

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 291 М групи,
денної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Склезь Фадей Олександрович

Керівник: доктор економічних наук,
професор Соловійов А.І.

Рецензент: директор ТОВ «РАТУШ-АГРО»
Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ – 2023

ЗМІСТ

		Стор.
ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1	Сутність основних наукових підходів до вивчення ролі трудового конфлікту у системі соціально-трудо­вих відносин на підприємстві	7
1.2	Принципи управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудо­вих відносин на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2	ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ	28
2.1	Роль трудових конфліктів в адаптації підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища	28
2.2	Порівняльний аналіз методів управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудо­вих відносин на підприємстві	38
РОЗДІЛ 3	РОЗРОБКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1	Оцінка ефективності застосування методик структурного аналізу для управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудо­вих відносин на підприємстві	47
ВИСНОВКИ		52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціально-трудові відносини характеризують економічні, психологічні та правові аспекти взаємозв'язків індивідів та соціальних груп у процесах, обумовлених трудовою діяльністю. За організаційними формами соціально-трудових відносин виділяють патерналізм, партнерство, конкуренцію, солідарність, субсидарність, дискримінацію та конфлікт.

Соціально-трудові відносини реалізуються на трьох рівнях: індивідуальний, груповий та змішаний. Індивідуальний рівень даних відносин реалізується для підприємства. Підприємства, будучи частиною ринкової системи, сприяють розвитку конкуренції, що у свою чергу підвищує вимоги і до працівників, служить стимулом до їхнього професійного та особистісного зростання. Сам роботодавець як власник підприємства повинен також постійно вдосконалюватися, щоб вийти переможцем у конкурентній боротьбі. При зіткненні інтересів працівника та роботодавця на підприємстві неминуче виникають конфлікти, що може не тільки зіпсувати морально-психологічний клімат, а й може призвести до руйнування бізнес-системи, прийняти масштаби глобальної суперечності, до якої буде залучено колектив, профспілку та державу. Підприємство може існувати та ефективно функціонувати тільки при об'єднанні зусиль працівників та роботодавця для досягнення генеральної мети бізнес-системи. Вирішенню проблеми ефективного управління трудовими конфліктами на підприємстві присвячено цю роботу.

У процесі дослідження автором використовувалися наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем трудових конфліктів, інформація періодичних видань у галузі менеджменту. А саме праці Гоббса Т., Руссо Ж-Ж., Канта І., Вебера М., Л., Парсона Т., Мейо Е., Боулдінга К., Фрейда З., Юнга Г.-К., Маслоу А., Адамса С., Шострома Е., Джовангарда Д., Врума Ст.,

Коновалової В.Г., Філіппова А.В., Анцупова А.Я., Шіпілова А.І. Серед іноземних учених особливо слід виділити праці Е. Берна. Однак, складність трактування їх підходів і реального застосування полягає в тому, що вони, по-перше, мають ряд принципових відмінностей один від одного, а, по-друге, фіксують дію суб'єкта соціально-трудова відносин, що реально відбувся в процесі трудового конфлікту. До того ж незрозумілий сам механізм його формування і дуже розмиті відмінності однієї поведінкової характеристики від іншої, що ускладнює аналіз.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження управління конфліктами у системі соціально-трудова відносин).

Мета досліджень: розробка нових методичних підходів на основі вторинного аналізу теоретико-методичних підходів до управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудова відносин на підприємстві.

Поставлена мета досягається шляхом вирішення наступних основних **завдань:**

1. Вивчення наукових підходів до управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудова відносин на підприємстві.
2. Дослідження впливу рольового стану суб'єкта соціально-трудова відносин на результати його трудової діяльності.
3. Розробка методичних рекомендацій щодо вирішення внутрішнього конфлікту суб'єкта соціально-трудова відносин на підприємстві.
4. Розробка методичних рекомендацій щодо управління трудовими конфліктами у групі суб'єктів соціально-трудова відносин для вдосконалення управління персоналом підприємства.

5. Розробка методичних рекомендацій щодо управління трудовими конфліктами на підприємстві для досягнення позитивного синергетичного ефекту, соціальної та економічної ефективності управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління трудовими конфліктами в системі соціально-трудова відносин на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади вирішення трудових конфліктів у системі соціально-трудова відносин на підприємстві.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи було використано монографічний метод дослідження, методи структурно-логічного аналізу, запропоновані методики структурного аналізу.

Наукові результати, що мають новизну і виносяться на захист, полягають у наступному:

1. Систематизовано та візуалізовано теоретичні підходи до дослідження трудових конфліктів на підприємстві. Визначено місце та роль трудових конфліктів у системі соціально-трудова відносин на підприємстві. Позначено причини виникнення та проведено класифікацію трудових конфліктів на підприємстві. Виділено рівні у системі соціально-трудова відносин на підприємстві та визначено проблемні зони для кожного з цих рівнів, які можуть стати причиною трудового конфлікту. Сформульовано та обґрунтовано принципи управління трудовими конфліктами в системі соціально-трудова відносин на підприємстві. Розроблено базову модель управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудова відносин на підприємстві.

2. Розроблено методику біструктурного аналізу внутрішнього трудового конфлікту суб'єкта соціально-трудова відносин на підприємстві для ефективного управління цим суб'єктом з урахуванням його можливостей

та потреб, та безпосередньо цілей підприємства як бізнес-системи, а також встановлених на підприємстві соціально-трудова відносинах, що відповідають корпоративній культурі.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблені методики структурного аналізу можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств для вдосконалення управління персоналом та їх адаптації до умов нестабільності ринкової кон'юнктури без значних фінансових та тимчасових витрат.

Апробація результатів роботи Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність основних наукових підходів до вивчення ролі трудового конфлікту у системі соціально-трудоових відносин на підприємстві

Система соціально-трудоових відносин включає наступні взаємопов'язані елементи, що забезпечують її функціонування:

1. Суб'єкти: найманий працівник чи група найманих працівників, роботодавець чи група роботодавців, держава.
2. Рівні: індивідуальний, груповий та змішаний.
3. Принципи: законність, солідарність, соціальне партнерство, панування-підпорядкування.
4. Предмети: організація та ефективність праці, винагорода за працю, зайнятість, кадрова політика та ін.
5. Типи: патерналізм, партнерство, конкуренція, солідарність, субсидіарність, дискримінація, конфлікт.

Конфлікт є не лише різновидом соціально-трудоових відносин, він може стати серйозною проблемою, пошириться на всі три рівні системи та призвести до серйозних наслідків для її ефективного функціонування, якщо переросте у глобальну суперечність.

Сучасна концепція управління розглядає підприємство як відкриту виробничу систему, тобто у взаємодії із зовнішнім середовищем. Створення цієї системи обумовлено виникненням чи формуванням на ринку попиту на продукцію із боку споживачів. Головними передумовами успіху бізнес-системи є її стійкість та здатність до адаптації в умовах зміни зовнішнього

середовища. Організаційні механізми повинні вміти спрогнозувати і оцінювати можливі ситуації, пристосовуватися до проблем, що виникають, і виробляти необхідні управлінські рішення, забезпечуючи маневреність у розподілі ресурсів для виживання та розвитку.

Завдання менеджменту організації – знайти компроміс з елементами середовища при безумовному дотриманні етичних та моральних норм у сфері бізнесу та з урахуванням обмежень, що накладаються системою регулювання на міжнародному та державному рівні. Функціонування будь-якої бізнес-системи відбувається за умов зіткнення інтересів різних груп у процесі соціально-трудоких відносин, як поза, так і усередині підприємства, і це зіткнення не можна ігнорувати. На вхід бізнес-системи подаються ресурси, але на виході після відповідного перетворення створюються необхідні суспільству продукція чи товари.

Наявність необхідних ресурсів для функціонування підприємства не є достатньою умовою успіху організації на ринку. Дані ресурси необхідно грамотно розподіляти та ефективно використовувати, враховуючи не тільки стан кон'юнктури ринку, що існує на даний момент, а й оцінюючи перспективи. Для цього бізнес-системі необхідно сформувавши адаптаційний потенціал, який складається з таких елементів:

1. Формування резервів. Ринок вимагає від підприємства своєчасних реакцій, оскільки зволікання може загрожувати програшем у конкурентній боротьбі, зниженням попиту та прибутку. Для швидкого маневру організації можуть знадобитися додаткові ресурси.

2. Маркетингова політика має на увазі комплексне дослідження ринку, аналіз та прогнозування його кон'юнктури, здійснює пристосування виробництва до потреб ринку, просування продукції на ринок.

3. Ефективний менеджмент є основою функціонування організації. Саме він визначає генеральну мету, місію, стратегію підприємства. І реалізує функції планування, мотивації, контролю, організації на всіх рівнях. Система управлінських рішень визначає склад ресурсного потенціалу

організації, адаптаційний потенціал та розвиток організації у стратегічному аспекті. Менеджмент має бути ефективним з цільової, соціальної та економічної точок зору.

4. Зовнішня взаємодія. Організація неспроможна вижити на ринку, не контактуючи з цільовою аудиторією – споживачем, вона має аналізувати їхні потреби, платоспроможність, зробити їх постійними покупцями на тривалу перспективу. Підприємству необхідні ресурси, тому співпрацює з постачальниками, партнерами, інвесторами, державою. Держава також виступає як гарант дотримання прав бізнес-системи та встановлює норми, контролює їх виконання, організація має бути з цими нормами ознайомена та виконувати їх.

5. Корпоративна культура. У роботі нижче наводиться підхід до корпоративної культури як функції управління, що охоплює практично всі сфери діяльності підприємства.

Підприємство як бізнес-система має знайти свою власну модель управління, яка залежить від його розмірів, територіально-географічного положення, характеру виробничої діяльності, стану економіки, загальногосподарської кон'юнктури та особливостей того середовища, в якому воно діє, а також кадрового потенціалу організації. Ефективне функціонування бізнес-системи залежить від її стратегічного потенціалу. Людський чинник відіграє у ньому чільну роль. Вирішенню вищевикладених завдань сприяє елемент адаптаційного потенціалу, саме сильна конструктивна корпоративна культура, тобто культура, що має у собі цінності позитивні стосовно персоналу підприємства, організації загалом і зовнішнього середовища, цінності, що визначають ефективну роботу підприємства [11, с. 85].

На практиці можна спостерігати, що підприємство може існувати, не маючи корпоративної культури, оскільки її розробкою та впровадженням ніхто не займався, при цьому свої виробничі функції організація виконує та не стає банкрутом. На перший погляд може скластися враження, що не варто

витрачати ресурси на подібні нововведення, не пов'язані із прямим збільшенням прибутку. Однак необхідно пам'ятати про те, що підприємство є бізнес-системою, де всі елементи взаємозалежні, тобто від злагодженості їхньої роботи залежить загальний результат. Зовнішнє середовище, у свою чергу, вимагає від організації адаптивності, але гнучкість не повинна переходити межу, за якою бізнес-система втратить свою стійкість. У ринкових умовах конкуренти теж шукатимуть способи випередження і можуть досягти успіху.

Корпоративна культура повинна відповідати місії, цілі та стратегії організації, в її основі лежать ієрархічно побудовані цінності, вони визначають характеристики інших складових. При аналізі існуючої корпоративної культури необхідно виявити як домінуючу цінність, так й ранги наступних, оскільки у кризовій ситуації вони можуть яскраво проявитися. Оскільки бізнес-система являє собою комерційну організацію і не може існувати тривалий час без прибутку, слід звернути увагу на економічні цінності, але при цьому не ігноруючи інші.

Під політичними цінностями у межах корпоративної культури слід розуміти як прагнення представників компанії брати участь у лобіюванні її інтересів у законодавчих органах влади, так й наявність неформального лідерства всередині бізнес-системи, характер вертикальних комунікацій, головний стиль керівництва. Історичні цінності, що склалися протягом століть у масштабах держави, відповідають не лише конкретній організації, а й культурі у широкому розумінні цього слова. Усі цінності взаємопов'язані і знаходять своє відображення в елементах корпоративної культури, що охоплюють усі процеси в організації. Видається доцільним згрупувати їх таким чином:

- ієрархічні складові включають формалізовану взаємодію по горизонталі та вертикалі в рамках діючої оргструктури, яка повинна забезпечувати підприємству успіх на ринку; сюди ж слід віднести застосовувані управлінцями стиль керівництва: авторитарний, ліберальний,

демократичний, або їх поєднання та позначити ситуації, коли їх використання ефективно;

- виробничі аспекти стосуються ставлення керівників та підлеглих безпосередньо до своїх обов'язків та нюансів технічної організації виробництва, наприклад, використання вітчизняного обладнання може проголошуватися в рамках маркетингової діяльності як політика протекціонізму та позитивно впливати на приватно-державне партнерство, а недбале поводження з технікою може призвести до руйнування та дорогого ремонту, виробничих травм, знизити якість продукції;

- кадрові компоненти зачіпають усі функції, пов'язані з роботою з персоналом, починаючи із загальних принципів набору, відбору та створення кадрового резерву, мотивації, атестації, навчання та підвищення кваліфікації та закінчуючи індивідуальним підходом до кожного працівника, включаючи період його адаптації, динаміки його кар'єри та догляду, тобто на протязі всього його життєвого циклу як співробітника даної компанії;

- психологічні елементи дозволяють подивитися на персонал, не тільки як на трудові ресурси, а як на сукупність особистостей зі своїми неповторними стратегічними потенціалами, що надають унікальність всієї організації, ці елементи, як правило, є найбільш динамічними, вимагають безперервної уваги, щоб уникнути конфліктів, здатних погіршити психологічний клімат та знизити задоволеність працівників від праці; тут потрібно впроваджувати етичні основи не тільки формальної взаємодії на основі соціальних ролей, але намагатися контролювати неформальну взаємодію, тому що базові цінності повинні бути прийняті працівником не тільки зовні, а й поділяються внутрішньо, інакше в критичній ситуації його поведінку неможливо буде спрогнозувати навіть із мінімальною ймовірністю;

- іміджеві риси дозволяють встановити взаємозв'язок між організацією та цільовими та ключовими аудиторіями, оскільки неможливо роз'єднати

образ бізнес-системи в очах громадськості та її корпоративну культуру, навіть якщо на перших етапах розладу всередині підприємства зовні це непомітно; співвідносячи корпоративну культуру та імідж необхідно продумати не тільки комплексну програму, а й врахувати, що на імідж впливає абсолютно все: від особистого життя керівників, відображеного в ЗМІ до безпосередніх характеристик продукції, що випускається; також важливо пам'ятати, що всі співробітники компанії, взаємодіючи із зовнішнім середовищем у діловій чи вільній обстановці, є представниками бізнес-системи та носіями її корпоративної культури.

Зміни у поведінці персоналу, наприклад, неприйняття цінностей чи правил, що диктуються корпоративною культурою, може призвести до змін у сфері соціально-трудових відносин на рівні підприємства через конфлікт і послужити сигналом не лише до застосування санкцій та насадження прийнятих норм, а й до перегляду початкових установок організації та вдосконалення корпоративної культури. Причини виникнення трудових конфліктів у створенні та його класифікація представлені. Аналіз цих причин дозволяє виділити сфери інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин на підприємстві, зіткнення яких може призвести до трудового конфлікту.

Особистість працівника тут повинна розглядатися як єдність генетичних, вроджених та набутих характеристик, як біологічних, так і психологічних та реалізованих у процесі соціально-трудових відносин. І тому необхідно вивчити існуючі нині підходи до вивчення особистості й особливу увагу приділити концепціям, які розглядають становище індивіда на підприємстві.

При розгляді групового рівня можна звернутися до перерахованих теорій у табл.1.1. Зауважимо, що група це двоє чи більше людей, які вступили у взаємодію, діяльність яких спрямована на досягнення спільної мети. Різні наукові школи, які вивчають взаємодію членів групи здійснювали пошук причин таких протиріч і розробляли способи їх згладжування чи усунення, проте, жоден підхід не має універсального

характеру [16].

Таблиця 1.1

Підходи до вивчення групи

Підхід	Представники	Суть підходу
Школа наукового менеджменту	Тейлор Ф.	Вважав, що суть проблем, що виникають в організації - це результат діяльності робочих груп, що стихійно утворилися, необхідно руйнувати групові зв'язки і наголошувати на розробці індивідуальної норми і чітко структурованого завдання для кожного. Підхід знайшов найбільше застосування у промисловому виробництві.
Школа людських стосунків	Мейо Е.	У результаті експериментів було виявлено, що групові стандарти та груповий тиск багато в чому визначає індивідуальні норми сильніше, ніж будь-яке матеріальне стимулювання. Відкриття ефекту синергії і зворотного ефекту.
Трансакційний	Берн Е.	Розробка теорії групових ігор. Аналіз взаємовідносин за допомогою трансакційного аналізу.
Соціологічний	Вебер М. Зіммель Р. Дарендорф Р.	Суспільство - це сукупність груп, що мають різний статус та інтереси, що призводить до протиріч (Вебер М.). Суспільство – це сукупність егоїстичних груп, пов'язаних між собою соціальною залежністю, їхні інтереси перетинаються та призводять до взаємодії. (Зіммель Р.).

Джерело: складено автором на основі [26, 27].

У дослідженні третього рівня, коли підприємство сприймається як система, що включає в себе два попередні рівні, найбільший інтерес при дослідженні проблем у сфері соціально-трудова відносин на підприємстві становлять феномени організаційної поведінки – мотивація, лідерство та конфлікти: теорії конфліктів (табл.1.2), мотивації (табл.1.3), як стимулу до дії через потреби, та лідерства (табл. 1.4), як прояви влади у напрямі дії до мети, оскільки дані феномени безпосередньо впливають на корпоративну культуру, яка входить до адаптаційного потенціалу бізнес-системи та

впливає трудові конфлікти.

Таблиця 1.2

Теорії конфліктів

Підхід	Суть підходу
Песимістичний	Негативна оцінка людської природи, особистість виступає егоїстичною, лінивою, заздрісною, єдиний спосіб подолання руйнівних тенденцій з боку людей – це застосування державного примусу.
Оптимістичний	Природі людини властива доброта і щастя, зло корениться у прихильності до приватної власності. Порядок підтримує шляхом створення демократичної держави за згодою її громадян.
Неопісімістичний	Природа людини ірраціональна і агресивна, тому людство повертається до війни (Ніцше Ф.) Нагромадження групи індивідів нереалізованої енергії мортидо призводить до стихійним проявам агресії або за наявності харизматичного лідера до централізованого розв'язання соціального конфлікту.
Концепція соціального конфлікту	Конфлікт - це природний наслідок соціального життя, що виникає внаслідок зіткнення інтересів різних груп. Впровадження дослідження конфліктів методів опитування, статистичного аналізу масових даних та інших.
Соціологія конфлікту та теорія конфлікту	Конфлікт постає як головна категорія, він притаманний суспільству і може призвести як до негативного, так і до позитивного результату. Його джерелом є політичні протиріччя між соціальними групами на ґрунті влади та підпорядкування. Конфлікти не можна викоринити зовсім, та їх можна регулювати.
Теорія соціальної згоди та людських відносин	Конфлікт сприймається як аномалія чи хвороба суспільства. Гармонія та відсутність напруженості є нормою. Необхідно прагнути співпраці, застосовуючи як економічний інструмент, а й психологічні методики.
Загальна теорія конфліктної взаємодії	Конфлікт у суспільстві неминучий. Існують дві моделі конфлікту: статистична (містить два елементи: сторони та відносини між ними) та динамічна. Причина конфлікту - це несумісність інтересів груп чи осіб за обмеженості ресурсів.
Психоаналітичний	Конфлікти виникають внаслідок людської природи, його внутрішніх протиріч та особливостей його особистості
Міждисциплінарний	Аналіз історичного розвитку наукової думки в галузі дослідження конфліктів вітчизняними школами.
Управлінський	Дослідження та систематизація підходів зарубіжних та українських учених до проблеми конфліктів, виявлення характеристик конфлікту як феномена, розробка комплексних теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління конфліктами в організації та обґрунтування ролі служби управління персоналом у даному процесі

Соціологія управління	Визначення двостороннього впливу організаційної поведінки та конфліктів на підприємстві, аналіз причин конфліктів в організації, факторів, що впливають на їх перебіг, ролі учасників, що перебувають у вертикальній або горизонтальній взаємодії, створення моделі для конструктивного вирішення цих конфліктів
Виробничо-психологічній	Розгляд особливостей міжособистісних конфліктів на виробництві, ролі індивідуальних особливостей учасників на виникнення, динаміку та результат таких конфліктів, пропозиція та обґрунтування способів та заходів щодо їх врегулювання
Логіко-математичний	Конфлікт вивчається як загальносистемне явище, що підпорядковується суворо певним законам, синергізму та антагонізму, розроблені алгоритми управління конфліктом спираються на логіку та

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 9].

Узагальнюючи представлені теорії, конфлікт можна визначити як протиріччя, що виникає між двома або більше людьми або всередині самої особистості та супроводжується гострими емоційними переживаннями. Вони виникають у процесі соціально-трудових відносин у організації неминуче при зіткненні інтересів працівників чи груп і можуть вимагати від менеджера швидкого нестандартного рішення.

Таблиця 1.3

Теорії мотивації

Підхід	Представники	Суть підходу
Змістовні теорії	Предметом дослідження є мотиви та стимули поведінки людини	
	Маслоу А.	Стимулом поведінки є бажання задовольнити домінуючу нині потребу. Виділяв п'ять ієрархічних рівнів у вигляді піраміди потреб: базові, безпека, афіліація (прихильність, дружба), самоповагу, самоактуалізація.
	Альдерфер До.	Виробив три групи потреб без побудови ієрархії: екзистенційні, соціальні та розвитку. Стимулом є потреба.
	МакКлел-ланд, Аткинсон	Теорія спирається на потреби вищих рівнів, які є стимулом: на потреби влади, потреби успіху та потреби причетності (соціальні)

	Херцберг Ф.	Розробив двофакторну модель: мотиватори (професійне зростання, визнання успіху та досягнення, відповідальність, кар'єрне зростання, інтерес до роботи) підвищують задоволеність працівників, фактори контексту чи гігієнічні (умови праці, політика організації, стиль управління, зарплата, міжособистісні відносини у колективі, вплив на сферу особистого життя) впливають на незадоволеність працівників.
Процесуальні теорії	Предметом дослідження є процес, що призводить до певної поведінки людини	
	Врум Ст.	Теорія очікувань. Вивів формулу мотиваційної організації: $(Z - P) \times (P - V) \times V = \text{Мотивація}$, де $(Z - P)$ - очікування того, що витрати праці призведуть до результатів; $(P - V)$ – очікування на те, що результати будуть винагороджені; V – очікування того, що винагорода буде валентною (вагомою).
	Адамс.	Теорія справедливості. Стверджував, що працівник порівнює свої зусилля з винагородою та порівнює їх із зусиллями та винагородою інших працівників.
	Портер-Лоулер	Мотивація то, можливо як зовнішньої, так й внутрішньої, тобто при реалізації працівником потреби у самоповазі та самоактуалізації. Вивів п'ять змінних з метою оцінки мотивації: витрачені зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення
Теорія “Х” та “У”	Мак-Грегор Д.	Існують два підходи менеджерів до працівників: негативний (Х) (примус та контроль) та позитивний (У) (співпраця,

Джерело: складено автором на основі [26, 27].

У спрощеному варіанті мотивацією можна назвати спонукання до дії чи бездії [3]. Проте стимули і процес спонукання неоднозначні, і важко підібрати варіант, придатний для будь-якої ситуації що виникає під час управління персоналом підприємства і вимагає стимулювання трудової активності працівника в процесі соціально-трудоких відносин. Необхідно враховувати, як потреби працівника поєднуються з потребами організації, наскільки можлива їх реалізація чи переорієнтування, щоб уникнути

трудового конфлікту, і як це вплине на своєчасне досягнення корпоративної мети.

Таблиця 1.4

Теорії лідерства

Підхід	Представники	Суть підходу
Поведінкові	Наголос робиться на конкретну поведінку лідера, яку визначає ефективність його діяльності, та на властиві йому особистісні показники, тобто практично будь-який керівник може освоїти навички необхідної поведінки	
	Державний університет Огайо	Якщо установки лідера пов'язані з повагою, то він прагне взаємовигідної співпраці, зважає на інтереси і почуття підлеглих, доброзичливий і відкритий. Якщо він націлений на структурування, він чітко планує час, спрямовує сили для досягнення кінцевого результату. Два напрями не суперечать один одному і при поєднанні їх високих ступенів ведуть до найбільшої ефективності діяльності.
	Мічиганський державний університет	Найбільш ефективною визнано діяльність керівників, орієнтованих на кінцеві цілі фірми та дотримання інтересів співробітників, а менш ефективними – керівники, націлені на мінімізацію витрат та дотримання графіка робіт.
	Техаський університет Блейк Р. Джейн М.	Розробили двовимірну модель, що демонструє п'ять стилів управління: «заміський клуб», «командний», «центристський», слабкий, «влада-підпорядкування».
Ситуаційні підходи	Наголос робиться не тільки на особистісні характеристики та поведінку лідера, а й на ситуацію, в якій відбуваються його вибори	
	Фідлер Ф.	Фактор успіху лідера - відповідність ситуації, що склалася, і його стилю керівництва. Він орієнтував або на взаємини, або на справу. Виділяється три ситуаційних характеристики: взаємини менеджера і підлеглого, посадова влада та структура завдання, з їх поєднань відбувається вісім моделей ситуацій.
	Херсі П. Бланшара До.	Працівники мають різний ступінь готовності до виконання завдання. Залежно від співвідношення пріоритетів взаємовідносин та роботи пропонується використовувати чотири стилі управління: вселяє, переконує, співучасті, делегує.

Концепція стилів керівництва	Врум В. Єттон Ф.	Розглядали три стилі управління: автократичний: рішення приймається на основі наявної інформації одноосібно або підлеглі підключаються лише для збору інформації; консультативний: проблема обговорюється з обмеженим колом та рішення приймається або самостійно, або з урахуванням думок інших, або відбувається групове обговорення з узагальненням, але рішення приймається одноосібно; груповий із прийняттям колективного рішення. Стиль визначається ситуацією.
------------------------------	---------------------	--

Джерело: складено автором на основі [17, 21, 27].

Таким чином, лідер є членом групи, якому вона делегує повноваження прийняття відповідального для неї рішення, це індивід, який має серйозний вплив на групу, оскільки реалізує її інтереси, веде її до певної мети, яка дозволить задовольнити його власні потреби. Менеджер зобов'язаний прагнути неформального лідерства, оскільки відповідно до соціальної ролі він є формальним, але досягнення і закріплення таких позицій передбачає стандартизований алгоритм, оскільки кожне підприємство – це неповторна складна соціотехнічна система зі своїм унікальним колективом.

Слід підкреслити, що при вивченні трудових конфліктів не можна проігнорувати жоден із трьох вищезгаданих рівнів, необхідно враховувати їхню тісну взаємозалежність, оскільки реалізація цілей нижчого рівня, за яку відповідальний конкретний працівник, сприяє здійсненню мети вищого рівня, що досягається групою, відділом, і відповідно до досягнення генеральної мети, що є вершиною дерева цілей бізнес-системи.

Взаємозв'язок між розглянутими феноменами знаходить своє відображення у корпоративній культурі підприємства та багато в чому визначається нею. В даний час існує велика кількість підходів до трактування сутності корпоративної культури. Дане поняття аналізується як у вузькому значенні, що впливає лише на поведінку в організації, так і в

широкому, що виробляє основні принципи управління організацією, формулювання її мети, стратегії та комплексу дій для їх здійснення та досягнення.

Таким чином, можна зробити висновок, що трудовий конфлікт – це фактор зміни соціально-трудових відносин на підприємстві та корпоративній культурі. Встановивши взаємозв'язок між корпоративної культурою, соціально-трудовами відносинами на підприємстві і трудовими конфліктами, необхідно визначити, як здійснювати управлінський вплив, щоб цей взаємозв'язок позитивно позначився на ефективності роботи персоналу, і хто має цей вплив організувати і втілити. Тому важливо визначити роль управління у цьому процесі.

1.2. Принципи управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудових відносин на підприємстві

Соціально-трудові відносини мають спиратися на єдину систему принципів, тільки тоді вони будуть ефективними. Розглядаючи рівень підприємства, пропонуємо крім принципів, характерних для всіх трьох рівнів соціально-трудових відносин, а саме законності, солідарності, соціального партнерства та панування та підпорядкування, висунути та обґрунтувати принципи, необхідні для управління соціально-трудовами відносинами на рівні підприємства: раціональність, справедливість, поінформованість, етичність, індивідуальний підхід. Дані принципи можуть застосовуватися менеджерами під час управління трудовими конфліктами.

Особливу увагу слід приділити принципу індивідуального підходу до суб'єкту соціально-трудових відносин на підприємстві. Кожне підприємство в ринкових умовах є унікальним, його особливості залежать як від зовнішніх факторів, обумовлених політичною, економічною, соціальною,

обстановкою, рівнем розвитку науки, техніки та технологій у світі, державі, регіоні, географічне розташування, галузеві особливості також впливають на діяльність бізнес-системи, так і внутрішніми, такими як вибір генеральної мети та місії, наявність ресурсів, конкурентні переваги, ефективність керування. На відміну від інших видів ресурсів, стосовно яких можна розробити перелік критеріїв оцінки по кількості, якості та ціні, а також чітко алгоритмізувати механізми, технології їхнього грамотного використання.

Можна визначити критерії щодо конкретної соціальної ролі, визначити її права, обов'язки та ступінь відповідальності, професійні вимоги до неї, кількість певних соціальних ролей, необхідних конкретній організації та встановити для кожної відповідну заробітну плату. Для соціальної ролі можна написати посадову інструкцію. Основна проблема менеджера тут буде полягати в тому, як забезпечити відповідність конкретного співробітника його соціальній ролі. Вирішення цієї проблеми можливе лише при аналізі характеристик кожного співробітника, причому необхідний також зворотний зв'язок з даним співробітником для розуміння його реакції по плануванню або здійсненню управлінських рішень, які безпосередньо стосуються його діяльності задля уникнення трудового конфлікту.

Таким чином, під принципом індивідуального підходу до суб'єкта соціально-трудових відносин на підприємстві при управлінні трудовими конфліктами маємо на увазі облік особистісних, професійних особливостей, потреб, думки кожного конкретного суб'єкта в контексті конкретної організації та ситуації з властивими їй умовами, що формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. З позиції соціально-трудових відносин, якщо розглядати рівень підприємства, виділяються два суб'єкти цих відносин – найманий працівник та роботодавець. Менеджер тут виступає, з одного боку, як представник роботодавця, який делегував менеджеру повноваження щодо найманих працівників, з другого боку він сам є

найманим працівником стосовно роботодавця (власника), чи є власником, тобто роботодавцем. Роль менеджерів та виконавців у формуванні характеру соціально-трудових відносин на підприємстві показано на рис. 2.1.



Рис. 1.1 Роль менеджерів та виконавців у формуванні характеру соціально-трудових відносин на підприємстві

Джерело: складено автором.

Керівник – це соціальна роль, яка передбачає як певні правничі обов'язки, закріплені юридично, і певний стиль поведінки й загальнокультурний рівень. Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування групи (колективу) перед призначеною (яка вибрала, затвердила) його інстанцією (роботодавцем) і має певні можливості

санкціонування – покарання і заохочення підлеглих з метою впливу на їх виробничу (наукову, творчу тощо) активність, реакція на цей вплив, неприйняття його підлеглим може призвести до трудового конфлікту; керівник має формально регламентовані права та обов'язки, а також представляє групу (колектив) в інших організаціях.

Поруч із питанням компетентності керівників загострюється проблема формального і неформального лідерства у колективах. У процесі формування бізнес-структур деякі їхні учасники починають відігравати активнішу роль, ніж інші; їм надають перевагу, до слів прислухаються з великою повагою, тобто вони набувають домінуючого становища і стають лідерами і серйозно впливають на динаміку соціально-трудових відносин у організації.

Лідер – член групи, який у певних ситуаціях здатний надавати значний вплив на поведінку інших учасників. Лідерство – відносини домінування та підпорядкування, впливу в системі міжособистісних відносин у групі.

Лідер та група – поняття взаємозалежні. З одного боку, поведінка лідера визначається ціннісними орієнтаціями групи, з іншого, лідер як домінуюча особа визначає долю кожного учасника і групи в цілому.

Наведемо та розглянемо такі відмінності між можливостями впливу на колектив неформального лідера та керівника (рис. 1.2).

Лідер має сприйматися як «подібний до більшості». Йому мало бути справжнім членом групи, він повинен сприйматися як особистість, яка втілює в собі норми та цінності, що мають найбільше значення для групи, саме цінності визначають характер соціально-трудових відносин на підприємстві та їх розвиток і впливають на результат.

Керівник є частиною керованої ним системи. Звідси важливість збалансованості його внутрішніх установок та зовнішньої діяльності. Не має двох людей, здатних діяти абсолютно однаково. Стиль діяльності, який обирає керівник, визначається його індивідуальними особливостями,

ситуацією та особливостями колективу.

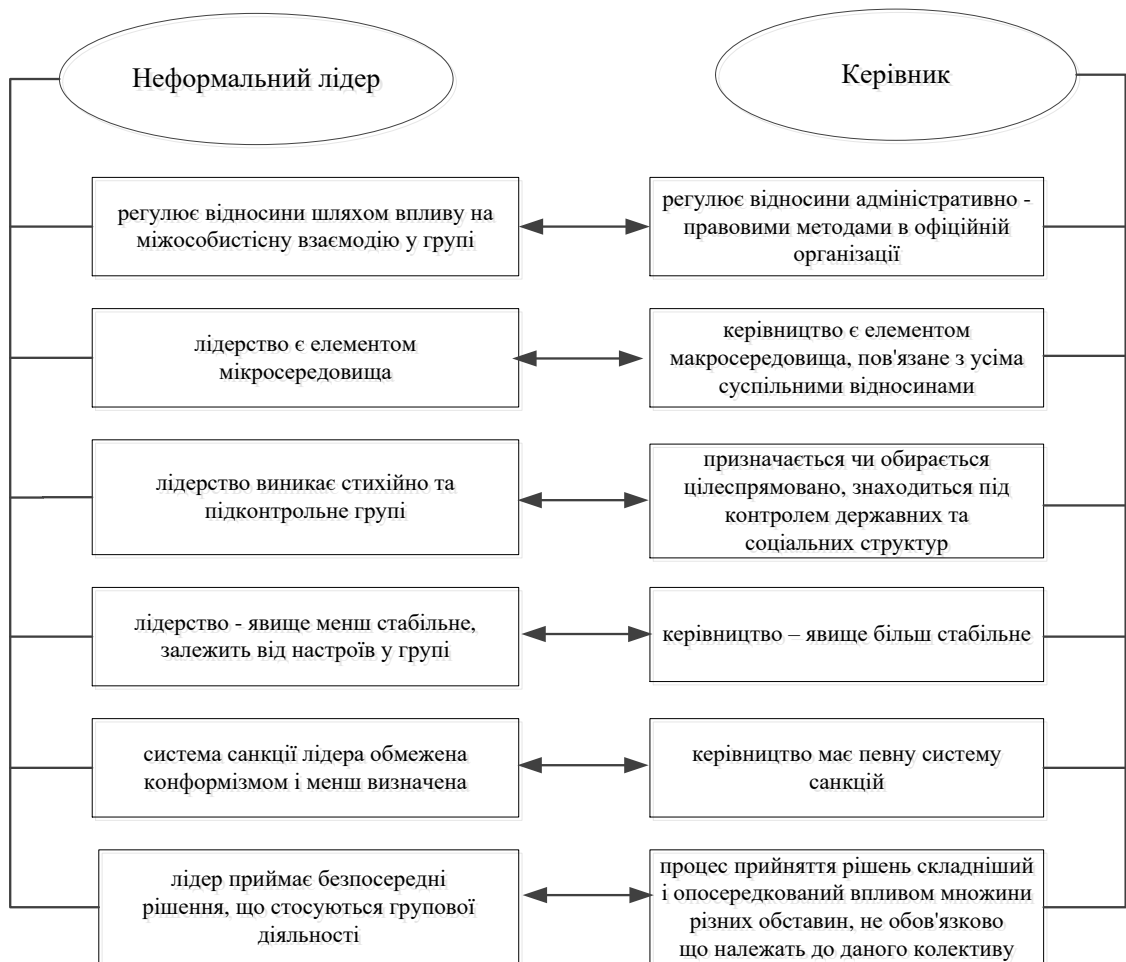


Рис. 1.2. Відмінність можливостей впливу неформального лідера та керівника на колектив

Джерело: складено автором.

Стиль керівництва це спосіб реалізації поставлених завдань. Керівнику рекомендується володіти всіма стилями та використовувати їх залежно від обставин, а не дотримуватися лише одного стилю. Курт Левін виділив три стилі відповідно до типу поведінки: автократичний, демократичний та ліберальний. Можна виділити такі основні показники кожного стилю керівництва (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Три стилі керівництва

Параметри взаємодії	Стиль керівництва		
	Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
Прийоми ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає на вказівки від керівництва або рішення наради
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, рекомендує	Просить
Розподіл відповідальності	Бере відповідальність чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Намагається зняти з себе будь-яку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Повністю пригнічує	Заохочує, використовує на користь справи	Віддає ініціативу до рук підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Боїться ініціативних працівників, намагається їх позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
Ставлення до нестачі власних знань	Вважає, що він усе знає, все вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання та заохочує цю межу у підлеглих
Стиль спілкування	Контролює дистанцію, нетовариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Уникає спілкування, спілкується з підлеглими лише з їхньої ініціативи
Характер відносин із підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, поступливий

Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної, жорсткої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни здійснює диференційований підхід до людей	Потребує дотримання формальної дисципліни
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує обраних лише у свята	Використовує різні види постійного стимулювання	Використовує всі види стимулювання як фактори зміцнення свого авторитету

Джерело: складено автором.

У зв'язку з тим, що керівник зацікавлений у створенні ефективно працюючої команди, об'єднаної в рамках єдиної організаційної культури з відповідними їй ефективними соціально-трудовими відносинами, і має користуватися авторитетом у підлеглих, особливого значення набуває його імідж та діловий етикет.

Імідж – частина культури ділового спілкування. Іміджування – це ряд навмисно вибудованих моделей поведінки [5]. Керівнику в міжособистісному спілкуванні необхідно навчитися викликати почуття доброзичливості, володіти комунікабельністю, рефлексивністю, емпатичністю, вмінням попереджати і долати конфлікти і, нарешті, психічним здоров'ям.

В даний час менеджер служби управління персоналом при виконанні своїх основних функцій, а саме при доборі кадрів, мотивації, атестації та навчанні та підвищенні кваліфікації працівників повинен розглядати кожного майбутнього члена колективу, як у контексті організації та соціально-трудових відносин на підприємстві, тобто як один з елементів бізнес-системи, що робить свій внесок у досягнення корпоративної мети, так і відноситься до нього як до особистості, що має свої можливості та потреби.

З метою оцінки альтернатив використання трудових ресурсів з урахуванням необхідності диференційованого аналізу було запропоновано термін «стратегічний трудовий потенціал особистості» [11].

До переліку умов для ефективної реалізації потенціалу включено:

- не суперечність потреб працівника потребам організації та встановленим у ній нормам соціально-трудова відносин, звичайно, тут мається на увазі глобальний аспект, так зіткнення інтересів тією чи іншою мірою можуть відбуватися, наприклад, щодо розміру заробітної плати, але вони не повинні виливатися в гострий конфлікт, здатний завдати шкоди підприємству;

- повноваження та відповідальність які делеговані на якийсь час, так і закріплені за посадою в установленому порядку права та обов'язки є невід'ємним орієнтиром для працівника та основою для його заохочення або застосування до нього санкцій, без урахування цієї умови менеджер ризикує не лише втратити контроль над ситуацією, але порушити юридичні норми, не кажучи вже про хаос усередині бізнес-системи;

- без наявності ресурсів, у тому числі часу та інформації працівник не зможе нормально виконувати завдання керівництва, навіть якщо він має великий стратегічний потенціал і це очевидно;

- емоційний комфорт виступає у ролі розкриття стратегічного трудового потенціалу працівника, а й сильним чинником мотивації, оскільки працівник проводить на роботі значну частину свого життя, і відсутність сприятливого психологічного клімату може позначитися як на його поведінці у процесі соціально-трудова відносин, так й пошкодити його здоров'є, якщо стресові навантаження триватимуть тривалий час.

Таким чином, з усього вищесказаного випливає, що для ефективного управління бізнес-системою керівник повинен бути не тільки професіоналом, творцем та організатором, але й обличчям підприємства, що має свій імідж, який, крім відображення індивідуальних рис особистості, буде відповідати діловому етикету та сприяти зміцненню авторитету

менеджера як усередині структури, так і під час встановлення контактів з іншими організаціями.

Однак, двояке становище менеджера як суб'єкта соціально-трудоких відносин може призвести до виникнення протиріч. Внутрішньоособистісний конфлікт у такому разі виникатиме при зіткненні інтересів його двох соціальних ролей: як представник роботодавця, він повинен прагнути дотримуватися його інтересів, але він також найманий працівник, який має свої потреби. При зіткненні інтересів у цій ситуації може виникнути груповий та міжгруповий конфлікт. Для попередження негативного результату менеджеру необхідно спочатку вирішити внутрішнє протиріччя. Для цього необхідно визначитися у своїх потребах, усвідомлених та неусвідомлених, заборонах та можливостях задоволення потреб, а потім зробити розумний вибір з позиції соціальної ролі та прийняти управлінське рішення. Менеджер, який навчився керувати собою, зможе ефективно вирішити конфлікт із найманим працівником або між найманими працівниками.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Роль трудових конфліктів в адаптації підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища

Механізм розробки реалізації стратегії підприємства має враховувати реальні ринкові ситуації. Залежно від них мають ухвалюватися відповідні управлінські рішення. Рішення щодо змісту, масштабності та часу здійснення можуть бути різними залежно від того, які сторони діяльності підприємств зачіпає стратегія, звідси їх характер – корінних перетворень чи часткових удосконалень. Зміни, які мають бути внесені в роботу організації у зв'язку з новою стратегією, можуть виявлятися у різних формах:

1) зміна як процес удосконалення технологій управління (прийняття рішень, нововведення, комунікації та ін.);

2) зміни у межах концепції організаційних рамок. Цей напрямок відрізняється від першого тим, що головним об'єктом дослідження та впливу в системах управління є «людський фактор»;

3) зміна у рамках концепції так званого ситуаційного вибору; цей напрямок ґрунтується на системному та ситуаційному підходах. Центральним поняттям є «ситуація», під якою мається на увазі набір обставин, які впливають на діяльність організації у період часу, зокрема конфлікт.

Циклічність кон'юнктури ринку – це зміна фаз підйому, буму, спаду і кризи в економіці, що супроводжується зміною основних ринкових показників [7]. Як правило, для циклу характерні саме чотири фази.

1. Криза (спад). Відбуваються скорочення обсягу виробництва та ділової активності, падіння цін, зростання безробіття та кількості

банкрутств. У цьому ступінь негативного впливу економічних криз на окремі галузі різна. У галузях, що постачають предмети повсякденного споживання, виробництво скорочується в порівняно менших масштабах.

2. Депресія (стагнація). Ця фаза (більш-менш тривала – від півроку до трьох років) пристосування господарського життя до нових умов і потреб, фаза набуття нової рівноваги. Для неї характерна невпевненість та безладні дії. Пожвавлення. Це фаза відновлення. Починаються капіталовкладення, зростають ціни, виробництво, зайнятість, відсоткові ставки. Пожвавлення охоплює насамперед галузі, які постачають засоби виробництва. Заохочувані до успіху інших, створюються нові підприємства. Інакше висловлюючись, пожвавлення завершується досягненням передкризового рівня за макроекономічними показниками.

3. Підйом (бум). Прискорення економічного розвитку виявляється у серії нововведень, виникненні маси нових товарів та нових підприємств, у стрімкому зростанні капіталовкладень, курсів акцій та інших цінних паперів, процентних ставок, цін та зарплати. У той самий час зростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси.

Існує безліч підходів до вивчення та пояснення причин виникнення циклу, аналізу передбачуваних наслідків та заходів щодо запобігання та усунення негативних результатів впливу циклічних коливань як на світову економіку, так і на діяльність окремого підприємства. Серед цих концепцій найвідомішими є: марксистська теорія; суто монетарна теорія; теорія перенакопичення; теорія недоспоживання; неокласична теорія; психологічна теорія; теорія «довгих хвиль»; теорія зовнішніх факторів та ін.

Вони розглядають механізм формування циклу з різних точок зору, висуваючи відповідні їм чинники, під впливом яких відбувається зростання чи зниження показників кон'юнктури ринку. Перелічені теорії з фундаментальними дослідженнями, а також об'єктивний історичний досвід однозначно свідчать, що феномен циклічності реально існує і вимагає пильної уваги не тільки для вжиття заходів в умовах, що склалися, але для

прогнозування майбутніх ситуацій і попередньої розробки способів її подолання з найменшими витратами для підприємства.

У загальному випадку безліч факторів, що формують кон'юнктуру світового ринку, можуть бути згруповані таким чином: державно-політичні, економічні, техніко-технологічні, демографічні, соціально-трудова, природно-географічні, інші. Важливо відзначити, що в кожному конкретному випадку ступінь впливу того чи іншого фактора може бути різною, а також необхідно враховувати, що зміна одного фактора може безпосередньо чи опосередковано вплинути на інший фактор.

Група соціально-трудова чинників заслуговує на особливу увагу, оскільки завжди істотно впливає на будь-який процес, в якому беруть участь люди. Зміни у зовнішньому середовищі, що зачіпають функціонування підприємства, передусім, позначаються на організаційній поведінці як і сприятливі періоди, так і у періоди криз.

Від реакції персоналу залежить, чи зможе організація швидко адаптуватися з найменшими втратами, якщо виникла несподівана проблема. А в кращому разі, якщо це можливо, керівництво заздалегідь має володіти інформацією, що містить прогноз динаміки кон'юнктури ринку для завчасної підготовки до економічної кризи та для згладжування її негативного впливу, зокрема й на психологічний клімат у колективі та на соціально-трудова відносини в цілому.

Беручи до уваги циклічний характер зміни кон'юнктури ринку підприємству необхідно переглядати та адаптувати свою стратегію з метою виживання, а можливо, і виходу на більш високий рівень розвитку. Процедура адаптації стратегії до циклічних коливань представлена в табл.2.1.

Найбільш несприятливою для підприємства є циклічна фаза кризи. Тут перед компанією постає неминучий вибір між ліквідацією, стратегією виживання і можливістю використання умов для активного пошуку

незайнятих ринкових ніш, їх захоплення і виходу з кризи в оновленій якості переможця.

Таблиця 2.1

Процедура адаптації стратегії підприємства до циклічних коливань

	Фаза цикла			
	Підйом	Бум	Спад	Криза
Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • зростання; • якості; • наступальна 	<ul style="list-style-type: none"> • зняття вершків; 	<ul style="list-style-type: none"> • оборонна; • скорочення виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> • виживання; • прориву
Маркетингова політика	<ul style="list-style-type: none"> • активне захоплення ринку; • інформуюча та стимулююча реклама; • нарощування потенціалу; • розширення виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> • максимальне задоволення попиту; • полістратегічний пошук 	<ul style="list-style-type: none"> • припинення нарощування потенціалу; • мінімізація витрат; • реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • діагностика конкурентоспроможності; • пошук нових ринкових ніш та вихід із небезпечної зони;
Стиль управління	<ul style="list-style-type: none"> • авторитарний; • демократичний 	<ul style="list-style-type: none"> • демократичний; • ліберальний 	<ul style="list-style-type: none"> • демократичний 	<ul style="list-style-type: none"> • авторитарний

Джерело: складено автором.

Одним із ефективних інструментів для реалізації стратегії виживання, а у кращому випадку стратегії прориву є корпоративна культура підприємства, яка включає і багато в чому формує характер соціально-трудових відносин на підприємстві. Це жива система, здатна як до саморозвитку, так і до саморуйнування. Вона формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (рис.2.1), потребує управління і має властивістю керувати за її допомогою.

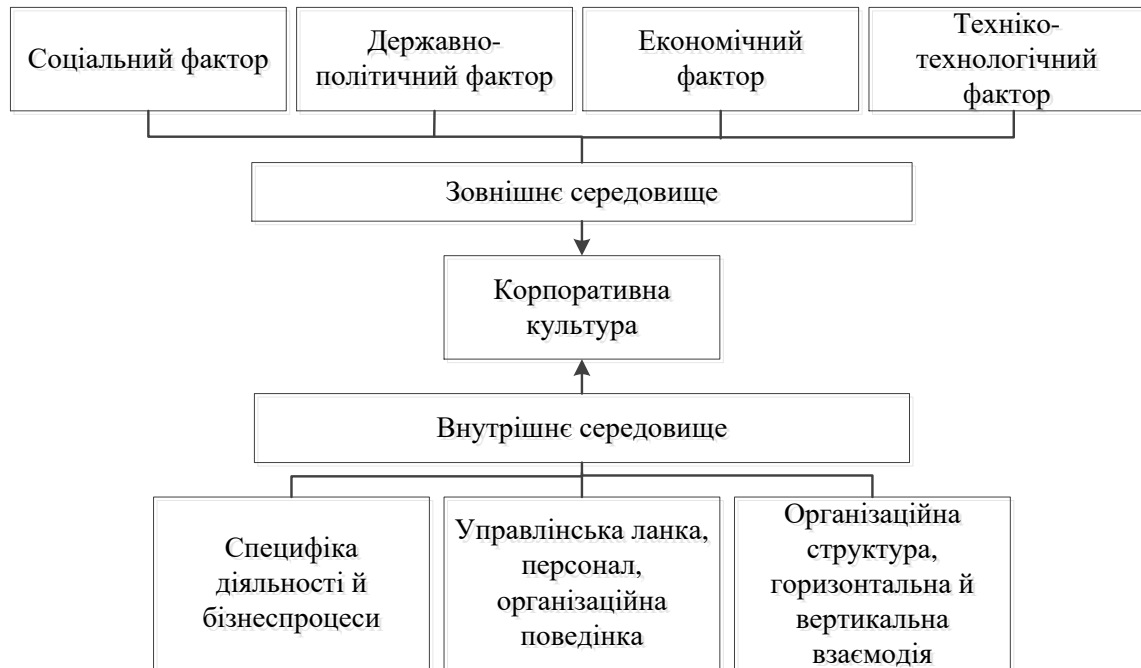


Рис. 2.1 Фактори впливу на корпоративну культуру

Джерело: складено автором.

У період кризи виникає трудова напруженість, зростає обсяг роботи, скорочується час, встановлений для виконання, подовжується робочий день. Матеріальна мотивація через необхідність скорочення економічних витрат поступається місцем нематеріальною. Провідною мірою нематеріальної мотивації виступає менталітет, як система цінностей, одна з яких є домінуючою. Як провідну цінність пропонується висунути етичну. Вона має на увазі пропаганду єдиного духу компанії, взаємовиручки, відмови від особистих інтересів на користь корпоративних, посилення групової згуртованості для боротьби із загальною проблемою. Політика в галузі персоналу в період кризи особливо чутлива до дефіциту грошових ресурсів, відбуваються масові скорочення працівників та заробітної плати.

Від кризи страждає і морально-психологічний клімат у колективі, що призводить до конфліктів, зниження працездатності та якості роботи та негативно впливає на стан здоров'я підлеглих та менеджерів.

Циклічний характер динаміки кон'юнктури ринку неминує породжує кризи, але це не означає, що організація завжди зазнає великих збитків, грамотний прогноз ситуації, своєчасна підготовка до неї можуть допомогти компанії не тільки вижити, а й розширити сферу свого впливу, зміцнити свої позиції в наявному сегменті та захопити нові цільові аудиторії. Такий стан справ надзвичайно зручний для розпалювання конфліктів у колективі, насамперед це може бути вигідно неформальним лідерам або керівникам середньої ланки, які бажають підвищити свій авторитет, а можливо захопити і формальну владу.

Отже, менеджеру вищої ланки задля збереження цілісності компанії та її успішного функціонування необхідно звертати увагу як на оргструктуру, тобто офіційну ієрархію лідерів, так й на особистість, мають високий соціальний статус серед персоналу, на неформальну динаміку соціально-трудова відносин для підприємства. Будь-якому керівнику необхідна команда, яка вирішує проблеми не задля лише власних інтересів, але прагне забезпечити реалізацію місії організації на ринку з максимальною вигодою для підприємства. Для виникнення синергетичного ефекту управління потрібна опора на єдину систему цінностей, яка знаходить своє втілення в корпоративній культурі організації.

Корпоративна культура – це самоподання організації. Вона проходить довгий шлях розвитку, хоча основні елементи закладаються у перші роки після заснування компанії. Зупинимось на наступних базових характеристиках, важливих для розуміння взаємозв'язків між культурою та змінами у сфері соціально-трудова відносин в організації:

- корпоративна культура ґрунтується на трьох аспектах: переконання, припущення та зразки поведінки, що визначає спрямованість соціально-трудова відносин;
- корпоративна культура повинна об'єднувати всіх співробітників організації у вигляді соціально-трудова відносин;
- корпоративна культура розвивається в часі разом з соціально-

трудовими відносинами [17].

Ступінь впливу корпоративної культури на бізнес-систему визначається її силою. Тому культури організації, як згадувалося, прийнято поділяти на слабкі і сильні. Помірно сильна корпоративна культура – культура, яка характеризується, з одного боку, високою стійкістю як до зовнішніх, так і до внутрішніх обурень, і здатної адаптуватися до середовища і враховувати потреби у розвитку персоналу та підприємства.

Ознаки помірковано сильної організаційної культури представлені на рис. 2.2.

Процес формування поінформованості пов'язаний з входженням індивіда в організацію, його орієнтацією та соціалізацією на робочому місці. Інтенсивність засвоєння культури може досить швидко і чітко визначити пріоритетність домінуючих в організації норм над субкультурними, що дозволяє знизити ймовірність ціннісного конфлікту.

Особливості сильної корпоративної культури виявляються у тому, що:

- формується професійними лідерами-керівниками або одним лідером-керівником у межах їхньої соціальної ролі, вони мають високий авторитет і, як правило, використовують авторитарний стиль управління;
- одночасно є фактором стабільності та дестабілізації організації, якщо культура ефективна, то вона стабілізує систему, але при серйозних змінах у зовнішньому середовищі, вона може перешкоджати адаптації, стати неефективною та дестабілізувати підприємство;
- може гальмувати впровадження інновацій.

Слабка корпоративна культура, навпаки, характеризується низьким рівнем згуртованості колективу, відсутністю ціннісно-орієнтаційної єдності, розрізненістю членів, наявністю субкультур, а не рідко і контркультур, що призводить до виникнення протиріч у сфері соціально-трудових відносин на підприємстві.

Слабка культура відрізняється такими ознаками: низькі економічні показники; незадовільні соціальні показники; погані управлінські

показники. Для організації найсприятливішою є помірковано сильна культура.



Рис. 2.2 Ознаки помірковано сильної організаційної культури

Джерело: складено автором.

Дуже важливою для культури (субкультури) є особистість лідера, оскільки він є носієм базових цінностей, прикладом для наслідування. У корпоративній культурі роль такого лідера має виконувати керівник. Лідерство в організації – специфічний вид відносин управління, в основі яких лежить визнання особливого статусу лідера, що дозволяє йому впливати на групу для досягнення організаційних цілей.

Зупинимося докладніше на вже згаданих видах лідерства: формальний – адміністративний вплив на підлеглих; неформальне – впливом на людей з допомогою своїх здібностей, умінь чи інших якостей.

Неформальне лідерство виникає з урахуванням особистих взаємин учасників. Це так званий характер лідерства. На відміну від керівника, якого іноді цілеспрямовано обирають, а частіше призначають і який, будучи відповідальним за стан справ у очолюваному ним колективі, має офіційне право заохочення та покарання учасників спільної діяльності, неформальний лідер висувається стихійно.

Тому офіційна особа, яка займає керівні посади, втілюючи соціальну роль, не завжди буває найавторитетнішою людиною в колективі, з чого може виникнути конфлікт між формальним та неформальним лідером особливо в умовах нестабільності.

Навколо лідерів завжди формуються групи як союз двох або більше людей, які об'єдналися, щоб досягти певної мети. Групи також можуть бути формальними та неформальними.

Формальні групи передбачені у структурі організації до виконання конкретних завдань. Серед формальних груп можна виділити групи, що функціонують на відносно постійній основі, наприклад менеджер і ті, хто безпосередньо йому підпорядковується, і тимчасові групи, сформовані на час виконання тих чи інших завдань. Прикладом тимчасової групи може бути сформована з менеджерів різних підрозділів тимчасова комісія з підготовки та проведення скорочення персоналу під час реорганізації підприємства. Неформальні групи створюються для задоволення соціальних потреб, у тому числі для спілкування людей, наприклад, група співробітників, які закінчили один і той же навчальний заклад, група колег, які об'єдналися для спільного проведення відпустки, для участі у спортивних змаганнях тощо. Керівник повинен максимально швидко приймати адекватні та правильні рішення, дисциплінувати та спрямовувати своїх підлеглих. Виникнення навіть невеликих протиріч у соціально-трудовій

сфері, не кажучи вже про конфлікти між неформальним і формальним лідером, можуть призвести до погіршення значною мірою роботи організації або навіть до її руйнування, оскільки основні сили менеджменту будуть спрямовані не на досягнення поставлених цілей і завдань, але й врегулювання внутрішніх протиріч і конфліктів.

Під час стагнації вищому менеджменту рекомендується використовувати авторитарний стиль управління, але необхідно стежити за зміною настроїв лідерів різних груп, не тільки для запобігання зіткненню думок, але щоб заручитися їхньою підтримкою, отримати від них допомогу.

Щоб завчасно усунути можливі конфлікти між керівництвом та лідерами, краще висувати на керівні посади людей, безумовно, висококваліфікованих та компетентних, але й які мають найбільший авторитет у співробітників, які мають якості лідера.

Якщо офіційний керівник не є неформальним лідером, він має дослідити думку внутрішньої громадськості та постаратися завоювати її симпатію. Конфлікти мають ряд функцій, які для організації та співробітників мають конструктивне (об'єктивно корисне) та деструктивне (об'єктивно шкідливе) значення. Ступінь конструктивності конфліктів може змінюватися у міру його розвитку, крім того, для одних учасників він може бути конструктивним, для інших деструктивним. Завдання керівника, вирішити конфлікт таким чином, щоб жодна сторона не відчувала себе програвшою, так як приховане незадоволення вирішенням конфлікту може позначитися надалі на роботі колективу.

Вивчення феномену лідерства як елемента корпоративної культури необхідно для вироблення методів ефективного керівництва, встановлення довірливого ставлення працівників до менеджменту підприємства, а також для виявлення, відбору та виховання лідерів усередині організації для просування молодих талановитих фахівців по кар'єрних сходах з метою підвищення адаптивності підприємства до циклічних коливань економіки та згладжування кризових явищ. Організація має виявляти лідерів в колективі,

аналізувати їх здібності та потреби та використовувати їх на благо організації, а також враховувати потреби та здібності інших працівників, оскільки лише спільними зусиллями всіх одиниць колективу можна досягти корпоративної мети. Для реалізації цього завдання необхідний індивідуальний підхід до кожного працівника.

2.2. Порівняльний аналіз методів управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудова відносин на підприємстві

Видається важливим в оцінці при атестації, при відборі працівника наявність інформації про його особистісні особливості, що впливають, як безпосередньо на діяльність, так і на процеси формального та неформального спілкування в колективі та соціально-трудова відносини на підприємстві в цілому. Об'єднана інформація про співробітника дає змогу розробити єдину стратегію його кар'єрного зростання. Менеджер служби управління персоналом (СУП) може використовувати у роботі методи дослідження особистості працівника.

До них відносяться:

1. Експеримент – метод дослідження, за допомогою якого дослідник виявляє інформацію про причинно-наслідкові зв'язки, маніпулюючи одними або декількома факторами (незалежними змінними) та контролюючи (залишаючи незмінними) інші.

2. Опитування – метод, що передбачає відповіді випробуваних на конкретні питання дослідження. Він буває письмовим, коли запитання ставляться на папері, усним, коли питання ставляться усно у вигляді анкетування, й у формі інтерв'ю, під час якого встановлюється особистий контакт із випробуваним шляхом постановки питань.

3. Спостереження це найпоширеніший метод, з допомогою якого вивчають соціально-трудова явища у різних умовах.

Наукове спостереження є організованим, передбачає чіткий план, фіксацію результатів у спеціальному щоденнику. Може бути включене та невключене спостереження. Може використовуватися в організації для фіксування негативних настроїв у колективі, виникнення міжособистісних конфліктів у процесі соціально-трудова відносин і вживання своєчасних заходів з боку керівництва, для того, щоб даний несприятливий фактор не завадив реалізації цілей бізнес-системи.

4. Метод узагальнення незалежних характеристик – передбачає виявлення та аналіз думок про той чи інший індивід або соціально-трудова процеси, отримані від різних людей. Застосовується для статистичного аналізу та для відстеження динаміки процесу, наприклад, при впровадженні нового обладнання спочатку можуть виникнути складнощі з навчанням колективу, підвищиться рівень загальної напруженості, але після освоєння нової техніки з часом та адаптації персоналу рівень його задоволеності від праці може значно зрости.

5. Аналіз результатів діяльності – метод опосередкованого вивчення соціально-трудова явищ за практичними результатами та предметами спільної діяльності, в яких втілюються творчі сили та можливості людей. Використовується з метою оцінки ефективності роботи колективу та зіставлення показників поточного періоду з попередніми.

6. Тестування – метод діагностики, що використовує стандартизовані питання та завдання (тести), що мають певну шкалу значень. Застосовується для стандартизованого виміру індивідуальних відмінностей. Особистісні тести або методи дослідження особистості – це сукупність способів та прийомів вивчення психологічних проявів особистості працівника.

За формою та умовами проведення розрізняють: експериментальні та неекспериментальні (наприклад, аналіз біографій тощо) методи дослідження особистості. Особисті опитувальники – це сукупність методичних засобів

для вивчення та оцінки окремих властивостей та проявів особистості.

Кожна з методик є стандартизованою анкетною, що складається з набору пропозицій, із змістом яких випробуваний (інформант) може або погодитися, або не погодитися. Питання в особистісних опитувальниках групуються таким чином, щоб відповіді дозволили оцінити будь-яку властивість індивіда.

Як правило, щоб ефективно розв'язати трудовий конфлікт необхідно виявити його причину, механізм формування, оцінити можливі наслідки, ризики, розробити варіанти конструктивного виходу з конфліктної ситуації і потім приймати грамотне управлінське рішення, що дозволяє підвищити ефективність менеджменту.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що є необхідність у розробці методу вирішення трудового конфлікту, який дозволяв би чітко визначити проблему та її поточний вплив на виробничий процес, а також ризики ігнорування даної проблеми для організації, а не тільки для учасників конфлікту, а також метод має спиратися на принцип індивідуального підходу до суб'єкта системи соціально-трудова відносин для підприємства, зокрема.

Оцінюючи стратегічний трудовий потенціал менеджер може використовувати такі методи:

1. Професійні якості працівника: аналіз документів; збирання відгуків; іспит на наявність професійних знань (тестування, ситуаційне моделювання); спостереження менеджера за роботою працівника; оцінка ефективності роботи співробітника у балах від 1-10 на своєчасність, економічність, повноту, раціональність, правильність виконання поставлених завдань із технологічної точки зору.

2. Особистісні якості працівника: психологічне тестування (темперамент, лідерські якості), аналіз документів – особистої справи

(стаття, вік, сімейний стан), опитування за допомогою інтерв'ю (думка колег, самовизначення працівника), неформальне спілкування з працівником (бесіда), спостереження.

3. Здатність виконувати роботу: комплексна оцінка цільової, економічної та соціальної ефективності роботи співробітника за допомогою аналізу економічних та соціальних та тимчасових показників; психологічне та професійне тестування.

4. Вектор інтересів працівника (потреби та бачення перспектив): опитування працівника, психологічне тестування, спостереження, аналіз висловлювань працівника у процесі формальних та неформальних комунікацій, аналіз поведінки працівника у конфлікті, аналіз співвіднесення потреб працівника з можливостями реалізації цих потреб.

Менеджеру слід не лише проаналізувати потенціал працівника, але також докласти зусиль для розвороту вектора інтересів працівника у бік стратегічної мети підприємства, тобто не просто переконати співробітника чи застосувати маніпуляцію, а в ідеалі зробити так, щоб цілі індивіда збіглися з цілями організації, а норми соціально-трудових відносин підприємства сприйняли як власні.

Окремо стоїть питання щодо мотивації співробітника. Тут виникає низка проблем, пов'язаних як з матеріальними стимулами, так і з нематеріальними. Безумовно, що праця має оплачуватись, хоча б тому, що працівникові життєво необхідно задовольняти базові потреби згідно з теорією А.Маслоу, а також наявність матеріальних благ і гарантій є одним із засобів реалізації потреб другого рівня, наприклад, щоб втілити потребу в самоактуалізації працівник хоче здобути другу вищу освіту, а для оплати навчання потрібні гроші.

Сукупний особистий дохід працівника може складатися із традиційної системи оплати праці. Дохід працівника може розраховуватися на основі

системи грейдів тобто процедур з оцінки і ранжування посад чи конкретних працівників, у яких вони розподіляються по групам (грейдам) відповідно до їх цінності для підприємства [13].

Оскільки для всіх професій існують розряди, для горизонтального кар'єрного зростання було запроваджено рівні кваліфікації та компетенції, тобто професіоналізму, рівням присвоєно назви, відповідно існуючим етапам розвитку професіонала:

- адаптант – молодий спеціаліст, який адаптується до роботи;
- інтернал – працівник, який успішно справляється з основними професійними обов'язками;
- майстер – працівник, здатний вирішувати найважчі професійні завдання;
- авторитет – майстер своєї справи, добре відомий у професійному колі або навіть за його межами (у галузі, країні);
- наставник – авторитетний майстер, який передає свій досвід однодумцям та учням.

П'ятий рівень, наставника, був доданий для співробітників пенсійного віку для того, щоб вони могли передати свій досвід молодим фахівцям і виступати як консультант, а також для того, щоб адаптувати їх до виходу на пенсію, якщо це доцільне рішення керівництва.

Приймаючи рішення про можливість горизонтального чи вертикального руху працівника в рамках кваліфікаційно-посадової матриці менеджера рекомендується враховувати його стратегічний трудовий потенціал, а саме:

1. Менеджеру необхідно скласти перелік вимог до позиції у кваліфікаційно-посадовій матриці, на якій утворилася вакансія або на яку працівник може перейти через вдосконалення своїх професійних та особистісних якостей, не змінюючи ієрархію формальної влади.

2. Менеджеру необхідно визначити стратегічний трудовий потенціал працівника з усіма його складовими.

3. Співвіднести вимоги п.1. із параметрами стратегічного трудового потенціалу працівника п.2. Виявити розбіжності, проаналізувати шляхи усунення цих розбіжностей, і навіть витрати на дані заходи, співвіднесені з очікуваним результатом роботи співробітника у новій якості.

4. Запропонувати працівникові змінити своє становище у межах кваліфікаційно-посадової матриці та висловити перелік умов. Якщо працівник відмовиться, необхідно проаналізувати причини відмови, якщо це можливо і доцільно для організації, то усунути ці причини або спробувати мотивувати працівника прийняти пропозицію, впливаючи на його потреби в інтересах організації.

Крім кар'єрного зростання існує широкий діапазон нематеріального стимулювання, починаючи з звичайної усної похвали керівництва. Однак знання основ і варіантів різних форм і видів стимулювання та реальна можливість їх застосування не повністю вирішує питання ефективного використання існуючого стратегічного трудового потенціалу працівника, його збільшення, а також наближення інтересів працівника до інтересів організації.

У процесі соціально-трудоких відносин працівник не просто реалізує свій стратегічний трудовий потенціал, він постійно стикається з проблемами, тому що його інтереси можуть суперечити інтересам інших працівників або організації, а самооцінка, оцінка ситуації та оточуючих не відповідає об'єктивній реальності, що може призвести до конфлікту.

Нав'язуючи індивіду певний стиль поведінки, ринок може завдати колосальної шкоди самоідентифікації особистості. Самооцінка починає залежати від того, чи досягає успіху він чи ні, це головна цінність. Залежність зовнішніх чинників породжує невпевненість, неповноцінність.

Самоповага втрачає значущість, все залежить від того, як тебе сприймають інші. Поняття індивідуальності стає непотрібним. Людські відносини набувають поверхневого характеру. Сутність маніпуляції полягає в усвідомлених чи неусвідомлених діях однієї особи стосовно іншої, здійснюваних неетичними методами з метою досягнення своєї мети.

Сутність актуалізації полягає у можливості особистості реалізовувати свої можливості у відкритому спілкуванні, тверезо оцінюючи можливі наслідки прийнятих рішень.

Ряд зарубіжних дослідників (Ф. Перлз, Е. Фромм, А. Елліс, Д. Бугенталь, Е. Берн та ін.) виявляють кілька причин маніпуляції [15]. Наводимо деякі з них. Це: прагнення панувати; безпорадність перед труднощами життя; страх перед відвертою розмовою; недовіра до себе та інших; страх розкрити свою справжню сутність. Цікавим є підхід до маніпуляції та актуалізації з позицій транзакційного аналізу. У ситуації спілкування виділяються три ролі: тиран, рятівник, жертва та його альтернативи: вчитель, посередник, учень (табл. 2.2) [5].

Розвиваючись у соціумі, особистість глибоко вкорінює у своїй свідомості необхідність підкорятися авторитетам. Послух загально визнаним авторитетам (батьки, вчителі, громадські діячі, вчені тощо) має велику соціальну цінність і дозволяє протистояти безладдям. Розібравшись у сутності поняття маніпуляції доцільно поставити питання, яким чином можна її виявити як у своїй поведінці так і в поведінці колег, а також як перетворити її на актуалізацію, тим більше, що маніпуляція, як уже говорилося, не завжди усвідомлена.

Слід розрізняти поняття брехня та гра, хоча у ряді випадків вони можуть збігатися. Під брехнею мається на увазі не відповідність висловлювання фактам, які гіпотетично можна перевірити, наприклад, коли працівник стверджує, що знає іноземну мову, а насправді не володіє.

Таблиця 2.2

Рольові взаємини у межах маніпуляції та актуалізації

Рольові взаємини у межах маніпуляції	Рольові взаємини у межах актуалізації
<p>«Тиран» Керівник вищої ланки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вважає, що тільки особисто може ухвалити єдине правильне рішення, не порадившись ні з ким. • Використовує тоталітарну владу, змушує приймати його думку за допомогою жорстких методів мотивації. • Спроможний досягти лише короткострокового успіху і здебільшого на формальному рівні. 	<p>«Вчитель» Керівник вищої ланки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не вважає себе всезнаючим, прислухається при ухваленні рішення до думки компетентних осіб. • Не використовує метод загроз, переважно вдається до м'яких методів мотивації, але, якщо необхідно, в розумних межах використовує санкції. • Готовий до обговорення проблем. • Лідер як на формальному, так і на неформальному рівнях.
<p>«Рятівник» Керівник середньої ланки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вважає, що його допомогу потребує як керівник, так і підлеглий. • Несе службу, розповідаючи кожній стороні, як про неї думає інша, є джерелом неформальних комунікацій, що створює спотворення інформації. • Буває не винагороджений за допомогу та відчуває негативні емоції. 	<p>«Посередник» Керівник середньої ланки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заохочує ініціативу співробітника самостійно вирішити проблему, якщо це є доцільним. • Є об'єктивною сполучною ланкою між керівником вищого рівня та підлеглим. • Надає підтримку у вирішенні проблеми в розумних межах для підвищення ефективності роботи, а не для подяки
<p>«Жертва» Співробітник:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вважає, що він може виправити становище і вирішити проблему без сторонніх. • Крайня залежність, відсутність самостійності, перекладання відповідальності на інших, небажання розвиватися • Низька самооцінка та безпорадність викликають негативні емоції 	<p>«Учень» Співробітник:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розглядає ситуацію як урок для нарощування своєї професійної майстерності, набуває досвіду, прагне саморозвитку. • Робить перший крок для зміни ситуації в позитивний бік, готовий відповідати, комунікабельний, володіє емоціями

Джерело: складено автором.

Брехню буває набагато легше викрити, ніж гравця, який здебільшого маніпулює сприйняттям і виявляє нещирість у вираженні емоцій, наприклад,

запевняючи, що цілком відданий керівництву і підтверджуючи це при зручних випадках, що не заважають реалізації його гри, а в кризовій ситуації з'ясовуються його справжні мотиви, що полягають у пошуку особистої вигоди.

Маніпулятор який завжди розважливий і цинічний, який завжди прораховує ходи і вибудовує стратегію, нерідко можна спостерігати дію потужного механізму психологічного захисту, у цій ситуації керівнику рекомендується розібрати у ситуації і постаратися допомогти підлеглому знайти позитивне вирішення проблеми.

Для аналізу шляхів підвищення адаптаційних здібностей та виявлення мотиваційних здібностей працівника, а також припинення маніпуляції, пропонується спочатку докладно проаналізувати рольові стани працівника, а потім обґрунтувати розроблені в роботі методи біструктурного та пситрансактного, що дозволяють надавати керуючий вплив на вектор інтересів працівника, адаптуватися до середовища і ефективно взаємодіяти з колективом у процесі соціально-трудоких відносин.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оцінка ефективності застосування методик структурного аналізу для управління трудовими конфліктами у системі соціально-трудоових відносин на підприємстві

У багатьох країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства відіграють соціальні стандарти, орієнтовані на національні менталітети. Такий підхід враховує, що конкурентоспроможність підприємства проявляється не так у рентабельності виробництва, як у можливості більш інтенсивного залучення споживачів у результаті формування престижного образу фірми в очах потенційної клієнтури, громадськості та груп стратегічного впливу регіонального чи державного рівня. Якщо за соціальними стандартами, прийнятими серед конкурентів, підприємство не вкладається у певні нормативи, воно ризикує втратити конкурентоспроможність [13].

Одним із способів підвищення конкурентоспроможності підприємства та більш ефективного використання стратегічних трудових потенціалів працівників та стратегічного потенціалу підприємства загалом є досягнення позитивного синергетичного ефекту. Дві системи пов'язані один з одним синергетично, якщо напрями та знаки їх активностей поєднуються таким чином, що посилення (послаблення) активності однієї системи стає причиною посилення (послаблення) активності іншої системи. При синергізмі всі взаємодіючі системи пов'язані один з одним прямо пропорційними зв'язками. З цієї причини синергізм розвивається як симетричне посилення або послаблення системи активностей один одного

[7, с. 202].

Синергетичний ефект – хоч би яким потенційно великим він був – не з'явиться сам собою, його треба виявляти, витягувати і враховувати при стратегічному плануванні. Це результат роботи команди – «додатковий продукт», що становить не просто суму результатів роботи окремих її членів. Кожен із них привносить у команду певну кількість індивідуальної енергії, яка потрібна на розгортання групової активності, орієнтованої на досягнення загальної мети.

Чим вище очікувана нестабільність довкілля, жорсткіша конкуренція над ринком, тим більше значення набуває концепція синергізму задля забезпечення виживання та розвитку бізнес-системи. Формування синергетичних зв'язків можливе лише за наявності чіткої координації взаємодії між підсистемами та структурними елементами як по вертикалі, так і по горизонталі.

Слід зазначити, проте, що синергетичний ефект є складним явищем, та його отримання залежить від успішного поєднання багатьох різних елементів у стратегії. Джерелом синергізму є трудові ресурси бізнес-системи, наявність систем мотивації та корпоративної культури, що мобілізують персонал підприємства на досягнення вибраних цілей.

Існує й інший, не менш важливий взаємозв'язок між системами, що називається антагоністичним, якщо напрями та знаки активностей систем поєднуються таким чином, що посилення (послаблення) активності однієї системи стає причиною послаблення (посилення) іншої системи [7, с. 203].

Антагонізм і синергізм – це безконфліктні стани та стратегії поведінки систем, що характеризуються за інших умов високим ступенем інерції, стійкості та тривалості існування. Однак ні синергізм, ні антагонізм не гарантують абсолютного виживання і тим самим абсолютної стабільності систем. Рано чи пізно будь-яка система в силу внутрішніх та зовнішніх обмежень на свій синергетичний чи антагоністичний ріст виявляється нездатною до адекватної відповіді на внутрішню чи зовнішню суперечність

і в ній виникає особливий стан, що називається конфліктом.

Розглянемо ще одне трактування конфлікту. Тут під ним мається на увазі стан взаємного придушення, гальмування активностей елементів системи, виникнення якого провокується зовнішніми та внутрішніми обмеженнями. Пропоновані в даній роботі методики біструктурного та пситрансактного дозволяють визначити характер конфлікту, і навіть знайти варіанти його вирішення. Звертаючись до поняття ефективності, слід врахувати, що дані методики впливають на соціальну ефективність, яка сприяє підвищенню економічної та відповідно цільової ефективності, що досягається шляхом поліпшення взаємодії між співробітниками та наявністю позитивного синергетичного ефекту або відсутністю негативного синергетичного ефекту, якщо приймається рішення про те, що взаємодія на певному етапі недоцільна.

Таким чином, стає очевидною можливість виявлення низки причинно-наслідкових зв'язків в організаційній поведінці шляхом застосування біструктурного та пситрансактного аналізів, причому дослідження є комплексним, системним. Позитивним аспектом методик є також відносно невеликі тимчасові та мінімальні фінансові витрати, за винятком крайніх випадків, які мають на увазі втручання фахівців у галузі та проведення спеціальних консультацій та тренінгів.

Залежність ефективності виробничої діяльності від зміни психологічного клімату в колективі та від рольового стану кожного окремого працівника є очевидною. Ступінь такої залежності неможливо виміряти універсально, оскільки конкретна ситуація потребує індивідуального підходу. Але в ряді випадків саме виявлення та пом'якшення або повне усунення моральних протиріч дозволяє підвищити продуктивність праці як якісно, так і кількісно, що позитивно позначається як на соціальній, так і на економічній та цільовій ефективності, і може бути виміряно у конкретних показниках.

Важливо пам'ятати, що повністю викоринити конфлікти не можна, але навчитися ними управляти, грамотно реагувати на них реально, це допоможе зміцнити корпоративну культуру та зробити організацію більш адаптованою до зовнішніх змін, що необхідно при реалізації довгострокової стратегії та досягнення генеральної мети.

На закінчення можна зробити такі висновки:

1. Апробація методики біструктурного аналізу на практиці доводить можливість його застосування у разі виникнення трудового конфлікту у працівника при пропозиції йому здійснити кар'єрне зростання. Ігнорування даного конфлікту, могло призвести до того, що ефективно, на думку керівництва, управлінське рішення про підвищення, виявилось б неефективним через те, що з відомих лише самому працівникові причин він міг би з роботою не впоратися. Своєчасне виявлення цих причин, аналіз їхньої об'єктивності, можливості усунення дозволив і керівництву, і працівникові прийняти правильне рішення на користь організації, з урахуванням інтересів працівника та здійснити кар'єрне зростання в рамках кваліфікаційно-посадової матриці.

2. Апробація методик структурного аналізу для адаптації співробітників до норм корпоративної культури довела, що дані методики дозволяють визначити, як працівник сприймає встановлені норми, знизити ступінь його суб'єктивізму, припинити маніпулятивну поведінку, пояснити працівникові необхідність дотримання норм для реалізації його власних потреб, негативні наслідки організації, яких може призвести його деструктивна поведінка. Актуалізація, відновлення балансу між рольовими станами дозволили як вирішити конкретний трудовий конфлікт, так й змінити ставлення працівника до своїх обов'язків і дотримання норм у позитивний бік за його подальшої роботи.

3. Оцінка ефективності методик структурного аналізу дозволила

показати вплив трудових конфліктів на економічні показники та синергетичний ефект від взаємодії працівників. Застосування методів вплинуло на досягнення підприємством цільової ефективності за конкретними завданнями, а також підвищення соціальної та економічної ефективності.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень можна сформулювати такі висновки:

1. Виникаючі кризи, спонукають менеджерів переглянути не тільки місію, цілі, стратегію підприємств, способи організації виробничої праці, колективів і виробничого менеджменту, систему постачання та розподілу ресурсів, безпосереднє оточення, а й задуматися над соціальним аспектом, а саме визначити, як забезпечити досягнення бажаних результатів і при цьому зберегти цінних співробітників, створити комфортний психологічний клімат у колективі в умовах зовнішньої нестабільності та складного переплетення внутрішніх комунікацій в організації, встановити ефективні соціально-трудові відносини на підприємстві.

2. У період кризи роль корпоративної культури як елемента адаптаційного потенціалу підприємства особливо зростає, оскільки пристосування організації до середовища багато в чому залежить від цінностей та установок персоналу, який повинен не просто офіційно сприйматися, а й прийматися кожним співробітником на емоційному та раціональному рівнях. Це необхідно для того, щоб зберегти цілісність підприємства та забезпечити гнучкість по відношенню до економічних циклів для досягнення корпоративної мети бізнес-системи.

3. Розроблена методика біструктурного аналізу допоможе менеджеру підприємства ефективно мотивувати працівника як нематеріально, так і матеріально, прийняти правильне управлінське рішення щодо спрямування його кар'єрного зростання, створити умови для максимальної реалізації його стратегічного трудового потенціалу для своєчасного та повноцінного виконання роботи з урахуванням його власних потреб та здібностей. Крім цього запропонований метод дає можливість менеджеру до самоаналізу та

гармонізації відносин із колегами та підлеглими, вибудовуванню правильних соціально-трудова відносин.

4. Застосування методик біструктурного та пситрансактного аналізів для вирішення проблем у сфері соціально-трудова відносин дозволяють досягти підвищення соціальної та економічної ефективності, гуманізації та якості виробничої діяльності, а також своєчасно та повноцінно реалізувати поставлені перед підприємством цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналізнаукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. №3(31). С. 183-192.
2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
3. Берлач А. І., Кондрюкова В.В. Конфліктологія: навч. посіб. для дистанц. навч. К.: Університет «Україна», 2012. 203 с.
4. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
5. Герасіна Л. М., Панов М.І., Н.П, Осіпова Конфліктологія. Харків: Право. 2012. 256 с.
6. Жижко Т.А. Вирішення конфліктів у соціально-трудовах відносинах. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія №11. С. 200-205.
7. Соціологія. Соціальна робота. *Соціальна педагогіка. Управління: збірник наукових праць*. Випуск 7. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. С. 200-205.
8. Завалкевич Л.З. Психологія ефективного менеджера. К.: Ника-Центр, 2012. 288 с.
9. Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів; Укр. інж.-пед. акад. Харків : Точка, 2012. 221 с
10. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. К.: КНЕУ, 2011. – 315 с.
11. Косовський Г. Вирішення конфліктів у соціально-трудовах відносинах. *Довідник кадровика*. К., 2014. № 09(39). С. 84-86.
12. Ложкін Г. Д. Психологія конфлікту. Теорія та сучасна практика. К.:

Професіонал, 2012. 854 с.

13. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підруч. К.: Либідь, 2013. 440 с.

14. Мороз О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. Вінниця: ВНТУ, 2014. 256 с.

15. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. Вип. 5(2). С. 198-201.

16. Населення і людські ресурси суспільства [Електронний ресурс]. – URL: <http://library.if.ua/>

17. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник.* 2013. №2(41). С. 79-83.

18. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудова конфліктів. *Молодий вчений.* 2016. №4(31). С. 561-564.

19. Організаційна поведінка / [Дон Гелрігел, Джон В. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н. Сью Бренінг]; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. К.: «Основи», 2011. 726 с.

20. Осовська Г. В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: навчальний посібник. К. : Кондор. 2013. 581 с.

21. Пушкар З. М., Табак Р.О. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2014. № 16 (170). С. 112-115.

22. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2014. Вип. 1. С. 106–113.

23. Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. *Вісник Харківського національного технічного університету*

сільського господарства: Економічні науки. Вип.104. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 398-404.

24.Шульга Г.Б. Психологічні аспекти впливу міжособистісних конфліктів на розвиток особистості. Проблеми загальної та педагогічної психології: збірник наукових праць. К.: інститут психології імені Г. С. Костюка НАПНУ. 2012. Т. XIV, ч. 1. С. 386-392.

25.Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 № 137/98-ВР в редакції Закону від 07.11.2012, підстава 5458-17 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

26.Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute, 2019. 498 p.

27. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 p.