесу, оскільки в цій ситуації задоволеності немає ні в однієї зі сторін, що буде провокувати подальший розвиток конфлікту.

Всередині стратегій розв'язання конфліктних ситуацій можна використовувати різного виду технології. Серед них найбільш часто використовуваними є переговори і посередництво.

1. Переговори між сторонами, які потрапили у конфлікт, передбачають налагодження діяльності в русло врегулювання суперечностей, що виникли між соціальними суб'єктами на ґрунті взаємної залежності і розбіжності інтересів.

2. Посередництво передбачає участь третьої незацікавленої сторони. При цьому виділяють три типи посередництва, такі як формальне (використовується у вирішенні трудових спорів), неформальне і суспільне (використовується громадськими організаціями).

У посередництві використовують такі стратегії, як:

- «угода в принципі» – виділяється безліч способів рішень сторін, враховуючи при цьому межі майбутньої угоди;

- «формування блоків» – передбачає рішення проблеми поетапно.

Іноді на переговорах створюються своєрідні тупикові ситуації, коли доводиться застосовувати відразу кілька стратегій для укладання взаємовигідної угоди.

Управління конфліктами як складний процес містить такі види діяльності, як:

- прогнозування конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;

- попередження або стимулювання конфлікту;

- регулювання конфлікту;

- розв'язання конфлікту.

Прогнозування конфлікту. Основним джерелом прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми (стиль управління, рівень соціальної напруженості, психологічний клімат, лідерство й мікрогрупи), а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей.

Особливе місце на цьому етапі займає аналіз загальних і часткових причин конфліктів.

Попередження конфлікту. Попередити конфлікт можна такими способами:

1. На основі даних прогнозування починається активна діяльність із нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його чинників (вимушена форма запобігання конфлікту).

2. Конфлікти можуть попереджуватись на основі здійснення ефективного управління загалом.

Стимулювання конфлікту. Винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, критика ситуації.

Регулювання конфлікту. Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік дозволу. Тут виділяють такі етапи, як:

- визнання реальності конфлікту;

- досягнення згоди між сторонами з питань обліку у конфлікті встановлених норм і правил конфліктної взаємодії;

- створення груп, які будуть регулювати конфліктну взаємодію.

Виділяють такі технології регулювання конфлікту, як:

1. Інформаційна (ліквідація дефіциту інформації, усунення чуток).

2. Комунікативна (організація спілкування).

3. Соціально-психологічна (робота з неформальними лідерами, зміцнення соціально-психологічного клімату).

4. Організаційна (вирішення кадрових питань, ефективна мотивація, зміна умов взаємодії співробітників).

Дозвіл конфлікту – це вид діяльності, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Повне вирішення конфлікту досягається за умови усунення причин, предмета конфлікту і конфліктної ситуації.

Формами вирішення конфлікту є:

- поступка – одна зі сторін віддає прерогативу іншій стороні;

- компроміс або консенсус – сторони намагаються врегулювати конфлікт, йдучи на взаємні поступки.;

- догляд – сторона ні з ким не співпрацює для вироблення рішення;

- співпраця – пошук найбільш прийняттого для обох сторін рішення [6].

Отже, існує безліч різних методів запобігання появі конфліктів, які варто використовувати на підприємстві. У їхній основі лежить мета створення сприятливих умов всередині колективу і формування таким чином позитивного мікроклімату.

**Висновки з цього дослідження.** Завдяки своєчасному вирішенню (а ще краще – запобіганню) конфліктних ситуацій будь-яке підприємство зможе з легкістю досягти планових фінансово-економічних цілей за рахунок згуртованої та плідної роботи колективу.

В умовах ринкових відносин важливим регулюючим чинником економічного благополуччя підприємства стає колектив, а точніше – його працездатність і продуктивність. Внутрішні умови функціонування організації досить мінливі, оскільки на них впливає безліч чинників. Все розмаїття зовнішніх впливів знаходить своє концентроване вираження у ставленні співробітників до підприємства, тому важливим моментом є формування сприятливого мікроклімату, зокрема за рахунок своєчасного виявлення конфліктних ситуацій і запобігання або вирішення конфлікту.

Діагностика та управління організаційними конфліктами повинні стати запорукою

успішного функціонування підприємства завдяки створенню працездатної атмосфери в колективі, де кожен буде себе комфортно почувати і працювати на максимальний результат.

При цьому подальші дослідження мають спрямовуватися на формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли.

---

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Населення і людські ресурси суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/40/2646.html>.
2. Волкова О.В. Ринок праці: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
3. Конфліктологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnaya-klassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>
4. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів / Г.П. Голобородько, О.Г. Щербак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).
5. Акофф Р.О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери – М. : Книга по Требованию, 2012. – 270 с.
6. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 396 с.