

ОСНОВНІ РІВНІ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ЗАЛАГОДЖЕННЯTHE MAIN LEVELS OF CONFLICT IN AN ORGANIZATION
AND THE SPECIFICS OF THEIR RESOLUTION

У статті проаналізовано особливості регулювання конфліктів в організації на засадах рівневого підходу взаємодії його учасників. Схарактеризовано значення позитивного, негативного та зваженого ставлення персоналу до розв'язання конфліктних ситуацій, що може призводити як до конструктивного вирішення проблем, так і деструктивного. Зазначено основні форми конфлікту, що дозволяють зрозуміти та правильно ідентифікувати його складність та подальшого залагодження. Описано рівні конфліктів, що виникають в організації, які часто бувають кумулятивними та взаємопов'язаними. Узагальнено модель ролевих епізодів між суб'єктами конфліктної взаємодії, категорії міжгрупових конфліктів. Систематизовано стилі залагодження конфліктів, особливості їх застосування в управлінні персоналом. При цьому, конфлікти в організації за природою походження мають в собі як позитивне, так і негативне явище та є невід'ємним проявом поведінкових процесів персоналу.

Ключові слова: конфлікти в менеджменті, міжособистісне взаємодія, форми та рівні конфліктів, стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, управління персоналом.

Effective conflict management in management requires a meticulous process of systematization and the proper selection of behavior styles for both managers and staff. The significance of positive, negative, and balanced attitudes of personnel toward resolving conflict situations is characterized, as these attitudes may lead to either constructive or destructive problem-solving. The main forms of conflicts (goals, perceptions, emotions, and procedures) are analyzed, allowing a better understanding and correct identification of their complexity and further resolution. Regardless of their form, the essence of conflict lies in the incompatibility of subjective perceptions of the outcome. The identified forms of conflict do not necessarily harm the organization or negatively impact work efficiency. It is important to focus on the positive, negative, and balanced perspectives on the problematic nature of conflicts, where only one is associated with negative aspects. Conflict levels in an organization, often cumulative and interconnected, play an essential role. Intrapersonal conflict arises within an individual due to conflicts in goals, perceptions, or emotions, leading to behaviors with incompatible consequences. Interpersonal conflict occurs between two or more individuals who experience resistance to their attitudes, behaviors, or goals. The model of role conflict is discussed, which arises from role ambiguity, such as undefined tasks and approaches to employees' work behavior. Intragroup and intergroup conflicts occur when resistance and confrontation arise between groups or teams. The main categories of intergroup conflicts, which can be intense, prolonged, and complex for participants, are also systematized. Resolving interpersonal conflicts is a complex process that does not always allow for the complete avoidance of issues. Therefore, the styles of resolving interpersonal conflicts and their specific applications in personnel management have been systematized. Conflicts in personnel management, by their nature, encompass both positive and negative aspects and are an integral manifestation of the behavioral processes of employees.

Key words: conflicts in management, interpersonal interaction, forms and levels of conflicts, styles of behavior in conflict situations, personnel management.

УДК 005.7:316.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-31>

Олійник Н.Ю.

к.п.н., доцент кафедри менеджменту,
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка

Oliynyk Nadiya

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Постановка проблеми. Необхідність урегулювання конфліктів в управлінні організацією – є звичайною справою керівника та персоналу. Соціально-трудові відносини відображають зіткнення ідей, позицій, ролей, досягнення цілей в різних колективах, що призводить до розбіжностей думок і суперечностей, які нерідко переростають у конфлікт. Кожен керівник щодня стикається з конфліктними ситуаціями в процесі управління та повинен вміти розрізняти їх за рівнями, складністю, можливістю подальшого перебігу та застосовувати різні способи їх залагодження. Якщо конфлікт залишиться некерований, то може призвести до конфронтації окремих членів або груп колективу, згорання взаємин та крайньому прояву – агресивних проявів між конфліктуючими сторонами. При цьому, управління конфліктами та успішне їх ситуативне вирішення чинять позитивний вплив до подальшого розвитку взаємовідносин і співпраці персоналу в колективі, також сприяє

конкурентноспроможності та зростанню організації на ринку.

В менеджменті важливо ідентифікувати конфлікт з різних поглядів як невід'ємну складову виробничого процесу, що улагоджує та спрямовує професійну спроможність персоналу на різних рівнях управління. Безпосереднє володіння керівником різних стилів урегулювання міжособових конфліктів, виявлення умов їх застосування передбачає становленню гармонійних відносин в трудовому колективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ефективного управління конфліктами в організації, стратегії поведінкових процесів під час перебігу та конструктивного розв'язання конфліктів досліджували Ю. Бекетова, Н. Вишнякова, А. Гірник, І. Городняк, Р. Грінкевич, Г. Жаворонкова, М. Мескон, Т. Сівашенко, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, В. Шейнов та інші науковці. Основоположне визначення конфлікту вказує Г. В. Жаворонкова, а саме:

конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме [2, с. 34]. Також, слушним є характеристика конфлікту Л. Скібіцької, авторське бачення конфлікту визначає як усвідомлене зіткнення, протистояння людей, груп, взаємопротилежних, несумісних, виключають один одного потреб, інтересів, мети, відносин, цінностей, істотно значущих для осіб і груп [4, с. 265].

Окрім зазначених підходів до управління конфліктами в менеджменті, варто звернути увагу на особливості розв'язання конфліктів через медіацію, переговори, тренінги та інші методи дослідниці Ю. Чалюк. Науковець пояснює, що медіація дозволяє нейтральному посереднику допомагати сторонам досягти консенсусу та вирішити конфліктні ситуації, а переговори можуть бути ефективним інструментом для вирішення непорозуміння шляхом обговорення інтересів та потреб конфліктуючих сторін [5]. Наразі, аналіз досліджень свідчить про необхідність обґрунтування поглядів на конфлікт, відповідно основних рівнів конфлікту в організації та необхідність застосування способів їх залагодження, що виявляє вплив ефективності поведінкових процесів персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування важливості управління конфліктами в організації, з огляду на форми конфліктів та підходів їх ситуаційного сприйняття. Також необхідно дослідити стилі поведінкових процесів персоналу при розв'язанні конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних мінливих умовах управління організацією, конфлікти є частиною взаємовідносин працівників на різних щаблях управління та суб'єктами зовнішньої взаємодії. Конфлікт визначається як процес, коли одна сторона відчуває, що друга сторона протистоїть її інтересам або порушує їх [3, с. 381]. Це визначення передбачає, поряд з усвідомленням несумісності інтересів, певну взаємозалежність або співпрацю між втягнутими у конфлікт людьми. Воно зашироке, щоб його можна було застосувати до всього спектра конфліктних ситуацій і випадків, але при взаємозалежності суб'єктів організаційної системи, можна проаналізувати ставлення, цінності та стиль особи, що впливає на подальший розвиток конфлікту та конструктивні чи деструктивні його наслідки.

Спроможність зрозуміти і правильно ідентифікувати конфлікт – є важливий моментом урегулювання конфліктів. Ліквідація конфліктів складається з процесів діагностування, визначення міжособових

стилів, стратегій переговорів та інших видів втручання управління, спрямованого на попередження небажаних конфліктів і зменшення або усунення зайвого конфліктування.

Розглянемо основні форми конфліктів, а саме: цілей, уявлень, емоцій, процедур. Однак, незалежно від форм, сутність конфлікту полягає в несумісності суб'єктивного співставлення уявлень про результат. Конфлікт цілей виникає в разі несумісності бажаних для сторін або очікуваних результатів. Конфлікт цілей включає випадки невідповідності між цінностями та нормами (такими як стандарт поведінки) особи чи групи і вимогами чи цілями, які ставить в організації керівництво вищого рівня. Поширеним різновидом конфлікту цілей є ситуація, коли особа (група) ставить перед собою або перед нею постають несумісні цілі. Несумісність цілей характеризує також ступінь суперечності між цілями особи чи групи та спроможністю досягти цих цілей. Конфлікт уявлень виникає при несумісності уявлень та думок як внутрішній, коли йдеться про несумісність уявлень особи, або зовнішній, коли йдеться про несумісність уявлень різних осіб. Конфлікт емоцій виникає при несумісності почуттів та емоцій в особі або декількома особами. Також може виникнути конфлікт процедур між працівниками, які мають різні погляди на те, у який спосіб можна вирішити справу. При проведенні переговорів, сторони можуть мати суперечливі погляди на те, хто братиме участь у переговорах, де вони мають відбуватися, з яких етапів складатися і як довго триватимуть [1].

Наявність зазначених основних форм конфліктів необов'язково завдає шкоди організації або негативно позначається на ефективності роботи. Важливо зауважити на позитивний, негативний та зважений погляд проблемності конфлікту, при цьому лише один пов'язаний з негативними аспектами. Позитивний погляд на конфлікт в організаціях може бути рушійною силою. Цілеспрямоване створення або розв'язання конфлікту призводить до конструктивного вирішення проблеми, а необхідність розв'язання конфлікту змушує людей шукати шляхи зміни методів діяльності. Такий процес розв'язання конфлікту може не лише привести до інновації та зміни, а й полегшити сприйняття певних обставин. Через нег'ативний погляд, конфлікти можуть мати негативні наслідки, які відвертають зусилля від досягнення мети і ведуть до марнування ресурсів, особливо часу та коштів. Крім того, конфлікт може негативно позначатися на психологічному стані працівників та викликати стреси.

Позитивного значення набуває зважений погляд, що передуює бажаному конфлікту, можливо спровокований керівником або підлеглим задля узгодження певних непорозуміння. Деяких конфліктів можна уникнути або зменшити їхній вияв, інші вимагають розв'язання та правильного урегулювання. Зважений погляд залежить від його наслідків, які мають

широкий спектр від негативних (втрата кваліфікованих працівників, саботаж, низька якість роботи, стрес і навіть насильство) до позитивних (творчі альтернативи, глибша мотивація та відданість справі, вища якість праці та особисте задоволення).

Важливо звернути увагу на рівні конфліктів, що виникають в організаціях: внутрішньоособистісний (внутрішній конфлікт особи), міжособистісний (між особами), внутрішньогруповий (у межах групи), міжгруповий (між групами) та міжорганізаційний (між організаціями). Вказані рівні конфліктів бувають кумулятивними та взаємопов'язаними [3. с. 385–391].

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає в особі і часто набуває форми конфлікту цілей, уявлень або емоцій, коли поведінка особи веде до несумісних наслідків. Намагання особи прийняти рішення може призвести до одного (або кількох) з основних типів внутрішньоособистісних конфліктів цілей. Інтенсивність такого виду конфлікту зростає за наявності однієї чи кількох таких умов: існує декілька реальних варіантів розв'язання конфлікту; позитивні та негативні наслідки альтернативних способів дій приблизно однакові; джерело конфлікту має важливе значення для особи.

Міжособистісний конфлікт відбувається між двома чи кількома особами, які відчувають опір своєму ставленню, поведінці або цілям, які вони вважають за головні. Як і у внутрішньоособистісних конфліктах, в основі багатьох міжособистісних конфліктів лежить той чи той варіант конфлікту ролей або невизначеності ролей. Рольовий конфлікт відбувається при невизначені ролі, тобто завдань та способів поведінки, які реалізовуватиме особа, виконуючи роботу. На рисунку 1 представлено модель рольових епізодів.

Об'єктом рольового конфлікту є особа у фокусі, яка сприймає посилання та тиск посилачів ролі. Особа у фокусі реагує, змінюючи поведінку, що для посилачів ролі слугує джерелом процесу атрибуції. Рольове коло визначається групою посилачів ролі,

які безпосередньо впливають на особу у фокусі. До рольового кола можуть входити менеджер, інші члени колективу, близькі друзі, члени родини та важливі клієнти чи споживачі, яких він обслуговує.

Наступним організаційним конфліктом – є внутрішньогруповий, який включає зіткнення між кількома або всіма членами групи, що в багатьох випадках позначається на процесах, які відбуваються в групі, та ефективності її діяльності. Міжгруповий конфлікт виникає тоді, коли опір та зіткнення спалахують між групами чи командами. Такі конфлікти можуть бути дуже сильними, затяжними і складними для їх учасників. Розглянемо основні категорії міжгрупових конфліктів в організації:

1) зіткнення між працівниками на різних рівнях організації називається вертикальним конфліктом, який трапляється тоді, коли керівники намагаються надто прискіпливо контролювати підлеглих, а ті чинять опір;

2) зіткнення між групами працівників на одному й тому самому ієрархічному рівні організації зветься горизонтальним конфліктом, який виникає, коли кожен підрозділ переслідує лише свої власні цілі, нехтуючи цілі інших підрозділів, надто якщо ці цілі несумісні;

3) зіткнення, пов'язані із взаєминами органів управління з приводу повноважень, часто супроводжуються конфліктами між виробничими підрозділами та підрозділами, які обслуговують персонал;

4) конфлікти, пов'язані з особистими відмінностями: расовими, статевими, етнічним походженням, віросповіданням і т.п.

Розв'язання міжособистісних конфліктів доволі складних процес, що не завжди дозволяє повністю уникнути проблем. На рисунку 2 зображена спрощена модель Томаса-Кілмана для розуміння та зіставлення п'яти стилів розв'язання конфліктів. Вони визначені через своє місцеположення на схемі у двох вимірах: інтерес до себе та інтерес до інших. Бажання задовольнити свої власні інтереси залежить від того, наскільки ви наполегливі чи інертні в досягненні особистих цілей. Ваше бажання задовольнити інтереси інших залежить від того, наскільки ви схильні чи несхильні до взаємодії. Таким чином, п'ять стилів залагодження міжособистісних конфліктів – це різні комбінації наполегливості та схильності до взаємодії. У вас може бути природна схильність до одного чи двох стилів, але ви можете

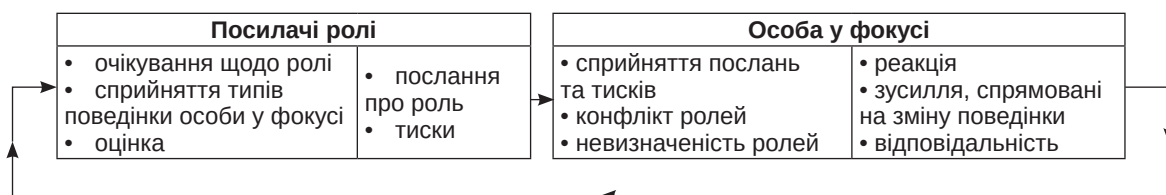


Рис. 1. Модель рольових епізодів

Джерело: [ОП, с. 387].

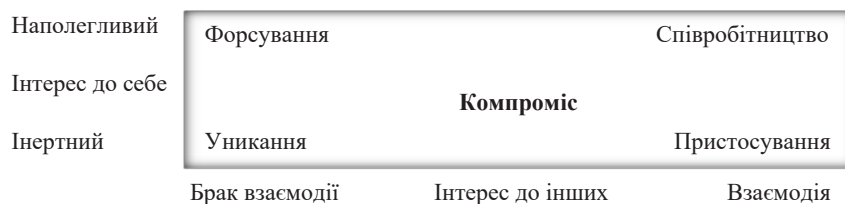


Рис. 2. Стилі залагодження міжособистісних конфліктів

Джерело: [6]

застосовувати всі стилі при зміні контексту чи складу учасників конфлікту [6].

Проаналізуємо особливості застосування стилів міжособистісної взаємодії в конфліктних ситуаціях в таблиці 1. Стиль уникання притаманний людям, які поведуться інертно та не схильні до взаємодії. Особа утримується від конфліктів, не зважає на розходження та залишається нейтральною. Цей підхід відображає нехоть до напруження та розчарування і може виходити з бажання дати конфліктові розвинути самому по собі. Коли нерозв'язані конфлікти позначаються на досягненні мети, уникання веде до негативних для організації наслідків. Наступний стиль форсування при розв'язанні конфліктів використовують наполегливі не схильним до взаємодії особистості, вони намагаються досягти своєї мети, не зважаючи на інших. Особа, яка вдається до примусу чи домінуванню, відчуває, що одна сторона має виграти, а інша – програти. Надто покладаючись

на примус, менеджер знижує мотивацію працівників, оскільки не бере до уваги їхні інтереси. Надалі розглянемо стиль пристосування, якому притаманна поведінка взаємодії та поступливості. Пристосування може представляти нееґоїстичний акт, довгострокову стратегію, спрямовану на заохочення інших до взаємодії або підкорення бажанням інших. Вдаючись до пристосування, особа намагається зменшити напруження і стрес шляхом заспокоєння та підтримки. Таким чином виявляється занепокоєність з приводу емоційних аспектів конфлікту, але мало цікавиться розв'язанням пов'язаних із ним істотних питань. Пристосування призводить приховування або замовчування особистих почуттів, тому застосування цього стилю як основного не є ефективним. Позитивним у вирішенні конфліктів в організації використовують стиль співробітництва – притаманний поведінці, що характеризується сильною взаємодією та наполегливістю. Це підхід

Таблиця 1

Доцільність застосування стилів поведінки в конфліктних ситуаціях

Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях	Особливості застосування
Уникання	- питання не має великої ваги або його важливість нетривала, а тому не варто витрачати час чи енергію на розв'язання конфлікту; - бракує достатньої інформації для того, щоб ефективно врегулювати конфлікт у даний момент; - влада даної особи надто мала порівняно з владою іншої особи, тому не має шансів на те, щоб спричинити бодай якісь зміни (наприклад, у разі незгоди з новою стратегією, схваленою вищим керівництвом); - інші особи можуть ефективніше розв'язати конфлікт.
Форсування	- надзвичайні обставини вимагають швидких дій; - необхідно застосувати непопулярний спосіб дій для забезпечення довгострокової ефективності в організації або її виживання (зокрема, зниження собівартості продукції, звільнення працівників за незадовільну продуктивність); - особі необхідно вжити заходів до самозахисту, а також щоб не дати іншим скористатися перевагою над собою.
Пристосування	- особа перебуває у потенційно вибуховій ситуації, яка загрожує конфліктом емоцій, і ситуацію згладжують, щоб уникнути вибуху; - підтримання гармонії та уникнення розриву особливо важливе в короткостроковій перспективі; - конфлікт спричинений переважно особистістю конфліктуючих, і його неможливо легко розв'язати.
Співробітництво	- конфлікт як природний розвиток подій, що може бути корисним і, якщо його правильно врегулювати, навіть привести до конструктивнішого рішення; - виявлення довіри та неупередженість щодо інших; - якщо конфлікт успішно розв'язано, всі мають дотримуватися прийнятого рішення.
Компроміс	- згода дозволяє кожній особі відчути себе краще або принаймні не відчувати себе гірше, ніж у ситуації недосягнення згоди; - цілкова згода («твоя перемога — моя перемога») просто неможлива; - суперечливі цілі або протилежні інтереси блокують досягнення згоди на пропозицію одного з учасників конфлікту.

Джерело: складено автором на основі [3, с. 393-398]

до розв'язання міжособистісних конфліктів, коли люди прагнуть спільної перемоги а в його основі – бажання максимізувати результати, отримані разом. В менеджменті доволі часто застосовують стиль компромісу, однак, характеризується середнім рівнем взаємодії та наполегливості. В його основі підхід, що передбачає взаємні компроміси (поступки), при цьому багато хто вважає його надійним засобом розв'язання конфліктів.

Дослідження різних стилів міжособистісних поведінкових процесів в конфліктних ситуаціях доводять, що співробітництво більшою мірою характерне для осіб із певними успіхами, а не невдах, а для організацій з високою продуктивністю. Співробітництво сприймається як конструктивне використання конфлікту. Застосування співробітництва переважно породжує позитивні почуття в оточуючих, а також позитивну оцінку.

Висновки. Конфлікти в управлінні персоналом за природою походження мають в собі як позитивне, так і негативне явище та є невід'ємним проявом поведінкових процесів персоналу. Правильне управління конфліктами дозволяє керівнику обрати вірний стиль в конфліктних ситуаціях, що призводить до поліпшенню колективних відносин, конструктивних рішень досягнення цілей і подальшого розвитку організації в цілому. Варто відзначити стиль співробітництва як конструктивного вирішення конфлікту. На відміну від співробітництва, форсування та уникнення дають негативні наслідки, як правило, породжують негативні почуття в інших та негативну оцінку продуктивності та здібностей. Наслідки пристосування та компромісу, очевидно, неоднозначні. Застосування стилю компромісу зазвичай сприймається позитивно, так як конфліктуючі сторони не відчують істотних втрат своїх інтересів. Застосування стилю пристосування іноді позитивно сприймається персоналом, але не високо оцінюється продуктивність та здібності тих, хто користується цим стилем.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / за ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2013. 315 с.
2. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Кондор. 2011. 172 с.
3. Дон Гелрігел Організаційна поведінка / перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
4. Скібіцька Л. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 383 с.
5. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
6. Thomas K. W. Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (ed.), Hand-book of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. PP. 900–907.

REFERENCES:

1. Yemelianenko L. M. (2013) Konfliktologhiia: navch. posib. [Conflictology: a textbook] In. V. M. Petiukha, L. V. Torhovoï. Kyiv: KNEU, 315 p. (in Ukrainian).
2. Zhavoronkova H. V., Skibitskyi O. M., Siva-shenko T. V., Tuz O. I. (2011) Upravlinnia konfliktamy: navch. posib. [Conflict management]. Kyiv: Kondor, 172 p. (in Ukrainian).
3. Don Helrihel (2012) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy", 726 p. (in Ukrainian).
4. Skibitska L. (2007) Konfliktologhiia: navch. posib. [Conflictology: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 383 p. (in Ukrainian).
5. Chaliuk Yu. O. (2022). Sotsialni posludy v umovakh sotsializatsii globalnoi ekonomiky: teoriia ta praktyka [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice]. Kyiv: KNEU, 320 p. (in Ukrainian).
6. Thomas K. W. (1976) Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (ed.), Hand-book of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, pp. 900–907. (in English).