

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN LABOUR COLLECTIVES

УДК 331.109

**Мантур-Чубата О.С.**

к.е.н.,  
старший викладач кафедри  
управління персоналом  
і економіки праці  
Хмельницький національний  
університет

**Сайко А.М.**

студентка  
Хмельницький національний  
університет

*У статті досліджено особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Розглянуто причини виникнення конфліктів у трудовому колективі. Здійснено аналіз методів вирішення конфліктів у трудовому колективі.*

**Ключові слова:** конфлікт, трудовий конфлікт, управління конфліктами, трудовий колектив.

*В статье исследованы особенности управления конфликтами в трудовом коллективе. Рассмотрены причины возникновения конфликтов в трудовом коллективе. Осу-*

*ществлен анализ методов решения конфликтов в трудовом коллективе.*

**Ключевые слова:** конфликт, трудовой конфликт, управление конфликтами, трудовой коллектив.

*In the article the peculiarities of conflict management in the labour collective are investigated. The causes of conflicts in the labour collective are considered. The analysis of conflict resolution methods in the work team is carried out.*

**Key words:** conflict, labour conflict, conflict management, labour collective.

**Постановка проблеми.** Конфлікти завжди існували, існують зараз і будуть існувати надалі, вони невід'ємна частина людських взаємовідносин, а можливість їх виникнення виявляється в усіх сферах. У статті особливу увагу ми приділяємо конфлікту в трудовому колективі, з яким рано чи пізно зіштовхується кожен керівник. Проблема існування конфліктів у трудовому колективі потребує негайного вирішення, адже це сприятиме поліпшенню відносин між керівником та колективом, а також швидкому досягненню спільної мети. Саме тому тема статті є актуальною. Наявна можливість конструктивного та успішного вирішення конфлікту полягає в тому, щоби подивитися на конфлікт, як на завдання, котре має бути вирішено. Тобто перш за все слід визначити причину конфлікту, а потім вже застосувати відповідну техніку вирішення конфліктних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей управління конфліктами в трудовому колективі присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Г.В. Ложкін, Н.І. Порякель, В.О. Руденко, А.Н. Чумиков, В.Н. Шаленко.

**Постановка завдання.** Метою статті є пояснення сутності конфліктної ситуації в трудовому колективі, її причин та методів вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес вирішення цієї проблеми розпочинається з розгляду конфліктів та їх визначення. Отже, трудовий конфлікт – це конфлікт у сфері трудових відносин щодо засобів працезабезпечення, рівня заробітної плати, використання професійного та інтелектуального потенціалу, різних елементів та чинників трудового процесу, рівня цін на різні блага, реального доступу до цих благ та інших ресурсів, викликаний протилежністю інтересів або поглядів [2, с. 187].

Конфлікт дає змогу глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, які беруть участь у ньому, він тестує ціннісні орієнтації

людини, відносно силу її мотивів, виявляє психологічну стійкість до стресових факторів ситуації.

Приблизно в 15% випадків після завершення конфлікту між опонентами стають кращі відносини, ніж були до цього:

- 1) конфлікт є джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин;
- 2) конфлікт може покращувати якість індивідуальної діяльності;
- 3) під час відстоювання своїх інтересів опонент підвищує свій авторитет в оточуючих;
- 4) міжособистісні конфлікти є одним із засобів самоствердження особистості.

Трудові конфлікти виступають як складне явище, що характеризується багатьма особливостями. Тому для успішного управління трудовими конфліктами та здійснення подальшої роботи з оптимізації соціально-психологічного клімату колективу керівнику необхідно також виявити причини виникнення конфліктів та заострити увагу на джерелі напруги.

Конфлікти у трудовому колективі виникають з різних причин. По-перше, це незадовільна головна мета діяльності. Тобто головна мета діяльності колективу не влаштовує всіх його членів. Розходження в думках щодо мети діяльності колективу фактично паралізує його. Цей конфлікт частіше відбувається під час організації колективу або переорієнтування його діяльності.

По-друге, це несправедлива суспільна оцінка діяльності колективу. Часто ця причина приводить не до конфлікту всередині колективу, а до непорозуміння з адміністрацією чи іншим колективом [6, с. 103].

По-третє, це поведінка, що суперечить загальноприйнятим у колективі нормам. Таке відбувається під час порушення одним членом колективу або цілою групою встановлених норм поведінки. Часто це відбувається під час появи в колективі нових людей, не знайомих з традиціями колективу або не сприймаючих ці традиції.

Четвертою причиною може бути несумісність культурних рівнів членів колективу. Коли існують у колективі великі розбіжності щодо культурного рівня його членів, то часто виникають взаємні непорозуміння, які можуть набути вигляду конфлікту. Тут відіграє роль не тільки освіченість людей, але й їх виховання та етична поведінка. Якщо рівень виховання у певних членів колективу невисокий, то конфлікти стають ймовірним явищем.

Останньою можна виділити причину психологічної несумісності, коли в колективі є люди зовсім з різними та навіть протилежними характерами і темпераментами [7, с. 65–68].

Часто більшість керівників не враховує деякі з цих причин, що веде до негативних наслідків. Тому для злагодженої праці в колективі керівник повинен розуміти, що його формування не має бути випадковим. Треба не тільки ретельно підбирати кадри за професійною ознакою, але й враховувати рівень виховання, психологічний стан тощо. Далі для вирішення проблеми конфліктів у трудовому колективі керівник має знайти основні напрями роботи щодо попередження конфліктів.

Управління конфліктом – свідомо діяльність по відношенню до нього, здійснювана на всіх етапах його виникнення, розвитку та завершення учасниками конфлікту або третьою стороною. Управління включає діагностику, профілактику, ослаблення, врегулювання, дозвіл. Попередити набагато легше, ніж конструктивним чином розв'язати їх.

Об'єктивні умови попередження конфліктів:

- 1) створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників в організації;
- 2) справедливий та відкритий розподіл матеріальних благ у колективі;
- 3) розробка правових та інших нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій;
- 4) заспокійливе матеріальне середовище, що оточує людину.

У найбільш поширеному розумінні попередження конфлікту передбачає дії, що виключають зародження конфліктної ситуації чи усувають причини, джерела конфлікту, які приводять до розрядки конфліктної напруженості, запобігання формуванню конфліктної свідомості, кризи та конфліктних дій. Керівник повинен володіти знаннями про методи правильної та своєчасної діагностики, а також запобігання конфлікту, якими є регулярне ділове спілкування зі співробітниками та диференційований підхід до людей; засновані на діловій аргументації та відсутності емоцій індивідуальні бесіди; прийняття управлінського рішення, здатного усунути базу конфлікту. Чим точніше буде визначення істотних елементів конфлікту, тим легше буде знайти способи ефективної поведінки в ньому [5, с. 217–218].

Але перш ніж застосовувати методи профілактики трудових конфліктів у колективі, необхідно визначити, до якого типу відноситься колектив, яким є рівень його розвитку, яким є його соціально-психологічний клімат. Керівник у своїй повсякденній діяльності повинен враховувати, що його працівники мають різні характери, соціально-психологічні якості, загальноосвітню та спеціальну підготовку. Це вимагає від нього вивчення характеру підлеглих, вміння вибрати способи впливу на людину залежно від рис характеру, специфіки діяльності, соціальних характеристик.

Кінцевим етапом вирішення цієї проблеми є методи вирішення конфліктів у трудовому колективі, якими повинен володіти керівник. Вони розподіляються на дві категорії, а саме структурні та міжособові. До арсеналу структурних методів належать:

- 1) роз'яснення вимог до змісту роботи;
- 2) принцип використання ієрархії (звернення до керівника) під час вирішення конфліктних ситуацій; ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки та вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;
- 3) підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям; загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи й окремих осіб сприяти її досягненню;
- 4) вплив на поведінку через систему винагород. Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що має вибрати конкретна людина за появи перших симптомів конфліктної ситуації:

1) ухилення, за якого людина, передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати дій, які провокують інцидент;

2) згладжування – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім; при цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, відбувається активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

3) примус – контроль над ситуацією та регулювання її розвитку; за небажаного напрямку розвитку конфлікту особа, яка наділена владою та повноваженнями, втручається та силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

4) компроміс – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті;

5) вирішення конфлікту – найбільш бажаний та радикальний шлях розвитку ситуації; сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні уступки, вуз-

лові питання вирішують колективним ухваленням рішень [8, с. 136–139].

Наслідки конфлікту визначаються тим, наскільки ефективним буде управління конфліктом. Як правило, управління конфліктом спрямоване на його вирішення, врегулювання чи усунення. Вирішення конфлікту – це зняття протиріч, що викликали конфлікт, і встановлення нормальних взаємовідносин між протиборчими сторонами. Воно передбачає усунення джерела конфлікту, а його врегулювання означає припинення конфліктних дій і ворожості, зниження значущості джерела, причин конфлікту.

Серед керуючих впливів щодо конфлікту центральне місце посідає його дозвіл. Далеко не всі конфлікти можна попередити, тому дуже важливо з них виходити конструктивним шляхом.

Дозвіл передбачає активність обох сторін щодо перетворення умов, у яких вони взаємодіють, стосовно усунення причин конфлікту.

Врегулювання конфлікту відрізняється від вирішення конфлікту тим, що в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можлива як за згодою протиборчих сторін, так і без неї. Під час завершення конфлікту дозволяється наявність протиріччя, що лежить в його основі.

Згасання конфлікту – це тимчасове припинення протидії за збереження основних ознак конфлікту, а саме суперечності та напружених відносин. Конфлікт переходить у приховану форму і зазвичай виникає в результаті:

- 1) виснаження ресурсів обох сторін, необхідних для боротьби;
- 2) втрати мотиву до боротьби, зниження важливості об'єкта конфлікту;
- 3) переорієнтації мотивації опонентів (виникнення нових проблем, більш значущих, ніж боротьба в конфлікті).

Під усуненням конфлікту розуміють такий вплив на нього, в результаті якого ліквідуються головні структурні елементи конфлікту. Існують ситуації, що вимагають швидких та рішучих дій на конфлікт.

Стратегіями, які застосовуються для вирішення конфліктів, є суперництво, компроміс, співробітництво, уникнення і пристосування. Суперництво полягає в нав'язуванні іншій стороні пріоритетного для себе рішення, зазвичай це доцільно в екстремальних і принципових ситуаціях, за дефіциту часу та ймовірності небезпечної ситуації.

Компроміс полягає в бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Зазвичай ефективний під час розуміння опонентом, що він та його суперник мають рівні можливості, наявності взаємовиключних інтересів, задоволення тимчасовим рішенням, загрози втратити все.

Пристосування (поступка) розглядається як вимушена або добровільна відмова від боротьби,

мотивами є визнання своєї неправоти, необхідність збереження добрих відносин, сильна заздрість, незначність проблеми.

Догляд – це спроба піти за мінімуму витрат. Уникнення застосовується за відсутності сил та часу для вирішення протиріччя, прагнення виграти час, небажання вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво – це найбільш ефективний підхід до вирішення конфлікту, що передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми. Є найбільш зручним за сильної залежності партнерів, важливості рішення для обох сторін.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок, що за певного досвіду керівника щодо дій у конфліктних ситуаціях можна взагалі запобігти потенційним конфліктам чи вирішити і навіть використати їх як джерело поліпшення відносин з трудовим колективом. Завдання полягає в тому, щоб не піти від конфлікту, який потенційно можливий в усіх трудових колективах, а намагатися розпізнати конфлікт і контролювати його протікання для одержання найліпшого результату. А тому будь-який керівник трудового колективу, маючи бажання, може самостійно виробити сприятливу та надійну модель вирішення конфліктної ситуації та домагатися досягнення своїх цілей у конкретному випадку.

Без конфліктів організація не може існувати. Конфлікт допомагає окремому робочому колективу й організації загалом бути в руслі подій, що відбуваються, він дає змогу визначити, що потрібно для розвитку та вдосконалення всіх сфер. Уміння керувати конфліктом може стати вирішальним для виживання колективу загалом. Конфлікт також ставить співробітників перед необхідністю постійно спілкуватися один з одним і знати один про одного трохи більше. Члени колективу починають краще розуміти своїх колег, стають більш чутливими до проблем інших людей. Люди, нарешті, оцінюють необхідність розуміння норм і бажань іншого та неможливість бути вільним від суспільства, коли ти живеш в ньому. Жити й працювати разом непросто, і цьому потрібно спеціально вчитися. Конфлікт, породжуючи суперечки, перевіряє і весь колектив, і кожного службовця окремо, а також може істотно допомогти в процесі розбору проблеми та вироблення рішення.

Сам по собі конфлікт не підсилює і не послаблює організацію. І співробітники повинні керувати ним, роблячи максимально корисним. Якщо ж вони уникають обговорення своїх труднощів і побоювань, вони не можуть ні зрозуміти реального стану та шляхів розвитку, ні витягти уроків для себе та інших. Якщо ж уміло керувати конфліктом, він зміцнює і колектив, і організацію загалом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Авдєєв В.В. Управління персоналом: технологія формування команди: навчальний посібник для студентів вузів. Москва: Фінанси і статистика, 2003. 544 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2007. 296 с.
3. Веснін В.Р. Менеджмент: підручник для студентів вузів, що навчаються за спеціальностями економіки і управління. Москва: Проспект, 2005. 504 с.
4. Вудкок М. Розкутий менеджер: для керівника-практика. Москва: Справа, 2004. 320 с.
5. Ложкін Г.В., Повякель Н.І. Практична психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: МАУП, 2008. 256 с.
6. Руденко В.О. Трудовий конфлікт: примирити і задовольнити вимоги. Людина і влада. 2007. № 4. С. 102–105.
7. Чумиков А.Н. Керування конфліктами. Київ: МАУП, 2006. 97 с.
8. Шаленко В.Н. Конфлікти в трудових колективах. Київ: Скіф, 2008. 255 с.
9. Шаленко В.Н. Конфлікти в трудових колективах для студентів вузів [Personnel Management: Technology for team formation: a manual for university students]. Moskov: Finansy i statystyka (in Russian).
10. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.E. (2007) Osnovy menedzhmentu, [The basis of management]. Lviv: Svit (in Ukrainian).
11. Vesnin V.R. (2005) Menedzhment: pidruchnyk dlia studentiv vuziv, shcho navch. za spetsialnostiamy ekonomiky i upravlinnia [Management: a textbook for university students that teaches. in the fields of economics and management]. Moskov: Prospekt (in Russian).
12. Vudkok M. (2004) Rozkutyi menedzher: dlia kerivnyka-praktyka [Unfinished manager: for manager-practice]. Moskov: Sprava (in Russian).
13. Lozhkin H.V., Poviakel N.I. (2008) Praktychna psykholohiia konfliktu: navch. posib. [ Practical Psychology of Conflict: Teach. manual]. Kiev: MAUP (in Ukrainian).
14. Rudenko V.O. (2007) Trudovy konflikt: prymyryty i zadovolnyty vymohy [Labor conflict: reconcile and meet the requirements]. Liudyna i vlada, no. 4, pp. 102–105.
15. Chumykov A.N. (2006) Keruvannia konfliktamy [Conflict Management]. Kiev: MAUP (in Ukrainian).
16. Shalenko V.N. (2008) Konflikt v trudovykh kolektyvakh [Conflicts in labor collectives]. Kiev: Skif (in Ukrainian).

#### REFERENCES:

1. Avdieiev V.V. (2003) Upravlinnia personalom: tekhnolohiia formuvannia komandy: navchalnyi posib-

**Mantur-Chubata O.S.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor at Department of Personnel  
Management and Labour Economics  
Khmelnyskyi National University

**Saiko A.M.**

Student  
Khmelnyskyi National University

#### FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN LABOUR COLLECTIVES

With the certain experience of the head in conflict situations, it is possible to prevent or solve potential conflicts, and even use them as a source of improvement of relations with the labour collective. The task is not to get out of the conflict, which is potentially possible in all labour collectives but to try to identify the conflict and control its occurrence in order to obtain the best result. Therefore, any leader of the labour collective, having the desire, can independently develop a favorable and reliable model for resolving the conflict situation and seek to achieve their goals in a particular case.

An organization cannot exist without conflicts. The conflict helps the individual work team and organization as a whole to be in line with the ongoing events, it allows you to determine what is needed to develop and improve all areas. The ability to manage a conflict can be crucial for the survival of the team as a whole. The conflict also puts staff in front of the need to constantly communicate with each other and know a little more about each other. Members of the team begin to better understand their colleagues, become more sensitive to the problems of other people. People finally assess the need for understanding the norms and desires of others and the inability to be free from society, living in it. To live and work together is not easy and this requires a special study. The conflict, giving rise to controversy, checks both the whole team and each employee separately, and can significantly help in the process of parsing the problem and developing a solution.

By itself, the conflict does not intensify or weaken the organization. And employees should manage it, making it as useful as possible. If they avoid discussing their difficulties and fears, they can understand neither the real state nor the ways of development, nor learn the lessons for themselves and for others. If it is able to manage the conflict skillfully, it strengthens both the team and the organization as a whole.