

УДК 331.1

DOI: 10.31673/2415-8089.2023.121501

Євтушенко Н.О., д.е.н., проф.
Ковальчук О.В., магістр
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Обґрунтована необхідність дослідження теоретичних основ виникнення конфліктів на підприємстві та розробка практичних рекомендацій ефективного регулювання протиріч в процесі трудової діяльності. З'ясовано сутність поняття «конфлікт» та природа його виникнення в трудовому колективі. Сформовано види конфліктів за класифікаційними ознаками. Здійснено огляд відомих конфліктів в трудовому колективі, зазначено їх особливості та недоліки. Досліджено головні проблеми визначення типології конфліктів для подальшого аналізу та вирішення конфліктних ситуацій у процесі діяльності. Запропоновано методи та принципи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Ключові слова: конфлікт, управління, причини, принципи, менеджер, підприємство.

Постановка проблеми. Процес функціонування будь-якого підприємства – це своєрідна система управління, яка живе відповідно до власних законів і принципів. Розвиток підприємства передбачає появу протиріч як у внутрішній системі управління, зокрема, на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, потребах, спонуканнях, так і у зовнішньому оточенні. Ці обставини провокують появу конфліктних ситуацій у вигляді суперництва та протистояння у сфері принципів або емоційно-обумовлених сутичок. Сучасні дослідження показують, що для ефективного управління конфліктами недостатньо визначення типу конфлікту та з'ясування його змістовних характеристик. У конфліктній ситуації головним є визначення причин появи конфліктів та способів їх усунення, що обумовило тему наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання конфлікту активно розглядалися як наприкінці ХІХ ст так і в даний час. Закордонні психологи зробили найбільший внесок у дослідження процесів управління конфліктами на підприємствах, зокрема, А. Адлер, М. Альберт, Р. Джеффри, Е. Еріксон, К. Левін, А.Лурія, Ч.Ликсон, А. Маслоу, В. Мерлін, Г.Скотт, К. Роджерс, Е. Фромм, Ф. Хедоурі. Серед вітчизняних вчених проблемам управління конфліктами присвячені праці: І. Ващенко, Г. Гребенькова, Н. Гришиної, О. Долгого, М.Жидка, Г.Ложкіна, В. Нагаєвої, Н. Новікової, М. Примуш, В. Шаленка і багатьох інших. Вчені зробили значний внесок у вивчення конфлікту, методів та принципів управління ними. Однак, подальшого дослідження потребують питання, що пов'язані з виявленням причин виникнення конфліктів та розробкою ефективних шляхів до їх усунення.

Метою статті є визначення сутності поняття «конфлікт», побудова класифікації видів конфліктів, огляд основних причин виникнення конфліктів в діяльності трудового колективу підприємства та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Підприємства, у яких працюють від 10 до тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з

«людським фактором». До них можна віднести як окремі неприємні інциденти, так і намічені негативні тенденції [1]. В цих обставинах зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів.

Конфлікт у широкому сенсі – це категорія, яка відображає форму розвитку протиріччя, коли протилежності, які виникають в ньому, перетворюються в крайнощі (полярність, антагонізм), досягаючи моменту взаємного заперечення один одного і усвідомлення необхідності її розв'язання [2]. У вузькому розумінні зміст поняття «конфлікт» має наступні значення [2; 3]: стан відкритої, часто затяжної боротьби; стан дисгармонії у відносинах між людьми, ідеями або інтересами; зіткнення протилежностей; психологічна боротьба, що виникає як результат функціонування взаємовиключних імпульсів, бажань і тенденцій; протистояння характерів або сил, передусім основна опозиція, на якій побудована конфліктна ситуація.

Пропонуємо поняття «конфлікт» розуміти як процес напруження, що виникає між учасниками конфлікту у процесі їх професійної взаємодії з приводу виникнення діалектичного протиріччя.

У процесі вивчення конфліктів, основною проблемою є їх різноманітність. Інформацію про конфлікти було проаналізовано та систематизовано згідно класифікаційних ознак (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація конфліктів [2; 7]

Ознаки	Види
За результатами	функціональні, дисфункціональні, безрезультатні
За складом учасників	міжособистісні, внутрішньоособистісні, групові, міжгрупові
За джерелами виникнення	структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні, динамічні
За часом конфлікту	гострі, хронічні; швидкоплинні, тривалі, повільні
За ступенем гостроти протиріч	Невдоволення, розбіжність, протидія, ворожнеча, війна
За типом функціональної системи	організаційно-технологічні конфлікти; конфлікти в соціально-економічній системі, конфлікти в системі управління; конфлікти, які пов'язані з функціонуванням неформальної організації; конфлікти, які пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин
За ступенем інтенсивності конфлікту	основні та неосновні; реалістичні та нереальні
За тенденцією до змін	конструктивно-деструктивний; неконструктивний
За етапом течії	короткочасні, тривалі, затяжні; керовані, некеровані; спонтанно припинені; припинені сторонами
З точки зору мотиву	особисті, групові, програмні, відкриті (латентні)
За службово-комунікативною спрямованістю взаємодії	вертикальні, горизонтальні
У динамічному аспекті	стихийні, заплановані, спровоковані, ініційовані.

Найбільш поширеними в трудовому колективі зустрічаються конфлікти за складом учасників – міжособистісні та внутрішньоособистісні. У виробничих обставинах, зокрема у комунікативному процесі, міжособистісні та внутрішньоособистісні конфлікти характеризуються

суперечливим станом працівників, що проявляється у загальній втомі, пригніченості, невпевненості у своїх діях, психологічному дискомфорті та безсиллі. Виявляється, що працівник підприємства не може знайти рівновагу в собі відносно інших учасників трудового процесу, а тому не здатен розробити шляхи вирішення складних завдань, пов'язаних з психологічними розладами [4; 5].

З метою вирішення буденних питань доцільно розглядати причини виникнення міжособистісних та внутрішньоособистісних конфліктів з позиції системного та процесного підходу як зовнішні (виникають у процесі взаємодії людей та спільної діяльності) і внутрішні (виникають всередині психологічного світу особистості, який представляє собою зіткнення її протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів) [2;6].

Зовнішніми причинами конфліктів є результат протиріч, які створюються у зв'язку із [2]: відмінностями у поглядах та уявленнях на шляху досягнення цілей; неточною та неповною передачею інформації у процесі міжособистісних комунікацій та спілкування; невиконанням наданих керівництвом обіцянок; перевантаженістю роботою та «прив'язка» до робочого місця, що породжує неритмічність та нестабільність режиму праці; нечітко визначеними посадовими правами та обов'язками; помилками у процесі об'єктивності оцінювання праці; низьким рівнем мотивації тощо.

Внутрішні причини конфліктів враховують протиріччя у наступних компонентах на рівні особистості, зокрема, когнітивних (знижена самооцінка, невпевненість в своїх знаннях та професійних здібностях, труднощі в ухваленні рішень), поведінкових (низький поріг можливостей адаптації до змін, наявність конфлікту соціальних ролей (переважання кланового типу організаційної культури), неправильне тлумачення думок, вчинків та поведінки) та емоційних (психічне та емоційне напруження, ігнорування внутрішніх психологічних якостей особистості, негативні переживання, психологічний безвихідь) [2].

Під час вирішення конфліктів доречним є застосування основних методів управління конфліктами, зокрема: 1) внутрішньоособистісні методи (методи впливу на окрему особу): подія, реакція індивіда, бажаний результат події; 2) структурні методи (методи щодо усунення організаційних конфліктів): система винагород, координаційні механізми, роз'яснення вимог до роботи, формування спільних цінностей. 3) міжособистісні методи: компроміс, ухиляння від конфліктів, співробітництво, поступливість, протиборство.

У процесі регулювання внутрішньоособистісних конфліктів в трудовому колективі, менеджерам підприємства не доцільно обирати лише алгоритм своєї діяльності для усунення цих конфліктів. Важливо, що б дії менеджера базувалися на принципах управління конфліктами, зокрема [7]: 1) принцип системності, яка дасть змогу комплексно використовувати технологічні прийоми впливу на динаміку конфліктної взаємодії; 2) принцип об'єктивності та прозорості; 3) принцип узгодженості особистої та загальної цілі діяльності. Своєчасне інформування працівників в трудовому процесі дозволяє вирішувати завдання не примусово, не зі страху покарання, а за бажанням, шляхом в силу власних переконань, зацікавленості, почуття обов'язку та розуміння відповідальності; 4) принцип відповідності, який регулює трудові відносини у межах наукового підбору та розстановки кадрів відповідно до рівня розвитку працівників, їх професійної значущості, затребуваності; 5) принцип підвищення кваліфікації, який впливає на рівень впевненості працівника у своєму професіоналізмі та ефективності використання потенціалу; 6) принцип оптимізації управління.

Згодом конфлікти, що виникають в трудовому процесі, можуть стати стимулом для руху та розвитку підприємства, зміцнення його потенціалу та конкурентних позицій на ринку, а не завдавати шкоди. При ефективному управлінні конфліктами у трудовому колективі його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти надалі досягненню цілей підприємства.

Висновки. Таким чином, конфлікти є незапланованими та неминучими у процесі трудової діяльності підприємства. В сучасному суспільстві менеджери підприємства повинні бути готовими вирішувати суперечки як між співробітниками, так і між цілими відділами. В

цих обставинах менеджерам необхідно вміти вчасно проводити профілактику виникнення конфліктів та проводити процедури щодо удосконалення відносин у трудовому колективі, заохочуючи працівників до ефективної реалізації свого потенціалу. Правильно підібрані методи та принципи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства дозволять як нейтралізувати конфлікти, так і направити їх у конструктивне русло.

Список використаної літератури

1. Новікова Н.. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.79-83.
2. Євтушенко Н. О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України: монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА». 2017. 535 с.
3. Євтушенко Н.О. Менеджмент-консалтинг: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2021. 270 с
4. Кузьмін О. Тайм-менеджмент. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.
5. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Практична психологія конфлікту: Навч. Допомога. – 2-ге вид., Стереотип. К.:МАУП, 2002. 256
6. Ващенко І.В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ Монографія. Харків: АТС, 2002. 256 с
7. Yevtushenko N.O., Kovtun Y.O. Reasons of intrapersonal conflicts in activities of the enterprise and principles of management by them. *Економіка і суспільство*. Випуск № 9. 2017.

REFERENCES

1. Novikova N. (2013). Upravlinnya konfliktamy v orhanizatsiyi: pidkhody do vyrishennya ta profilaktyku [Management of conflicts in the organization: approaches to resolution and prevention]. *Halys'kyu ekonomichnyy visnyk. - Galician Economic Bulletin*. Vol. 2(41). Pp.79-83.
2. Yevtushenko N. O. (2017). Mekhanizm konsal'tynhovoyi vzayemodiyi pidpryyemstv na rynku telekomunikatsiynykh posluh Ukrayiny [The mechanism of consulting interaction of enterprises on the market of telecommunication services of Ukraine]: monohrafiya. Kyiv : TOV «SIK HRUP UKRAYINA».
3. Yevtushenko N.O. (2021). Menedzhment-konsal'tynh [Management consulting]: navchal'nyy posibnyk. Kyiv: DUT.
4. Kuz'min O. (1995). Taym-menedzhment [Time management]. L'viv: Tsentr Yevropy.
5. Lozhkin H. V., Pov'yakel' N. I. (2002). Praktychna psykholohiya konfliktu [Practical psychology of conflict]: Navch. Dopomoha. – 2-he vyd., Stereotyp. K.:MAUP.
6. Vashchenko I.V. (2002). Konflikty: suchasnyy stan, problemy ta napryamky yikh vyrishennya v orhanakh vnutrishnikh sprav [Conflicts: current state, problems and ways of solving them in internal affairs bodies]. Monohrafiya. Kharkiv: ATS.
7. Yevtushenko N.O., Kovtun Y.O. (2017). Reasons of intrapersonal conflicts in activities of the enterprise and principles of management by them [Reasons of intrapersonal conflicts in activities of the enterprise and principles of management by them]. *Ekonomika i suspil'stvo. - Economy and society*. Vol. 9.

EVTUSHENKO NATALIA, KOVALCHUK OLENA. REASONS FOR CONFLICTS IN THE ENTERPRISE AND WAYS DECISION THEM. *The need to study the theoretical foundations of conflicts in an enterprise and to develop practical recommendations for the effective regulation of contradictions in the process of labor activity substantiated.*

The essence of the concept of “conflict” and the nature of its occurrence in the work collective clarified. It proposed that the concept of “conflict” understood as a process of tension that arises between participants in a conflict in the process of their professional interaction regarding a dialectical contradiction.

The types of conflicts are formed according to classification criteria: according to the results, according to the composition of the participants, according to the sources of occurrence, according to the time of the conflict, according to the degree of severity of the contradictions, according to the type of functional system, according to the degree of intensity of the conflict, according to the tendency to change, according to the stage of the flow, in terms of motive , according to the service-communicative orientation of interaction in a dynamic aspect.

It has established that the most common conflicts in a work team based on the composition of the participants - interpersonal and intrapersonal. In order to resolve everyday issues, it is advisable to consider the causes of interpersonal and intrapersonal conflicts from the perspective of a systemic and process approach as external (arising in the process of interaction between people and joint activities) and internal (arising within the psychological world of the individual, which is a collision of oppositely directed motives (interests, values, goals, ideals) External and internal causes of conflicts studied.

Methods and principles for managing conflicts in the workforce of an enterprise are proposed. Methods of conflict management include the following: 1) intrapersonal (methods of acting on an individual); 2) structural: reward system, coordination mechanisms, clarification of work requirements, and formation of common values); 3) interpersonal: compromise, conflict avoidance, cooperation, compliance, confrontation.

We believe that conflicts that subsequently arise in the labor process can become an incentive for the movement and development of the enterprise, strengthening its potential and competitive position in the market, and not cause damage.

Key words: *conflict, management, causes, principles, manager, enterprise.*