

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

*Камишнікова А.С., Цюра Е.О., здобувачі вищої освіти,
antonina.kamishnikova@gmail.com*

*Наукові керівники: Ачкасова Л.М., к.е.н., доцент,
Величко Я.І., асистент кафедри менеджменту*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Сучасний підхід до конфлікту ґрунтується на тому, що постійна і повна гармонізація, відсутність нових ідей, які потребують розриву зі старими способами роботи, неминуче призводить до стагнації, уповільнює розвиток інновацій і прогрес організації в цілому. Ось чому менеджери повинні постійно підтримувати рівень конфліктності, необхідний для творчих інновацій в організації, і вміло управляти конфліктами для досягнення цілей організації.

Існує безліч причин виникнення конфліктів як загальних, так і особистих. Розглянемо основні існуючі підходи науковців та практиків з конфліктології щодо причин виникнення конфліктів в трудовому колективі. На думку Лісеного Є.В. та Лісенової А.М. [1], причинами конфліктів у компаніях є: 1) створення напруженості в міжособистісних відносинах між членами команди, між групами або з керівництвом; 2) намагання членів команди довести правильність своїх поглядів на те, як розвивається організація. Намагання членів команди визначити місце кожного члена в цьому розвитку і міру його участі в цьому розвитку; 3) стан членів робочої групи, коли певні структури взаємовідносин в організації змушують кожного змінювати свій спосіб дій, свої погляди на події, що відбуваються, та їх наслідки; 4) нерівномірний розподіл відповідальності між членами робочої групи, нерівномірний розподіл обов'язків, неадекватна винагорода за роботу та помилкова або хибна політика керівництва; 5) навмисне створення керівництвом конфлікту інтересів між членами організації, навмисне надання невірних вказівок щодо побудови взаємовідносин з метою активізації працівників та формування єдиної громадської думки. При цьому не виокремлена ніяка ознака цього поділу.

Воронкова В.Г., Беліченко А.Г. та Попов О.М. виділяють дві основні групи конфліктів та їх причини [2]: по-перше, це конфлікти, пов'язані з видом діяльності організації (ділові конфлікти); і по-друге, конфлікти пов'язані з міжособовими стосунками. Типовими причинами ділових конфліктів є: несумісність цілей (коли досягнення мети одним працівником заважає досягненню мети іншим), погане планування та

незбалансованість роботи (збалансованість означає, що за певною роботою повинні бути закріплені засоби та функції, необхідні для виконання цієї роботи, і не повинно бути засобів, не пов'язаних з жодною функцією); зміст (обов'язки повинні стосуватися лише певного набору функцій); неповні технічні, інформаційні та ієрархічні зв'язки між робочими місцями (наприклад, один підлеглий отримує вказівки від кількох керівників); занадто багато прямих підлеглих керівника; повна передача ініціативи підлеглим; хибні управлінські кола (ніхто ні за що не відповідає, всі однаково безвідповідальні та безправні), брак ресурсів. Друга група міжособистісних конфліктів зумовлена соціально-психологічною системою відносин на робочому місці. Іншими словами, розрізняють два рівні причин конфліктів: організаційні та особистісні, тобто психологічні (проблеми в міжособистісних відносинах).

Дещо схожим на попередній, є поділ причин виникнення конфліктів на загальні і особисті [3]. До загальних причин відносять соціально-політичні та економічні (пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні), соціально-демографічні (відображають відмінності в установках і мотиваціях людей залежно від статі, віку та національності), соціально-психологічні (соціально-психологічні явища всередині груп) та індивідуально-психологічні (індивідуальні особливості особистості). Індивідуальними причинами конфліктів є незадоволеність умовами праці, застарілість організаційних структур, нечіткість розподілу прав і обов'язків, необґрунтована публічна критика одних працівників і необґрунтована (позитивна) похвала інших, недостатній рівень професійної підготовки підлеглих, невідповідність між функціями, що входять до посадових обов'язків працівників, їх поведінкою і життєвим досвідом, порушення етики спілкування, порушення трудового законодавства, обмеженість ресурсів, відмінності та зверхність.

Деякі автори [4] виділяють внутрішні та зовнішні чинники, які сприяють виникненню соціальної напруженості в трудових колективах підприємств. Внутрішні фактори виникають на підприємствах і, як правило, врегульовуються існуючими нормами та домовленостями, тобто так званими правилами між стейкхолдерами, які прийняті на певному рівні. Наприклад, невиконання керівництвом компанії своїх обіцянок і небажання пояснювати людям реальний стан речей; відсутність високих доходів у працівників; відсутність видимих результатів суттєвої турботи про поліпшення умов праці, побуту та

відпочинку працівників; конфлікти між керівництвом і працівниками з приводу несправедливого розподілу матеріальних благ і фондів оплати праці; несправедливий розподіл прибутку між працівниками; несправедливий розподіл коштів на оплату праці між працівниками; впровадження інноваційних технологій або радикальних змін, які не враховують інтереси працівників, підбурювання з боку неформальних лідерів тощо. Зовнішні конфлікти - це конфлікти між керівництвом або власниками підприємства та його конкурентами, клієнтами, постачальниками або профспілками. Конфлікти можуть бути спричинені низкою факторів: нестабільністю внутрішньої ситуації, суперечливими інтересами різних політичних груп, дефіцитом продуктів харчування та товарів першої необхідності, обмеженням соціальних пільг у нових законодавчих актах, послабленням правового соціального захисту інтересів членів профспілок тощо.

Деякі науковці [5-6] поділяють усі причини внутрішньоорганізаційних конфліктів на три групи: 1) індивідуальні характеристики (відмінності в цінностях, сприйнятті, судженнях, установках і переконаннях людей). Реальними причинами конфлікту є відчуття того, які рішення та дії є правильними, а які – неправильними, та схильність реагувати (позитивно чи негативно) на певні події; 2) ситуаційні умови (система відносин між працівниками в компанії за певних умов). Наприклад, занадто високий рівень взаємодії, необхідність забезпечення згоди сторін з певних питань, відмінності в статусі, невизначеність щодо відповідальності сторін тощо; 3) структурні фактори (пов'язані з організацією роботи на підприємстві, його стратегією й політикою, ієрархією влади і т.д.)

К. Шонк з Гарвардської школи права також виділяє три основні групи причин конфліктів, які дещо відрізняються від попередніх [7]: 1) розбіжності в поглядах на виконання певної роботи (робочий конфлікт); 2) розбіжності в особистості, поведінці, уподобаннях, стилі та навичках (конфлікт відносин); 3) політичні інтереси, національність, етичні норми тощо (ціннісні конфлікти).

Багато вчених поділяють усі причини внутрішньоорганізаційних конфліктів на три групи: 1) нормативні, коли розбіжності стосуються групових норм; 2) мотиваційні, коли виникають перешкоди в задоволенні потреб різних учасників організаційних відносин; 3) ціннісні, коли існують розбіжності у цінностях сторін. Менеджери компанії Pollack Peasebuilding Systems виділили чотири основні групи причин конфліктів [8]: 1) відмінності у стилях керівництва та ставленні

до управління іншими (лідерський конфлікт); 2) розбіжності у стилях роботи працівників однієї робочої групи/команди (конфлікт щодо робочого стилю); 3) особистісні відмінності, зумовлені національністю, релігією, звичаями та культурою (культурний конфлікт); 4) відмінності в типі особистості, характері та темпераменті (особистісний конфлікт). Криса О.Й. поділяє причини конфліктів на такі групи [9]: 1) об'єктивні, які зазвичай стосуються нерівномірного розподілу ресурсів компанії; 2) соціально-психологічні, які стосуються несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що викликає труднощі адаптації, агресію, конфлікт поколінь тощо; 3) особистісні, виникають через відмінності в характерах, темпераментах і цінностях людей, які взаємодіють один з одним. Проведений аналіз показав, що немає єдності думок щодо групування безлічі причин виникнення конфліктів в трудових колективах підприємств, що зумовлює наявність багатьох їх видів. Саме тому доцільно класифікувати конфлікти аби розуміти, як вони можуть вплинути на економічне становище підприємства та як їх ефективно вирішити. Потрібно вміти керувати ними та користуватися на благо компанії.

Література.

1. Лісеній Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.
2. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111–119.
4. Batool, H & Riaz, S. Managing the conflict. *A situational analysis of Organization in UAE*. Ulsan, 2013. P.193-199.
5. Дзуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35-40.
6. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 101-111.
7. Harvard Law School. 3 Types of Conflict and How to Address Them [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/> (дата звернення: 25.10.2023).
8. Pollack Peacemaking Systems. Types of Workplace Conflict [Електронний ресурс]. URL: <https://pollackpeacemaking.com/types-of-conflict-in-the-workplace/> (дата звернення: 25.10.2023).
9. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.