

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто підходи та принципи формування системи управління конфліктами в організації. Конфліктологічна наука і практика мають значні напрацювання у теорії конфлікту та її застосування у виробничій діяльності. Проте відсутність системного підходу в процесі інтервенцій у конфліктну взаємодію в організації не завжди дає очікувані результати. Системний підхід у будь якій діяльності – це запорука досягнення бажаного результату. В діяльності організації системність повинна бути невід'ємною складовою усіх рівнів та сегментів управління. Для того, щоб система забезпечувала ефективне виконання поставлених завдань, її слід формувати та розвивати на основі принципів спеціалізації, комплексності, кооперативності, структуризації, адаптивності та самокерованості. Як показує практика, дуже мало підприємств та організацій мають фахівців з управління конфліктами і ще менше – спеціалізовані підрозділи. Запропонована нами система забезпечить професійний підхід до управління конфліктами. Керуючись наведеними принципами, вважаємо, що система управління конфліктами в організації має складатися з таких елементів: бачення, ресурси, персонал, стимули, план дій. Наявність системи управління конфліктами в організації може забезпечити функціонування організації без конфліктів, що сприятиме її ефективній діяльності. Створення ефективної системи управління конфліктами в організації має бути на порядку денному всіх керівників організації незалежно від сфери діяльності і форми власності.

The article deals with the approaches and principles of forming a system of conflict management in the organization. Conflict science and practice have quite significant developments in the theory of conflict and its application in production activities. However, the lack of a systematic approach in the process of intervention in the conflict interaction in the organization does not always give the expected results. A system approach to any activity – is a guarantee of achieving the desired result. In the organization's activities, systemicity must be an integral part of all levels and segments of management. In order for the system to ensure the effective implementation of the tasks, it should be formed and developed on the basis of the principles of specialization, integrity, co-operative, structuring, adaptability and self-control. As practice shows, very few enterprises and organizations have conflict management specialists and even fewer specialized units. Our proposed system will provide a professional approach to conflict management. Based on the above principles, we believe that the conflict management system in the organization should consist of the following elements: vision, resources, staff, incentives, action plan. The existence of a conflict management system in the organization can ensure the functioning of the organization without conflicts, which will facilitate its effective operation. Creating an effective conflict management system in an organization should be on the agenda of all managers of organizations, regardless of the sphere of activity and ownership.

Ключові слова: конфлікти, система, організація, підприємство, управління конфліктами, розвиток.

Keywords: conflicts, system, organization, enterprise, conflict management, development.

Окреслення проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Вітчизняна та зарубіжна конфліктологічна наука і практика мають значні напрацювання з теорії конфлікту та її застосування у виробничій діяльності. Проте відсутність системного підходу в процесі інтервенцій у конфліктну взаємодію в організації не завжди дає очікувані результати.

Як відомо, системний підхід у будь якій діяльності – це запорука досягнення бажаного результату. В діяльності організації системність повинна бути невід'ємною складовою усіх рівнів та сегментів управління. Проте, якщо в організації відсутня або ще не сформована система управління конфліктами, то, звісно, про системний підхід не може бути й мови. Нині

відомо досить багато пропозицій стосовно формування системи управління конфліктами на рівні підприємства: одні дослідники пропонують вважати системою алгоритм поведінки у конфлікті; інші вважають, що такою системою є так звана карта розв'язання (вирішення) конфліктів; треті висловлюють думку, що системою є, власне, управління (діагностика, прогнозування, профілактика, вирішення) конфліктами і т. ін. Ми ж вважаємо, що все це може бути лише елементами системи управління конфліктами в організації.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.

Опрацювання й аналіз низки праць та публікацій свідчить, що першочерговими цілями управління конфліктами в організації є виявлення протиріч, уникнення проявів нетерпимості чи агресії та покращення співробітництва між працівниками. Управління конфліктом означає прагнення до його конструктивного вирішення, поліпшення функціонування організації, встановлення перешкод для недопущення розвитку спіралі ескалації.

Проблематиці конфліктів в організації велику увагу приділяє Е. Регнет, яка дуже ґрунтовно і всебічно досліджує суть, причини, наслідки конфліктів у організації. Вона запропонувала низку методів вирішення конфліктів.

В Україні питання управління конфліктами в організації досліджує Л. Скібіцька. Вона розробила і вдосконалила чимало схем та методів, які можна використати для управління конфліктами в організації.

Враховуючи те, що проблематика розроблення і функціонування системи управління конфліктами досліджена недостатньо, ми хочемо запропонувати своє бачення її вирішення.

Метою статті є теоретичне обґрунтування необхідності розроблення системи управління конфліктами в організації для її подальшого впровадження у практичну діяльність.

Виклад основного матеріалу досліджень.

Система, у широкому розумінні цього поняття, означає сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою та утворюють певну цілісну структуру. Характерними особливостями системи є її збалансованість, можливість удосконалення шляхом заміни елементів, їх вилучення або доповнення. Кожен елемент системи є, по суті, окремою автономною одиницею, який також можна вдосконалювати.

Розрізняють системи абстрактні (системи наукових знань, гіпотези, концепції, теорії, поняття) і матеріальні (об'єднують людей, природні, матеріальні, технічні, фінансові ресурси у різних поєднаннях та взаємному впливі). Сучасна тенденція розвитку теорії системи полягає у поєднанні абстрактних і матеріальних у єдину інтегральну систему вирішення певних завдань, що охоплюють увесь цикл досліджень, розробок і практичного втілення їх результатів. Реалізацію такого підходу забезпечують формуючи творчі колективи учених, фахівців, практиків на міждисциплінарній, міжпрофесійній основі з використанням мережевих, комп'ютерних, телекомунікаційних систем тощо [1, с. 322].

Для того, щоб система забезпечувала ефективне виконання намічених завдань, її слід формувати і розвивати на основі принципів спеціалізації, комплексності, кооперативності, структуризації, адаптивності та самокерованості.

Принцип спеціалізації означає, що система функціонує відповідно до цілей її створення, забезпечує виконання специфічних завдань, дає змогу залучати експертів з конкретної галузі.

Принцип комплексності означає, що система повинна містити всі елементи, які необхідні й достатні для повноцінної реалізації її завдань і функцій відповідно до встановлених критеріїв та вимог всебічного обґрунтування прийнятого рішення. З урахуванням цього визначення система, відповідно до її функціонального призначення, може мати у своїй структурі всі види ресурсів – людські, інформаційні, фінансові, технічні, матеріальні, природні – окремо або в будь-якому поєднанні.

Принцип кооперативності означає, що система має забезпечувати функціонально зумовлену взаємодію між її елементами, а також необхідні зв'язки із зовнішніми системами чи їх елементами для реалізації поставлених цілей. Цей принцип передбачає взаємне узгодження, усунення протиріч, що виникли при взаємодії елементів системи.

Структуризація означає, що система може ефективно функціонувати лише за умови формування такої організаційної структури, яка найповніше забезпечує реалізацію її функцій та цілей.

Принцип адаптивності означає здатність системи пристосовуватися до мінливих умов функціонування шляхом мобілізації її внутрішніх ресурсів, можливостей, зміни структури. Така необхідність може виникати в умовах зміни власника організації, реорганізації чи зміни її правового статусу, банкрутства і т. ін.

Самокерованість системи означає її здатність до самоуправління, тобто управління зсередини силами самих її елементів шляхом самоорганізації [1, с. 324].

Як показує практика, врегулюванням більшості конфліктів, що виникають в організації, незалежно від причин і учасників, займаються керівники та менеджери різних рівнів. Дуже мало організацій мають фахівців з управління конфліктами і ще менше – спеціалізовані підрозділи. Система, яку пропонуємо ми, забезпечить професійний підхід до управління конфліктами. Керуючись наведеними принципами, вважаємо, що система управління конфліктами в організації (СУКО) має складатися з таких елементів: *бачення, ресурси, персонал, стимули, план дій* (рис. 1).



Рис. 1. Система управління конфліктами в організації

Ключовим елементом запропонованої системи повинно бути бачення. За суттю бачення – поняття дуже глибоке і багатогранне – означає розуміння того, що буде у майбутньому, які цілі слід ставити, щоб рухатися вперед. Якщо розглядати бачення стосовно індивіда, наприклад керівника організації, то це здатність «заглянути за горизонт», тобто побачити свою організацію у майбутньому (її структуру, персонал, фінансовий стан, економічні зв'язки і т. ін.). Якщо ж розглядати бачення як складову системи, то це мають бути чітко

сформульовані цілі та шляхи їх досягнення. З урахуванням цілей будуть формуватися інші компоненти системи управління конфліктами: ресурси, персонал, стимули, план дій.

Наступним елементом, без якого неможливі створення, розвиток, функціонування, вдосконалення системи управління конфліктами в організації, є ресурси: приміщення, фінансове, матеріальне, програмне, інформаційне забезпечення діяльності. Проте найважливіший ресурс – персонал, тому в нашій системі він виступає як окремий її елемент. Перелік ресурсів можна розширювати залежно від специфіки діяльності організації.

Третьою складовою системи управління конфліктами в організації є персонал, який забезпечує її належне функціонування. Якщо бачення – це ключовий елемент, з якого починається формування системи, то персонал – базовий елемент, котрий забезпечує її життєздатність. Враховуючи те, що нині на більшості підприємств нема спеціалістів-конфліктологів, ми вважаємо, що підвалини для мінімізації конфліктів на підприємстві необхідно закладати ще на етапі підбору кадрів [2, с. 94]. Сфера управління конфліктами – дуже специфічна, тому до формування персоналу треба підходити виважено і професійно. Якщо коротко, то претенденти на таку роботу мають володіти певним творчим, аналітичним, інноваційним потенціалом, прагнути до саморозвитку, професійного вдосконалення і зростання, розвивати навички, необхідні у сфері управління конфліктами. Ми є прихильниками того, щоб конфліктологічні компетенції формувалися ще у студентів вищих навчальних закладів [3, с. 56]. Детальніше вимоги до персоналу і напрями його розвитку ми розглянемо у наших подальших працях.

Наступним елементом нашої системи управління конфліктами в організації є стимули. Вони повинні бути матеріальними, нематеріальними, одним словом, їх має бути багато й різноманітних. Наявність стимулів у системі управління конфліктами дасть змогу цілеспрямовано стимулювати розвиток ділової і творчої ініціативи всіх, хто безпосередньо причетний до її функціонування. Якщо працівники усвідомлять, що їх праця, додаткові зусилля, ініціативність будуть належно винагороджені це усуне, насамперед, формальний підхід до виконання завдань. Варто ще раз наголосити, що стимули повинні бути обов'язково різноманітними, оскільки, як свідчить практика, одні й ті самі стимули рано чи пізно працівник сприйматиме як належні, буденні, що своєю чергою, може призвести до втрати їх стимулюючого впливу. Разом з тим ми розуміємо, що структура, кількість, розміри (у грошовому виразі) стимулів залежать від фінансового стану конкретної організації.

П'ятим елементом системи управління конфліктами в організації є план дій. Він передбачає оперативне і перспективне планування діяльності системи й містить два великі блоки, які, своєю чергою, також поділяються на кілька частин (табл. 1).

Таблиця 1

План дій у системі управління конфліктами

Розвиток персоналу		Управління конфліктами			
Персонал СУКО	Персонал організації	Діагностика	Профілактика	Прогнозування	Вирішення

Розвиток персоналу СУКО передбачає навчання, тренінги, стажування працівників, які забезпечують діяльність системи, з метою набуття ними компетенцій з управління конфліктами. Розвиток персоналу організації (крім персоналу СУКО) передбачає бесіди, навчання, тренінги для отримання ними знань, умінь, навичок поведінки у конфліктній взаємодії з метою мінімізації негативних наслідків конфліктів.

Другий блок плану дій, власне, і є планом управління конфліктами з усіма його складовими: діагностика, профілактика, прогнозування та вирішення конфліктів. Їх реалізація передбачає широкий спектр інструментів: соціологічні дослідження, програмне забезпечення, використання індивідуальних бесід, колективних заходів і т. ін.

Висновки. Враховуючи викладене, можна стверджувати, що наявність системи управління конфліктами в організації може забезпечити функціонування організації без конфліктів, що сприятиме її ефективній діяльності. Створення ефективної системи управління конфліктами в організації має бути на порядку денному всіх керівників організацій незалежно від сфери діяльності та форми власності.

Література

1. Слезингер Г. Э. *Социальная экономика: учебник.* – М.: Дело и Сервис, 2001. – 364 с.
2. Цісецький О., Нагорняк Г. *Кадрова політика як інструмент профілактики конфліктів на підприємстві // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* — Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С. 94–97.
3. Цісецький О. *Формування конфліктологічних компетенцій у студентів вищих навчальних закладів // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* — Тернопіль: Економічна думка, 2012. – С. 56–59.