

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зубченко Вікторія Володимирівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
Білоцерківський національний аграрний університет,
Біла Церква, Україна

У сучасних умовах розвиток кадрового потенціалу є стратегічним для будь-якої організації. Зміст праці має важливе значення для визначення ступеня задоволеності працівників своєю професійною діяльністю і є пріоритетним фактором стабільності трудового колективу. Однак важливо визнати, що складність системи виробничих відносин породжує трудові конфлікти. Наявність конфлікту створює атмосферу психологічної напруги в організаціях, призводить до негативних наслідків, зокрема, зниження продуктивності, погіршення взаємовідносин, зниження мотивації працівників та появи фінансових збитків.

Проблема існування конфліктів у трудовому колективі потребує негайного вирішення, адже це сприятиме поліпшенню відносин між керівником та колективом, а також швидкому досягненню спільної мети. Наявна можливість конструктивного та успішного вирішення конфлікту полягає в тому, розглядати його, як завдання, котре має бути вирішено. Тобто, перш за все, слід визначити причину конфлікту, а потім вже застосувати відповідну техніку вирішення конфліктних проблем. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами в організації стане формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли.

Зазначимо, що в науковій літературі існують різноманітні трактування категорії «конфлікт». Найпоширенішим визначенням є те, що конфлікт розглядають як наслідок непорозуміння між двома та більше людьми; як протиріччя, яке виникає в процесі виконання певної діяльності.

Так, Гуторова О.О. визначає конфлікт «...як протиріччя, яке важко вирішити, воно пов'язане з гострими емоційними переживаннями» [1]. Сазонова Т.О. вважає, що «...конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії» [2]. М.В. Примуш під конфліктом розуміє «...відкрите протистояння, зіткнення двох або більше суб'єктів та учасників соціальної взаємодії, причинами якого є несумісні потреби, інтереси та цінності» [3].

На основі наведених визначень схилиємося до думки, що конфлікт – це різке загострення протиріч, що веде до зіткнення двох, а іноді й більшої кількості сторін (суб'єктів) конфлікту на ґрунті розбіжності їх ідей, цілей, поглядів, що виникає в процесі вирішення проблеми та має для обох сторін ділову або особисту значимість.

У свою чергу, конфлікт у трудовому колективі – це протиріччя інтересів, поглядів і думок між працівниками під час трудової діяльності. Отже, коли об'єктом конфлікту є трудові відносини та умови їх здійснення, мова йде про трудові конфлікти.

Зауважимо, що трудовий конфлікт не тотожний до трудової суперечки, до якої належать суперечки між працівником чи групою працівників і роботодавцем щодо умов праці. У свою чергу, трудовий конфлікт охоплює широке коло питань і може включати не лише протиріччя у сфері трудових відносин, але й зіткнення особистих інтересів працівників. Наприклад, страйки чи демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не лише щодо підвищення заробітної плати, але й поліпшення праці, надання певних соціальних послуг тощо.

У практичній діяльності організації спостерігається велика кількість різноманітних конфліктів, з якими зіштовхується як керівництво, так і весь персонал. Об'єктивні причини, що зумовлені різними факторами існують у різних аспектах робочого процесу. Серед них доцільно виділити:

1. управлінські фактори, які свідчать про те, що конфлікти з'явилися через недоліки в організаційній структурі (наприклад, нечіткий розподіл обов'язків працівників, незрозумілі посадові інструкції тощо);

2. організаційні фактори простежуються за відсутності належної організації трудової діяльності (наприклад, перевантаження працівника роботою, що у підсумку призводить до невчасного виконання завдань);

3. професійні чинники, що пов'язані з підбором працівників з низьким рівнем кваліфікації (наприклад, неефективне виконання завдань, відсутність професійного зростання);

4. санітарно-гігієнічні чинники свідчать про несприятливі умови праці на підприємстві чи в організації;

5. матеріально-технічні чинники виникають за відсутності необхідного обладнання чи засобів для роботи працівників (наприклад, робота на морально зношеному обладнанні);

6. економічні фактори з'являються у випадку затримки заробітної плати, недосконалості системи оплати праці чи матеріального стимулювання працівників [4].

Порушення професійної етики, порушення законодавства про працю та несправедлива оцінка професійного потенціалу підлеглих та результатів їх роботи належать до суб'єктивних причин і пов'язані як особистісними якостями керівника або його підлеглих. Так, порушення професійної етики проявляються у грубому, зарозумілому та зневажливому ставленні до підлеглих; нав'язування власної думки; невиконання обіцянок і зобов'язань; високий рівень нетерпимості до критики, що призводить до звільнення творчих, активних і професійних працівників; невміння адекватно і коректно критикувати дії підлеглих; несправедливий розподіл матеріального забезпечення; приховування інформації, яка необхідна для ефективного виконання підлеглими своїх професійних обов'язків.

Порушення законодавства про працю виражається у діях керівника щодо

недотримання чинного законодавства. Наприклад, звільнення працівника з порушенням процедурних норм, в результаті чого конфлікт розгорається, а звільнений працівник, як правило, оскаржує своє звільнення в суді і повертається на роботу переможцем [5].

Несправедлива оцінка професійного потенціалу підлеглих та результатів їх роботи досить поширена, а форми цього явища дуже різноманітні. Ось деякі з них: неадекватне використання винагород і покарань; несправедливий розподіл роботи між виконавцями; порушення депозитно-зарплатного балансу; хворобливе ставлення керівника до авторитету підлеглого та свідоме приниження його заслуг; критика підлеглих; психологічна несумісність [6].

Залежно від причин виникнення в організації розрізняють три види трудових конфліктів:

- конфлікт цілей виникає, коли суб'єкти управління по-різному бачать стан свого об'єкта в теперішньому і майбутньому;
- конфлікт розбіжності поглядів виникає, коли працівники розходяться в підходах до вирішення виробничих проблем як щодо способів дій, так і термінів їх виконання;
- емоційний конфлікт виникає, коли різні категорії персоналу у взаєминах один з одним відчують протилежні почуття та емоції [7].

Виходячи з особливостей сторін, виділяють такі трудові конфлікти: між трудовим колективом і адміністрацією; між трудовим колективом і профспілковим комітетом; між адміністрацією і профкомом; між трудовим колективом і керівництвом галузі; між трудовими колективами різних організацій; між трудовими колективами і органами управління держави [3]. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти характеризуються наявністю неузгоджених дій між окремими працівниками або їх групами. У трудових відносинах працівників різних категорій такі конфлікти зустрічаються найчастіше [8].

Таким чином, конфлікти вказують на існування певних проблем, що існують в організації, а керівництво отримує можливість відшукати й запропонувати відповідні способи їх вирішення. У свою чергу, від вирішення конфліктної ситуації в трудовому колективі і результату залежать наслідки конфлікту – вони можуть бути як позитивними, так і негативними.

Так, позитивні наслідки конфліктів сприяють: підвищенню статусу та ролі керівництва організації; створенню сприятливої атмосфери в колективі; підвищенню рівня взаєморозуміння працівників в колективі; покращенню якості прийнятих управлінських рішень; зростанню продуктивності праці усіх працівників підприємства; зміцненню взаємовідносин між працівниками; створенню умов для інновацій та різного роду змін; набуття нового досвіду; можливості саморозвитку; розвитку творчого підходу тощо. Аналізуючи негативні наслідки конфліктів, варто виділити найважливіші, а саме: погіршення взаємовідносин між працівниками та в колективі в цілому; зниження продуктивності праці як окремих працівників, так і всього колективу; створення несприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі; збільшення

плинності кадрів тощо [9–11].

Зазначимо, що процес управління конфліктами у трудовому колективі вимагає від керівництва організацією володіти інформацією про різні чинники, які безпосередньо впливають на даний процес. Незважаючи на різні наслідки конфліктів, кожен з них необхідно завершити.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт. Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні негативних сторін конфліктів і адекватному вирішенні позитивних [3].

Зазначимо, що в загальному процес вирішення конфлікту проходить в чотири етапи: аналіз і оцінка ситуації, що відбувається; вибір способу вирішення конфлікту; формування плану дії та його реалізація; оцінка ефективності прикладених зусиль організацією для розв'язування конфлікту.

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності: профілактика й запобігання виникненню конфлікту; діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників; прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості; розв'язання конфлікту.

Процес управління конфліктами в трудовому колективі організації включає [9–12]:

1. Етап виникнення: симптоматика (виявлення найбільш виражених ознак конфлікту та стресової ситуації); діагностика (визначення чітких та нечітких симптомів конфлікту та стресової ситуації); прогнозування (обґрунтоване передбачення їх можливого виникнення у майбутньому, враховуючи особливості їхнього розвитку); профілактика, попередження, запобігання (спрямовані на недопущення чи до мінімізації виникнення конфлікту та стресової ситуації).

Зазначимо, що попередити конфлікт значно легше, ніж його позитивно вирішити. Однією і найважливішою умовою, яка сприяє профілактиці та попередженню конфліктів та стресових ситуацій є створення сприятливих передумов для життєдіяльності працівників організації.

2. Етап розвитку: регулювання розглядається як особливий вид управлінської діяльності, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку розв'язання.

3. Етап завершення: затухання (фаза, коли конфлікт переходить з відкритої форми боротьби у приховану, під дією чинників: повне залучення в конфліктну боротьбу усіх наявних ресурсів; повна або часткова втрата конфліктуючими сторонами мотивації до продовження конфліктної взаємодії; переоцінка інтересів, поглядів та позиції і фокусування на більш важливіших; втрата інтересу до об'єкта конфлікту); розв'язання (завершальний етап у процесі управління стресовою ситуацією та конфліктом, який забезпечує їх вирішення).

Доцільно виділити умови, при яких розв'язання конфлікту стає можливим – пошук альтернативного рішення; пониження рівня негативної емоційності;

перегляд ставлення учасників ситуації один до одного як до об'єкта боротьби. Оптимальним результатом даної стадії є досягнення компромісу або консенсусу. У випадку досягнення компромісу всіма задіяними сторонами здійснюються певні поступки, а консенсусу – взаємну згоду опонентів щодо суперечки, яка виникла. З метою досягнення одного з цих результатів, доцільно виділити наступні найважливіші умови: зміна стратегії та тактики; бажання пошуку компромісного рішення; зниження негативного рівня емоційності. Даний етап вважається основним, тому що дозволяє позитивно вирішити конфлікт чи цілковито подолати стресову ситуацію, що, у свою чергу, залежить від ефективності діючої системи управління підприємством чи організацією в цілому [13].

Варто зазначити, що для вирішення конфліктної ситуації часто залучається третя сторона, яка представляє індивіда або групу, що не є учасниками протиріч. Дане посередництво називається медіацією, а людина – медіатор. Виділяють три фази медіації: попередня – знайомство з конфліктом і сторонами; бесіда – ведення переговорів між конфліктуючими сторонами; здійснення – складання угоди.

Для того, щоб зрозуміти природу конфліктних відносин, важливо виявити і оцінити основні протиріччя в організації, які за своєю суттю представляють конфлікт. У цьому випадку він виявляється каталізатором формування організаційної культури управління. Результатом конфлікту стає поведінкова культура, корпоративна культура працівників. Таким чином, конфлікт несе перетворення у всіх взаєминах у фірмі.

Отже, система управління конфліктами є складною та вимагає від керівників високого професійного рівня для здійснення ефективної управлінської діяльності, а найоптимальнішим результатом цієї системи є формування механізму завчасного попередження і ліквідації стресових ситуацій та конфліктів. Від ефективно побудованого управління конфліктами в організації залежить подальше майбутнє цієї структури, а також соціально-психологічний клімат всього колективу.

Серед форм розв'язання трудового конфлікту виділяють: виступи на зборах трудового колективу; проведення демонстрацій; звертання в пресу, на радіо і телебачення; звернення до вищого керівництва, до народних депутатів, партій; пред'явлення вимог через профспілковий комітет; звернення в комісію по трудових суперечках; організацію пікетів; страйки, які розглядаються більшістю працюючих як найефективніший засіб боротьби за свої права [14].

Основними способами розв'язання трудових конфліктів є:

1. Найважливішим механізмом мирного розв'язання трудових конфліктів є колективний договір, угоди й контракти, що містять права й обов'язки договірних сторін, у тому числі при виникненні конфлікту.

2. Конфліктні питання, що виникають у відносинах працедавця і працівника, можуть розглядатися комісіями по трудових спорах та народними судами. Працівник має право без рішення виборного профспілкового органу звернутися до суду після розгляду відповідної заяви в комісії по трудових спорах.

3. Розв'язанню трудових конфліктів сприяє робота комітетів і профспілки, конференцій трудових колективів, регіонів і окремих галузей за участю представників підприємства, керівництва галузі або регіону.

4. Позитивно зарекомендувало себе укладання угод між представниками державних органів управління, працедавцями і об'єднаннями профспілок з соціально-економічних питань [3].

Практичний досвід свідчить, що найкращих результатів у врегулюванні конфліктів можна досягти, коли управління проводиться на початкових етапах виникнення суперечностей та непорозумінь. Ретельний аналіз конфліктних ситуацій дозволяє стверджувати, що в реальному житті існують типові стресові сценарії, що призводять до конфліктів. У таких умовах важливо здійснювати кваліфіковане управління конфліктами, розробляти правила та процедури, що дозволяють конфліктуючим сторонам захищати свої позиції та інтереси без переростання у відкритий конфлікт. До таких правил можна віднести, наприклад, удосконалення системи матеріальних і моральних стимулів праці, покращення умов роботи працівників і соціально-психологічного клімату в колективі, а також раціональний тайм менеджмент [10].

Поділяємо думку, що основним показником підвищення ефективності управління конфліктами в трудовому колективі організації є зростання продуктивності праці. Регулярні тренінги, навчання, курси підвищення кваліфікації та участь у ділових іграх і ситуаціях можуть бути використані для запобігання конфліктам. Вважаємо, що конфліктів можна уникнути, якщо керівники будуть уважнішими до своїх працівників, вивчатимуть їхні особистості та навчатимуть їх аналізувати свою поведінку.

На нашу думку, для запобігання конфліктам у трудовому колективі й підвищення стресостійкості співробітників, керівникам сучасних організацій доцільно 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 конфліктами в сучасних організаціях може бути система винагород, пошани та мотивації працівників.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запровадження цих заходів дозволить комплексно вирішувати конфліктні ситуації, покращувати взаємовідносини, створювати сприятливі умови для плідної взаємодії в трудовому колективі, а також підвищувати ефективність функціонування організації в цілому.

Список літератури:

1. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
2. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101–105.

3. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2006. 282 с.
4. Бобрикiна Л.Я., Борян Л.О. Управління соціально-трудовами конфліктами на державному підприємстві. URL: <https://mnau.edu.ua/files/faculty/off/kaf-ist/boryan/2011-boryan-ustkdp.pdf>.
5. Конфліктологія: загальна та юридична: підручник. [Л. М. Герасіна, М.П. Требін, О.М. Сахань, В. Д. Воднік]; за заг. ред. Л.М. Герасіної. Харків : Право, 2021. 224 с.
6. Жарик Б.М. Поняття трудового конфлікту та причини його виникнення. *Право та держава*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/566795.pdf>
7. Криса О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2008. № 633. С. 915.
8. Салій М.С., Ткачук В.О. Трудові конфлікти та методи їх вирішення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/257.pdf/>
9. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (Львів, 12 травня 2023 р.) / За заг. ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. Львів: ЛьвДУВС, 2023. 239 с.
10. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. Вип. 27. С. 94–97.
11. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М., Дорош О.І. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 101–108.
12. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: Курс лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2013. 128 с.
13. Євтушик Ю.О., Чернецька І.В. Дослідження впливу стресу на життя та діяльність людини. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 3 (5). 2015. С. 71–73.
14. Лісеній Є., & Лісеная А. (2022). Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>