

Студент 3 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто сутність конфліктної ситуації. Проаналізовано засоби управління конфліктною ситуацією в організації, доцільність їх використання на підприємстві.

Аннотация. Рассмотрена сущность конфликтной ситуации. Проанализированы средства управления конфликтной ситуацией в организации, целесообразность их использования на предприятии.

Annotation. This article deals with the essence characteristic of the conflict situation. Author analyses the tools of conflict management and demonstrates that the tools of conflict management are useful in the enterprise.

Ключові слова: конфліктна ситуація, структурні засоби, координаційні та інтеграційні механізми, міжособистісні стилі вирішення конфліктів.

Проходячи через процес формування, будь-який колектив набуває відмінні, лише йому одному властиві риси. Оскільки в сумісній діяльності колективу беруть участь люди, різні за своїм професійним спрямуванням, життєвим досвідом, національними та особистісними рисами, 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 навіть переростати у конфлікт. А розв'язання конфлікту як типової ситуації в діяльності менеджера становить актуальне завдання в контексті підвищення загальної ефективності виробництва.

Багато психологів у своїх теоріях особистості робили спроби пояснити, чому виникають конфлікти, яка їх природа та у який спосіб їх можна вирішувати чи їм запобігати. До пояснення конфлікту вдавалися: Л. Козер, Здравомислов Л. Г., Запрудський Ю. Г., Дмитрієв А. В.

Визначення поняття конфлікту з точки зору цих науковців наведено в таблиці.

Таблиця

Семантика поняття "конфлікт"

Автор	Зміст поняття	Рівень вивчення
Л. Козер [1]	Конфлікт – боротьба за цінності і домагання на певний статус, владу і ресурси, у якій цілями супротивника є нейтралізація, завдання збитку або усунення суперника	Макрорівень
Здравомислов Л. Г. [2, с. 96]	Конфлікт – це найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві, свого роду клітинка соціального буття. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами	Мікрорівень
Запрудський Ю. Г. [3, с. 54]	Соціальний конфлікт – це явний або прихований стан протистояння інтересів, що об'єктивно розходяться, цілей і тенденцій розвитку соціальних об'єктів, пряме і непряме зіткнення соціальних сил на ґрунті протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нової соціальної єдності	Макрорівень
Дмитрієв А. В. [4, с. 54]	Під соціальним конфліктом зазвичай розуміється той вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію або ресурси загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі таким чином, що боротьба приймає форму атаківання або оборони	Мезорівень
Козирев Г. І. [5, с. 148]	Соціальний конфлікт – зіткнення взаємовиключних потреб, інтересів, цінностей	Макрорівень
Хасан Б. І. [6]	Конфлікт – це така характеристика взаємодії, у якій не можуть співіснувати у незмінному вигляді дії, взаємодетермінують і взаємозамінюють один одного, вимагаючи для цього спеціальної організації	Макрорівень

Усі ці визначення не включають внутрішньоособовий конфлікт і не залишають для нього "місця". Йдеться лише про сторони конфлікту, починаючи від "боротьби між індивідами" і вище. Але існує боротьба і на рівні окремого індивіда, протистояння між елементами внутрішньої структури особи, яке і знаходить свій вираз у внутрішньоособовому конфлікті. Цей конфлікт – прояв суперечностей не на рівні соціальних груп або цілих народів, а на особовому рівні, але від цього він не робиться менш актуальним. Тому для вирішення будь-якого конфлікту необхідні окремі методи його регулювання, щоб уникнути небажаних наслідків, особливо на підприємстві [1].

Існує декілька ефективних засобів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні і міжособистісні [6].

Структурні методи дають змогу спрямувати поведінку учасників конфлікту на досягнення визначених цілей організації. До них належать: роз'яснення вимог до праці, координаційний та інтеграційний механізми, визначення загальноорганізаційних комплексних цілей, використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до праці. Суть цього методу полягає в роз'ясненні очікуваних від співробітника чи підрозділу результатів.

Координаційні та інтеграційні механізми. Як координаційний механізм для управління конфліктною ситуацією використовують ланцюг команд, тобто чітко визначають ієрархію повноважень і взаємодії людей, порядок прийняття рішень та інформаційні потоки в організації. Якщо два або більше підлеглих сперечаються по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення [7, с. 87].

Визначення загальноорганізаційних комплексних цілей. Цей метод полягає у визначенні спільної мети для двох та більше співробітників, що значно скорочує ймовірність виникнення конфлікту між ними. Комп'ютерна компанія Apple завжди розкриває зміст комплексної загальної мети, щоб добитися більшої злагоди в діяльності всього персоналу. Не менш яскравий приклад – компанія McDonalds, мережа, що є недорогим рестораном швидкого обслуговування по всьому світі. З самого початку будівництва цієї імперії керівництво приділяло увагу не тільки цінам, а виключно споживачу. Поварам і офіціантам, працюючим під маркою McDonalds, легше дотримуватися жорстких стандартів у контексті допомоги суспільству [6].

Використання системи винагород. Ніщо більше не стимулює людину, ніж грошова винагорода. Достойних працівників винагороджують подякою, премією, визнанням чи підвищенням у службовій діяльності. При цьому потрібно уникати стимулювання неконструктивної поведінки осіб або груп, бо зі сторони керівника це виглядатиме як заохочення конфлікту.

Міжособистісні методи передбачають певний стиль поведінки учасників конфлікту, який дасть змогу вирішити конфлікт із найменшими морально-психологічними втратами для учасників і виробничими – для організації. До цих методів належать: ухилення, згладжування, компроміс, вирішення проблеми.

Ухилення. Вдаючись до цього методу, людина намагається відійти від конфлікту. Основними способами такої поведінки є уникнення ситуацій, які провокують протиріччя, та уникнення обговорення питань, що можуть спровокувати різке протистояння думок.

Згладжування. Цьому стилю властива поведінка, зумовлена переконанням у недоцільності загострення ситуації (оскільки це негативно позначається на всіх), оснований на намаганні стимулювати почуття спільності між співробітниками.

Примушування. У межах цього стилю переважають намагання примусити протилежну сторону прийняти свою точку зору. Особа, яка використовує цей стиль, поводить себе агресивно і використовує владу примушування. Такий стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком його є пригнічення ініціативи, велика ймовірність недовраховання всіх чинників, оскільки відображається тільки одна точка зору.

Компроміс. Полягає у прийнятті точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає змогу вирішити конфлікт. Однак використання компромісу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагностиці проблеми й вибору оптимальних методів її вирішення.

Вирішення проблеми. Цьому стилю властиве визнання розбіжностей у думках, готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти прийнятний для всіх сторін вихід.

Не завжди конфлікт є деструктивною силою, інколи він іде на користь підприємству. У складних ситуаціях, у яких різноманітність підходів і точна інформація є запорукою прийняття оптимальних рішень, доцільно навіть стимулювати конфлікти, використовуючи їх як один із засобів вирішення проблем. Але необхідно правильно організувати роботу, застосувати наслідки конфлікту, щоб збільшити ефективність робочого процесу. Тому для цього обов'язково потрібно володіти способами їх вирішення.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

Література: 1. Конфликтология : учебное пособие [Электронный ресурс] / Русский гуманитарный Интернет-университет. – Режим доступа : www.i-u.ru. 2. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 317 с. 3. Запрудский Ю. Г. Социальный конфликт / Ю. Г. Запрудский. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1992. – 54 с. 4. Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарика, 2000. – 320 с. 5. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию : учебн. пособ. для студ. высш. учебн. заведений / Г. И. Козырев. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 176 с. 6. Библиотека научной и студенческой информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bibliofond.ru>. 7. Сорокина Е. Конфликты в организации: пути преодоления / Сорокина Е. // Справочник кадровика – 2004. – № 05(23). – С. 88–92.