

УДК 331.101.3:656.2

Н.В. ГРИЦЕНКО**ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Внутрішні соціальні конфлікти, що зачіпають тільки цілі, цінності і інтереси, які не суперечать прийнятим основам внутрішньогрупових відносин, як правило, носять функціонально позитивний характер. У тенденції такі конфлікти сприяють зміні внутрішньогрупових норм і відносин відповідно до загальних потреб окремих індивідів або підгруп. Якщо ж протиборчі сторони не розділяють більш цінностей, на яких базувалася законність даної системи, то внутрішній конфлікт несе в собі небезпеку розпаду соціальної структури.

Ключові слова: конфлікт, організація, функції конфлікту, групоутворення, надорганізація.

Внутренние социальные конфликты, затрагивающие только цели, ценности и интересы, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально позитивный характер. В тенденции такие конфликты способствуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с общими потребностями отдельных индивидов или подгрупп. Если же противоборствующие стороны не разделяют более ценностей, на которых базировалась законность данной системы, то внутренний конфликт несет в себе опасность распада социальной структуры.

Ключевые слова: конфликт, организация, функции конфликта, группообразования, надорганизации.

Internal social conflicts affecting only the goals, values and interests that do not contradict the fundamentals of intragroup relations adopted as a rule, are functionally positive. In such conflicts contribute trends vnutryhrupovyyh changing norms and attitudes according to the common needs of individuals or groups. If the warring parties do not share more values on which was based the legitimacy of the system, the internal conflict carries the danger of collapse of the social structure. Thus, it is destructive properties devastating conflict capabilities make absurd attempt to determine the effectiveness of the universal conflict, irrespective of their opponents and nadorhanizatsii. Winning a conflict with opponents always makes interaction ineffective for another. It should be noted that many leaders convinced that the conflicts in the workplace should turn off that work is better than less konfliktiv in the organization is under a just reason Emotional characteristic of any conflict frightened man.

Keywords: conflict, the organization, functions conflict through group creating, nadorhanizatsiya.

Вступ. Складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин характеризує реальне життя організації. Ці відносини охоплюють особистості співробітників загалом, але між ними ніколи не існує повної взаємної узгодженості. Жодна організація, навіть найславетніша, не може бути уявлена як відмінно налагоджений механізм годинника. Організація є специфічною соціальною машиною, де рушійними силами та джерелами життєвої енергії є реальні люди з притаманними їм чеснотами та недоліками, пристрастями та інтересами. Організація лише надає цій енергії певне оформлення, але не може повністю викоринити суперечливість людської натури та міжособистісних відносин. Водночас сама якість протиріч є величиною, залежною від якості організації.

Аналіз основних досягнень і літератури. Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях – в середині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Проте форми прояву цих протиріч та способи їх розв'язання можуть бути найрізноманітнішими. Протиріччя можуть розв'язуватися цілком природнім шляхом - через розв'язування посталих питань. Але часто гострота протиріч набуває такої сили, коли вони починають набувати форми конфліктів. Чимало науковців займалися даним дослідженням таких як, М.Войтович [1], А. Гірник [2], В. Гончаров [3], С. Грабовська [4], Л. Карамушка [5], Н. Коломінський [6], Л. Козер [7] В.Третяченко [8], проте в цьому напрямку ще є не вирішені моменти практичного спрямування.

Метою дослідження є теоретичне виклад основних переваг використання конфлікту в

організації, якими повинен володіти сучасний керівник.

Актуальність. Конфлікт усередині групи може сприяти її об'єднанню або відновленню внутрішньої єдності в тому випадку, якщо останньому загрожує ворожнеча або антагонізм членів групи. Та чи інша роль конфлікту у внутрішньогруповій адаптації залежить від характеру питань, що становлять предмет спору, а також від типу соціальної структури, в рамках якої протікає конфлікт. Однак види конфліктів і типи соціальних структур самі по собі не є незалежними змінними.

Основний матеріал. Як правило, в організаціях і керівники, і рядові співробітники розглядають конфлікт як явище суто негативне. І справді, конфлікт це завжди зупинення та розрив нормальних, усталених відносин та виробничих процесів. Тому й є поширеною думка про те, що конфлікт – це явище негативне, деструктивне, подразливе і неприємне, це те, чого слід боятися та по можливості уникати [1].

Більшість керівників прагнуть того, щоб не допустити виникнення конфлікту або закладити, пом'якшити його перебіг на момент його виникнення. Як правило, це призводить до того, що протиріччя зберігаються, але "тікають у підпілля" й набувають форми хронічної напруженості та потенційного конфлікту. Більшості керівників здається, що наявність конфліктів - це ознака неефективності діяльності колективу, організації, поганого управління.

Однак, насправді навіть у самій благополучній організації конфлікти не лише можливі, а іноді – бажані. Адже "конфлікт" означає зіткнення. І це може бути і зіткнення ідей, що демонструє співробітників як тих, які не є мовчазними і бездумними

виконавцями чужої волі і наказів, а тих, хто має особисту думку, власну позицію, готовий до плідного співробітництва, сумісного пошуку рішень.

Головне для менеджера, навчитися керувати конфліктом, знати закономірності його протікання та шляхи його вирішення, а також бути обізнаним у галузі психології особистості та психології людських відносин. Кожен менеджер повинен володіти мистецтвом вирішення конфліктів заради позитивного психологічного клімату в колективі, без якого не можлива творча, ефективна діяльність.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних мети, цілей, думок, завдань, точки зору, причому вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийнятні у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

Функціональний аспект конфлікту зумовлений потребою змін у людських стосунках. Щодо сутності цих стосунків конфлікт є протиборством, зіткненням протилежних тенденцій, оцінок, принципів, еталонів поведінки щодо предмета конфлікту. З боку цілей конфлікт відбиває прагнення затвердити принцип, учинок, ідею, самоствердитися. З точки зору стану міжособистісних стосунків конфлікт є деструкцією цих стосунків на емоційному, пізнавальному та поведінковому рівнях.

Виходячи з оцінки результатів конфлікту, його можна вважати дезінтегруючою силою людських стосунків, а його ліквідацію — інтегруючою. З інструментальної точки зору конфлікт виступає як засіб самоствердження, подолання негативних тенденцій. Процесуальний бік конфлікту є ситуацією пошуку виходу, засобів стабілізації стосунків.

Розумінню природи конфліктів сприяє їх класифікація, що має спиратися на соціально-психологічні ознаки. Якщо розглядати конфлікт як протиборство, то треба виділити такі суперечності: суперечності пошуку (конфлікт нового та консервативного), суперечності групових інтересів, суперечності особистих інтересів, суперечності нерезалізованих очікувань [6].

Загалом класифікація, типологізація конфліктів має важливу методологічну функцію. Вона не тільки визначає та впорядковує накопичені емпіричні факти, а й відіграє важливу роль у розв'язанні конфліктних ситуацій. З медицини ми знаємо, що тільки за умови правильно встановленого діагнозу можливе ефективне лікування.

З часу виходу в світ основної праці Л. Козера "Функції соціального конфлікту"[7], мабуть, не було описано жодної нової функції конфлікту. Козер нарахував не менше тринадцяти функцій. Проте всі вони є предметом скоріше соціальної психології, ніж соціології і тим більше організаційної науки. Проте, має сенс, спочатку хоча б перерахувати ці функції, попередньо об'єднавши однотипні. Функціями конфлікту є:

- групообрання, встановлення і підтримання нормативних і фізичних кордонів;
- встановлення і підтримання відносно стабільної

структури внутрішньогрупових і міжгрупових відносин, інтеграція та ідентифікація, соціалізація та адаптація, як індивідів, так і груп;

- отримання інформації про навколишню соціально-середовищу;
- створення і балансу сил, і в частині влади, соціальний контроль;
- нормотворчість;
- створення нових соціальних інститутів.

Конфлікти, що розвиваються в організації, можуть виконувати будь-які з наведених функцій, можливо крім останньої. Всі перелічені вище функції характерні для конфлікту взагалі [2].

Утворення груп через конфлікт може бути наслідком не тільки позаорганізаційних причин. Коли інструкції не закріплюють жорстко окремих функцій за індивідуальними робочими місцями, допускають ту чи іншу свободу в технології виконання запропонованої роботи, групоутворення в рамках організації в значній мірі буде підпорядковане її потребам. Сам же процес групоутворення, супроводжуваний нормотворчістю і має на меті створення більш-менш стабільних міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, часто конфліктний. Адаптація до організаційних норм, особливо новачків, в багатьох випадках не досягається ніякими іншими шляхами, крім конфліктних взаємодій. Дійсно, просто неможливо розповісти про всі неформалізовані організаційні норми, яких дотримуються працівники і цілі підрозділи. Далеко не кожен виявляється здатним до отримання інформації та засвоєнню норм через відсторонене спостереження, і лише позитивні санкції. Вираз "на помилках вчать", коли працівник реагує на негативні санкції, якраз і свідчить про поширеність, "навчає" конфлікту. Функції адаптації до організаційних норм і нормотворчості мають безперечне ставлення до організацій. І все ж особливий інтерес представляють ті функції конфліктів, які органічно пов'язані з головними ознаками виробничої організації. Центральними ознаками виробничої організації і всіх її підрозділів, як вже зазначалося, є зовнішня націленість і формальна інституалізованість. Саме ці ознаки й визначають провідну функцію організаційного конфлікту.

Організація як інструмент є аналогом матеріалізованої праці, а організація як суб'єкт втілює в собі живу працю. Тому функції конфліктних взаємодій, треба розглядати з точки зору суб'єкта, для якого дана організація є інструментом власної діяльності. Таким суб'єктом може бути власник підприємства або група власників основної частини пакета акцій [3].

Відразу ж треба обмовитися, що, по-перше, не всяка вищестояща організація може бути суб'єктом по відношенню до даної і, по друге, така організація може бути не єдиною. Таким чином, кожна з них виявляється суб'єктом діяльності для даної організації в різних областях - в постачанні та збуті, фінансові операції, взаємодії з партнерами і т.д. кожна з таких організацій, що є повним або частковим (функціональним) суб'єктом для даної, будемо

називати надорганізації. З цієї точки зору будь-яка організація являється одночасно надорганізацією для своїх відносно самостійних підрозділів, виконуючих функції її інструменту.

Надорганізація за своїм формальним статусом повинна бути розташована поза і над конфліктуючими організаційними структурами і, отже, не брати участі безпосередньо в конфлікті. Найчастіше в практиці спостерігається протилежне: керівник надорганізації, а значить, і надорганізації в цілому втягуються в конфлікт на боці одного з опонентів. Така участь вирівнює фактичні статуси надорганізації і підпорядкованої їй організації або підрозділу, що в будь-якому випадку виявляє якусь дисфункцію.

Вертикальні конфлікти, тобто конфлікти по лінії керівник - підлеглий, виконують для надорганізації в першу чергу діагностичну функцію: виникнення вертикального конфлікту і може бути наслідком дисфункцій. Горизонтальні конфлікти, тобто конфлікти між супідрядними структурами, також можуть бути наслідком дисфункцій, якщо, наприклад, їх основу складають неналежні особисті якості працівників (у тому числі і керівників) або специфічні міжособистісні і групові взаємодії, які не є організаційними, але що розвиваються в рамках організації. Однак значна частина горизонтальних конфліктів в організації не дисфункціональна, тобто відбувається не через дисфункції і не веде до них [4].

Звичайно, діагностика дисфункцій в організації дуже важлива, але вона може проводитися і без конфлікту. Конфлікт це гострий прояв дисфункції. Спосіб виявлення організаційних неполадок, розрахований лише на критичну, гостру стадію їх розвитку, навряд чи хороша основа для судження про конфлікт і тим більше для пошуку в ньому позитивних для організації властивостей. Далі ми звернемося тільки до горизонтальних конфліктів, оскільки лише вони і можуть виконувати якусь провідну для організації функцію.

З усіх властивостей організації як суб'єкта своєї діяльності варто виділити головне - здатність хоча б частково визначати мету своєї діяльності на основі наданого організації та інституційно гарантованого права. З цієї точки зору конфлікт постає перед надорганізацією як взаємодія цілепологателів.

Коли ми говоримо о цілепологателях, ми завжди маємо на увазі людей, так як формулювання цілей організації проводиться людьми. Організаційні конфлікти, як і самі організації, емпірично постають перед дослідником в діях і самосвідомості складових їх і беруть участь у взаємодіях людей, і зокрема тих, які беруть на себе функції цілепологателів або відповідно зі своїми організаційними статусом, або в суперечність йому. У будь-якому випадку необхідною умовою визначення мети є наявність випереджаючої самосвідомості індивіда чи колективу.

З різними, і особливо неспільними, цілями безпосередньо пов'язані можливі траєкторії альтернативного стану організації. Тому в конфліктних взаємодіях організація повинна надавати і надає принципове, головне значення того майбутнього, яке ніби промальовує, демонструє

конфлікт. Конфлікт цілепологателів це конфлікт можливих цілей і ліній розвитку організації, детермінанти ж конфлікту - подання неспільних цілей. Однак мова не йде про те, що всі майбутні стану в якомусь сенсі більш прогресивні, ніж справжні. Наприклад, організація може ставити своєю головною метою збереження існуючого стану незалежно від його суспільної оцінки або об'єктивної прогресивності.

Для надорганізації конфліктні взаємодії підлеглих їй організацій або підрозділів, що є частковими цілепологателями своєї діяльності, виявляються індикатором не так попередньої історії розвитку дисфункцій, скільки того, що може статися в майбутньому з цілями організації та її окремими частинами, із засобами та іншими складовими діяльності. Індикація майбутнього і є провідна функція організаційного конфлікту, її зручно назвати проспективною. Якщо дана обставина усвідомиться керівниками надорганізації і якщо в їх розпорядженні є необхідні організаційні середовища, ці керівники отримують можливість такого управління конфліктом або конфліктними ситуаціями, яке забезпечить рух підлеглих їм організацій і підрозділів в потрібному напрямку [4,8].

Проголошення проспективної функції організаційного конфлікту в якість провідною і визнання можливості управління з боку надорганізації конфліктними взаємодіями за допомогою організаційних коштів дасть основу для виявлення та інших функцій організаційного конфлікту, пов'язаних з цією головною. По-перше, конфлікт дозволяє побачити не тільки можливе майбутнє організації, але і шляхи руху до нього як у свідомості людей, так і в об'єктивно існуючому середовищі - фізичної та організаційної. По-друге, організаційний конфлікт сам виявляється безпосереднім творцем майбутнього, і в першу чергу - організаційних норм. Сюди ж примикають соціалізуючі та адаптаційні функції конфлікту. По-третє, оскільки проспективна функція відокремлює майбутнє від справжнього, вона робить організаційний конфлікт і руйнівником організаційної дійсності, тобто існуючих організаційних відносин, норм, цінностей. У цій своїй якості незалежно від тих вигод, які обіцяє конфлікт в майбутньому, він викликає негативне ставлення переважної більшості людей, що опинилися під загрозою його деструктивних впливів.

Висновок. Отже, саме деструктивні властивості, руйнівні здібності конфлікту роблять безглуздою спробу визначення універсальної ефективності конфлікту, безвідносно до опонентів і до надорганізації. Перемога в конфлікті одного з опонентів завжди робить взаємодію неефективним для іншого. Взагалі кажучи, надорганізації байдуже, які саме з підлеглих їй організацій або підрозділів вийдуть переможцями в конфлікті. З організаційної точки зору для неї вигідний той результат, який призводить до досягнення її цілей, до підвищення ефективності її діяльності. Тому визначення ефективності конфлікту ситуативно за своїм характером і має сенс тільки по відношенню до

конкретного взаємодії. Звичайно, конструктивні вияви конфлікту теж різноманітні. Особистісний конфлікт не тільки здатний справляти негативний вплив на особистість, а й може сприяти позитивному розвитку (наприклад, у вигляді почуття невдоволеності собою). У групових та міжгрупових стосунках конфлікт може запобігати стагнації організації, бути чинником розвитку, вияву нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій.

Конфлікт, особливо на етапі конфліктної поведінки, відіграє пізнавальну функцію, функцію практичної перевірки та корекції тих образів ситуації, що склалися. Виявляючи суперечності, що існують між членами групи, та ліквідуючи їх на стадії розв'язання, конфлікт звільняє групу від руйнівних факторів і сприяє її стабілізації. Зовнішній конфлікт може виконувати інтегративну функцію, згуртовуючи групу перед зовнішньою небезпекою. Особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів керівників, бо від нього великою мірою залежать напруженість, тривалість та результативність конфліктних ситуацій.

Таким чином, переконання багатьох керівників у тому, що конфлікти в виробничому колективі необхідно глушити, що робота йде тим краще, чим менше конконтрастів в організації, має під собою лише емоціональні підстави, характерні для будь-якої наляканої конфліктами людини.

Список літератури

1. *Войтович М.В., Карамушка Л.М.* Психологічні основи розв'язання управлінських конфліктів в освітніх закладах // Управління закладами середньої освіти психологічні аспекти. – К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2001. – С. 129-149.
2. *Гірник А., Бобро А.* Конфлікти: структура, ескаляція, залагодження. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003.

- 172 с.
3. *Гончаров В.Н., Тищенко В.В.* Конфликтная ситуация: опыт работы менеджера // Конфликтологическая экспертиза: теория и методика. / Ред. А.М. Гірник. – К, 1999. – С. 21 – 29.
 4. *Грабовська С., Равчина Т.* Конфлікти без насильства. – Львів: Фонд «Україна-Європа», 2001. – 278 с.
 5. *Карамушка Л.М.* Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
 6. *Коломінський Н., Бондарчук О.* Стиль поведінки керівника в конфліктній ситуації: діагностування та шляхи оптимізації // Освіта і управління. – 1998. – Т.2. – № 1. – С. 91-95.
 7. *Л.А. Козер* "Функції соціального конфлікту" // Американська соціологічна думка. – М.- 1996. – С.542-556.
 8. *Третяченко В.В.* Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилюс, 1997. – 585 с.

References (transliterated)

1. *Voytovych M.V, LM Karamushka Psychological foundations of resolving conflict management in educational institutions // Office of Secondary Education psychological aspects. - Kiev: Institute of Psychology. GS Kostyuka Pedagogical Sciences of Ukraine, 2001.- pp. 129-149.*
2. *A. Miner, beaver A. Conflicts: structure, escalating, resolving. - Kiev. Izd Salome Pavlichko "Fundamentals", 2003. - 172 p.*
3. *Goncharov VN, Tishchenko VV Konflyktnaya situation: work Experience Manager // examination of the conflict: theory and methodology. / Ed. AM Miner. - Kiev, 1999. - pp. 21 - 29.*
4. *Hrabovska S., T. Ravchyna conflicts without violence. - Lviv: Fund "Ukraine-Europe", 2001. - 278 p.*
5. *Karamushka LM Management Psychology: Training. guidances. - Kiev. Millenium, 2003. -344 p.*
6. *Kolominsky N. Alexander Bondarchuk head style behavior in a conflict situation, diagnostics and ways to optimize // Education and Management. - 1998. - vol. 2. - no. 1. - pp. 91-95.*
7. *LA Coser "Functions of Social Conflict" // American Sociological dumka.- Moscow.- 1996. pp. 542-556.*
8. *Tretyachenko V.V. Collective management subjects: formation, development and psychological preparation. - Kiev. Stylos, 1997. - 585 p.*

Надійшла (received) 01.03.2017

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Ефективність конфліктів в організації / Н.В. Гриценко / Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2017. - № 24(1246).- С. 3-6 . Бібліогр. 8 назв. – ISSN 2519-4461.

Эффективность конфликтов в организации / Н.В. Гриценко/ Вестник Национального технического университета “Харьковский политехнический институт” (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2017. - № 24(1246).- С. 3-6 . Библиогр.: 8 названий. – ISSN 2519-4461.

The effectiveness of the conflicts in the N.V. Gritsenko/ Bulletin of National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2017. - № 24(1246).- P. 3-6 . Bibliogr.: 8 names. – ISSN 2519-4461.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гриценко Наталя Валеріївна - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, бізнесу і управління персоналом на транспорті, Український державний університет залізничного транспорту, м.Харків, тел.: (057) 730-19-72; e-mail: gritsenkonatal@gmail.com

Гриценко Наталья Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, бизнеса и управления персоналом на транспорте, Украинский государственный университет железнодорожного транспорта, г. Харьков; тел.: (050) 582-44-32; e-mail: gritsenkonatal@gmail.com

Gritsenko Natalia Valerievna - candidate of economic sciences, associate professor of economics, business and management personnel transport, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov, tel.: (050) 582-44-32; e-mail: gritsenkonatal@gmail.com