

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 7.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19>
УДК 389.14:006.354**

V. V. Pienov,

*к. пед. н., доцент, доцент кафедри фізіології, здоров'я і безпеки людини та природничої освіти, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0900-525X>*

I. Yu. Shevchenko,

*д. е. н., професор, декан факультету управління та бізнесу,
професор кафедри економіки і підприємництва,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>*

I. A. Dmytriiev,

*д. е. н., професор, проректор з наукової роботи, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8693-3706>*

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ: СТРАТЕГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИКІВ

V. Pienov,

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of physiology, human health and safety, and natural sciences education,
Odesa I.I. Mechnikov National University*

I. Shevchenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Management and
Business, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv
National Automobile and Highway University*

I. Dmytriiev,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for Scientific Work, Professor
of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University,*

CONFLICT MANAGEMENT IN THE TEAM: STRATEGIES FOR SETTLEMENT AND SUPPORT OF EMPLOYEES

У статті вказано, що конфлікти, безумовно, виникають у будь-якій організації та можуть нести як негативні, так і позитивні функції. Варіантів управління конфліктами та стресом, а також їх попередження безліч. Кожна компанія має спостерігати за обстановкою всередині колективу та у зовнішньому середовищі. Визначено основні причини виникнення конфліктів в колективі та зазначені дії керівника.

Роль HR-департаментів та керівника в управлінні конфліктами та стресами є ключовою. Грамотний підхід до цього процесу допоможе організації мати сприятливий психологічний клімат, здорову конкуренцію та мотивованих співробітників.

У статті досліджено кілька стратегій, які можуть допомогти вирішити конфлікт в колективі. Один з ефективних методів – запровадження політики вирішення конфліктів, в якій описані кроки, які працівники мають вжити у разі виникнення суперечки. Як нейтральна третя сторона може виступати спеціальна група з вирішення конфліктів у середині компанії. Інша стратегія – заохочення до спільного вирішення проблем, коли всі сторони працюють разом, щоб знайти взаємоприйнятне рішення. Такий підхід може підвищити зацікавленість та знизити рівень невдоволення, оскільки всі зацікавлені у вирішенні проблеми. Крім того, заходи щодо згуртування колективу зміцнять відносини з колегами та покращать загальну робочу атмосферу.

Також відзначено такі особливі випадки конфліктів в колективі як девіатна поведінка, мобінг/булінг та харасмент. Вони потребують окремих стратегій врегулювання конфліктів в колективі та врахування при формуванні організаційної культури організації.

The article examines the problem of managing conflicts in the workplace and their impact on the work of the organization. The article examines in detail the causes of conflicts at the workplace and the conditions for their prevention. The article also discusses the role of HR in the process of conflict management. Knowledge of conflict prevention and resolution is necessary not only for the head of

the organization, but also for line managers and even ordinary managers. As you know, conflicts in the workplace can not only have negative consequences, but also give the organization an impetus for development and change. The topic of the article is relevant, because many companies are faced with the emergence of conflicts in the workplace, and in the conditions of turbulent changes taking place in the world and the emergence of new threats (for example, a pandemic and war), the format of interaction and communication of employees is changing, which undoubtedly requires a qualitatively different approach to managing these processes.

Any conflict within the organization is associated with psychological stress, emotional imbalance, and disruption of relations in the company. Conflict can benefit the organization if it is managed.

The HR department and the manager are perceived as neutral parties who can objectively reflect on the conflicting parties and help reach a compromise. At the same time, it is important that they are treated with confidence.

The article examines current approaches to conflict resolution and conducts a comparative analysis of them.

The role of HR departments and managers in conflict and stress management is key. A competent approach to this process will help the organization to have a favorable psychological environment, healthy competition and motivated employees.

This article explores several strategies that can help resolve conflict in the workplace. One effective method is to implement a conflict resolution policy that describes the steps employees should take in the event of a dispute. A special group for conflict resolution within the company can act as a neutral third party. Another strategy is to encourage collaborative problem solving, where all parties work together to find a mutually acceptable solution. This approach can increase engagement and reduce dissatisfaction because everyone has an interest in solving the problem. In addition, team building activities will strengthen relationships with colleagues and improve the overall working atmosphere.

The main areas of application of mediation in management to increase its effectiveness are determined.

The mediation procedure is considered as part of the basic functions of management and as an important component of a systemic strategy for conflict resolution in the workplace.

The comparative analysis of modern approaches to conflict resolution demonstrated the advantages of the mediation procedure

Such special cases of conflicts at the workplace as deviant behavior, mobbing/bullying and harassment were also noted. They need separate strategies for resolving conflicts at the workplace and taking into account when forming the organizational culture of the organization.

***Ключові слова:** медіація, мобінг, девіантна поведінка, стратегія, конфлікт.*

***Keywords:** mediation, mobbing, deviant behavior, strategy, conflict.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У суспільстві конфлікти – частина роботи підприємств, організацій. Трудовий колектив організації є групою людей, об'єднаних загальною метою, що залежить від основного напрямку діяльності. Але при цьому кожна людина є індивідуальністю зі своїми звичками, світоглядом, відмінними рисами характеру, бажаннями та амбіціями. Більше того, найчастіше колектив складається з людей різного віку, досвіду, практичних умінь та навичок. Зовнішнє середовище також впливає на характер внутрішніх відносин в організаціях, зокрема і специфіку виникнення конфліктів, і способи їх регулювання. Уникнути конфліктів у колективі неможливо, оскільки вони супроводжують як робочу, а й повсякденну діяльність людей. Але залишати конфлікти поза увагою не можна, оскільки, розростаючись, переходячи з міжособистісного до міжгрупового, а потім і загальноорганізаційного, вони можуть призвести до непередбачуваних, руйнівних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями конфлікту в організації активно займалися вітчизняні науковці, зокрема: О. Сорока, О. Близнюк [5], Т. Колесник, Т. Собітнюк [2], Л. Мекшун [4], Л. Ачкасова, Т. Водолажська, Ю. Бекетов [1] та інші. Проте управлінські аспекти конфліктології на робочому місці недостатньо відображені у багатьох наукових розвідках й потребують їх формалізації та систематизації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної

статті є дослідження управління конфліктами в колективі й формування стратегій їх подолання та запобігання в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікт – це взаємодія соціальних суб'єктів, що характеризується протиборством, наявністю гострих протиріч, що супроводжуються негативними емоціями. Трудовий конфлікт – це зіткнення інтересів та думок, оцінок між представниками різних груп з приводу трудових відносин [2]. Тобто трудові конфлікти є видом соціального конфлікту, об'єктом у якому виступають трудові відносини та умови їхнього забезпечення. До основних форм трудових конфліктів належать: збори, мітинги, демонстрації, страйки. До видів конфліктів у трудовому колективі відносять:

- конфлікти між керованими та керуючими;
- адаптаційні конфлікти – це конфлікти між правилами та нормами, що склалися в організації та новачками, які не знають цих правил та норм;
- конфлікти на управлінському рівні, які пов'язані з розробкою стратегії поведінки організацій, з розробкою умов ефективності її діяльності [5].

Коли виникають розбіжності між окремими особами чи групами всередині організації, така ситуація називається «конфліктом на робочому місці». Така ситуація може виникнути через відмінності у думках, цілях, цінностях, особистостях чи стилях роботи. Це може проявлятися у різних формах, таких як недосконала організація роботи, незрозуміле коло обов'язків, погані відносини між співробітниками, неприпустима поведінка працівників, нестача інформації, зайвий тиск тощо. Ефективніше превентивно керувати конфліктами між співробітниками, ніж постійно оперативно їх розв'язувати.

Конфлікт в колективі може призвести до напруженості, стресу та зниження продуктивності, якщо його не вирішити ефективно. Організації повинні мати стратегії управління та вирішення спорів для підтримки позитивного та продуктивного робочого середовища.

Знання можливих причин конфліктів в колективі важливе для організацій, щоб розпізнавати та усувати ці причини, щоб запобігти їх ескалації та негативному впливу на робоче місце, у тому числі:

- відмінності у цінностях, цілях та пріоритетах. Співробітники з різними цінностями, цілями та уподобаннями можуть конфліктувати, що призводить до розбіжностей та конфліктів;
- збої у спілкуванні: непорозуміння через погане спілкування чи мовний бар'єр може призвести до конфлікту;
- конкуренція за ресурси. Конкуренція за обмежені ресурси, такі як визнання, час або бюджет може призвести до конфлікту;
- зіткнення особистостей: відмінності у типах особистості та стилях роботи можуть призвести до напруги та конфліктів між співробітниками;
- боротьба за владу: конфлікти можуть виникати, коли співробітники борються за владу чи контроль за рішеннями;
- дискримінація та домагання. Дискримінація та домагання за ознакою раси, статі, віку чи релігії можуть призвести до конфлікту та негативно вплинути на корпоративну культуру;
- організаційні зміни. Зміни у структурі компанії, політиці чи процедурах можуть призвести до невизначеності та конфліктів між співробітниками.

Цифровізація та розширення можливостей застосування інформаційно-комунікаційних технологій у трудовій діяльності суттєво видозмінили структуру ринку праці, на якому віддалена робота стає однією з ключових форм зайнятості. Віддалена робота дозволяє співробітникам виконувати свої трудові функції поза офісним простором, використовуючи сучасні технології для взаємодії з роботодавцями та колегами. Така форма зайнятості широко поширена в інформаційно-технологічній сфері серед програмістів, розробників та інших фахівців, які можуть працювати незалежно від власного географічного положення, а компанії, які застосовують віддалену роботу, виграють за рахунок скорочення витрат на утримання офісних приміщень та розширення географії ринку праці.

При віддаленій роботі управління трудовими конфліктами стає особливо важливим аспектом. Конфлікти, що виникають у процесі віддаленої роботи,

можуть бути пов'язані з непорозумінням між співробітниками та роботодавцями, складністю контролю за виконанням завдань, невідповідністю результатів праці очікуванням та нестабільністю персоналу, відсутністю електропостачання та інтернету тощо. Ефективне управління такими конфліктами потребує розробки нових підходів та методик, адаптованих до особливостей дистанційної взаємодії.

Професійний конфлікт-менеджмент при дистанційному робочому форматі передбачає потребу у використанні особливого підходу з огляду на наявну специфіку (включаючи обмежену пряму, особисту взаємодію). Доцільно диференціювати 5 ключових методик, за допомогою яких можна ефективно керувати конфліктними ситуаціями у трудовому колективі на віддаленому форматі.

Методика №1 – оптимізація комунікативного процесу.

Оптимізація комунікативного процесу потребує налагодження ефективних каналів зв'язку між співробітниками з метою запобігання виникненню конфліктних ситуацій. В рамках даної методики необхідно регулярно проводити відеоконференції, які сприяють підтримці особистих контактів та обговоренню проектних заходів, а в електронному листуванні слід суворо дотримуватись правил ввічливості та етикету.

Методика №2 – конкретизація зобов'язань та рольових функцій.

Для досягнення позитивного ефекту у цьому аспекті необхідно скласти внутрішній регламент, у якому уточнюються функції всіх окремо взятих працівників.

Методика №3 – розмежування особистого життя та професійної діяльності.

Злиття особистих та робочих справ пов'язане з серйозним психологічним навантаженням, що зумовлює важливість розмежування особистого та трудового часу, щоб уникнути синдрому професійного вигорання. Для вирішення цього завдання необхідно встановити чіткий робочий графік та визначити години, коли всі співробітники повинні перебувати в режимі

«онлайн». Додатково рекомендується заохочувати працівників за дотримання балансу між особистими та професійними завданнями, сприяючи їх «відключенню» від роботи у неробочий час.

Методика №4 – конструктивне вирішення конфліктних ситуацій та медіація.

Для досягнення найкращого ефекту потрібно залучати медіаторів-професіоналів або експертних курсів, що пройшли профільні курси. Такий підхід дозволить закріпити внутрішню корпоративну комунікацію.

Методика №5 – стійкий зворотний зв'язок і оцінювання ситуації всередині трудової групи.

Стійкий механізм зворотного зв'язку та регулярна оцінка обстановки всередині трудового колективу є ключовими інструментами своєчасного виявлення та запобігання конфліктним ситуаціям. У рамках даної методики менеджерам необхідно регулярно проводити збори та опитування співробітників, результати яких дають можливість оцінити ступінь їх задоволеності та виявити розбіжності, що виникають. Крім регулярних зборів, необхідно запровадити систему анонімних опитувань, яка дозволить співробітникам відверто висловлювати свої думки та пропонувати рішення без страху негативних наслідків. Введення даних практик сприяє створенню відкритої та довірчої атмосфери в колективі, де кожен співробітник відчуває, що його думка важлива та враховується керівництвом.

На окрему увагу заслуговує тема виникнення конфліктів на тлі харасмента. Найчастіше ініціатором домагань на роботі виступає саме керівник. Причому об'єктом його бажання може стати як молода незаміжня дівчина, так і жінка в похилому віці. Як показує практика, навіть за відвертого харасменту інші члени колективу воліють не втручатися у розбірки між працівницею і керівником. Внаслідок таких конфліктів жінки, як правило, звільняються [6].

Конфлікт робочому місці може мати кілька несприятливих наслідків, зокрема [5]:

1. Зниження продуктивності: коли співробітники конфліктують, це може відволікати їх від роботи та знижувати продуктивність.

2. Низький моральний дух: конфлікт може створити вороже робоче середовище, що призведе до зниження морального духу та незадоволеності співробітників.

3. Підвищений стрес: конфлікт може бути стресовим для тих, хто в ньому бере участь, та для інших, хто стає його свідком, що призводить до підвищення рівня стресу.

4. Плинність кадрів: конфлікт може призвести до того, що співробітники покинуть організацію, що призведе до збільшення плинності кадрів та витрат на найм.

5. Збитки відносин: конфлікт може зашкодити відносинам між колегами, що ускладнить спільну роботу у майбутньому.

6. Зниження задоволеності роботою: конфлікт може вплинути на задоволеність роботою співробітника, що призведе до зниження залучення співробітників та втрати відданості організації.

7. Юридичні та фінансові наслідки: у крайніх випадках конфлікт може призвести до судового позову та економічних витрат для організації.

Один із найбільш ефективних способів усунення конфлікту на робочому місці – це вирішити його. Американські психологи Кен Томас та Ральф Кілманн – піонери в галузі конфлікт-менеджменту. Вони розробили методику, що допомагає виявити стиль поведінки конкретного індивідуума у конфліктних ситуаціях, і виходячи з цього запропонували п'ять загальновідомих стратегій вирішення конфліктів:

1. Конкуренція (готовність до відкритої боротьби, нав'язування своєї точки зору іншим).

2. Поступка (уникнення конфлікту, рух назустріч опоненту).

3. Компроміс (поступки обох сторін).

4. Уникнення конфлікту (очікування самостійного вирішення конфлікту).

5. Співробітництво (пошук збалансованого для усіх сторін рішення).

Розрізняють структурні (організаційні) та міжособистісні методи управління конфліктами. До структурних методів відносять: чітке формулювання вимог; використання координуючих механізмів; встановлення спільних цілей та формування спільних цінностей; використання системи заохочень.

Стратегічні методи управління конфліктами є широким набором підходів і стратегій, які допомагають запобігти або вирішити конфлікти. Вони ґрунтуються на довгостроковому плануванні та стратегічному мисленні. Превентивні заходи спрямовані на запобігання конфліктам ще до їхнього виникнення. Вони включають:

- Встановлення ясних та зрозумілих правил та норм поведінки, що регулюють взаємодію між людьми.
- Створення сприятливої та підтримуючої атмосфери, де люди почуваються комфортно та шановані.
- Розвиток навичок комунікації та конфліктологічної грамотності у всіх учасників.

Проактивне управління конфліктами передбачає вжиття заходів, які знижують ймовірність виникнення суперечок. Рекомендуємо керівникам компаній культивувати в колективі культуру, яка не допускає конфліктів та сприяє співпраці.

Міжособистісні способи усунення конфліктів поділяють на сім основних видів: ухилення; згладжування; примус; вирішення проблеми; емоційний вибух; видалення однієї зі сторін; компроміс.

Практика менеджменту персоналу засвідчує, що не всі стратегії вирішення конфліктів ефективні, адже переважна їх більшість провальна. Зокрема, йдеться про:

1. Ігнорування конфлікту – призведе лише до посилення проблеми.
2. Застосування сили – конфлікт лише вийде на новий рівень, у якому фігуруватиме ще й начальник.

3. Компроміс – жодна зі сторін не отримає бажаного, що не вирішує проблему й конфлікт знову виникне в майбутньому.

4. Співпраця – якщо одна зі сторін або знову ж таки обидві не готові співпрацювати або не довіряють одна одній, конфлікт нікуди не зникне, лише уповільниться, а потім знову виникне у більшому масштабі.

5. Активне слухання – не кожен із керівників здатний ефективно слухати чи приймати рішення з урахуванням потреб та інтересів усіх учасників конфлікту [5].

Усі розуміють, що провальні стратегії управління конфліктами в колективі можуть призвести до серйозних наслідків: погіршення відносин у колективі, зниження продуктивності та навіть звільнення працівників.

Окрім загальновідомих традиційних стратегій вирішення конфліктів є й альтернативні. Замість класичного протистояння чи застосування сили існують альтернативні методи вирішення конфліктів, які можуть допомогти сторонам знайти справедливе та мирне рішення.

1. Посередництво (медіація). Медіація – це процес, за якого нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає взаємодіючим сторонам досягти згоди та вирішити свої розбіжності. Медіатор не пропонує рішень і не приймає сторони, його завдання – допомогти знайти спільний ґрунт та створити умови для конструктивного діалогу.

2. Арбітраж. Арбітраж – це процес вирішення конфлікту за допомогою незалежної третьої особи (арбітра), яка аналізує доводи сторін, вивчає факти та докази, та виносить рішення, яке стає обов'язковим для виконання. Арбітраж може бути добровільним чи регламентованим законом.

3. Колективне обговорення. Колективне обговорення передбачає проведення зустрічі чи наради, де учасники конфлікту висловлюють свої погляди, діляться своїми інтересами й знаходять компромісні рішення. Важливим принципом колективного обговорення є повага та взаєморозуміння між учасниками.

4. Нелегіслативні методи. До нелегіслативних методів вирішення конфліктів належать різні техніки та підходи, такі як ведення переговорів, вироблення загальних правил та договорів, медіація та інші. Дані методи не вимагають формального юридичного регулювання, і при їх використанні акцент робиться на довірі та добровільній згоді сторін.

Альтернативні стратегії вирішення конфліктів є ефективним інструментом для врегулювання суперечок та створення справедливої та мирної взаємодії між людьми. Проте, і їх застосування здійснюється з урахуванням їх переваг та недоліків (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристики альтернативних стратегій вирішення конфліктів в колективі

Назва	Переваги	Недоліки
Медіація	Нейтральна третя сторона допомагає згладити емоції та забезпечити рівні умови для всіх учасників конфлікту. Безпосередня участь сторін у пошуку рішення призводить до більшої готовності їх дотримуватися та виконувати. Скорочує час, що витрачається на вирішення конфлікту, і може виявитися ефективнішим і економнішим, ніж судовий розгляд.	Потрібна наявність кваліфікованої третьої особи, здатної підтримувати нейтральність та контролювати процес медіації. Не підходить для вирішення конфліктів, де одна зі сторін не зацікавлена у співпраці чи залученні третьої особи.
Арбітраж	Третя сторона, яка приймає рішення, має компетенцію та авторитет, що може сприяти прийняттю справедливого рішення. Процес арбітражу надає структуровану форму розв'язання конфлікту, що дозволяє уникнути подальшої ескалації. Рішення арбітра зазвичай є остаточним та обов'язковим для всіх сторін.	Рішення арбітра не завжди враховує всі аспекти конфлікту і може бути незнайоме з особливостями та ситуацією кожної зі сторін. Потрібна наявність та оплата кваліфікованих арбітрів, що може бути дорогим та важко доступним для всіх учасників конфлікту.
Судовий розгляд	Судова система має владу і можливість призначати й забезпечувати дотримання рішень. Рішення суду може мати юридичну силу та бути обов'язковим для всіх сторін. Судовий розгляд може забезпечити справедливість та врахувати всі аспекти конфлікту.	Судовий розгляд може бути тривалим процесом, що потребує значних часових та фінансових витрат. Поєднано з можливістю конфлікуючих сторін втратити контроль за рішенням на користь третьої сторони. Судовий розгляд може не сприяти зближенню та відновленню взаємин між сторонами.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Вибір відповідного методу врегулювання конфлікту залежить від його характеру, сторін, залучених у конфлікт, та контексту, в якому він виник. Кожен метод має свої переваги та недоліки, тому важливо уважно розглянути їх та вибрати оптимальний спосіб для повного врегулювання конфлікту, врахувавши всі особливості та потреби учасників.

Роботодавець має розробити та впровадити схему вирішення конфліктів. Крім того, йому потрібно розвивати культуру, яка допоможе запобігти конфліктам. В основі цієї культури – справедливість та взаємна довіра співробітників на всіх рівнях. А ще роботодавець вирішує конфлікти, якщо вони вже сталися. Керівник може вибрати одну з п'яти традиційних ролей медіатора у вирішенні конфлікту: третейський суддя; арбітр (для регулювання конфліктів по вертикалі); посередник; помічник; спостерігач.

Цілеспрямовані впливи керівника з управління конфліктами в організації полягають у таких напрямках:

- профілактика та вирішення організаційних, економічних, соціально-психологічних, соціально-трудова та інших причин виникнення конфліктів;
- корекція копінг-стратегій керівників та працівників у конфліктній взаємодії, на основі системи конфліктологічного консультування;
- контроль за дотриманням принципів і норм етичного кодексу, закріпленого в кадровій політиці організації;
- проведення заходів, спрямованих на підвищення рівня стресостійкості працівників та керівників у кризових ситуаціях;
- зниження рівня деструктивної конфліктності трудового колективу загалом;
- забезпечення ефективної роботи конфліктної комісії з вирішення організаційних та соціально-трудова конфліктів;
- формування конфліктологічної компетентності та стресостійкості працівників та керівників організації.

Методи рішення конфлікту можуть бути педагогічні (переконання, роз'яснення, прохання, розмова) та адміністративні (звільнення, догана, покарання).

Інша стратегія розв'язання конфлікту в колективі – залучити третю сторону. Це може бути менеджер, представник HR або навіть посередник. Зокрема при застосуванні фасилітації, нейтральний співробітник компанії оцінює суть суперечки та допомагає обом сторонам вирішити, як краще усунути конфлікт. При цьому він не ухвалює остаточного рішення – його приймають учасники конфлікту. Зазвичай, таким співробітником є менеджер з персоналу.

Проведемо короткий порівняльний аналіз медіації та фасилітації. Основні відмінності:

- *за метою:*

- фасилітація покращує процес групової роботи. Вирішення конфлікту не завжди є її метою;

- медіація – завжди працює із конфліктом. Ціль медіації – врегулювання спору.

- *за учасниками:*

- фасилітатор працює в присутності всіх учасників групи;

- медіатор працює з конфліктуючими сторонами як разом, так і окремо.

- *за рівнем контролю:*

- фасилітатор контролює спільно із групою процес;

- медіатор контролює процес більшою мірою, ніж його сторони.

HR-відділ може сприяти врегулюванню конфліктів, розробивши конкретну політику та процедури вирішення конфліктів в колективі. Ця політика може включати принципи справедливості, прозорості та конфіденційності. HR-фахівці повинні забезпечити доступність та зрозумілість цих політик для всіх співробітників, щоб вони могли звернутися за допомогою у разі конфлікту.

Процес врегулювання конфлікту можна розбити на чотири основні етапи. Перший етап полягає у виявленні конфлікту та переконанні у тому, що наявність конфлікту визнано всіма учасниками. Раннє виявлення ознак конфлікту, що зароджується, допоможе вжити необхідних заходів для його врегулювання. Якщо конфлікт був помічений на ранніх стадіях і ніким не вирішувався, то починають виникати угруповання конфліктуючих сторін. На цьому етапі необхідно досягти визнання наявності конфлікту співробітниками. Другий етап починається, коли конфлікт визнаний його учасниками, коли конфліктуючі сторони не можуть знайти вихід із конфліктної ситуації самостійно і змушені вдаються до втручання третьої сторони. Третій етап полягає у створенні загального плану дій щодо врегулювання конфлікту, його практичної реалізації. Четвертий етап складається з контролю, оцінки та закріплення отриманих результатів. Важливо дотримуватись точно наміченого плану врегулювання конфлікту, і якщо потрібно, то вносять до нього поправки.

Основними засадами управління конфліктами є урахування загальних принципів конфліктології (табл. 2) та врегулювання конфліктів. Основними засадами врегулювання конфліктів є:

- принцип визнання конфлікту – наявність бажання вирішення конфлікту з обох сторін;
- принцип взаємної відповідальності, який полягає у спробі зближення двох сторін;
- принцип «немає переможців, які не програли»;
- принцип усунення емоцій;
- принцип своєчасного врегулювання конфліктів;
- принцип прямоти та відвертості, який полягає в тому, що сторони повинні точно сказати один одному, як вони сприймають цю ситуацію і що вони хочуть від протилежної сторони;
- принцип пріоритету самостійності у врегулюванні конфлікту, який полягає в тому, що сторони повинні постаратися самі урегулювати конфлікт без втручання сторонніх осіб;

– принцип поетапних заходів зі сторонньою допомогою, які полягають у тому, що втручання нейтральної особи у деяких випадках допомагає врегулювати конфлікт.

Таблиця 2. Загальні принципи конфліктології

Властивість	Опис
Причинність	Конфлікти виникають через наявність причин, які можуть бути різними, такими як розбіжності, конкуренція, незрозуміння тощо.
Багатовимірність	Конфлікти можуть мати різні аспекти, включаючи емоційні, соціальні, економічні та політичні чинники.
Динамічність	Конфлікти постійно змінюються та розвиваються, вони можуть посилюватись чи слабшати залежно від обставин.
Системність	Конфлікти, пов'язані з іншими аспектами життя й суспільства, можуть впливати на різні сфери діяльності та відносин.
Контекстуальність	Конфлікти залежать від контексту, в якому вони виникають, таких як культурні, соціальні та історичні чинники.
Нейтральність	Конфліктолог повинен залишатися нейтральним та об'єктивним при аналізі та врегулюванні конфліктів, не приймаючи сторону жодної зі сторін.
Комплексність	Конфлікти можуть бути складними й включати безліч чинників, які необхідно враховувати при їх аналізі та вирішенні.
Співпраця	Конфліктолог має заохочувати співпрацю та пошук взаємовигідних рішень, щоб досягти мирного врегулювання конфлікту.

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

До методів попередження та вирішення конфліктів в колективі можна віднести:

- механічний метод, при якому відбувається вилучення з обігу об'єкта конфлікту або його підміна іншим об'єктом;
- зміна відношення сторін конфлікту до об'єкта;
- ділові переговори – спосіб збереження мирної взаємодії між сторонами конфлікту;
- укладання колективного трудового договору;
- звернення працівника до комісії з трудових спорів або до суду;
- посередництво, у якому конфліктуючим сторонам надається право вирішити проблему шляхом вироблення рішення третьою стороною [6, з. 57].

Для визначення наявності конфлікту між співробітниками потрібно аналізувати поведінку працівників, зокрема щодо ознак вигоряння, наявності

скарг, безладдя, прогулів, плинності кадрів, об'єднання у профспілку, судового процесу тощо.

Крім міжособистісних конфліктів через різницю побутових інтересів співробітників у організації можливі міжособистісні конфлікти іншого типу. Окремо від конфліктів в колективі стоїть булінг, якщо цькують одну людину, та мобінг – якщо групу співробітників. Мета мобінгу на роботі – змусити людину звільнитися або послабити її вплив у команді. Розрізняють два види булінгу:

- вертикальний: начальник знущається з підлеглого, або, навпаки, персонал «нападає» на свого керівника;
- горизонтальний: співробітника (групу) переслідують його колеги.

Поведінка агресора може бути зумовлена різними причинами:

- бажання самоствердитися за рахунок слабшого колеги;
- любов до інтриг та пліток;
- заздрість до чужих здобутків, нереалізованість;
- агресивний чи грубий характер.

Булінг на роботі може набувати різних форм, таких як образи, погрози, ізоляція, чутки та інші форми психологічного насильства. Незважаючи на те, що це явище може здаватися незначним, його наслідки руйнівні як для самої людини, так і для організації загалом.

Виокремлюють ще й газлайтинг – як форму психологічного насильства, що ґрунтується на систематичному заплутуванні жертви. Газлайтинг змушує людину сумніватися у власній пам'яті, сприйнятті та реальності. Газлайтер може використовувати помилкові заяви та маніпулятивні прийоми, щоб контролювати та послабити жертву. У результаті людина втрачає впевненість у своїх здібностях, а іноді й у власній свідомості.

Систематизуємо основні способи управління мобінгом, які умовно можна поділити на особистісні, організаційні та правові. З одного боку, йдеться про необхідність підіймати самооцінку, розвивати соціальні навички комунікування, формувати високий рівень професіоналізму. З іншого боку, багато дослідників вважають, що якщо працівник став жертвою мобінгу, то в

якийсь момент йому бажано залишити організацію з метою збереження психічного та фізичного здоров'я. Більш дієвими, порівняно з особистісними засобами протидії мобінгу, є організаційні методи управління: тренінги менеджерів усіх рівнів, метою яких є ознайомлення з теорією мобінгу, навчання методам діагностики, профілактики та ліквідації мобінгу на робочому місці; наявність спеціально навчених працівників, до яких могли б звернутися по допомогу співробітники, які постраждали від мобінгу; всім працівникам пройти навчальні курси, на яких вони могли б познайомитися з політикою компанії щодо допустимих та неприпустимих форм поведінки в організації, а також з формами боротьби з мобінгом; діяльність з захисту та реабілітації (надання психологічної допомоги), відновлення професійної та особистої репутації постраждалих. Існують також юридичні методи боротьби з мобінгом. У низці країн було прийнято правові акти, метою яких є боротьба з мобінгом. Також відзначимо й таку суттєву для України особливість – у суспільствах, що пережили різні форми соціальних/культурних травм (війну, катастрофи, революцію, кризу, культурний шок, тероризм), мобінг в організаціях може бути поширений значно ширше, ніж у країнах, що стабільно розвиваються і благополучних.

Також причиною конфлікту в колективі може стати девіантна поведінка. На наш погляд, одним з ефективних підходів до дослідження девіації людини в організації є соціокультурний. Згідно з культурологічними поясненнями, девіація виникає внаслідок конфліктів між нормами культури. Є загальноприйняті девіації (алкоголізм, наркоманія тощо) та специфічні дії – шахрайство, крадіжка, вандалізм і саботаж, поширення чуток, прогули, грубість, суперечки з начальством та багато іншого. Також до позитивної девіації можна віднести гнучкість мислення, високу працездатність, нестандартність мислення, незалежність суджень. Девіації, як негативні, і позитивні, є своєрідним барометром актуального стану культури та соціуму й потребують врахування у юридичній та організаційній площинах.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Конфлікт неминучий та на будь-якому робочому місці може виникати з різних причин. Однак невирішені конфлікти можуть створити вороже робоче середовище, знижуючи продуктивність, підвищуючи плинність кадрів та створюючи низький моральний дух. Отже, організації повинні мати стратегії для ефективного управління та вирішення конфліктів.

Врегулювання конфліктів в колективі вимагає поєднання навичок та стратегій, що сприяють відкритому спілкуванню, активному слуханню та повазі до різних точок зору; включає розробку політики вирішення конфліктів, проведення навчання та створення позитивної робочої культури, яка цінує співпрацю та командну роботу. Організації можуть ефективно долати конфлікти, створюючи сприятливе робоче середовище, що сприяє продуктивності, залученості співробітників та загальному успіху.

Перспективним напрямом подальших наукових розвідок є формування та активне транслявання складових організаційної культури компанії задля запобігання конфліктам на робочому місці.

Література

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22>.
2. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). С. 128–137. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137).
3. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства. MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SBHE-JP / за ред. О.А. Сєдашової, О.М. Карпової. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.

4. Мекшун Л. Роль керівника колективу працівників в прогнозуванні і попередженні конфліктів в умовах пандемії коронавірусу. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1(22), С. 150–160. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-150-160](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-150-160).

5. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>.

6. Branch S. Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment. *A Review International Journal of Management Reviews*. 2013. № 15. P. 280–299. DOI: [10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x).

References

1. Achkasova, L.M., Vodolazhska, T.O., and Beketov, Yu.O. (2022), “Management of conflicts at the enterprise”, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 40, DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22>.

2. Kolesnyk, T., & Sobitniuk, T. (2023), “Management of conflicts in the team as an element of the image of the enterprise”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 6(20), pp. 128–137. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137).

3. Siedashova, O.A. and Karpova, O.M. (2022), *Mediatsiia. UA: novi pidkhody ta instrumenty menezhmentu konfliktiv u suchasnykh umovakh. Kolektyvna monohrafiia partneriv proiektu Erasmus+ Mediatsiia: Navchannia ta transformatsiia suspilstva* [Mediation. UA: new approaches and tools of conflict management in modern conditions. Collective monograph of Erasmus+ project partners Mediation: Education and transformation of society], Universytet ekonomiky ta prava «KROK», Kyiv, Ukraine.

4. Mekshun, L. (2022), “The role of the head of a collective of employees in predicting and preventing conflicts in the conditions of the coronavirus pandemic”, *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1(22), pp. 150–160. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-150-160](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-150-160).

5. Soroka, O. and Blyzniuk, O. (2023), “Management of conflict situations in modern organizations”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>.

6. Branch, S. (2013), “Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment”, *A Review International Journal of Management Reviews*, vol. 15, pp. 280–299. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2024 р.