

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»**

Творча робота учасника третього туру
щорічного Всеукраїнського конкурсу
«Кращий державний службовець»

на тему:

«Управління організаційними конфліктами»

Левченко Ярослави Федорівни
Коростенська районна
державна адміністрація
головний спеціаліст з питань
персоналу апарату

11 серпня 2017р.

2017 рік

ПЛАН

| | |
|---|----|
| Вступ..... | 3 |
| 1. Зміст організаційних конфліктів та основні їх види..... | 4 |
| 2. Основні причини виникнення організаційних конфліктів | 6 |
| 3. Структура та динаміка організаційних конфліктів..... | 7 |
| 4. Напрямки управління організаційними конфліктами..... | 8 |
| Висновки..... | 12 |
| ДОДАТКИ..... | 13 |
| Список використаної літератури | |

ВСТУП

Щодо значущості проблематики конфліктів у діяльності та розвитку сучасних організацій насамперед слід зазначити, що конфлікти є важливою складовою функціонування всіх соціальних систем.

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що конфлікт є важливою формою взаємодії людей, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички. Це дуже важливо передусім для сучасних організацій, менеджери та працівники яких вважаються особистостями з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм «Я», орієнтацією на діловий успіх.

Починаючи з 60-х років XX століття, вивчення природи, причин виникнення і різних форм прояву конфліктів, у тому числі організаційних, було одним з найважливіших напрямків роботи провідних наукових центрів Європи та США. На деяких факультетах університетів конфліктологія входила до обов'язкових навчальних дисциплін. Протягом останніх 10-15 років і вітчизняні психологи-науковці неабияк зацікавилися проблемами конфлікту.

Особлива роль у дослідженні конфліктів належить психології. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб'єктивних чинників, однак їх розгортання та розв'язання залежить від безпосередніх учасників конфлікту, від сприйняття та оцінки ситуації, себе та опонентів у ситуації, їх розуміння і ставлення одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки. Отож, щоб ефективно управляти організаційними конфліктами, необхідно знати, які бувають конфлікти, як вони виникають і протікають, як їх можна усунути.

1. ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ТА ОСНОВНІ ЇХ ВИДИ

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (державних організаціях, міністерств, банків, підприємств, закладів освіти тощо). Більш влучним можна вважати таке тлумачення: організаційний конфлікт – це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, який виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку.

У психології існують різноманітні класифікації конфлікту залежно від критеріїв, що лежать в основі поділу. Конфлікти, які виникають в управлінні організаціями, також можуть бути класифіковані за різними критеріями. Доцільним для здійснення «базової» класифікації конфліктів (додаток 1) є використання таких критеріїв:

- тип організації, в якій виникають конфлікти (організація, школа, міністерство, банк, ТОВ, СП, ПП тощо);
- місце локалізації конфлікту (всередині організації чи зовні під час її взаємодії з соціальним середовищем). Можуть бути внутрішніми й зовнішніми;
- кількість людей, задіяних в конфлікті (від однієї людини до кількох малих або великих соціальних груп). Можуть бути: внутрішньоособистісними, міжособистісними, між особистістю і групою, між двома групами;
- управлінський статус учасників конфлікту (їх місце в системі вертикальних або горизонтальних управлінських стосунків). Можуть бути: вертикальними та горизонтальними;

- статус керівника в конфлікті. Можуть бути: конфлікти, в яких керівник організації є безпосереднім їх учасником, та конфлікти, в яких керівникові доводиться бути «третьою стороною», тобто коли він є посередником у розв'язанні конфліктів.

Як правило, конфлікт в організації має «багатовимірну» класифікацію. Наприклад, конфлікт між працівниками організації може бути класифікований як внутрішньоорганізаційний, горизонтальний (між особами, що посідають однакої місце в ієрархії управлінських стосунків), інтергруповий (усередині групи). Представник управлінського персоналу у конфлікті може відігравати роль посередника у процесі розв'язання конфлікту.

Визначення видів організаційних конфліктів уможливорює більш точне окреслення причин, що викликають їх.

Аналіз певної літератури та досвіду діяльності організацій показує, що всі конфлікти класифікують за причинами їх виникнення:

- конфлікт ролей – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами, організаціями);
- конфлікт бажань – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини, зіткнення свідомостей кількох людей (груп, організацій) з приводу одного й того бажання;
- конфлікт норм поведінки – зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій).

Зауважимо, що конфлікти у реальному житті часто поєднані між собою і мають об'єктивно-суб'єктивну природу:

- з одного боку, вони зумовлені зовнішніми об'єктивними чинниками (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку забезпечення певної галузі народного господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо);
- з іншого – вони обумовлені внутрішніми суб'єктивними чинниками (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами,

інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у спілкуванні тощо).

Проте, залежно від конкретного типу конфлікту важливе місце займають ті чи інші причини: за конфліктом ролей провідними є соціальні причини, за конфліктом бажань спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, за конфліктом норм поведінки головними є психологічні чинники.

За значенням організаційні конфлікти поділяють на конструктивні (або продуктивні), деструктивні та стабілізуючі.

2. ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Конструктивні конфлікти в організаціях пов'язані з розбіжностями, що стосуються принципових аспектів, проблем життєдіяльності організації та її членів. Розв'язання таких конфліктів підносить організацію на якісно новий, вищий і ефективніший рівень розвитку.

Деструктивні конфлікти призводять до негативних, іноді навіть руйнівних дій, переростають у відкрите протистояння, можуть супроводжуватися негативними явищами, що неминує спонукає до різкого зниження ефективності роботи організації. Ознаками деструктивного конфлікту є його розширення, ескалація, збільшення витрат та втрат учасників, негативних висловлювань та можливі агресивні дії. Якість рішень для вирішення проблеми різко знижується через порушення зворотного зв'язку. Зазвичай спостерігається зниження продуктивності праці співробітників, які втягнуті у конфлікт, так і тих, хто перебуває поруч, виникнення у них напруження, що призводить, у свою чергу, до соматичних захворювань. Одним із наслідків деструктивного конфлікту може бути відкритий або прихований саботаж. Тобто сама організація також зазнає втрат.

Стабілізуючі конфлікти не приносять прогресивних змін і не призводять до погіршення ситуації, головне їх призначення – це збереження, закріплення та поступовий розвиток існуючих в організації норм.

Будь-який організаційний конфлікт відіграє неабияку роль у регуляції поведінки та діяльності менеджерів і персоналу організації.

Позитивні функції організаційного конфлікту: самоаналіз, рефлексія своїх інтересів, потреб, звільнення від негативних емоцій, виникнення нових поглядів, ефективне прийняття групових рішень, осмислення взаємних претензій, впровадження нових норм поведінки, створення нових груп тощо.

Негативні функції організаційного конфлікту: психологічний дискомфорт особистості, емоційні втрати, нервозність, порушення системи комунікацій, послаблення групової єдності, плинність кадрів, і як наслідок – зниження ефективності виконання завдань і цілей організації.

Отже, можна стверджувати, що конфлікт – це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами і розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації значною мірою залежить від того, наскільки особистість усвідомлює значущість конфлікту і наскільки вона здатна керувати ним.

3. СТРУКТУРА ТА ДИНАМІКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Визначальним для способу аналізу конфлікту та пошуку шляхів конструктивного розв'язання є розуміння його структури, тобто того, що є його складовими елементами. Вважаю, що найбільш вдалий варіант структури конфлікту, який доцільно застосовувати і для аналізу організаційних конфліктів, запропонувала Л.А. Петровська. Згідно з цим підходом у структурі конфліктів можна виділити наступні елементи:

- сторони (учасники) конфлікту – особистості та соціальні групи;

- умови перебігу конфлікту – соціально-групові та соціально-психологічні середовища;

- образи конфліктних ситуацій – які є в учасників до початку інциденту.

Власне образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама реальність, визначають вибір стратегії поведінки учасників, впливають на зміст їх уявлень, оціночних та інтерпретаційних суджень. Образ конфліктної ситуації, в свою чергу, включає уявлення про себе, про протилежну сторону, про середовище, в якому розгортаються події. Причому цікаво, що уявлення про себе складніші, ніж про опонента, що, як правило, сприймається схематично, спрощено, стереотипно та поверхнево.

Динаміку організаційного конфлікту відповідно до загальних підходів щодо динаміки конфліктів можна розглядати як послідовну зміну чотирьох стадій:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником, конфліктної взаємодії, що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб стверджувати наявність конфлікту;
- перехід до конфліктної взаємодії;
- розв'язання конфлікту.

4. НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

Під час вирішення цієї проблеми насамперед слід враховувати, що управління організаційними конфліктами має два основних завдання:

- застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;
- пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів.

Заходи для запобігання конфліктів спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей

з метою ефективного розв'язання завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що знаходяться на вищому рівні в ієрархії управлінських стосунків;
- за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками організацій спільно з працівниками автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Перший спосіб реалізується, як правило, в межах планування діяльності певних організаційних заходів вищими органами управління. Наприклад, плануючи роботу організації на наступний рік, керівництво може передбачати виділення достатніх фінансових ресурсів, які попереджають можливість виникнення конфліктів між підрозділами через незадовільне матеріально-технічне забезпечення. Аналогічні заходи можуть упроваджувати керівники організації і під час визначення термінів виконання певних завдань структурними підрозділами.

Крім того, до «вертикальних» управлінських дій у процесі діяльності, коли ймовірність конфліктів зростає, належать реалізація одноразових персональних розпоряджень керівника, здійснення загального, генерального регулювання (наприклад, підготовка відповідних службових інструкцій, директив тощо).

Інший спосіб запобігання конфліктам, який реалізується самотужки всередині певної організації, може полягати, наприклад, у застосуванні керівником організації спільно з управлінською командою таких заходів:

- чіткого планування діяльності організації і визначення конкретних обов'язки усіх її працівників;
- урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування роботи та розподілу завдань;
- створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їх професійної майстерності та професійного зростання;

- залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності організації та пошуків оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів (додаток 2).

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Досягти цього можна, зокрема, проведенням керівником особистих бесід з працівниками та вжиття групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- ізоляцію, «розведення» сторін – коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні;
- обмеження можливостей – коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів;
- запровадження штрафних санкцій – коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт;
- зміну напрямку енергії – коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї організації);
- витіснення – коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в

колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне;

- співіснування – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Отже, варто наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише завдяки активному впливові керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію.

Фактичне розв'язання конфлікту – це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це може бути силове розв'язання конфлікту. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення опонента. Можливі такі основні форми силового розв'язання конфлікту:

- боротьба сторін;
- примушування (третьою стороною). У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні) засоби, особливо тоді, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: завдати шкоди репутації; дискредитація; блокування просування «службовими сходами»; обмеження можливостей підвищення заробітної плати та отримання премій тощо.

Проте досвідчений менеджер у таких випадках не вдається до інтриг, а використовує засоби, які завжди має у власному розпорядженні, зокрема, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, розв'язання конфлікту «за вироком»:

- прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;
- арбітражним рішенням (за рекомендацією «третього суду» – спеціальної незацікавленої комісії чи особи).

По-третє, коопераційне розв'язання конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно задля розв'язання проблеми. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів:

- посередницького рішення;
- досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту;
- спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва.

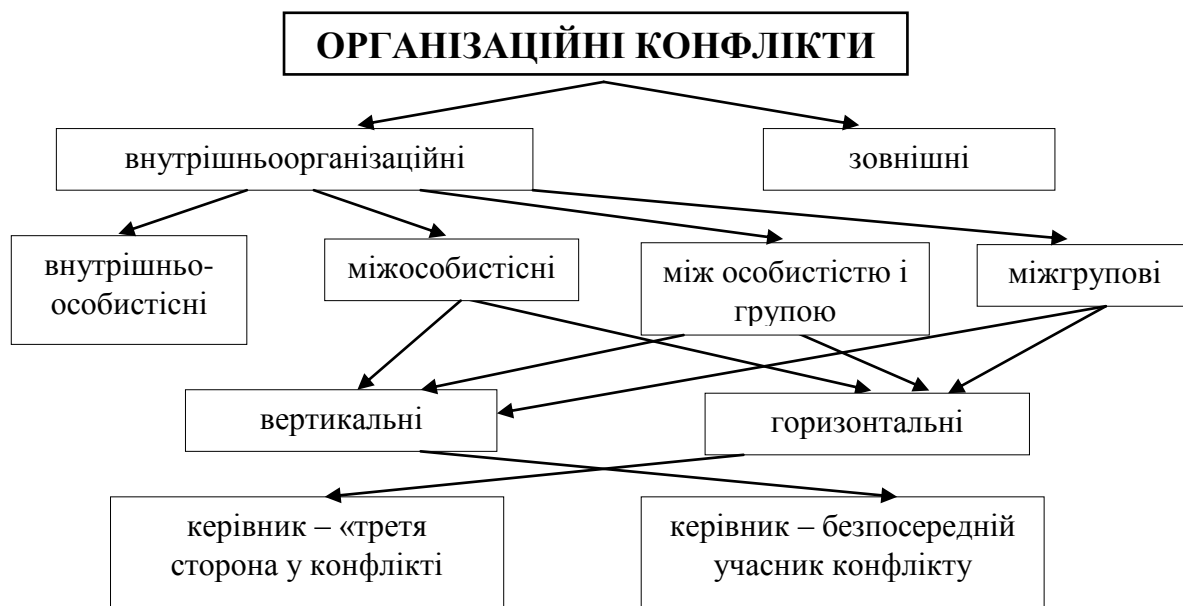
Необхідно наголосити, що коопераційне розв'язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки, крім перетворення об'єктивної конфліктної ситуації, він передбачає ще й перетворення самих учасників конфлікту.

ВИСНОВКИ

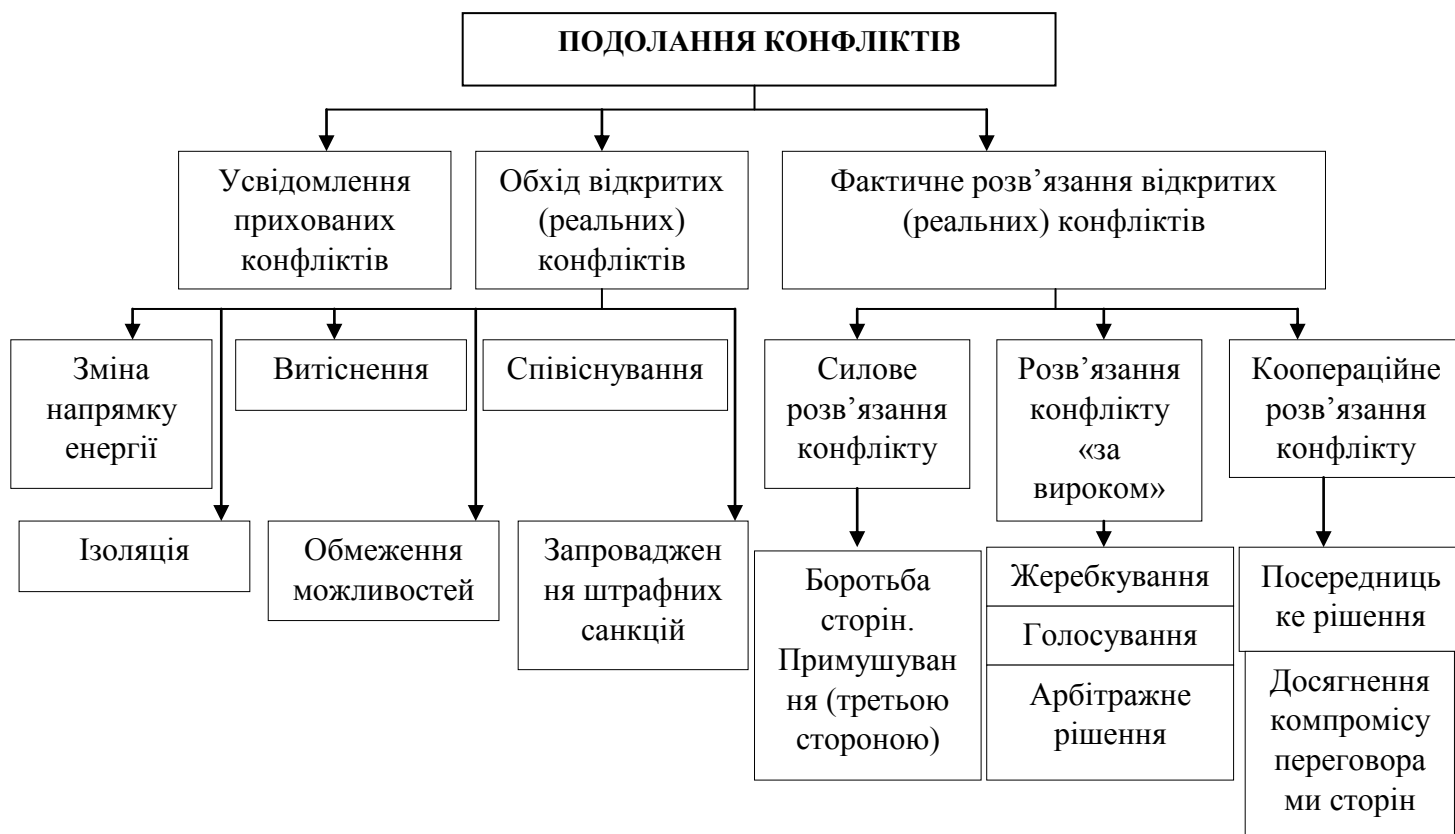
Отже, результат професійної діяльності людей залежить від безлічі факторів, серед яких важливу роль відіграють стан здоров'я працівників і психологічний комфорт у колективі, тому необхідно управляти організаційними конфліктами. Вміння людини керувати своїми емоціями - найважливіша умова попередження організаційних конфліктів. В кожній організації дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення організаційних конфліктів, інакше вони можуть стати постійними. Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізняти причини від приводів, обирати найбільш результативні напрямки вирішення організаційних конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти - це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

Таким чином, знання і розуміння сутності організаційних конфліктів, їх видів, структурних елементів, динамічних етапів допомагають вибрати максимально адекватні напрямки та форми управління організаційними конфліктами.

ОСНОВНІ ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ



ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ ТА ФОРМИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб., 2005.
2. Василюк Ф.Е. Жизненный мир и кризис: типологический анализ критических ситуаций // Психология конфликта / Сост. Н.В.Гришина. – СПб., 2001. – С.277- 298.
3. Вітюк Н.Р. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник для проведення семінарських занять у вищих навчальних закладах. – Івано-Франківськ: Симфонія форте, 2008. – С. 36-42.
4. Волков Б.С., Волкова Н.В., Конфликтология: Учебное пособие для студентов учебных заведений. – М., 2005.
5. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами управління: Навчальний посібник. – К., 2005.
6. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гроненко А.М. Конфліктологія. Навчальний посібник. – К., КНЕУ, 2003.
7. Карамушка Л.М., Технології роботи організаційних психологів. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005.
8. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Навчальний посібник. – К., 2006.
9. Примуш М.В. Конфліктологія. Навчальний посібник. – К., 2006.