

УДК 316.455

Сазонова Т.О.  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії

Михайлова О.В.  
студентка  
Полтавської державної аграрної академії

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### FORMATION OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY IN CONDITION OF MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

#### АНОТАЦІЯ

Конфлікт – одна з форм організаційної взаємодії. Стратегія управління конфліктами є складником стратегії управління персоналом. Розгортання конфлікту в організації сприяє порушення рівноваги в індивідуальній мотиваційній системі працівника. Формування стратегії управління конфліктами має відбуватися в контексті управління талантами та лідерством, HR-аналітики, управління залученням, поведінкою та культурою. Важливими методами попередження конфліктів є тимблдинг та засоби підвищення конфліктної культури.

**Ключові слова:** конфлікт, міжособистісний конфлікт, стратегія управління персоналом, управління талантами та лідерством, тимблдинг.

#### АННОТАЦИЯ

Конфликт – одна из форм организационного взаимодействия. Стратегия управления конфликтами является частью стратегии управления персоналом. Развертыванию конфликта в организации способствует нарушение равновесия в индивидуальной мотивационной системе работника. Формирование стратегии управления конфликтами должно происходить в контексте управления талантами и лідерством, HR-аналитики, управления вовлечением, поведением и культурой. Важными методами предупреждения конфликтов являются тимбилдинг и мероприятия по повышению конфликтной культуры.

**Ключевые слова:** конфликт, межличностный конфликт, стратегия управления персоналом, управление талантами и лідерством, тимбилдинг.

#### ANNOTATION

Conflict is one form of organizational interaction. Conflict management strategy is one of the parts of HR-strategy. Conflict explication in organization promotes contravention of imbalance in the employee's individual motivational system. The formation of a conflict management strategy should take place in the context of talent management and leadership, HR-analysis, engagement management, behavior and culture management. Important methods for preventing conflicts are teambuilding and ways to increase conflict culture.

**Keywords:** conflict, interpersonal conflict, HR strategy, talent management and leadership, teambuilding.

**Постановка проблеми.** Виникнення конфліктних ситуацій у діяльності організації є неминучим. Природа людського існування та виробничих і суспільних відносин об'єднують у собі безліч протиріч. Протиріччя, які відчуває особа чи група осіб, фактично й є причинами конфлікту. Управління конфліктами є одним із важливих елементів політики управління персоналом організації. Необхідність виявлення прихованих конфліктів, попередження

та управління відкритими конфліктами, які можуть виникнути на різних організаційних рівнях, зумовлюється відчутним впливом конфліктних ситуацій на загальну результативність діяльності організації.

Достатня кількість досліджень науковців та практиків приділена питанням формування механізму управління конфліктами та розроблення відповідного інструментарію. Але варто зазначити, що, з одного боку, розвиток менеджменту, а з іншого – психології управління вимагають постійного уточнення та розвитку системи управління конфліктами в організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування сучасної стратегії управління конфліктами присвячено праці вітчизняних та зарубіжних дослідників: Л.М. Герасіної, М.І. Панова, Л.М. Смельяненко, М.В. Примуш, Н.В. Грішиної, М.Е. Литвака та ін. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня. Всі вони доводять необхідність конструктивного, професійного розв'язання конфліктів, що виникають у діяльності організації, та визнають цей процес як обов'язковий елемент сучасного менеджменту організації [1–5].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі управління конфліктами, доцільно продовжувати наукові пошуки формування ефективних стратегій і тактики управління конфліктами в мінливих умовах бізнес-середовища. Виявлено необхідність системного та комплексного дослідження питання управління конфліктами в діяльності організацій для підвищення результативності роботи систем сучасного менеджменту.

**Мета статті** полягає в окресленні можливих підходів до успішного управління конфліктними ситуаціями в колективі організації, які б відповідали сучасному бізнес-середовищу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конфлікт – одна з найбільш поширених форм

організаційної взаємодії. Реалізація та нарощування потенціалу організації неможливі без виникнення конфліктних ситуацій. Разом із тим конструктивні конфлікти є рушійною силою розвитку організації. Досить часто керівництво намагається будь-яким чином уникнути конфліктних ситуацій у колективі, оскільки в свідомості працівників конфлікт призводить до погіршення взаємостосунків, втрати взаєморозуміння та довіри, зниження працездатності тощо [6, с. 101]. Завданням керівництва є не усунення та «гасіння» всіх видів конфліктів, а зосередження на запобіганні та професійному управлінні деструктивними конфліктами. Майстерність управління конфліктом заснована на глибоких знаннях керівника природи, ознак, технології та особливостей відповідного інструментарію.

Сама поява трудових конфліктів зумовлена як людською природою (конфлікт – це факт людського існування), психологічними чинниками, так і суто управлінськими. Існують різні підходи до визначення причин конфліктів в організації, зокрема ними можуть бути [7, с. 223–230; 8, с. 4–5]:

- різниця у ціннісних орієнтаціях;
- розбіжності або, навпаки, перетин інтересів членів організації;
- дезінформація або брак необхідної інформації;
- неточність правил, регламентів;
- різноманітні форми економічної та соціальної нерівності;
- незадоволеність взаєминами між окремими структурними одиницями організації, тобто місцем, статусом, який працівник або соціальні групи займають у структурі підприємства;

- невідповідність поведінки індивіда очікуванням оточуючих;
- особистісні суб'єктивні причини;
- непрофесійне управління, використання неадекватних ситуації методів управління.

Спираючись на фахові дослідження [9], сформуємо систему ознак соціальних, міжособистісних конфліктів в організації (рис. 1).

На нашу думку, справедливим буде твердження про те, що розгортання конфлікту в організації сприяє порушенню рівноваги в індивідуальній мотиваційній системі працівника.

Візьмемо за основу структуру мотиваційних потреб індивіда згідно з теорією Маслоу.

Залежно від виду, типу, масштабу конфлікту працівник завжди буде відчувати загрозу одній із цих мотиваційних потреб або певній їх сукупності [10]:

- 1) фізіологічній потребі;
- 2) потребі у безпеці;
- 3) потребі у приналежності та любові;
- 4) потребі у повазі, визнанні;
- 5) потребі у пізнанні, самоактуалізації, самовираженні.

Відчуваючи певну загрозу, індивід інстинктивно починає захищатися. Це пов'язано з еволюційною природою людської сутності. Неefективні методи захисту можуть призвести не до вирішення конфліктної ситуації, а до ескалації конфлікту, тому конфліктологічно грамотністю має володіти не лише керівництво (це обов'язковий складник їх компетенції), але й більшість персоналу.

У нашому дослідженні ми більше уваги приділимо саме міжособистісним конфліктам, оскільки вважаємо, що лівова частка організаційних конфліктів починається з міжособистіс-

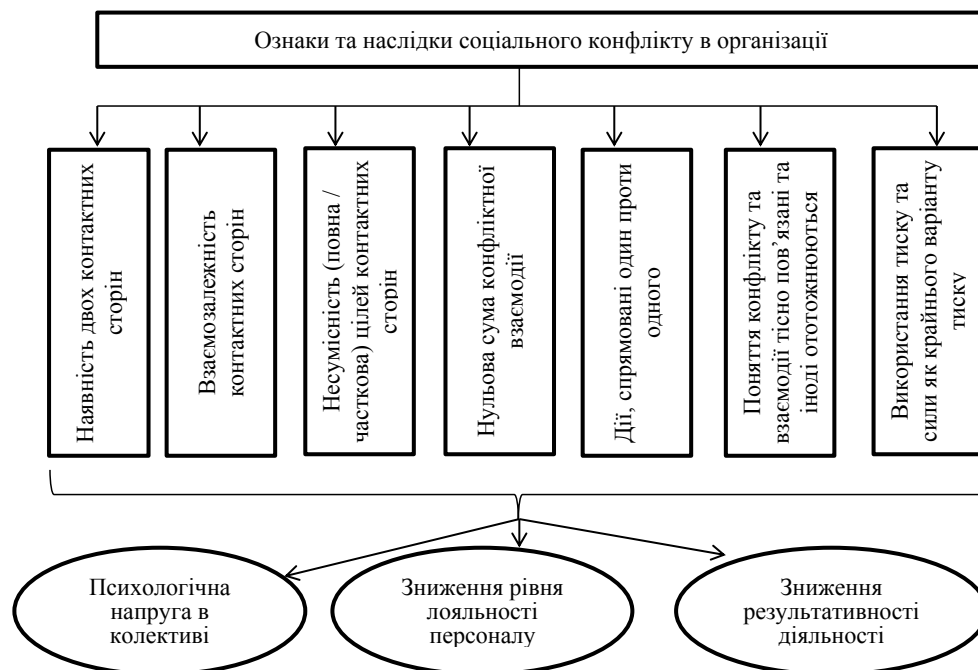


Рис. 1. Ознаки та наслідки соціального конфлікту в організації

Джерело: власна розробка на основі [9]

ного. Від того, наскільки учасники дії будуть проявляти мудрість, користуватися перевіреними методиками управління конфліктами залежать швидкість та ефективність вирішення конфлікту. Зазначимо, що міжособистісний конфлікт не можна пускати на самоплив, адже тривале перебування у стані конфлікту затягує в нього все більше учасників. Слід, насамперед, розібратися в його причинах і, звичайно, змінювати власну поведінку як керівництву (сторона, що вирішує конфлікт), так і конфліктуючим сторонам.

Для збільшення конфліктологічної грамотності, налагодження структурованого механізму управління конфліктами в організації має бути розроблена стратегія управління ними, яка є складником стратегії управління персоналом. Оскільки стратегія передбачає перспективне управління, то починати, на нашу думку, доцільно з визначення пріоритетних напрямів управління персоналом в організації. За дослідженнями спеціалістів Бостонської консалтингової групи, нині популярними напрямками є такі (розміщені згідно з виявленою значущістю) [11]:

- управління талантами і лідерством;
- HR-аналітика;
- управління залученням;
- управління поведінкою і культурою.

Використання наведених напрямів стратегії управління персоналу покликане не лише в підсумку задовольнити потреби топ-менеджменту організації, а й мотиваційні потреби персоналу. Це, своєю чергою, знижує ймовірність виникнення організаційних міжособистісних конфліктів.

Розглянемо стратегічний напрям управління персоналом – управління талантами та лідерством та його взаємозв'язок із міжособистісними конфліктами (рис. 2).

HR-аналітика є процесом, в якому методи обробки даних і бізнес-аналітики застосовуються до обробки HR-даних. У HR-аналітики є дві основні цілі: надання інсайтів (невідомої раніше інформації) і визначення ключових даних. Використання HR-аналітики створює широкі можливості для формування та вдосконалення попередження й управління конфліктами в організації, дає змогу зрозуміти причини низки міжособистісних конфліктів та спрогнозувати їх наслідки.

Управління залученням, поведінкою та культурою передбачає використання комплексних заходів економічного, організаційного та психологічного характеру. Наведемо деякі з них:

- оцінка та мотивація персоналу на основі ключових показників успіху;
- управління кар'єрою, зокрема на основі застосування методики LAB-profile;
- тимбілдінг;
- розширення знань із конфліктологічної грамотності персоналу.

Якщо перші два напрями управління персоналом організації спрямовані на індивідуалізацію системи мотивації й управління в межах корпоративних цілей, що дає змогу повніше забезпечити низку мотиваційних потреб персоналу, то тимбілдінг спрямовує управління на об'єднання персоналу, формування ефекту «психологічного будинку». Team Spirit-завдання: посилення корпоративного духу, формування довіри, посилення мотивації, розвиток кор-

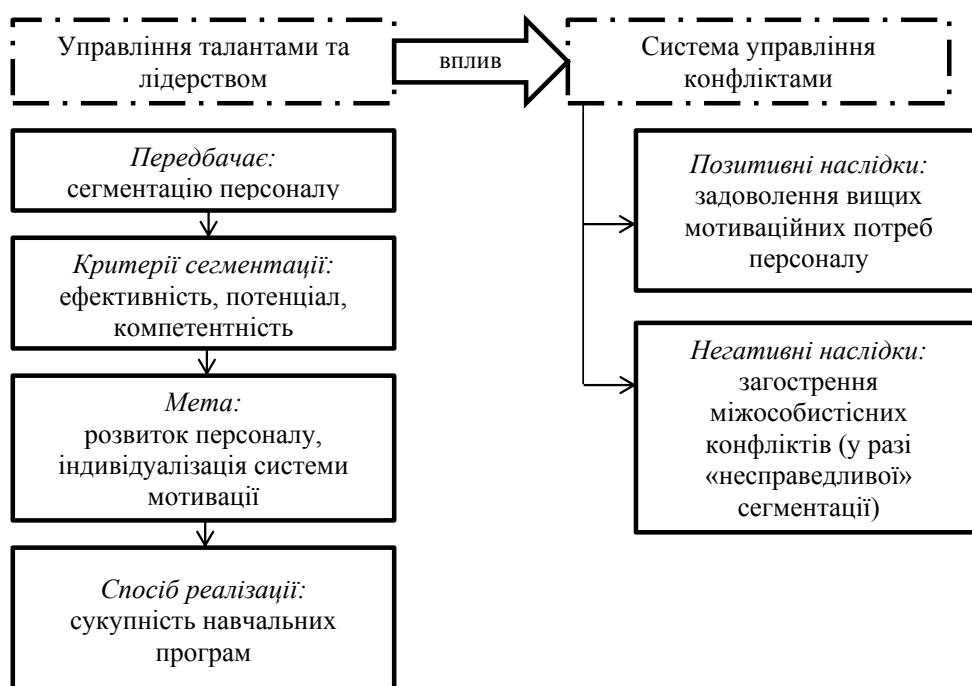


Рис. 2. Взаємозалежність систем управління талантами та лідерством і управління конфліктами організації

Джерело: власна розробка з використанням [12]

поративної культури, задоволення персоналу [13, с. 20–21]. Можна стверджувати, що цілі та наслідки тимбилдингу є як передумовами попередження конфліктів в організації, так і методом управління ними.

Розширення конфліктологічної грамотності передбачає її наявність у керівників усіх рівнів організації та формування її у інших категорій персоналу. Щодо керівників, то вони мають володіти знаннями і перманентно їх розширювати відносно попередження, ідентифікації, стратегічного та тактичного управління конфліктами. При цьому вони мають володіти здатністю до ефективної рефлексії конфлікту, вміти інституалізувати його (визначати місце і формат вирішення конфлікту), легітимізувати конфлікт (визначити норми поведінки в організації, правил взаємодії в конфлікті, порядок та частоту комунікацій).

Щодо керованої системи, то непрямі заходи формування конфліктологічної грамотності (внутрішньокорпоративні правила, норми, традиції, особистий приклад керівництва тощо) має бути підкріплений навчанням конкретним методом подолання або попередження міжособистісних конфліктів в організації. Зокрема, одним із таких методів є «психологічне айкідо», сутність якого полягає в амортизації конфлікту, недопущенні його розвитку, загострення, ескалації [5].

**Висновки.** Для ефективного управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища керівництву необхідно володіти комплексним баченням проблем і цілісним підходом до управління ними, спираючись на стратегічні установки організації. У межах стратегічного управління міжособистісними конфліктами в організації виникає потреба в зміні стратегічних орієнтирів управління персоналом у цілому, а також необхідність розширення та поглиблення знань із конфліктології як керованої, так і керованої систем.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конфліктологія : [підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец.] / Л.М. Герасіна, М.І. Панов, Н.П. Осіпова [та ін.] ; за ред. Л.М. Герасіної та М.І. Панова. – Харків : Право, 2002. – 256 с.
2. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія : [навч. посіб.] / Л.М. Ємельяненко [та ін.] ; за заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
3. Примуш М.В. Конфліктологія : [навч. посіб.] / М.В. Примуш. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с.
4. Гришина Н.В. Психологія конфлікту : [учеб. пособ.] / Н.В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
5. Литвак М.Э. Психологическое айкідо / М.Э. Литвак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.e-reading.club>.
6. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі / О. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4–5. – С. 101–103.
7. Анцупов А.Я. Конфліктологія : [учеб. пособ.] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М. : Юните, 2001. – 551 с.
8. Арзуманян К.К. Теоретичний аналіз причин та управління професійними конфліктами / К.К. Арзуманян // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2014. – Вип. 15. – С. 3–10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.
9. Барінов В.А. Управление конфліктами в організації / В.А. Барінов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://delovoyumir.biz>.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вільямс, 2006. – 692 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://infotour.in.ua/meskon13.htm>.
11. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / Strack R., Caye J.-M., Carsten von der Linden, Haen P., Abramo F. // October 30, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bcgperspectives.com>.
12. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом / А.В. Василик [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.
13. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова. – СПб. : Речь, 2010. – 256 с.