

УДК 316.455

К.О. Великих

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,  
Україна

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КОНФЛІКТОМ, ЯК МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ РОСТУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

*Конфлікт є природним для людини, і тому є присутнім в бізнес-середовищі, яке складається з людей різних думок. У цій статті розглянуто управління конфліктами, з акцентом на їх вплив на результати діяльності організації. У статті представлені концепції, типи, фактори, що викликають конфлікти, способи управління ними, а також їх вплив на організацію. Проведені дослідження показують очевидність того, що при правильному управлінні конфлікт може стати відмінним союзником для зростання і розвитку персоналу і організації.*

**Ключові слова:** конфлікт, управління конфліктом, менеджмент, персонал, організаційний конфлікт.

### Постановка проблеми

Конфлікти присутні в будь-якому середовищі, організаційному чи ні, тому що завжди, де є співіснування групи людей, неминуче матиме місце відмінність ідей, цілей та інших факторів. Менеджери зазвичай вважають конфлікт проблемою для організації, але цілком можливо, що відмінності в поглядах можуть принести користь підприємницької діяльності.

Таким чином, стає цікаво дізнатися більше про предмет, який до цих пір недостатньо вивчений в науковій роботі і в організаціях, хоча це надзвичайно важливо для якісного управління персоналом.

Уявлення про те, що конфліктів потрібно уникати за будь-яку ціну, не повинне бути властивим менеджменту. Такий погляд на проблему конфліктів тільки заважає менеджеру займати правильну позицію при управлінні підприємством. Конфлікт є невід'ємною складовою частиною нашого життя. Часто конфлікти позитивно впливають на реорганізацію застарілих структур, ліквідують неполадки. Менеджер повинен вміти керувати конфліктами [1].

У зв'язку з цим представляється важливим розгляд управління конфліктами в організаціях з точки зору, що добре керовані конфліктні ситуації можуть забезпечити можливості для зростання і змін. Тому **мета полягає** в осмисленні та аналізі конфліктів, а також їх типів і підходів з метою виявлення їх впливу на організацію.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сучасні теорії конфлікту були сформовані роботами таких вчених як Г. Зіммель [2], М. Дейч, М. Вебер [3], Л. Козер, У. Мاستенбрук [4], Г. Спенсер та ін. Серед дослідників конфлікту можна

виділити А. Маслоу, З. Фрейда (психологічний напрям), С. Вільсона, А. Гелена (соціобіологічний напрям), Х. Корнеліуса [5], Р. Фішера [6], Ш. Фейр, У. Юрі (міждисциплінарний напрямок в дослідженні конфліктів). Теорії організаційних культур в організаціях, їх зв'язок з організаційним конфліктом досліджували: М. Бурке [7], Е. Джакус, Р. Блейк, Т. Діла, І.В. Грошев, Н.Г. Кізя, Р. Кілманом та ін.

Здебільшого праці перерахованих вище вчених мають загальнометодологічний характер, цього недостатньо для формування конкретних дій в галузі управління конфліктами, які сприяють росту і розвитку організації і персоналу. Все це визначило мету і завдання дослідження.

### Виклад основного матеріалу

Слово конфлікт походить від латинського Conflictus (зіткнення) і являє собою зіткнення між різними речами, людьми або протилежними групами, тобто, це зіткнення між двома протилежними силами.

Існують різні підходи до визначення поняття «організаційний конфлікт». Організаційний конфлікт або конфлікт на робочому місці - це стан розбрату, викликаний фактичним або можливим протиставленням потреб, цінностей та інтересів між людьми, які працюють разом [8].

Основними причинами організаційного конфлікту є:

а) Зміни: зміни відбуваються в основному під тиском ринку, змушуючи організації адаптуватися до нових реалій. Це зміни технологічні, структурні або поведінкового характеру. Організаційні зміни є багатим джерелом конфлікту тому що можуть при-

вести до звільнень, реструктуризації та посяти страх і опір в колективі.

б) Обмежені ресурси: конфлікт може виникнути через розподіл офісного простору, грошей, обладнання або персоналу. Він може обмежити продуктивність співробітників і підрозділів, може викликати втому, стрес і загальне невдоволення.

в) Зіткнення між цілями і завданнями: значення цілей і завдань, що стоять перед організацією, не є постійним і змінюється в залежності від зміни ситуації. Нова ситуація може зажадати змін попередніх завдань і цілей організації. Деякі співробітники вбачають необхідність перегляду цілей і завдань раніше, ніж інші. В такому випадку виникає конфлікт між новими цілями і завданнями в світлі нової ситуації, які усвідомлюють окремі співробітники, і старими цілями і завданнями, які залишають організацію в попередній ситуації.

Конфлікт багато в чому схожий на вогонь. Коли він виникає, розгорається, поширюється, то завдає болю і непоправної шкоди. Він може розірвати, віддалити, зіпсувати та часом навіть звести нанівець усі стосунки і можливості. Через конфлікт більшість людей починають нервуватися, і ситуація виходить з-під контролю та ускладнюється. Конфлікт призводить до марнування часу, зниження ефективності праці, погіршення командної роботи і духу, дисциплінарних порушень на зразок крадіжки й саботажу та отруєє фізичне і моральне здоров'я працівників. Тож конфлікт може обекти [9].

Як ми бачимо, існують різні причини для конфлікту, але вкрай важливо, щоб менеджер міг поставити діагноз подіям, для того щоб зрозуміти їх причину і знайти найбільш підходящий спосіб вирішення проблеми.

Після того як конфлікт виявлено, менеджеру необхідно знайти найбільш ефективний і дієвий спосіб управління ім.

Однією з важливих якостей менеджера є здатність управління конфліктами, для чого він повинен використовувати три основні підходи:

а) Структурний підхід: конфлікт формує сприйняття, створені в умовах диференціації, обмеженості і дефіцитності ресурсів і взаємозалежності. Якщо менеджер зможе впливати на будь-який з цих елементів, що породжує конфлікт, конфліктні ситуації можна буде легше контролювати.

б) Процесний підхід: цей підхід має на увазі зменшення конфлікту шляхом зміни процесів, які можуть відбуватися в рамках конфлікту, з боку сторонніх осіб або третьою стороною, і може проводитися трьома способами: дезактивація конфлікту, при якій робиться ставка на угоду про співпрацю; врегулювання конфронтації між сторонами, в якому причини конфлікту обговорюються між учасниками; або співробітництво, яке відбувається після

того, як обидві сторони конфлікту знаходять безпрограшне для всіх рішення.

в) Змішаний підхід: він включає в себе як структурні аспекти, так і процесний підхід, і може бути здійснений шляхом прийняття правил вирішення конфліктів або створення інтеграторів ролей. Прийняття правил використання структурних засобів, для впливу на процес конфлікту, створення правил і положень, що упорядковують дії персоналу.

Конфлікти можуть мати позитивні або негативні результати, цей результат залежить від кількох факторів, від причин конфлікту до способу його вирішення.

Можна визначити деякі позитивні і негативні наслідки конфлікту, у такий спосіб:

Позитивні ефекти: конфлікт викликає почуття і емоції в групі, в результаті чого часто можна знайти більш ефективні способи для виконання завдань, творчі та інноваційні рішення. Він також може привести до внутрішньогрупової згуртованості, а також повернути увагу до проблем, вирішення яких може запобігти серйозним проблемам у майбутньому.

Негативні наслідки: конфлікт може привести до небажаних наслідків для нормального функціонування організації, викликати почуття пригніченості, ворожості і напруженості у взаєминах. На вирішення конфлікту, як правило, витрачається багато енергії, яка могла б бути спрямована на роботу, також можуть виникати ситуації, які підривають співпрацю і стосунки між людьми в групі.

Конфлікти можуть іноді бути корисними для процесу змін і зростання організацій, але з іншого боку, породжують витрати, які залишаються непоміченими, і в підсумку впливають на діяльність компанії, так як підвищується плинність кадрів, збільшується кількість прогулів, знижується мотивація, падає продуктивність праці і т. ін.

## Висновки

У цій статті були розглянуті концепції, типи, фактори, що викликають конфлікти, способи управління ними, а також їх вплив на організацію.

Управління конфліктами вимагає великої майстерності з боку керівника. Якщо добре проаналізувати фактичні причини конфлікту і застосувати правильну методику його вирішення він може стати союзником зростання і змін в організації.

У людей є різні думки, розбіжності в поглядах, тому в процесі роботи часто виникають суперечки. Але якщо причина конфлікту є конструктивною, просте зіткнення думок може привести до важливих і необхідних змін.

Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції мо-

жна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, яка має відмінний від вашого погляд. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібна зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери широти, настільки необхідної для успіху особистості і компанії в цілому [10].

Також великою проблемою є те, як вибрати оптимальну стратегію вирішення конфліктної ситуації для кожного конкретного випадку, беручи до уваги все, що так чи інакше може привести до мінімізації наслідків конфлікту, прислухаючись до тих, хто прагне збільшити конструктивні ефекти і звести до мінімуму руйнівні, сприяючи добробуту людей і розвитку організації.

### Література

1. Гірняк, О.М. Менеджмент: Підручник для студентів вищих закладів освіти [Текст] / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. — Л.: «Магнолія плюс», 2006. — 352 с.
2. Simmel, G. (1950). *The Sociology of Georg Simmel*. Simon and Schuster, 445.
3. Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. Simon and Schuster, 448.
4. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст] / У. Мастенбрук. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.
5. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты [Текст] / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М.: Стрингер, 1992. — 215 с.
6. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения [Текст] / Р. Фишер, У. Юри. — М.: Наука, 1992. — 158 с.
7. Burke, W. W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Addison-Wesley Publishing Company, 214.
8. Richard, Arvid Johnson. (1976). *Management, systems, and society: an introduction*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co., 463.

9. Коулман, П. Результативний конфлікт. Незгода - це сила, що працює на вас [Текст] /П. Коулман, Р. Фергюсон. — Київ: Наш формат, 2016. — 320с.
10. Блейк, Р. Р. Наукові методи управління [Текст] : навч. посіб. / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон. — Київ : Наук. думка, 1992. — 365 с.

### References

1. Girnyak, O.M. & Lazanovsky, P.P. (2006). *Management: Textbook for students of higher educational institutions*. "Magnolia plus", 352.
2. Simmel, G. (1950). *The Sociology of Georg Simmel*. Simon and Schuster, 445.
3. Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. Simon and Schuster, 448.
4. Mastenbruk, U. (1996). *Conflict Management and Organization Development*. Moscow: INFRA-M, 256.
5. Corneliuss, X. & Fair, Sh. (1992). *Everyone can win: How to resolve conflicts*. M: Stringer, 215.
6. Fisher, R. & Jüri, U. (1992). *The path to agreement, or negotiations without defeat*. M: Nauka, 158.
7. Burke, W. W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Addison-Wesley Publishing Company, 214.
8. Richard, Arvid Johnson. (1976). *Management, systems, and society: an introduction*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co., 463.
9. Coleman, P. & Ferguson, R. (1992). *Effective conflict. Disagreement - a force that works for you*. K: Our format, 320.
10. Blake, R. & Mouton, D. 1992). *Scientific management, teach. guidances*. K: Science. opinion, 365.

**Рецензент:** д-р екон. наук проф. С.І.Плотницька, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

**Автор:** ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри М і А Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова  
E-mail – kseniya333a@gmail.com

## MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT, AS AN OPPORTUNITY FOR GROWTH AND DEVELOPMENT OF STAFF AND ORGANIZATION

K. Velikh

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkov, Ukraine

*Conflicts are present in any environment, organizational or not, as always, where there is coexistence of groups of people, inevitably there will be a difference of ideas, goals and other factors. Thus, it is interesting to know more about a subject that is still poorly understood in scientific work and organizations, although it is essential for quality control personnel. In this regard, it is important to review conflict management in organizations with the view that well-managed conflict can provide opportunities for growth and change. The purpose of the article is the understanding and analysis of conflicts and their types and approaches to identify their impact on the organization. This article reviewed the concept, types, factors that cause conflicts and ways to manage them and their impact on the organization.*

**Keywords:** conflict, conflict management, management, personnel, organizational conflict.