

Тема 7

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ

- 7.1. Соціально-психологічна характеристика конфлікту в організації
- 7.2. Управління конфліктом в організації
- 7.3. Специфіка трудового конфлікту
- 7.4. Класифікація трудових конфліктів

7.1. Соціально-психологічна характеристика конфлікту в організації

Особливе місце у низці соціальних конфліктів посідають конфлікти в організаціях. Поняття «організація» багатозначне. З одного боку, це відокремлений від оточення *суспільний механізм*, створення якого має колективну мету і діяльність якого певним чином регулюється, з іншого – *сукупність людей*, в якій індивіди об'єднані певними зв'язками та відносинами виробничо-технологічного характеру. Структурно організації складаються з низки підрозділів: цехів, змін, окремих служб, бригад і інших, які є соціальним середовищем, в якому людина безпосередньо контактує з іншими людьми.

Організація – це соціальна група, яка на основі загальної мети об'єднує людей, діяльність яких свідомо координується і спрямовується на користь досягнення цієї мети.

За природою організації виконують різноманітні функції і відрізняються одна від одної за видом діяльнос-

ті її членів, рівнем організації та згуртованості, кількісним складом. Будучи найважливішим осередком суспільства, організація сполучає і координує поведінку людей, які спеціалізуються на різних типах діяльності, включаючи їх в єдиний трудовий процес, вирішує не тільки виробничі завдання, але і створює умови для всебічного розвитку своїх членів. Отже, організація є і соціальним інститутом. До *основних ознак* організації як соціального інституту належать:

- 1) об'єднання в своєму складі не менше двох чоловік;
- 2) наявність для всіх членів організації загальної мети, ради здійснення якої вона створена;
- 3) спільна праця (діяльність) на користь загальної мети;
- 4) наявність чіткої структури з виділенням органів управління і розподілом прав, обов'язків і ролей між членами організації.

Кожна організація характеризується внутрішнім і зовнішнім середовищем. *Внутрішнє середовище* організації відображає її функціональну структуру, цілі і завдання, ресурси, технології і комунікації. *Зовнішнє середовище* організації охоплює чинники і соціальні умови навколишнього середовища. У середовищі безпосереднього спілкування закладаються первинні уявлення людей, формуються думки, установки, закріплюються звички, виявляються схильності, утверджується суспільна і соціальна репутація працівників.

Взаємні зв'язки і відносини формуються не тільки на основі виробничої діяльності, але і під впливом реальних умов життя: політичних, психологічних, етичних і інших. Людей об'єднують загальні інтереси, ідеї, цілі, етичні норми і принципи. Проте разом із солідарністю в трудовому колективі виникають і конфліктні ситуації.

Конфлікт в організації – це відкрита форма існування суперечностей інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого й особистого характеру.

Сигналом конфлікту в організації є *соціальна напруженість* у колективі. Існують різні погляди на суть соціальної напруженості в організації:

1) соціальна напруженість у реальному житті є усвідомлення більшістю членів організації очевидних порушень *принципу соціальної справедливості* та готовність знайти вихід із ситуації через ту або іншу форму конфлікту;

2) соціальна напруженість є *суперечністю* між об'єктивним характером соціальних відносин і суб'єктивним характером поведінки суб'єктів цих відносин;

3) соціальна напруженість – це *порушення нормальних відносин* і неадекватне функціонування учасників взаємодії в організації.

Ознаки напруженості в трудовому колективі можуть бути виявлені методом звичайного спостереження. Можливі такі *форми прояву* «назріваючого» конфлікту в організації: стихійні міні збори (бесіди декількох чоловік); збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; збільшення числа локальних конфліктів; підвищене емоційно-психологічне тло; масові звільнення за власним бажанням; розповсюдження чуток; колективне невиконання вказівок керівництва; стихійні мітинги і страйки; зростання емоційної напруженості.

Конфліктологи визначають *дві* групи чинників, які сприяють виникненню соціальної напруженості в організації: внутрішні та зовнішні. До *внутрішніх чинників* належать:

- невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсного стану справ;

- порушення режиму виробництва;

- неможливість для членів трудового колективу заробити;

- відсутність видимих результатів турботи керівників про поліпшення умов праці, побуту і відпочинку працівників;

- конфронтація персоналу управління і працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ і фонду оплати праці;

– упровадження інновацій і радикальних перетворень без урахування інтересів працівників;

– підбурювальна діяльність неформальних лідерів.

Зовнішні чинники:

– дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп;

– виникнення гострого дефіциту на продукти і товари першої необхідності;

– зменшення соціальних пільг у нових законодавчих актах;

– різке зниження правового та соціального захисту членів трудового колективу;

– зниження престижу чесної і добросовісної праці, незаконне збагачення окремих громадян.

Практика показує, що конфлікти в організації розвиваються, як правило, через конфронтацію усвідомлених особистих і громадських інтересів. Це співвідношення може складатись так:

– *повна тотожність*, односпрямованість інтересів;

– *відмінність у спрямованості інтересів*, коли вигідне для одних, не є таким або не повністю – для інших;

– *протилежна спрямованість інтересів* – коли суб'єкти для задоволення своїх потреб змушені рухатись у протилежних напрямках.

Залежно від виконуваних функцій або цілей організації поділяють на чотири типи:

1. *Виробничі або економічні*, які займаються створенням товарів, послуг і забезпечують матеріальне існування суспільства.

2. *Соціалізуючі*, метою яких є соціалізація індивіда для виконання ним відповідних ролей у суспільстві (церква, школа, охорона здоров'я, добродійність).

3. *Адаптивні*, які створюють знання, розробляють і перевіряють теорії, забезпечують інформаційну інтеграцію суспільства.

4. *Політичні* – формують загальну регуляцію, координацію і контроль ресурсів, людей, окремих підсистем у суспільстві (держава, громадські організації).

Конфлікти в організації класифікують за суб'єктами, джерелами конфлікту і типом функціональної системи.

За суб'єктами конфлікту в організації розрізняють: *міжособистісні конфлікти*, які можуть розвиватися: а) вертикально – між керівником і підлеглим; б) горизонтально – між суб'єктами одного ієрархічного рівня управління.

Міжгрупові конфлікти: а) між структурними підрозділами; б) між групами співробітників одного підрозділу, зокрема і між мікрогрупами; в) між керівництвом організації і персоналом; г) між адміністрацією і профспілками.

Зазвичай *причинами* таких конфліктів можуть бути:

- розподіл ресурсів;
- незадовільні комунікації;
- незбігання у цілях;
- незадовільні умови праці;
- порушення договірних зобов'язань або трудового законодавства.

Конфлікти типу «особа-група», які виникають:

а) між керівником і колективом організації або структурного підрозділу; б) між рядовим співробітником і колективом організації або структурного підрозділу.

Усі вищезазначені конфлікти є *внутрішніми*, оскільки виникають у межах організації. *Конфлікти із зовнішнім середовищем* вирішуються, як правило, через існуючі нормативи й угоди або так звані правила гри, прийняті на певному рівні між зацікавленими сторонами. Це конфлікти переважно керівників підприємств із конкурентами, клієнтами, постачальниками та профспілкою.

Під час соціально-психологічного аналізу конфлікту в організації важливо зрозуміти, які дії є у його основі. Зважаючи на це, конфлікти в організаціях можуть бути *раціональними та ірраціональними*. Учасники конфлікту *раціонального* типу враховують співвідношення можливого виграшу і витрат, шансів на перемогу і поразку. Такий конфлікт починається тільки в разі переконання однієї із сторін у високій вірогідності успіху. Учасники конфлікту *ірраціонального* типу, пов'язаного зі станом афекту, гніву,

паніки, діють, ігноруючи розрахунок. До конфліктів такого типу належать, наприклад, стихійні страйки.

Учасниками конфлікту в організації можуть бути як приватні, так і офіційні особи, як окремі співробітники, так і цілі групи. Ступінь участі сторін у конфлікті може бути різним: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. На підставі цього визначають: основних учасників, групи підтримки, інших учасників.

Основні учасники конфлікту в організації – це протидіючі сторони, інтереси яких несумісні. *Групи підтримки* – учасники конфлікту, які відіграють другорядну роль. Вони можуть:

- впливати на хід конфлікту і мати свої інтереси;
- не мати корисливих інтересів і не впливати на хід боротьби;
- бути випадково втягнутими у конфлікт або маніпулювати іншими для досягнення своєї мети;
- сприяти розвитку конфлікту порадами, допомогою або іншими засобами;
- бути організаторами конфлікту, планувати конфлікт і його розвиток;
- виступати як самостійні учасники конфліктів (наприклад, страйками).

Індивідуальний склад цих груп залежить від типу конфлікту. До *інших учасників* належать *посередники і судді*. Це суто нейтральні особи, які покликані запобігти, зупинити або вирішити конфлікт.

Конфлікти в організаціях породжуються певною *конфліктною ситуацією*, яка, як відомо, може існувати задовго до прямого зіткнення її учасників. У конфліктних ситуаціях в організаціях, як правило, переплітаються соціально-економічні, етичні та інші відносини людей. На виникнення конфліктних ситуацій в організаціях певним чином впливають *особливості організаційної поведінки* у колективі, а саме:

- негативні побутові, національні й інші звичаї і традиції, які можуть привноситися окремими членами колективу і нав'язливо культивуватися;

– недоліки в організації праці та побуту членів трудового колективу і членів їх сімей;

– переважання в колективі аморальних відносин між окремими членами як по «вертикалі», так і по «горизонталі», які можуть сформувалися через несприятливий підбір людей і інші суб'єктивні причини;

– недовіра керівника до підлеглих, що виражається в зайвій опіці та підміні підлеглих під час виконання ними своїх обов'язків;

– упереджене ставлення начальника до підлеглого і навпаки;

– поблажливе ставлення окремих начальників до окремих підлеглих;

– наявність у трудовому колективі неофіційних мікрогруп із негативною спрямованістю.

Найбільш характерними ознаками конфліктних ситуацій в організаціях є:

а) факти приниження гідності особистості в офіційній або неофіційній обстановці;

б) різка зміна у ставленні до роботи, виконання функціональних обов'язків;

в) факти ухилення від виконання вказівок, розпоряджень керівників;

г) двостороння або одностороння словесна або фізична образа;

г) замкнутість, самотність, пригніченість окремих членів трудового колективу;

д) формальний стан роботи з управління персоналом;

е) негативні думки про навколишнє оточення, про життя і діяльність товаришів по службі та посадовців.

Дослідження конфліктних явищ, що трапляються в організаціях, показує, що головною умовою їх виникнення є порушення етичних норм взаємин між членами організації різних категорій і організації самого процесу виробництва.

Результати досліджень, проведених психологами і соціологами, свідчать про те, що, чим більше в колективі людей, задоволених працею, тим кращий у ньому мора-

льно-психологічний клімат, тим більше розвинені корпоративна етика і взаємодопомога, і, навпаки, чим більше невдоволених працею, тим гірше атмосфера в колективі, тим частіше спалахують різні конфлікти.

Конфліктні ситуації посідають особливе місце у діяльності керівників. Так, у деяких організаціях управлінці до 50% свого робочого часу витрачають на вивчення і залягоджування різних конфліктних взаємин. Дослідження показують, що всіх працівників за схильністю до конфліктів можна поділити на три групи: ті, хто утримується від конфліктів; стійкі до конфліктів і конфліктні (в середньому 6–7%).

Конфліктна ситуація переростає в конфлікт тільки за наявності протидій обох сторін. Такими протидіями можуть бути зовнішні поведінкові дії й акти, що усвідомлюються протилежною стороною як спрямовані проти неї. Конфлікт практично завжди видно, оскільки він проявляється зовні у високому рівні напруженості в колективі, зниженні працездатності й як наслідок – погіршенні виробничих і фінансових показників, взаємин із постачальниками, покупцями та ін.

Залежно від характеру конфліктної ситуації, стратегії поведінки, обраної учасниками конфлікту, і методів урегулювання, конфлікт в організації може мати і негативні, і позитивні наслідки. До *негативних наслідків* належать:

- посилення напруженості у відносинах між опонентами, зростання ворожості, погіршення соціального самопочуття;

- обмеження взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами; зменшення ділових контактів всупереч функціональній необхідності, граничну формалізацію спілкування, зростання групового й індивідуального егоїзму;

- зниження мотивації праці внаслідок негативного настрою і невпевненості в позитивному вирішенні виниклих проблем;

- зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів;

– безглузде витрачання сил, часу й енергії на конфронтацію, суб'єктивні переживання і стреси.

Надмірне загострення конфліктних розбіжностей і тривале протиборство сторін може призвести до кризи і розпаду організації.

До *позитивних наслідків* належать: адаптація й соціалізація членів організації; зняття внутрішньої напруги і стабілізація обстановки; виявлення і закріплення нового поділу сил в організації; виявлення прихованих недоліків і прорахунків; радикальне вирішення назрілих організаційних і технологічних проблем, пошук неординарних відносин; активізація інформаційних процесів; групове об'єднання для вирішення загальних проблем, зростання самосвідомості, відчуття власної гідності та причетності до вирішуваних проблем.

Отже, конфлікти в організаціях є результатом суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей. Насамперед серед них необхідно виокремити такі *типи суперечностей*: організаційні, виробничі, ділові, інноваційні. Відповідно до цього можна визначити й основні *типи конфліктів* у організаціях: організаційні, виробничі, трудові, інноваційні. Найбільш значущими є організаційні та трудові конфлікти, оскільки саме вони найбільше пов'язані з соціально-психологічним аспектом конфлікту в організації.

7.2. Управління конфліктом в організації

Управління *конфліктом* – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її і виконати дії з її вирішення. Управління конфліктом як сфера управлінської діяльності має такі різні стадії: сприйняття конфлікту і первинна оцінка ситуації; дослідження конфлікту і пошук його причин; пошук шляхів вирішення конфлікту; здійснення організаційних заходів.

Необхідно зважати на те, що об'єктивний рівень конфлікту і його *сприйняття* повинні бути адекватними, бо можуть виникати: псевдоконфлікти (реально неіснуючі конфлікти); переоцінка або недооцінка значущості конфлікту; несприйняття або ігнорування існуючого конфлікту.

Дослідження конфлікту і пошук його причин – наступна важлива стадія управління конфліктом в організації. Будь-яким практичним діям передуює аналіз конфліктної ситуації, який передбачає:

- виявлення суті суперечності, встановлення не тільки приводу, але і причини, яка часто маскується учасниками конфлікту; аналіз так званих «больових крапок» в організації і своєчасне проведення роботи з їх усунення;

- з'ясування інтересів і цілей учасників, їхніх позицій. Водночас важливо виокремити особливості особистісних якостей, пов'язаних із затвердженням особистих домагань, і цілі соціальної взаємодії, пов'язані з вирішенням колективних завдань і виконанням обов'язків;

- оцінка можливих результатів і наслідків протиставлення, альтернативних варіантів досягнення мети;

- пошук точок зіткнення, загальних цілей та інтересів конфліктантів.

Пошук шляхів вирішення конфлікту передбачає:

- повне припинення конфронтації і взаємне примирення сторін;

- досягнення компромісу – часткове задоволення домагань обох сторін, взаємні поступки (такий результат зумовлює взаємний вииграш);

- вирішення конфлікту на діловій основі: шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін або шляхом викриття неспроможності претензій, що пред'являються, покарання учасників конфлікту;

- механічне припинення конфлікту (розформування одного з підрозділів, звільнення одного з учасників конфлікту з організації, переведення лідера або кількох членів конфліктної сторони в інші організації або підрозділи цієї організації). Такий результат неминучий, коли подолати

конфлікт іншими способами неможливо. Під час вирішення конфлікту важливо не допускати екстремальних ситуацій.

Основними джерелами прогнозування конфліктів в організації є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і чинників взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами і чинниками можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи й інші соціально-психологічні явища.

$$\hat{E} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{p}, \quad (7.1)$$

де, K – коефіцієнт соціальної напруженості; x_1, x_2, x_n – чинники невдоволеності (заробітною платнею, умовами праці, стилем управління); p – кількість чинників, що викликають незадоволеність більш ніж у половини опитаних.

Шкала оцінки конфліктності:

- $K < 20\%$ задовільний стан відносин;
- $20\% \geq K \leq 40\%$ – нестійкий стан відносин;
- $40\% \geq K \leq 70\%$ – передкризовий стан відносин;
- $K \geq 70\%$ – кризовий стан відносин.

Ознаки соціальної напруженості в організації можуть бути виявлені шляхом звичайного спостереження. До них належать:

- стихійні збори або бесіди декількох чоловік;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення кількості локальних конфліктів;
- масові звільнення за власним бажанням;
- розповсюдження чуток;
- колективне невиконання вказівок керівників;
- стихійні мітинги і страйки;
- зростання емоційної напруженості.

Процес управління конфліктом в організації передбачає його попередження, стимулювання, врегулювання або вирішення.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту проводять активну діяльність щодо нейтралізації дії всього комплексу чинників, що його детермінують. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Однак конфлікти можна попереджати, здійснюючи загалом ефективне управління соціальною системою. У цьому випадку управління конфліктом (зокрема попередження конфлікту) є складовою загального процесу управління в цій системі. Основними *шляхами попередження конфліктів* в організаціях можуть бути:

- 1) постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- 2) підбір і розстановка співробітників із урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- 3) дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що зачіпають інтереси колективу й особи;
- 4) виховання співробітників, формування у них високої педагогічної, психологічної культури спілкування та ін.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдане щодо конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т. д.; критика ситуації, що виникла, на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і так далі. Але під час стимулювання того або іншого конфлікту керівник має бути готовий до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення його, як правило, призводить до сумних наслідків.

Врегулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення й обме-

ження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення. Врегулювання як достатньо складний процес передбачає низку етапів, на які слід зважати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

2 етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами із визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

3 етап. Інституціоналізація конфлікту тобто створення відповідних органів, робочих груп щодо врегулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, під час регулювання конфліктів важливо зважати на деякі технології (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Технології врегулювання
організаційного конфлікту**

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, спотвореної інформації; усунення чуток та ін.
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії й їх прибічниками; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; застосування методів заохочення і покарання; зміна умов взаємодії співробітників і ін.

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається в разі усунення причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне

вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому разі неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

У реальній практиці управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми і способи їх вирішення. *Передумовами* вирішення конфлікту є достатня зрілість конфлікту, потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні, а також наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Форми вирішення: локалізація або повне підпорядкування однієї із сторін (поступка); узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус); взаємне примирення конфліктуючих сторін (відхід); переведення боротьби в русло співпраці щодо спільного подолання суперечностей (співпраця).

Способи вирішення організаційного конфлікту: адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду та ін.); педагогічний (бесіда, переконання, прохання, пояснення та ін.).

Алгоритм діяльності керівника під час управління конфліктами залежить від багатьох чинників: змісту конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму діяльності керівника щодо управління конфліктами немає. Але основні, доцільні кроки в такому алгоритмі можна виокремити.

Під час управлінської діяльності щодо вирішення конфліктів і вибору алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати такі *принципи управління конфліктами*:

- принцип об'єктивності й адекватності оцінки конфлікту;
- принцип конкретно-ситуаційного підходу;
- принцип гласності;
- принцип демократичності, опори на громадську думку;
- принцип комплексного застосування способів і прийомів дії.

За Х. Корнеліус і Ш. Фейр [160] існують два основних підходи до застосування керівником влади у вирішенні конфліктів: маніпулювання і вплив (табл. 7.2)

Таблиця 7.2

**Відмінності застосування влади
у вирішенні конфліктів
(за Х. Корнеліус і Ш. Фейр)**

Маніпулювання	Вплив
Результат конфлікту зачіпає інтереси керівника	Результат, як правило, не стосується інтересів керівника
Результат виявляється небажаним для об'єкта впливу	Ураховується згода/незгода об'єкта впливу
Інформація, небажана для суб'єкта впливу, приховується	Об'єктові впливу надається повна інформація
Об'єкт впливу не має можливості вільного вибору	Об'єкт впливу має свободу вибору

Для конструктивного вирішення конфліктів керівникам необхідно використовувати лише вирішення конфліктів методом впливу.

Існує чимало *методів* управління конфліктами в організації, а саме: внутрішньоособистісні, тобто методи впливу на окрему особу; структурні, тобто методи з усунення організаційних конфліктів; міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті.

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

Структурні методи застосовують до конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, прийнятну систему стимулювання та ін. До таких методів належать роз'яснення вимог до діяльності, координаційні й інтеграційні механізми, загальноорганізаційні цілі, використання системи винагород. Одним із найліпших методів управління є метод *роз'яснення вимог*, який передбачає пояснення діяльності підп-

риємства чи організації, процедур і правил, системи повноважень і відповідальності, результатів, яких очікують від кожного співробітника і підрозділу. Ці питання керівник доносить до підлеглих для, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують у тій або іншій ситуації.

Координаційні й інтеграційні механізми передбачають встановлення ієрархії повноважень, упорядкування взаємодії людей, ухвалення рішень і правильне спрямування інформаційних потоків усередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності з певного питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до спільного начальника, пропонуючи йому ухвалити рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий знає, чий рішення він повинен виконувати.

Ефективне здійснення *загальноорганізаційних комплексних цілей* вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, відділів або груп. Ідея, яка є в основі цієї методики – спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

Не менше значення має *структура системи винагород*. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктом, здійснюючи вплив на працівників для уникнення дисфункціональних наслідків. Члени організації, які роблять вагомий вклад у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватись.

Найвища майстерність керівника в організації полягає у превентивних заходах і позитивному вирішенні конфлікту. *Позитивне вирішення конструктивного конфлікту* – це усунення недоліків, причин, що призвели до нього. А оскільки ці причини – об'єктивні та висвітлюють недосконалість організації виробництва й управління, то їх усунення передбачає удосконалення виробництва. Тож одним із шляхів розвитку організації є ділове вирішення конструктивних конфліктів. Деструктивні конфлікти по-

роджуються суб'єктивними причинами. До них належать неправильні дії керівників і підлеглих, а також психологічна несумісність окремих людей. Неправомірні дії підлеглих керівники бачать зазвичай краще, ніж свої помилки.

Помилкові дії керівників можна згрупувати у три напрями: порушення службової етики, порушення трудового законодавства і несправедлива оцінка керівниками підлеглих і результатів їх праці, зокрема:

- помилки у застосуванні заохочень і покарань;
- недоліки в розподілі праці між виконавцями;
- встановлення окладу, що порушує баланс «вклад – оклад»;
- запрошення працівників «зі сторони», коли кандидати на цю посаду є в самому колективі;
- керівник хворобливо ставиться до авторитету підлеглого. Він не лише не хоче відзначити хорошого працівника, але й прагне нашкодити йому, знизити його авторитет;
- нечітке формулювання керівником отримуваних завдань;
- недооцінка керівником роз'яснювальної роботи та ін.

Відсутність роз'яснень, інформованості часто призводить до того, що об'єктивна оцінка керівником підлеглого сприймається останнім як несправедлива, суб'єктивна.

Міжособистісні методи передбачають обрання учасниками під час виникнення конфліктної ситуації або розгортанні, власне, конфлікту форми і стилю своєї подальшої поведінки для того, щоб це найменшою мірою відбилося на їх інтересах та інтересах організації.

Необхідними та доцільними напрямками діяльності кадровика як менеджера середньої ланки, щоб забезпечити профілактику конфліктів у своїй діяльності та в організації є:

1. *Забезпечення сприятливих умов* для життєдіяльності працівників на підприємстві, до яких належать: наявність хорошої та перспективної роботи (посади); можливість самореалізації у службовій діяльності, умови роботи; взаємини, що сформувалися з підлеглими, товариша-

ми по службі, керівниками; здоров'я людини; матеріальна забезпеченість сім'ї, умови роботи дружини і навчання дітей; стосунки в сім'ї; наявність часу для повноцінного відпочинку та інше. Невлаштована, не сприйнята колективом і суспільством, вічно загнана, хвора людина більш конфліктна за інших однакових умов порівняно з людиною, в якій цих проблем немає.

2. *Справедливий і відкритий розподіл організаційних ресурсів.* Аналіз конфліктів між працівниками організацій із різною формою власності показує, що типовою об'єктивною причиною їх виникнення є недолік матеріальних ресурсів і їх несправедливий розподіл. Рідше причиною конфліктів є несправедливий розподіл соціальних і духовних ресурсів. Він зазвичай пов'язаний із зарплатою, вдосконаленням професійної підготовки, заохоченнями, винагородами та ін. Нині дефіцит коштів та інших матеріальних ресурсів створює об'єктивну основу для конфліктів із приводу їх розподілу. Якщо дефіцитні матеріальні ресурси розподіляти між працівниками справедливо і гласно, то кількість і гострота конфліктів, пов'язаних із розподілом матеріальних ресурсів, помітно зменшиться. Справедливий розподіл духовних ресурсів пов'язаний із компетентною, об'єктивною і комплексною оцінкою результатів діяльності працівників. За даними А. Я. Анцупова кожен шостий конфлікт в організації тією або іншою мірою пов'язаний із недоліками в оцінці діяльності працівників.

3. *Розробка нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій.* Аналіз конфліктів у взаєминах працівників показав, що існують типові проблемні та передконфліктні ситуації, які зазвичай призводять до конфлікту. Конструктивне вирішення таких ситуацій можна забезпечити, розробивши нормативні процедури, які дозволяють співробітникам відстояти свої інтереси, не вступаючи в конфлікт з опонентом. До подібних ситуацій належать: приниження керівником особистої гідності підлеглого; визначення розмірів зарплати й інших форм матеріального заохочення; призначення на вакантну посаду за наявності

декількох претендентів; переведення співробітника на інше місце роботи; звільнення співробітника та ін.

Конфлікти, пов'язані з призначенням на посаду, можна було б звести до мінімуму, якби керівництво вчасно впровадило на підприємстві зрозумілу, справедливу, відому всім співробітникам нормативну процедуру конкурсного призначення на вищу посаду.

4. *Створення рекреаційного середовища праці.* До чинників матеріального середовища, які сприяють зменшенню ймовірності конфліктів, входять: зручне планування робочих приміщень; оптимальні характеристики повітряного середовища, освітленості, електромагнітних і інших полів; колірне оформлення робочих приміщень у спокійних тонах; наявність кімнатних рослин, акваріумів; відсутність дратівливих шумів. Крім того, велике значення має обладнання кімнат психологічного розвантаження, створення тренажерних залів у безпосередній близькості від місць трудової діяльності, забезпечення можливості здійснення водних процедур і інше.

5. *Оптимізація структури підприємства.* Попередження конфліктів тісно пов'язане з оптимізацією структури цеху, заводу, фірми, з одного боку, як організації, з іншого – як соціальної групи. Кадровий працівник, як ніхто інший, уявляє відповідність структури підприємства тим завданням, які воно вирішує. Штатний розклад не має бути чинником, який гальмує функціонування підприємства. Кадровий менеджер повинен забезпечувати також максимальну відповідність формальної і неформальної структур колективу, що забезпечить мінімізацію суперечностей і зменшить ймовірність виникнення конфліктів між працівниками.

6. *Збалансованість робочих місць на підприємстві.* Оптимізація функціональних взаємозв'язків між елементами підприємства й окремими працівниками здебільшого залежить від упорядкованості та збалансованості робочого місця. Збалансованість робочого місця означає, що його функції мають бути забезпечені засобами, взаємно урівноваженими обов'язками і правами. Розбалансованість робо-

чого місця призводить до виникнення функціональних суперечностей, які врешті породжують міжособистісні конфлікти працівника як з колегами, так і з керівниками.

7. *Підготовка компетентних менеджерів різних рівнів.* Необхідно створювати умови для професійного росту кожного працівника, а тим більше – менеджера. Стабільність і успіхи підприємств є результатом насамперед ухвалення оптимальних управлінських рішень, які визначають діяльність працівників, особливо підлеглих. Некомпетентні управлінські рішення провокують виникнення у керівника конфліктів із тими, хто буде їх виконувати і бачить їх непродуманість.

Отже, конфліктним процесом в організації цілком можна управляти. Відповідно і стратегію управління конфліктом керівник повинен вибирати з погляду оптимального балансу наслідків конфліктної ситуації для організації або її структурного підрозділу. У керівника є можливість передбачати початок конфліктної ситуації, вчасно втрутитися в процес перебігу конфлікту, внести свої корективи і зумовити оптимальне вирішення конфліктної ситуації. Визначаючи поведінку в конфлікті, керівник насамперед повинен з'ясувати причину конфлікту, визначити цілі опонента (або опонентів), намітити сфери зближення точок зору з опонентом, уточнити поведінкові особливості опонента. Водночас необхідно пам'ятати, що як жоден стиль керівництва не може бути ефективним у всіх ситуаціях, так і жоден із стилів вирішення конфлікту (конкуренція, співпраця, компроміс, ухилення, пристосування) не може бути визначений як найліпший.

7.3. Специфіка трудового конфлікту

Трудовий конфлікт – вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини й умови їх забезпечення. Законодавством встановлюється порядок вирі-

шення трудових конфліктів. Як правило, для їх вирішення передбачається створення спеціальних органів (трудові арбітражі та ін.).

Трудовий конфлікт в організації розглядається як прямий виклик внутрішньому порядку і стабільності трудового колективу, що дозволяє виявити інтереси, розбіжності, взаємні претензії та проблеми; спосіб регулювання взаємин, налагодження оптимального порядку в організації виробництва і трудових відносинах; необхідний етап у розвитку трудового колективу.

Залежно від того, в якій сфері взаємодії виникає суперечність, визначають три предмети конфлікту: *умови праці* (технологія, нормування, режим, безпека і т. д.); *система розподілу ресурсів* (виплата заробітної платні, витрачання фінансових коштів, розподіл одержаного прибутку, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації і т. д.); *виконання раніше прийнятих домовленостей* (взаємні постачання, розрахунки, погашення боргів і т. д.).

Трудові як усі соціальні конфлікти виконують низку функцій. Так, трудовий конфлікт впливає на баланс індивідуальних, групових, колективних інтересів і підвищує соціальну інтеграцію підприємства (конфлікт робочих з адміністрацією, з одного боку, підсилює їх конфронтацію, а з іншого – підвищує згуртованість робітників). Трудові конфлікти виконують сигнальну функцію, розкриваючи найбільш гострі суперечності в житті колективу. Крім того, існує інноваційна, творча функція трудового конфлікту (з його допомогою можна подолати перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу). Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає у зміні соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної пошани.

Суб'єктами трудового конфлікту можуть бути: трудовий колектив, адміністрація; профспілковий комітет; керівництво галузі; органи управління державою. Залежно від суб'єктів трудові конфлікти поділяються на індивідуальні

та колективні. В *індивідуальному* трудовому конфлікті беруть участь, з одного боку, конкретний найнятий робітник, а з іншого – працедавець. Предметом індивідуального трудового конфлікту є індивідуальне право на працю й відповідні умови його реалізації, якими володіє конкретна особа у сфері трудових відносин. Наявність відносин із приводу права на працю і його реалізацію й тісно пов'язаних із ними правових відносин є визначальним чинником констатації індивідуального трудового конфлікту.

Насамперед індивідуальні трудові конфлікти виникають через такі обставини:

- переведення працівника на іншу роботу без його згоди;
- звільнення працівника з постійної роботи без його згоди;
- затримка або невплата заробітної платні;
- ненадання відпустки або зменшення її терміну;
- накладення дисциплінарного стягнення;
- залучення до наднормових робіт;
- робота у вихідні та святкові дні;
- невідшкодування матеріального збитку, заподіяного діями робітника та ін.

Приводом для виникнення індивідуального трудового конфлікту є ті або інші дії (бездіяльність) або вимоги, що виходять за межі трудової угоди.

Причини виникнення індивідуальних трудових конфліктів поділяються на причини суб'єктивного й організаційно-господарського характеру. До *причин суб'єктивного характеру* входять:

- а) свідоме порушення працедавцем або найнятим робітником трудового законодавства;
- б) незнання або неправильне тлумачення норм трудового права;
- в) недбале ставлення працівників до виконання обов'язків;
- г) помилки сторін за наявності або відсутності того або іншого у них права відповідно до чинного законодавства.

До причин *організаційно-господарського характеру* належать:

- відсутність нормальних умов для роботи організації;
- нестача оборотних коштів, необхідних для оновлення устаткування, техніки;
- зниження рівня охорони праці;
- недотримання правил техніки безпеки;
- хронічні неплатежі, затримки виплати заробітної платні працівникам і ін.

Індивідуальні трудові конфлікти бувають двох *видів*:

а) трудові конфлікти, що виникають *між працівником і адміністрацією* підприємства, установи, організації з питань встановлення нових або зміни існуючих умов праці, ще не врегульовані трудовим законодавством або іншими нормативними актами про працю (ці конфлікти називають конфліктами *неповного характеру*; вони вирішуються адміністрацією підприємства, фірми і відповідним профспілковим органом у межах наданих їм прав);

б) трудові конфлікти, що виникають *між суб'єктами трудових відносин* (працівником і працедавцем в особі адміністрації підприємства) із питань застосування вже чинних законодавчих та інших нормативних актів про працю, а також за умовами трудового договору (це конфлікт *повного порядку*, а для цього виду трудових конфліктів встановлений особливий порядок їх вирішення: вони розглядаються в комісіях по трудових спорах і в районних (міських) судах).

Колективний трудовий конфлікт – неврегульовані розбіжності між працівниками та працедавцями з приводу встановлення і зміни умов праці, зміни і виконання колективних договорів, угод із питань соціально-трудова відносин. У колективному трудовому конфлікті учасниками є колектив працівників (як єдина організаційна структура) і працедавець (в особі представницьких органів цієї структури). Такі конфлікти виникають через протистояння, що складається між працівниками і працедавцями, взаємодія між якими під час конфлікту здійсню-

ється представниками тієї й іншої сторони. Такими *представниками* є:

– *представники працівників* – органи професійних спілок і їх об'єднань, уповноважені на представництво відповідно до їх статутів, органи самоврядування, утворені на зборах (конференції) працівників організації й уповноважені ними;

– *представники працедавця* – керівники організації та інші повноважні представники відповідно до статуту організації, інших правових актів, повноважні органи об'єднань працедавців, інші уповноважені працедавцями органи.

Представники мають особливий статус: вони виражають інтереси не тільки сторони, але і власні. Тому всі зобов'язання, взяті під час переговорів від імені певної сторони, в повному обсязі розповсюджуються на її представника.

Колективні трудові конфлікти (суперечки), як і індивідуальні трудові конфлікти, зазвичай, бувають двох видів:

1) конфлікти, що виникають через *встановлення і зміну умов праці*, які, своєю чергою, поділяються на конфлікти, пов'язані з закінченням або зміною раніше укладеного колективного договору, і конфлікти, що виникають під час розробки інших нормативних актів або пов'язаних із ними змінами в їх змісті;

2) конфлікти з приводу *виконання вже укладених колективних договорів і угод*.

Практика показує, що найчастіше основними причинами колективних трудових конфліктів є:

- затримка виплати заробітної платні;
- відсутність індексації заробітної платні через наростаючу інфляцію;
- незадоволеність розміром оплати праці;
- взаємні неплатежі між підприємствами-виробниками і споживачами;
- порушення, пов'язані з реалізацією трудового законодавства;

- систематичні затримки бюджетних асигнувань;
- погіршення охорони праці та зростання виробничого травматизму;
- недоліки інформаційного зв'язку між працівниками і керівниками окремих структурних підрозділів.

Отже, основна відмінність між індивідуальними і колективними трудовими конфліктами полягає не тільки в тому, хто бере участь у виниклому протистоянні, але ще і в предметі та процедурі їх вирішення.

7.4. Класифікація трудових конфліктів

Типологія трудових конфліктів достатньо різноманітна і залежить від основних критеріїв. *За відносинами статусу учасників* конфлікти можуть бути вертикальними (між начальником і підлеглим) або горизонтальними (між співробітниками одного відділу). *За ступенем прояву* конфлікти можуть бути відкриті та приховані. Перші є на поверхні спілкування, а другі заховані за ширмою позитивних відносин. Приховані конфлікти можна розпізнати лише за непрямими проявами. *За ступенем інтенсивності* вони можуть бути яскраво виражені та невиражені. *За періодичністю* – короткочасні та довготривалі.

Усі конфлікти поділяють на предметні та безпредметні. *Предметні* конфлікти мають на меті досягнення певного результату – отримання конкретної матеріальної або нематеріальної переваги, справедливого розподілу благ. *Безпредметні конфлікти* виникають унаслідок потреби звільнитися від неусвідомлюваної внутрішньої психологічної напруги, яка проектується зовні на ні в чому неповинних опонентів.

Розмаїття видів конфліктів і причин, що їх викликають, обумовлене ще і тим, що в трудовій організації паралельно функціонують декілька *систем (підсистем) відносин*, а саме: організаційно-технічна; соціально-економіч-

на; адміністративно-управлінська; неформальна; соціально-психологічна; соціально-культурна. Оскільки члени колективу діють відразу в декількох системах відносин, виникаючи в організації трудові конфлікти можна також кваліфікувати за типом функціональних систем. З огляду на це у конфліктології виокремлюють організаційно-технологічні конфлікти, конфлікти в соціально-економічній системі організації трудових конфліктів, конфлікти в адміністративно-управлінській системі, конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальної організації, конфлікти в організації, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.

Організаційно-технологічні конфлікти виникають, з одного боку, внаслідок розузгодження формальних організаційних засад (наприклад, коли керівництво організації порушує раніше прийняті й узгоджені з трудовим колективом правила і норми), з іншого – в результаті реальної поведінки членів трудового колективу (прогули, запізнення, порушення графіка роботи).

Найбільш характерними для організаційно-технологічної системи є *позиційні конфлікти*. Їх поява зумовлена протилежністю рольових, функціональних, професійних позицій, наприклад, хтось із співробітників зацікавлений в інноваційних змінах, а інший, навпаки, віддає перевагу існуючому порядку. Причиною конфлікту в організаційно-технологічній системі також може стати *незбалансованість робочих справ*. Це відбувається, коли покладені на окремих працівників або на цілі підрозділи обов'язки, функції та відповідальність не забезпечуються відповідними засобами, правами і владними повноваженнями.

Отже, в основі організаційно-технологічних конфліктів є низький рівень організації праці й управління, який може мати і об'єктивні, і суб'єктивні підстави. *Об'єктивні* можуть бути закладені в самій функціональній структурі організації і в її системі управління, а *суб'єктивні* привносяться членами організації (і керівниками).

Конфлікт у соціально-економічній системі організації. Економічна система організації є основним механізмом поєднання загальноорганізаційних цілей з метою кожного члена. Роблячи свій внесок у досягнення мети організації, індивід має особисті цілі насамперед *соціально-економічні*. Виникнення таких конфліктів найбільшою мірою пов'язане з розподілом ресурсів і фінансів між підрозділами й окремими членами організації.

До основних причин виникнення конфліктів у цій сфері належать: затримка і невплата зарплати; збільшення норм виробітку або зниження тарифів в оплаті праці; низькі заробітки, що не задовольняють життєво важливих потреб членів організації та їх сімей; недосконала система стимулювання, несправедливий розподіл матеріальних благ і фондів оплати праці; явні порушення або прорахунки з боку керівництва у фінансово-економічній діяльності, що призвели до погіршення соціально-економічних умов членів трудового колективу; дисбаланс у розподілі ресурсів і фінансів між підрозділами, а також у розподілі ресурсів і фінансів між фондом розвитку і фондом заробітної платні (конфлікт із приводу привласнення результатів праці).

Отже, в основі цього конфлікту є суперечність між керівництвом організації та працівниками, оскільки працедавці зацікавлені в збільшенні фонду накопичення, а працівники – в тому, щоб одержуваний у процесі трудової діяльності прибуток максимально використовувався в цілях розподілу і споживання.

Конфлікти в адміністративно-управлінській системі. На практиці існують два основних типи управління в організаціях: *авторитарний* і *демократичний*. Перший тип передбачає жорстку формалізацію всіх виробничих відносин, а другий – дає більше простору для самоорганізації та саморегулювання (зокрема конфліктів) «на місцях». Тип управління здебільшого залежить від: типу організації й її мети; соціокультурних особливостей і керівників, і керованих; зовнішніх умов.

Управління соціальними організаціями – процес велими суперечливий, здатний не тільки керувати конфліктами, але і породжувати їх. Із функціонуванням адміністративно-управлінської системи безпосередньо пов'язані такі види конфліктів: внутрішні конфлікти в адміністративно-управлінському апараті; конфлікти між центральною адміністрацією і керівниками окремих підрозділів; конфлікти між адміністрацією і профспілками; конфлікти між адміністрацією і основною масою працівників.

Отже, в основі цього типу конфліктів є такі *причини*: економічні; організаційно-технологічні; невиконання керівництвом своїх обіцянок; приховування від працівників реального стану справ і планів на майбутнє; реконструкція організації без урахування інтересів працівників; звільнення працівників без підстави і врахування їх інтересів; порушення трудового законодавства з боку керівництва.

Конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальної організації. Неформальна організація є однією з форм самоорганізації. Це специфічна система регуляції поведінки і діяльності людей у виробничих організаціях. Специфіка неформальної організації полягає в тому, що вона має ознаки і формальної, і неформальної організацій. З одного боку, вона виникає з приводу виробничих відносин і таким способом виконує або доповнює функції формальної організації, а з іншого – низка ознак зближує її з неформальною організацією.

Роль неформальної організації стосовно трудових конфліктів досить неоднозначна. З одного боку, неформальні зв'язки і відносини сприяють запобіганню і вирішенню багатьох конфліктів, а з іншого – породжують різні конфлікти, наприклад:

- конфлікти у самій неформальній організації між її членами;
- конфлікти між неформальною організацією й окремими членами (групами) формальної організації;
- конфлікти між формальним і неформальним методами управління і вирішення проблем;

– конфлікти формальних і неформальних інтересів;
– рольові конфлікти, пов'язані з виконанням індивідом формальних функцій і його роллю у неформальній організації.

Отже, в основі цього типу конфліктів є процес взаємодії різних відносин усередині трудового колективу.

Конфлікти в організації, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин. До типових конфліктів, зумовлених соціально-психологічними особливостями членів колективу та їх особистими і груповими інтересами, належать:

- а) конфлікти цілей, цінностей, інтересів;
- б) рольові конфлікти, пов'язані з порушенням системи відносин усередині групи;
- в) конфлікти домінування та лідерства;
- г) міжособистісні емоційні конфлікти;
- ґ) конфлікти між підгрупами в окремій групі;
- д) міжгрупові конфлікти;
- е) конфлікти між формальною і неформальною організаціями на різних рівнях.

Отже, цей тип конфліктів породжений соціально-психологічною складовою відносин усередині трудових колективів.

Висновки

Конфлікт в організації – особливий вид соціального конфлікту, який проявляється у зіткненні двох або більше різноспрямованих сил, інтересів, поглядів із приводу організаційних і трудових відносин та умов їх забезпечення.

Головними суб'єктами конфлікту в організації є працівники, працедавці, органи державного управління і місцевого самоврядування. Інститутами, які захищають і представляють інтереси працівників і працедавців, є, відповідно, профспілки й об'єднання працедавців, підприємців.