

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Підручник

*За загальною редакцією доктора
економічних наук, професора В. Я. Брича*

Тернопіль
ЗУНУ
2023

УДК 331
М 50

Колектив авторів:

Л. Алексеєнко (т. 19.1, 19.3–19.6), В. Брич (т. 1.3, т. 11), О. Борисяк (т. 13), Т. Вонберг (т. 10), О. Дороніна (т. 2), О. Дяків (т. 7), Л. Запорожан (т. 15), Г. Захарчин (т. 3), Т. Збрицька (т. 14); А. Касич (т. 9), Л. Кондрацька (т. 4), М. Корман (т. 5, 11), Т. Костишина (т. 12); С. Крамарчук (т. 6), Г. Лопушняк (т.10); В. Мазур (т. 17), П. Микитюк (т. 11), М. Нагара (т. 8), Г. Назарова (т. 18), Н. Назаров (т. 17); І. Продан (т. 1.3), М. Стецько (т. 19.2), М. Феш (т. 15), Д. Шушпанов (т. 1.1, 1.2, 1.4.).

Рецензенти:

М. Барна, доктор економічних наук, професор, перша проректорка Львівського торговельно-економічного університету;

В. Нижник, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету;

О. Левченко, доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків Центральноукраїнського національного технічного університету.

*Рекомендовано Вченою радою
Західноукраїнського національного економічного університету
(протокол № 8 від 29 квітня 2020 р.)*

М 50 **Менеджмент персоналу**: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича.
Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
ISBN 978-966-654-724-1

У підручнику подано комплексний огляд основних аспектів управління людськими ресурсами в організаціях. Автори розглядають стратегічний та оперативний підходи до менеджменту персоналу, а також різноманітні аспекти, пов'язані з розвитком, мотивацією, утриманням та плануванням персоналу.

У підручнику детально аналізуються теми, такі як підбір та найм персоналу, соціальним партнерством та соціальною відповідальністю. Також надається увага розвитку лідерських якостей, комунікації та забезпечення безконфліктних, гармонійних взаємин між працівниками.

Цей підручник є цінним джерелом інформації для здобувачів закладів вищої освіти, викладачів та практикуючих менеджерів, які бажають зрозуміти принципи та методи управління людськими ресурсами для досягнення успіху в організаційному середовищі. Він сприяє розумінню ключових викликів і тенденцій у галузі менеджменту персоналу і надає читачам інструменти для ефективного впровадження стратегій управління та розвитку персоналу.

ISBN 978-966-654-724-1

© Колектив авторів
©ЗУНУ, 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. Методологічні засади менеджменту персоналу.....	7
Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації.....	35
Тема 3. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу.....	62
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.....	100
Тема 5. Етика ділового спілкування.....	130
Тема 6. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.....	149
Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу.....	177
Тема 8. Планування та прогнозування в менеджменті персоналу.....	203
Тема 9. Управління процесами руху персоналу. Кар'єрний менеджмент.....	243
Тема 10. Професійний добір персоналу.....	269
Тема 11. Мотивація: від базових концепцій до практики.....	298
Тема 12. Оплата праці працівників.....	318
Тема 13. Розвиток персоналу.....	360

Тема 14. Соціальне партнерство в організації..	387
Тема 15. Управління робочим часом.....	427
Тема 16. Створення сприятливих умов праці.....	456
Тема 17. Управління конфліктами в організації.....	489
Тема 18. Моніторинг конфліктних ситуацій.....	519
Тема 19. Соціальна відповідальність менеджменту.....	549
Глосарій.....	592
Додатки.....	629

ТЕМА 17. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Перелік питань для розгляду

1. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами.
 2. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.
 3. Соціальне партнерство як інструментарій вирішення конфліктів.
 4. Роль керівника в умовах конфлікту, вплив конфлікту на соціальне оточення.
 5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату
-

Вивчивши дану тему ви будете знати:

- основні методи діагностики конфліктів;
- процедури вирішення конфліктів в процесі управління;
- методи управління конфліктами;
- систему соціального партнерства;
- методи профілактики та вирішення конфліктів;
- роль соціально-психологічного клімату в регулюванні конфліктів.

ВМІТИ:

- здійснювати аналіз динаміки конфлікту, обґрунтовано обирати методи управління конфліктами.
- проводити діагностику та аналіз конфлікту та розробляти рішення з управління ним (прогнозування, попередження, стимулювання, регулювання, розв'язання).
- формувати колективний договір;
- розробляти заходи з профілактики конфліктів, застосовувати співробітництво при рішенні конфлікту.

– застосовувати методи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі для профілактики та запобігання конфліктам.

1. Методи, процедури та інструменти управління конфліктами

Процес управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив на сторони конфлікту з метою вирішення конфліктної ситуації і повернення організаційної системи у процес нормального (оптимального) функціонування.

Модель діагностики конфліктів передбачає визначення причин конфлікту, учасників конфлікту, динаміки розвитку конфлікту, позицій конфліктуючих сторін, методів, засобів та процедур розв'язання конфлікту (рис. 17.1).

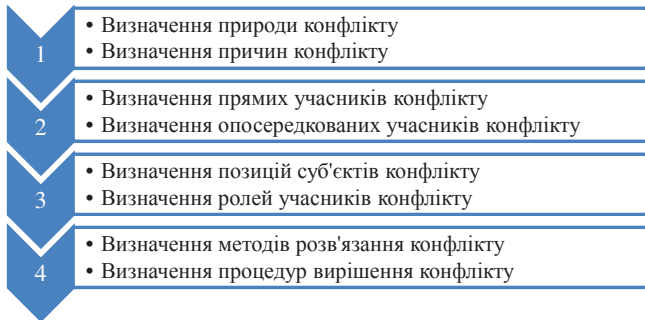


Рис. 17.1. Модель діагностики конфлікту

Під вирішенням трудового конфлікту розуміють процес управлінського впливу на перебіг трудового конфлікту з метою зняття причин його виникнення та негативних наслідків. Вирішення конфлікту - це є завершальна стадія конфліктного процесу. Воно здійснюється або через зміну об'єктивної ситуації, або через зміну суб'єктивного образу ситуації в уявленні конфліктуючих сторін.

Розглянемо методи управління конфліктами, які розподіляються по наступних групах: внутріособистісні, міжособистісні, структурні.

1. Внутріособистісні методи стосуються певної людини і передбачають вміння чемно вести себе в конфліктній ситуації, грамотно висловлювати свої думки, щоб не спровокувати її

загострення. При використанні таких методів позиція відстоюється без звинувачення супротивника (наприклад: замість «ти не уважний», вживається «я витрачаю занадто багато часу на виправлення помилок»). Мета таких методів - змінити думку опонента, а не просто змусити його прийняти іншу сторону. Інший варіант - техніка вербалізації почуттів, коли конфлікуючих працівників просять описати свої почуття, емоції. Після того, як людина вискаже все, що тримали в собі, вона зможе заспокоїтись та сісти за стіл переговорів.

2. Міжособистісні методи зводяться до вибору правильної поведінки кожної із сторін, завдяки чому не ущемлятимуться інтереси опонентів. Серед таких методів слід назвати: поступливість, протиборство, співробітництво, примус (при такому способі превалює якась одна точка зору, що призводить до небажаних результатів), вирішення проблеми (оптимальний варіант, у якому сторони не відстоюють своєї мети, а прагнуть знайти найкращий шлях для спільної мети).

3. Структурні методи допомагають вирішити конфлікти, що виникли на ґрунті хибно розподілених функцій в організації або при наявності несправедливої системи мотивації працівників. Серед процедур управління конфліктами в цих ситуаціях можна запропонувати наступне:

- Чітке і зрозуміле пояснення вимог до працівника. Кожен співробітник повинен розуміти, чого від нього очікують, тоді непорозуміння виникають рідше. Щоб їх попередити, краще використовувати посадові інструкції, положення, забов'язання та інші прийняті органом управління підприємства документи по кожній посаді.

- Застосування координаційних механізмів. За цим методом, вирішення конфлікту, як правило, передається на вищій рівень, у конфлікт просять втрутитися керівника більш високої ланки, який допоможе досягти компромісу. Головне, щоб в організації діяв принцип єдиноначальності, інакше реалізувати цей метод не вдасться.

- Встановлення чи уточнення загальних організаційних цілей. Це спосіб, який дозволяє відвернути співробітників від конфліктів та спрямувати їхні зусилля на вирішення важливих завдань. Цей метод можна ефективно використати для попередження проблемних ситуацій. Для цього необхідно проводити загальні щотижневі збори персоналу, на яких доводити до кожного співробітника ціль, місію, бачення організації. Такі збори сприяють згуртованості колективу.

• Розробка справедливих систем винагороди. Премії, доплати, надбавки, інші заохочення повинні бути прописані в колективному договорі і не суперечити чинному законодавству. На етичному рівні така мотивація не повинна заохочувати хибну організаційну поведінку працівників.

Розглянемо основні форми вирішення конфліктів, які розподіляються на організаційні та адміністративно-вольові (рис. 17.2).

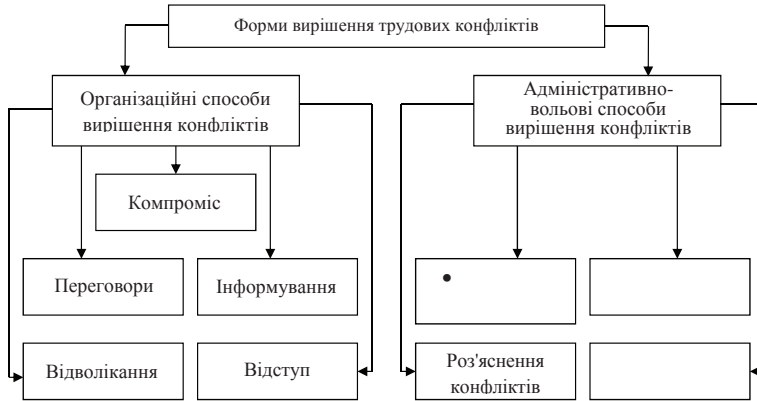


Рис. 17.2. Форми вирішення конфліктів

Організаційні форми включають таке.

1. Компроміс – це ланцюг взаємних поступок, або поступок з однієї сторони (слабший чи сильніший) при доведенні обґрунтованості вимог до іншої конфліктуючій сторони. Компроміс є результатом довгих і наполегливих перемовин та погоджувальних процедур.

2. Перемовини – це комунікаційний процес між конфліктуючими сторонами для досягнення мети, при якому кожна зі сторін має однакові можливості виходу з конфліктної ситуації або її контролю. Це своєрідний механізм врегулювання відносин між конфліктуючими сторонами, заснований на одночасному існуванні взаємозалежності й розбіжності інтересів. Основні функції переговорів: інформаційно-комунікативна, досягнення домовленостей, регулювання, контроль, координація дій.

3. Інформування (комунікація) – це досягнення реалістичного погляду на конфлікт завдяки отриманню достовірної, об'єктивної і вчасної інформації, що змінює образ ситуації у свідомості сторін.

4. Відволікання – це перенесення уваги конфлікуючих сторін на інші аспекти проблеми та взаємовідносин задля знаходження компромісу та сприяння знаходження спільних інтересів.

5. Відступ – це зміна позиції однієї чи обох конфлікуючих сторін, при наявності нерівних сил. Іноді корисніше відступити з певними втратами, ніж проявляючи непоступливість втратити все.

6. Ігнорування (уникнення) – це намагання ігнорувати наявність конфлікту з надією, що він не загостриться або розв'яжеться сам по собі. Це ефективний спосіб, якщо проблеми банальні чи надумані. Цього методу вдаються, якщо потрібно виграти час для збору даних для прийняття правильного рішення. До речі, різновидами уникнення конфлікту вважаються бездіяльність (ефективно, якщо не вдається прорахувати варіанти розвитку подій), а також пристосування.

Адміністративні форми подолання конфліктів наступні.

1) придушення конфліктів – це управлінські дії, за якими причини конфлікту не усуваються, а будь-яка конфліктна поведінка забороняється під загрозою адміністративних санкцій для однієї чи обох сторін. Застосовується, якщо незрозуміло, що є предметом конфлікту, або коли конфлікт став деструктивним, тобто загрозливим для однієї зі сторін. За його реалізації зазвичай зменшується кількість опонентів, розробляються правила, що регулюють відносини між ними, якщо потрібно, обмежується взаємодія конфлікуючих.

2) дистанціювання – це відсторонення учасників конфлікту від організаційно-трудових відносин у конфлікуючому відділі шляхом переміщення їх на інші робочі місця або в інші відділи. Результатом дистанціювання може бути реорганізація підприємства.

3) роз'яснення конфліктів – це процедура схожа на переговори не конфлікуючої сторони з учасниками конфлікту, але без підписання формальних документів і рішень. Якщо ці перемовини ведуться від імені більшості, то може бути досягнена так звана «комфортна перевага» - рішення на користь більшості, задоволення інтересів більш сильної сторони.

4) вирішення спору за рішенням суду – формальний юридичний процес вирішення конфлікту за неможливістю застосування інших способів.

Керівник організації має безпосередній вплив на конфліктну ситуацію. Наведемо першочергові дії керівника по розв'язанню конфлікту:

– визнати наявність конфлікту. Тобто визначити його учасників та їхні претензії. Зробити це не так просто, оскільки не всі

готові зізнатися, що саме є причиною конфлікту. Відповідно і обговорювати проблему сторони при цьому не хочуть.

– домовитись про проведення переговорів, а також погодити процедуру їх проведення. Іншими словами, визначити, де і коли вони відбудуться, а також за яких умов (чи потрібен посередник, хто зможе виступити).

– визначити питання, що стосуються предмету конфліктної ситуації. Тут важливо зрозуміти, які моменти не відносяться до конфлікту, та відкинути їх.

– продумати способи вирішення проблеми. Їх мають пропонувати опоненти, описуючи можливі наслідки кожного.

– обговорити кожен із варіантів і дійти згоди. Підсумкове рішення можна зафіксувати як договір про співробітництво, який краще складати після завершення кожного етапу вирішення конфлікту.

– визначити завдання, які допоможуть не тільки вирішити конфліктну ситуацію, зрозуміти свої помилки, але і мінімізувати виникнення таких труднощів у майбутньому.

Розглянуті форми управління конфліктами найчастіше застосовуються в залежності від типів конфліктів (закриті, відкриті) та видів конфліктів (конфлікти ресурсів, цілей, цінностей, комунікацій), що відображено на рис. 17.3.

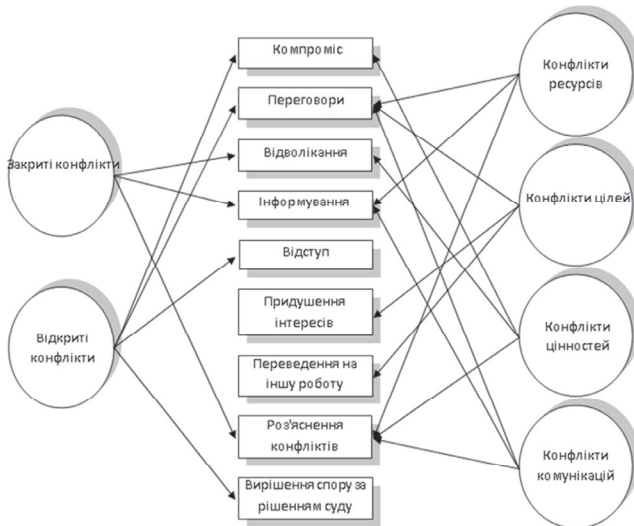


Рис. 17.3. Залежність форм вирішення конфліктів від типів і видів конфліктів

Після вирішення конфлікту необхідно переглянути організаційні положення, а також приділити належну увагу процесу обґрунтування і прийняття рішень, спрямованих на запобігання конфліктів. Бажано також розробити програму моніторингу та прогнозування можливих конфліктних ситуацій, передбачивши превентивні заходи профілактики конфліктів.

2. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів

Попередження конфлікту – це вирішення конфліктної ситуації ще до того, як вона перейде у відкрите протистояння. Конфлікт – це суперечка між двома особами чи групою людей, коли кожна зі сторін вважає свою точку зору правильною. Під управлінням конфліктом розуміють здатність керівника визначити та оцінити глибину конфліктної ситуації, прийняти рішення щодо її врегулювання.

Можна виділити наступні стадії управління конфліктом: 1) сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації; 2) дослідження конфлікту та пошук його причин; 3) пошук шляхів вирішення конфлікту; 4) здійснення організаційних заходів. На жаль, уникнути конфліктів дуже складно, але вони можуть суттєво відрізнятися один від одного. Прийнято розрізняти два типи конфліктів: конструктивні (позитивні) та деструктивні (руйнівні). Конструктивний конфлікт викликаний об'єктивними протиріччями, він має більш позитивний характер, його вирішення веде до зміцнення нової ідеї, прогресивних змін у самій організації. Це може відбуватися у вигляді дискусії, проговорення ситуації, вислуховування сторонами одна одної. Виникненню та вирішенню конструктивного конфлікту сприяє практика вільного обміну думками та судженнями між працівниками та керівництвом. Деструктивний конфлікт може бути викликаний як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, як правило, з ділової сфери він переноситься в зону міжособистісних відносин і призводять до дрібних чвар в колективі.

Конфлікти можуть бути викликані різними чинниками. Серед внутрішніх слід назвати невиконання керівниками своїх обіцянок перед колективом, приховування від колективу дійсного стану речей, відсутність поліпшення умов праці та побуту, несправедливий розподіл матеріальних благ та оплата праці, нехтування інтересами працівників при введенні організаційних та технологічних змін. Серед зовнішніх чинників можна назвати соціально-політичну нестабільність у суспільстві, недоліки у трудовому законодавстві,

корупційний розподілі матеріальних благ у суспільстві. Соціологічними дослідженнями встановлено, що втрата робочого дня від конфліктів та післяконфліктних переживань становить близько 15 %, а продуктивність праці знижується на 20 %.

Для запобігання конфліктів слід проводити профілактику, а саме, діяльність, орієнтовану на недопущення їх виникнення та впливу на усі складові виробничої та організаційної системи при активному втручанні керівництва.

Профілактика конфліктів полягає у такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає, чи зводить до мінімуму, ймовірність виникнення конфліктів між ними. Профілактика конфлікту передбачає здатність керівника прогнозувати перебіг подій у організації. Згідно соціологічним опитуванням, конфлікти виникають у такій пропорції: 52% з вини керівника, 33% через психологічну несумісність членів колективу, 15% через хибну кадрову політику.

Діяльність із попередження конфліктів може вестись за трьома основними напрямками:

- адміністративний напрямок - формування організаційно-управлінської структури організації з урахуванням передумов попередження конфліктів та деструктивного розвитку;

- соціально-психологічний напрямок - створення умов для усунення соціально-психологічних причин конфліктів і створення сприятливого клімату в колективі.

- економічний напрямок – економічне та фінансове стимулювання безконфліктної праці, що досягається справедливим розподілом ресурсів організації, прозорою і зрозумілою системою оплати праці, різними видами матеріальної мотивації.

Адміністративний напрямок включає методи організаційно-управлінського та нормативного регулювання, такі як:

- нормативний метод (встановлення та закріплення формальних норм праці, відпочинку, формальних відносин за допомогою певних положень, посадових інструкцій, колективних договорів);

- поведінковий метод (закріплення норм організаційної культури у додатково прийнятих в організації етичних кодексів, правил поведінки, стандартів корпоративної культури);

- особистісний метод (врахування характеристик особистості при призначенні на посаду та встановленні індивідуальних умов праці, диференціація різних методів мотивації для окремих працівників, особистісні санкції та заохочення);

- метод прозорості діяльності (вся публічна діяльність організації, трудові норми і правила поведінки, текст колективного

договору повинні бути прозорими, доступними і, за вимогою, роз'яснені працівникам).

Адміністративні методи передбачають: приведення структури організації та групи у відповідність до мети організації; створення сприятливих передумов для життєдіяльності працівників у організації: справедливий розподіл матеріальних благ і ресурсів; професійний відбір та призначення на посади з урахуванням професійних та психологічних характеристик працівників; матеріальна та нематеріальна мотивація працівників, використання системи заохочень. Це забезпечується такими організаційними заходами як: фахова досконала підготовка і перепідготовка працівників; пропорційний розподіл роботи і трудових операцій; стимулюванням взаємодії працівників; періодична функціональна та територіальна ротація.

Економічний напрямок припускає наступні методи профілактики конфліктів:

– Техніко-економічний аналіз та обґрунтування є передумовою визначення фінансово-економічних важелів, які будуть закладені у майбутню діяльність підприємства та його підрозділів. Чим більш професійним та стратегічно обґрунтованим є аналіз, тим менше критичних точок і кризових ситуацій буде траплятися у колективі в майбутньому при реалізації бачення і стратегії діяльності підприємства.

– Техніко-економічне планування є підставою для визначення усіх трудових процесів, положень і інструкцій, що регулюють та регламентують роботу персоналу. Чітке визначення норм, процедур, підпорядкування, прав та відповідальності усуває двозначність та невизначеність, яка може створювати конфліктну ситуацію в процесі трудової діяльності.

– Соціально відповідальна система економічного стимулювання, справедлива мотивація трудової діяльності, гідна оплата праці, преміальна політика, що ґрунтується на результативності праці створює настрій задоволеності працівників і їх лояльності до керівництва. Ефективне управління мотивацією передбачає відкритість інформаційної системи організації, гласність результатів роботи, досягнутих різними підрозділами.

– Фінансові інструменти, такі як капіталовкладення, кредитування, страхування, участь у прибутках і капіталі є додатковими важелями стримання конфліктів, бо дозволяють працівникам отримувати більший додатковий (окрім заробітної плати) дохід.

– Встановлення економічних норм і нормативів може бути передбачено на етапі фінансово-економічним планування, але

перегляд цих норм доцільно проводити періодично і закріплювати їх у нормативних актах підприємства.

– Матеріальні санкції та заохочення – це ще один метод, відомий під назвою «метод батога і пряника», або рівноваги мотивації і заборони певних дій. Мотиваційні заходи мають свій ліміт, після якого продуктивність праці вже не зростає і стимулюючі витрати стають зайвими. У цій ситуації дієвими можуть бути санкційні важелі, які теж повинні бути легітимними і прописаними у колективному договорі підприємства.

Соціально-психологічний напрямок попередження конфліктів включає забезпечення умов праці та її технічної оснащеності, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, забезпечення соціальної безпеки працівників, досягнення рівноваги (балансу) у певних сферах трудового життя, а саме:

– рольова рівновага - оптимальний закріплення рольових позицій за штатними посадами і врахування певних характеристик персоналу при призначенні на посаду;

– рівновага свободи і залежності - адміністрація повинна чітко закріпити права та відповідальність кожної посади, а працівник повинен визначити межі власного прагнення свободи і існуючу залежність від організації при виконанні функціональних обов'язків;

– рівновага агресії - взаємний обмін образами, при якому одній стороні здається, що вона програла і отримала більшу шкоду ніж опонент, при цьому виникає бажання помсти і розгортання конфлікту;

– рівновага афільованості - залежність від взаємних неформальних послуг, які надаються колегам понад службових обов'язків, що може призвести до відчуття нерівного обміну і призвести до конфлікту.

Для вирішення міжособистісних конфліктів в організації та профілактики їх виникнення розглянемо інші методи, які базуються на етичних нормах і дозволяють запобігати розгортанню конфліктної ситуації.

Метод досягнення згоди є найважливішим із соціально-психологічних методів, орієнтованих на запобігання конфліктним ситуаціям шляхом впливу на емоції працівників. Він полягає у проведених заходів по залученню потенційних конфліктуючих сторін у спільну справу. Результатом цього є поява спільних інтересів у обох сторін, отримання навичок спільного вирішення конфліктних ситуацій, поява намагань до співробітництва.

Метод доброзичливості та симпатії. Треба розвивати здатність до співчуття та розуміння внутрішнього стану інших людей, готовність надати допомогу і підтримку співробітників. Осо-

бливо важливо застосовувати цей метод у кризових ситуаціях, коли підтримка з боку персоналу безпосередньо впливає на вирішення проблем.

Метод поваги до гідності протилежної сторони. Це є намагання збереження репутації партнера у разі виникнення розбіжностей, які можуть спровокувати конфлікт і призвести до негативного розвитку подій. Важливо розуміти поведінку партнера і намагатися поставитися до нього так, як хотілося б щоб він би поставився до тебе.

Метод взаємного доповнення. Потрібно звернути увагу на такі навички та вміння партнера, якими ми самі не володіємо. Мова йде про формування робочих груп (команд) з працівників з різними характерами, навичками, здібностями, різного віку і статі. Це є запорукою не тільки генерування креативних рішень, а й відсутності перетину інтересів, що призведе до попередження конфліктних ситуацій.

Метод відсутності дискримінації. Цей метод вимагає уникнення будь якої дискримінації за ознаками статі, віку, здібностей, фізичних вад, що дозволяє уникнути особистісних образ та негативних емоцій у назріванні та розвитку конфлікту.

Метод психологічного підйому. Це цілеспрямований вплив на настрій людей, їхній психологічний стан в процесі діяльності. Проведення різних святкових заходів, спільного відпочинку, спільних тренінгів надає почуття єдності колективу, лояльності до керівництва, встановлює позитивний соціально-психологічний клімат в колективі. Такі заходи позитивно впливають на співробітників, викликають позитивні почуття взаємної симпатії і створюють доброзичливу атмосферу в організації, що призводить до згуртованості колективу.

Співпраця з метою запобігання трудовим конфліктам на підприємствах зазвичай розглядається в термінах соціального партнерства. Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співробітництва в умовах злагоди.

Профілактика конфліктів має бути у постійному полі зору адміністрації організації. Особливої ролі тут набуває діяльність служб управління персоналом, підрозділів, відповідальних за формування систем та організаційних структур управління, розробку мотиваційної політики, методів організації праці.

3. Соціальне партнерство як інструментарій вирішення конфліктів

Під соціальним партнерством розуміють таку систему відносин між учасниками виробничого процесу, за якої визначаються розбіжності інтересів сторін (працівників і роботодавців) та їх право відстоювати свої інтереси, використовуючи різноманітні засоби, зокрема переговори, пошук компромісів, взаємоприйнятних рішень.

Ідеологія соціального партнерства полягає в тому, що соціальні конфлікти між сторонами вирішуються не через протистояння різнохарактерних соціальних груп, а встановлення соціальної згоди, не через «конфліктне суперництво», а «конфліктне співробітництво». Метод вирішення соціальних конфліктів у межах соціального партнерства – компроміс, узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників. Соціальне партнерство передбачає вирішення соціальних конфліктів не революційним шляхом, а шляхом мирних переговорів і взаємних поступок.

Соціальне партнерство - це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України «Про соціальний діалог» визначаються такі форми співробітництва:

- консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок;
- організація примирних та арбітражних процедур;
- участь у роботі органів соціального партнерства;
- розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;
- контроль за виконанням спільних домовленостей.

Соціальне партнерство у підприємстві – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. В основі соціального партнерства лежить компроміс, взаємовигідні поступки.

Соціальне партнерство виконує три функції:

- захисну – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;

– організаційну – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
 – миротворчу – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Відомі дві моделі соціального партнерства – трипартизм і біпартизм. У тих країнах, де роль держави в регулюванні трудових відносин невелика (США, Канада, Великобританія), практикується двостороннє співробітництво між об'єднаннями роботодавців і організаціями працівників (біпартизм). Найбільш розповсюдженою є модель трипартизму – трестороннього співробітництва (наприклад, досвід Франції, Швеції, Австрії), за якої держава відіграє активну роль соціального партнера.

Основні сфери реалізації норм соціального партнерства стосуються багатьох сторін взаємовідносин найманих працівників, роботодавців та держави, зокрема тих, що представлені на рис. 17.4.

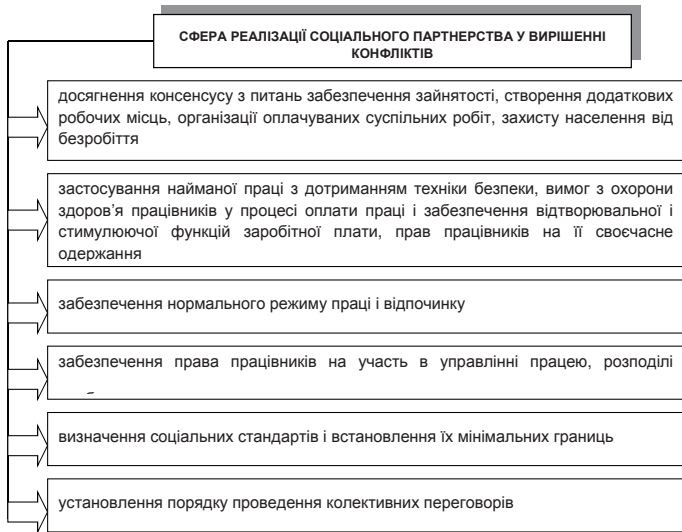


Рис. 17.4. Сфера реалізації соціального партнерства у вирішенні конфліктів

В Україні існують певні форми соціального партнерства: колективні договори, виробничі наради, ради трудових колективів. Державним органом, що регулює соціальне партнерство і виконує посередницькі функції у системі трипартизму є Національна служба посередництва та примирення.

У будь-якій із сфер суспільного життя через обмеженість ресурсів об'єктивно виникає боротьба за володіння ними. Предмет соціального партнерства, з приводу якого здійснюється взаємодія основних суб'єктів – роботодавців, найманих працівників та держави, знаходиться в сферах виробництва, розподілу і споживання матеріальних та духовних благ.

Система соціального партнерства включає сукупність різних постійно і тимчасово діючих дво- і тристоронніх представницьких органів, які обираються найманими працівниками, роботодавцями, виконавчими органами влади, що делегують їм повноваження представляти і захищати інтереси кожної із сторін. Цей інститут розглядається як один з механізмів демократизації суспільного життя, формування соціальної правової держави і громадянського суспільства.

Суб'єктами системи соціального партнерства виступають:

від імені працівників – профспілки, представники найманих працівників, їх органи та організації;

від імені роботодавців – роботодавці, їх представники й організаційні структури;

від імені держави – органи державної влади, їх представники.

Суб'єктами системи соціального партнерства, що мають повноваження укладати угоди, виступають профспілки або інші організації працівників, які захищають їх інтереси; об'єднання роботодавців, що представляють інтереси власників, підприємців; виконавчі органи державної влади, що відстоюють в цілому інтереси держави, у тому числі й свої, як власника контрольних пакетів акцій підприємств. Причому, держава має пріоритет законодавчих повноважень, право ухвалення законопроекти і поправок до них.

Профспілки, як представницькі органи найманих працівників, вступають у контакт з виконавчими органами влади з приводу ухвалення і реалізації законодавчих актів на користь трудящих для забезпечення соціальної спрямованості рішення. Формами взаємодії виступають: переговори і укладення угод із соціально-економічних і трудових питань на різних рівнях (національному, регіональному, галузевому, обласному, міському, районному, місцевому); встановлення заходів гарантованого захисту інтересів усіх учасників соціального партнерства; участь у розробці соціальних програм, формуванні цивілізованої соціальної політики держави. Кожний суб'єкт має специфічні структури і функції в системі соціального партнерства й управління. За традицією профспілки найчастіше беруть на

себе функції посередницької сторони у соціальному діалозі, проте вони ще не повною мірою стали соціальним інститутом, на який переважно покладаються громадяни у пошуках захисту своїм правам та інтересам.

Іншою стороною у соціальному партнерстві виступають роботодавці. Суб'єктами, що представляють їх інтереси, є організаційні структури, такі як Союзи промисловців і підприємців, різного роду асоціації роботодавців.

Третім суб'єктом соціального партнерства виступає держава, яка представляє інтереси більшості населення, що добровільно делегувало їй свої права щодо управління життєдіяльністю суспільства. До функцій держави входить визначення соціальної мети розвитку суспільства, організаційно-розпоряджувальна діяльність – визначення засобів і способів досягнення загальної соціально значущої мети і забезпечення її досягнення. В процесі реалізації функцій держава покликана забезпечити узгодження соціальних інтересів різностатусних соціальних груп.

Державні інтереси можуть не співпадати з суспільними, вони обмежені рамками державно-правового регулювання суспільних відносин, в першу чергу – соціально-трудових. В той же час держава виступає як інститут, покликаний реалізувати соціальні інтереси, погоджуючи їх, забезпечувати стабільність суспільства. Ефективне державне управління забезпечує збереження стабільності, соціальної рівноваги в суспільстві. В екстремальних ситуаціях (загроза державного перевороту, революційного бунту, озброєної агресії) держава повинна не допустити руйнування цілісності суспільства, застосовуючи навіть жорсткі засоби захисту.

Партнерські відносини формуються як незалежна система, заснована на самостійності, рівноправності суб'єктів взаємодії (роботодавців і найманих працівників в особі їх представників) в цілях взаємовигідних компромісів при ухваленні спільних рішень, що сприяє підтримці соціальної згоди в суспільстві без прямої участі держави. За державою залишається правотворча функція, а також контроль за дотриманням прав і свобод, визначених законом. Діалог між роботодавцями (адміністрацією підприємств), профспілками і урядом виникає лише у разі потреби вирішення трудових конфліктів. Таким чином, створюється механізм подолання вузьких корпоративних інтересів роботодавців і обмеження деструктивних дій профспілок.

Основні напрями реалізації соціального партнерства включають:

- укладення колективних договорів на рівні підприємств і угод на галузевому і загальнонаціональному рівні;

- створення системи представництва найманих працівників в управлінні виробництвом, що регулюється законами, угодами та договорами;

- вирішення колективних трудових конфліктів, формування примирних і арбітражних органів на тристоронній основі;

- участь представників найманих працівників, роботодавців і держави в управлінні фондами соціального забезпечення і страхування.

Формування правової бази соціального партнерства сприяє переходу від централізованого адміністративного управління до договірної регуляції трудових відносин. У них закладені основні принципи партнерських відносин – рівноправність, добровільність, пріоритетність примирних методів і процедур, взаємна відповідальність, соціальна справедливість, узгодження інтересів. Проте визнається і правомірність використання принципів конфронтації, боротьби між сторонами соціального партнерства, про що свідчить законодавче обґрунтоване право на проведення страйків, масових акцій протесту, демонстрацій, що організують профспілки, інші громадські об'єднання працівників (робочі і страйкові комітети).

В країнах з розвинутою ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом інформаційно-інтелектуальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди», колективні договори підлягають повідомчій реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди – Міністерством соціальної політики.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи в межах наданих їм повноважень.

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудова відносин, але й в пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом. Колективний договір складається в організаціях всіх форм власності при умові застосування найманої праці.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені члени від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Механізм укладання колективних договорів містить регулюючі норми, прийнятні як для законодавства на державному рівні, так і для підприємств у межах їх компетенції. Однак механізм реалізації колективних договорів має певні ускладнення, які вносять протиріччя у систему соціального партнерства.

Таким чином, колективний договір виступає інструментом регулювання тристоронніх відносин системи соціального партнерства, що забезпечує посилення стимулюючої ролі до

співробітництва у досягненні високих результатів роботи; уникнення конфліктів і непорозумінь у соціально-трудої сфері; досягнення взаємного прагнення до утвердження в суспільстві соціального миру і злагоди. В умовах нерівності, економічної нестабільності, соціальної напруженості українського суспільства необхідний пошук ефективних механізмів узгодження соціальних інтересів, координації дій всіх суб'єктів – представників держави, об'єднань найманих працівників і роботодавців.

4. Роль керівника в умовах конфлікту, вплив конфлікту на соціальне оточення

Управлінська діяльність - це постійне і послідовне подолання розбіжностей і перепон у процесі здійснення виробничих завдань. Кожному керівникові притаманний свій особливий стиль управління, який проявляється у засобах і прийомах, що застосовуються задля досягнення намічених цілей і завдань, а також у характері поведінки в конфліктних ситуаціях. При цьому можна стверджувати, що будь-яка управлінська робота не позбавлена від конфліктів, як конструктивного так і деструктивного характеру.

Деструктивні конфлікти, як правило, нав'язуються адміністрацією, або зовнішніми негативними факторами, або є результатом власних помилок.

Конструктивні конфлікти навпаки обумовлені непорозумінням та супротивом інноваційному розвитку організації. Серед конструктивних конфліктів можна виділити позиційні конфлікти, які породжені різними цілями організаційних підрозділів, що знаходяться у позиції об'єктивного протистояння. Є певна користь від такого конфлікту, адже він дає можливість керівництву більш об'єктивно оцінювати дії підрозділів, створює конструктивну напругу, корисну для організації. Будь-які конфлікти можуть мати як функціональні, так і дисфункціональні наслідки. Причому ті й інші впливають на характер майбутніх конфліктів, загострюючи чи згладжуючи їх.

У розвитку конфліктної ситуації організації важливу роль грають дії керівника. Але самі ці дії найчастіше мають конфліктний характер. На думку багатьох конфліктологів, сам процес управління конфліктами перетворюється за своєю суттю на конфліктне управління. Щоб уникнути додаткових конфліктних ситуацій, треба постійно вдосконалювати систему управління. Ефективною є така організаційна структура, при якій керівнику підпорядковано не більше чотирьох підрозділів, а низові організації налічують не більше восьми осіб.

Які дії має зробити керівник, якщо конфлікт в організації очевидний? Насамперед, розкрити цей конфлікт. Правильно оцінити ситуацію. Відрізнити зовнішню нагоду від справжньої причини зіткнення. Причина може бути не усвідомленою самими конфліктуючими або свідомо ховатися ними, але вона, як у дзеркалі, відображається у тих засобах та діях, які кожен застосовує для досягнення своєї мети. Поряд з основним конфліктом, може існувати паралельні, менші, але взаємозалежні конфлікти. Тому керівнику необхідно вміти правильно оцінити та визначити конфліктну ситуацію, дотримуючись певних правил, а саме:

1. Конфліктну ситуацію в будь-якому разі треба усунути.
2. Конфліктна ситуація передуює конфлікту і інциденту, завжди виникаючи раніше за конфлікт.
3. З'ясування джерела походження конфлікту та кола його учасників обумовлює управлінські дії.
4. Треба знайти основну причину конфлікту, потім похідні від неї.
5. Необхідно чітко сформулювати сутність конфліктної ситуації.

Для багатьох працівників важливо знати, що підприємство, організація чи установа потребує їхнього фізичного та інтелектуального капіталу. Робочий день - це не тільки виконання конкретно поставлених задач, а й побудова комунікативних зв'язків як колективу між собою, так і між колективом та керівництвом. Керівник повинен вміти доступно пояснювати підлеглим необхідну інформацію без тиску на них. Так само керівник не повинен торкатися приватних питань або ж діяти за настроєм. Бути керівником – це не тільки отримувати велику заробітну плату і мати вищий ієрархічний статус, а ще й бути відповідальним за свої дії і дії своїх підлеглих. Поганий керівник постійно нав'язує свою думку працівникам або навпаки часто міняє призначений ним раніше план дії, що може призвести до розгубленості працівників і великим витратам часу на виконання певного завдання.

Морально-психологічний портрет середньостатистичного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися нещодавно, працюють за методом пошуку спроб та помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби узагальнення якостей та стандартів їх поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету в стосунках з підлеглими поки що опрацьовано недостатньо. Нестача

знань про основні етичні норми та правила поведінки, значна кількість необґрунтованих покарань та зауважень є передумовою для виникнення конфліктних ситуації. Тому керівникові важливо володіти знаннями про конфлікти, їх види і шляхи їх усунення.

За спрямованістю та учасниками конфлікти діляться на вертикальні, горизонтальні, змішані. У вертикальних конфліктах беруть участь особи, один з яких знаходиться в підпорядкуванні у іншого. У горизонтальних – беруть участь особи, які не знаходяться один в одного у підпорядкуванні. У змішаних конфліктах представлені і вертикальні і горизонтальні складові. На конфлікти, що мають вертикальну складову (тобто вертикальні і змішані конфлікти), доводиться в середньому від 70 до 80% загального їх числа. Такі конфлікти є небажаними для керівника, беручи участь у них, він обмежений у своїх діях, бо кожна дія і розпорядження в цьому випадку розглядається усім колективом (а особливо учасниками конфлікту) через призму конфлікту. І навіть у разі повної об'єктивності керівника вони будуть у будь-якому його кроці бачити підступи по відношенню до опонентів.

Керівник повинен враховувати всі ці факти у побудові роботи організації, в управлінні людьми, розглядаючи кожного працівника як індивіда, що володіє набором визначених характеристик, як фахівця, основна мета якого виконувати визначену роботу, як члена групи, що виконує визначену роль у груповій поведінці, і як людини, що вчиться і змінює своє ставлення відповідно до принципів корпоративної поведінки. Характеристики керівника в залежності від соціально-психологічного клімату наведені в табл. 17.1.

Роль керівника організації обумовлюється його стилем лідерства, який охоплює всі взаємодії (як виробничі так і особистісні) всередині організації. Стиль лідерства (керівництва) – це сукупність засобів і методів, якими керівник організації впливає на підлеглих і встановлює правила поведінки в колективі.

За класифікацією К. Левіна існують три традиційних стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний.

При авторитарному стилі керівництва організація працює тільки за правилами і настановами керівника. Основні характеристики такого стилю: диктат лідера, директивність його дій, прийняття рішень особисто керівником, постійний контроль дій підлеглих. Авторитарний лідер встановлює безмежні власні права та чіткі обов'язки працівників по виконанню директивних рішень. Головними характеристиками працівників є виконавча

дисципліна, відсутність обговорення наказів, швидке виконання функціональних обов'язків.

Таблиця 17.1

Характеристики керівника та спрямованість соціально-психологічного клімату

Ознаки соціально-психологічного клімату	Характеристики керівника
<i>Позитивний соціально-психологічний клімат</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1) кожен працівник, структурні підрозділи підприємства повинні знати свої функціональні обов'язки та межі відповідальності; 2) кожен має знати та поділяти з іншими базові цінності організації; 3) кожен повинен визначити свої позиції відносно себе та інших на підприємстві; 4) кожен працівник має виховувати в собі толерантність терпимість до інших; 5) кожен працівник повинен мати інструменти взаємодій з негодними; 6) кожен має бути неупередженим, та зберігати контакт з оточуючими; 7) присутність когось з працівників не дратує інших; 8) у колективі відсутня звичка просити інших працювати за себе. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) знає свої функціональні обов'язки, права, відповідає за підлеглих; 2) прагне вкладати сили та кошти не тільки в свій добробут, а й в добробут групи; 3) не проявляє роздратованості у присутності підлеглих; 4) намагається бути адаптивним, пристосовується до існуючої ситуації в організації; 5) направляє більше енергії на зміну себе, ніж на зміну інших; 6) знає і поважає інші думки; 7) формує лідерські якості у своїх послідовниках; 8) знає і вміє розділяти і передавати відповідальність.
<i>Негативний соціально-психологічний клімат</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1) основна увага працівників спрямована на негативні явища; 2) серед працівників переважають сковані, невідверті стосунки; 3) в організації панує закритість і нетерпимість до інших при виконанні робочих завдань; 4) при виконанні роботи працівники схильні до агресії, терміновості та атаки; 5) у трудових відносинах переважають звинувачення, критика; 6) схильність до постановки діагнозів як окремим співробітникам, так і підприємству і керівникам в цілому; 7) підтримуються таємничість і непрозорість на підприємстві; 8) співробітники знаходяться в дуже тривожному стані, щоб бути терплячими; 9) у колективу низький больовий поріг: намагаються шукати полегшення симптому, а не скасування його; 10) колектив характеризує лінійна підзвітність, авторитаризм, відсутність свободи у методах досягненні цілей; 11) працівникам властива незрілість суджень і низька здатність до визнання відмінностей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) керівник нав'язує почуття відповідальності і занепокоєння оточуючим; 2) керівник встановлює підлеглим недосяжні цілі; 3) лідер не може вгамувати свою емоційну втому, перекладаючи вину на підлеглих; 4) керівник надмірно занурений у життя підлеглих, втручається як в методи і засоби виконання роботи, так і в приватні справи, думки, відчуття людей; 5) керівник часто змінює емоційну поведінку; 6) керівник виправдовує свою поведінку через інструмент зворотного зв'язку (моніторинг лояльності); 7) керівник відстороняє усіх, хто висловлюється критично, або негативно на його адресу, створюючи штучну підтримку його думок; 8) керівник зайнятий більше створенням власної значущості, ніж досягненнями цілей підприємства.

Умовою демократичного стилю керівництва є постійна взаємодія з групою, консультації з підлеглими у процесі прийняття рішень, залучення колективу до співпраці по виконанню прийнятих рішень. Демократичний лідер делегує частину своїх повноважень членам колективу, поділяючи з ними права, обов'язки, відповідальність. При такому стилі керівництва підлегли домагаються лідеру у виконанні його функцій, а він, в свою чергу, підтримує і цінує людей, які ініціативно і творчо підходить до справи. Увага приділяється як діловим, так і особистим якостям працівників, формальним і неформальним відносинам в колективі.

Ліберальному стилю керівництва притаманно уникнення лідера від своїх обов'язків по управлінню колективом. Прийняття рішень здійснюється більшістю членів групи шляхом голосування, або рішення не приймаються взагалі. За тих умов, керівник є більш номінальною позицією, ніж справжнім лідером колективу.

Однак практика ведення бізнесу призвела до розвитку нових стилів лідерства, серед яких найбільш відомі комбінований та гнучкий.

«Комбінованого» лідера не можна однозначно віднести до будь-якого із трьох описаних вище типів: авторитарного, демократичного чи ліберального. Він використовує елементи всіх трьох стилів лідерства приблизно однакової пропорції. «Гнучкий» лідер також може використовувати елементи всіх трьох стилів лідерства, але застосовує їх динамічно, тобто в залежності від ситуації, що складається в колективі та від власного настрою.

Важко визначитися, який стиль лідерства призводить до мінімізації конфліктів. Автор класифікації К. Левін стверджував, що демократичний стиль лідерства є найкращим, тому що при ньому створюється найсприятливіша психологічна атмосфера для творчої роботи, задоволення важливих соціальних потреб працівників. Однак нерідко кращим за демократичний виявляється авторитарний стиль лідерства, наприклад тоді, коли колектив нездатен до саморегуляції, при цьому встановлені чіткі цілі та жорсткі строки виконання роботи. У цьому випадку фактором успіху є суворі дисципліна, відповідальність, узгодженість дій членів групи. Все це найкраще забезпечується авторитарним стилем лідерства.

Тому в попередженні конфліктів доцільно дотримуватися не одного з перерахованих стилів лідерства, а змінювати їх в залежності від згуртованості колективу, поставлених виробничих завдань, стану соціально-психологічного клімату, зовнішніх і внутрішніх викликів для організації.

5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат (СПК) – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрої у колективі, індивідуальне та групове почуття задоволеності, сприйняття якості трудового життя та роботи. На соціально-психологіч-

ний клімат впливає існуюча в колективі організаційна культура, взаємовідносини між його членами, сформовані правила поведінки всередині групи, що мають формальний або неформальний, тимчасовий або постійний, характер, інші внутрішні та зовнішні фактори.

Узагальнення та аналіз оцінок суб'єктивної задоволеності взаєминами в колективі, з одного боку, і трудовою діяльністю з іншого, дозволяє виділити три типи СПК в трудових колективах:

1) «оптимальний» - характеризується суб'єктивною задоволеністю працівників як трудовою діяльністю, так і сформованими взаєминами в колективі;

2) «орієнтований на взаємини» - складається в ситуації, коли у значної частини колективу переважає незадоволеність роботою, проте члени колективу задоволені станом міжособистісних взаємин;

3) «орієнтований на діяльність» - виникає в результаті задоволеності більшості членів колективу трудовою діяльністю як видом діяльності та його незадоволеністю взаєминами, що склалися в колективі.

Складовими структури СПК є ставлення людей до праці та ставлення людей один до одного (по вертикалі та горизонталі управління). Структура СПК наведена на рис. 17.5.

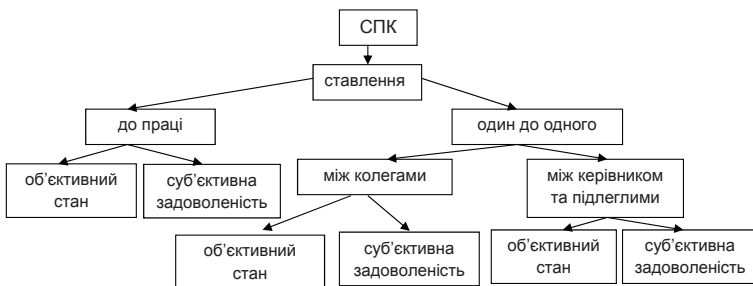


Рис. 17.5. Структура СПК в колективі

Гіпотетично можливий і четвертий тип СПК, який характеризується вкрай низькими значеннями задоволеності людей як роботою, так і взаєминами в колективі. У таких випадках колектив роз'єднується зсередини, що призводить або до значних конфліктів, або до суттєвої плинності кадрів.

Слід також звернути увагу на суб'єктивізм ставлення до праці та один до одного. Так, людина може вважати, що колектив

ставиться до неї ворожо, та насправді відношення до неї адекватне. Працівнику може також здаватися, що він виконує більший обсяг робіт, ніж інші, хоча об'єктивно усі працюють однаково сумлінно. Ці приклади характеризують об'єктивний стан СПК в колективі та суб'єктивну задоволеність (чи незадоволеність), яка може відрізнятись від об'єктивної реальності.

Виділяють позитивний, негативний і нейтральний СПК в колективі. Нейтральний вид психологічного клімату характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

Структура СПК є динамічною і проявляється через систему комунікацій, які також є важливим елементом взаємин. Схема взаємозв'язку елементів структури СПК наведена на рис. 17.6.



Рис. 17.6. Схема взаємозв'язку елементів структури СПК

Існують певні моделі СПК (табл. 17.2), виділення яких ґрунтується на оцінці трьох критеріїв:

- рівень психологічного потенціалу колективу (комплексу інтелектуальних, освітньо-професійних, морально-естетичних здібностей);

- існуючий ступінь реалізації потенціалу;

- тенденції змін в психологічному потенціалі колективу.

Соціально-психологічний клімат залежить від рівню конфлікту в колективі, що відбивається на продуктивності праці. При цьому можливі наступні ситуації.

Ситуація 1. Рівень конфлікту низький або відсутній. Якщо конфлікт і виникає, він не є функціональним, підстави для суперечок відсутні, здорова конкуренція також відсутня. Така група не переймається стосунками в середині групи та діяльністю підприємства в цілому. Все це спричинює низький рівень продуктивності праці.

Ситуація 2. Така команда завжди висуває свіжі ідеї, здатна на самокритику, якщо щось не вдалося. Рівень конфлікту у цих групах оптимальний, є підтримка здорової конкуренції між

працівниками, відсутнє накопичення негативних емоцій шляхом їх своєчасного виходу.

Таблиця 17.2

Моделі соціально-психологічного клімату

Варіант А	Варіант Б	Варіант В
Високий рівень соціально-психологічного потенціалу колективу при високому ступеню його реалізації. При роботі з повною віддачею зберігається необхідний резерв сил для подальшого вдосконалення умов і організації праці. Чітка організація праці та управління в колективі в поєднанні з необхідним резервом сил і задоволеністю працею.	Високий рівень психологічного потенціалу колективу при низькому ступеню його реалізації в даний момент. Тенденція згортання соціально-психологічного потенціалу колективу і зниження в цілому рівня його професійної соціально-економічної ефективності; зростання незадоволеності системою організації та управління, переростання цієї незадоволеності в конфлікт.	Невисокий рівень соціально-психологічного потенціалу колективу (наприклад, недостатня інтелектуальна чи професійна його розвиненість) компенсується роботою (хоч і застарілими методами, але з повною віддачею, «на знос»). Даний випадок у перспективі обіцяє зрив у роботі та різке падіння соціально-економічної ефективності.

Ситуація 3. У такій групі рівень СПК дуже напружений. Постійні сварки, непорозуміння, хаос – складові взаємодії членів цих груп. Конфлікт має деструктивну спрямованість, багато часу витрачається на з'ясування стосунків, що спричинює низький рівень продуктивності праці та СПК в колективі.

Ці варіанти СПК не вичерпують їх реального різноманіття. Наприклад, згортання психологічного потенціалу колективу може сприяти поява у колективі з високим потенціалом неформального лідера з низькими моральними нормами.

Здоровий психологічний клімат – один з вирішальних факторів успішної життєдіяльності людини у всіх сферах суспільних відносин, найважливіша умова вдосконалення способу життя й формування особистості. У тих випадках, коли в колективі недооцінюється роль тих чи інших факторів, що сприятливо впливають на психологічний клімат, може скластися нездорова атмосфера, яка проявляється в напруженості людських відносин, у частих конфліктах між членами колективу. Соціально-психологічний клімат складається під впливом багатьох факторів макросередовища та мікросередовища, які наведені на рис. 17.7.

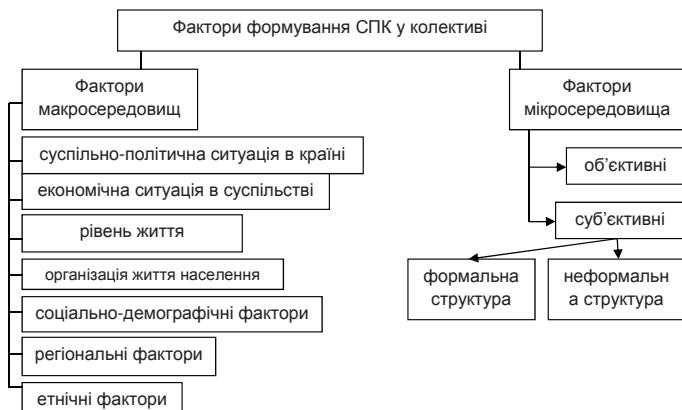


Рис. 17.7. Фактори формування СПК у колективі

Таким чином, від рівня конфлікту на підприємстві залежить рівень продуктивності праці та СПК: якщо члени групи здатні підтримувати спокій у складних ситуаціях, прагнуть розвиватися та впроваджувати нові ідеї, то конфлікти носять функціональний характер і не несуть негативних наслідків. Якщо ж група не розвивається, не реагує на зміни, це свідчить про відсутність здорової конкуренції та допустимої норми конфліктності, що не спонукає до змін і розвитку. Низький рівень продуктивності може бути і у ситуації, коли стосунки між членами групи побудовані лише на сварках та протистоянні.

Слід зазначити, що конфлікт впливає на рівень СПК не тільки під час свого протікання, а й після нього, тобто мають місце його соціально-психологічні наслідки. Про силу соціально-психологічних наслідків конфлікту, його вплив на клімат колективу й психічний стан людей свідчить те, що час післяконфліктної напруги у багато разів перевершує час самого конфлікту. Це час домінування у свідомості людей негативних емоцій, тяжких переживань, недостатньої працездатності, неповної творчої віддачі, найчастіше навіть повної невключеності в діяльність.

Неприятні почуття і взаємні образи не зникають відразу разом з конфліктом, можуть тривалий час зберігатися у відносинах між людьми, виступаючи психологічними бар'єрами на шляху відновлення порозуміння. Для подолання цих бар'єрів в подальшому необхідно більше сил і психологічної віддачі, ніж було потрібно в самій ситуації конфлікту.

Таким чином, конфлікт являє собою показник рівня СПК, зокрема його стійкості (у разі функціонального конфлікту) або нестійкості (дисфункціональний конфлікт). Крім того, він не тільки сигналізує про негаразди у колективі через якусь конкретну ситуацію, а й тягне за собою післяконфліктні переживання, порівняні з самим конфліктом, впливають на продуктивність праці та на взаємовідносини в колективі.

Соціально-психологічний механізм взаємозв'язку працівників в колективі може мати три форми прояву: 1. Генеративна – її суть в тому, що первинний трудовий колектив є здоровим соціальним осередком, який сприяє прояву кожним своїх кращих ділових і особистих якостей. 2. Дегративна – вона має місце тоді, коли в колективі склалися нездорові відносини, громадська думка ніби потурає порушникам трудової дисципліни, найгіршим проявам характеру особистості.

3. Пристосовницька. Для такого трудового колективу характерна невиразність громадської думки, слабкі товариські зв'язки працівників, їх інертність у справах.

Соціально-психологічний клімат колективу, рівень взаєморозуміння людей, ступінь їхньої згуртованості чи роз'єднаності – це істотні соціально-психологічні фактори підвищення продуктивності та якості праці, резерви вдосконалення і поглиблення різноманітних соціально-економічних процесів, пов'язаних із трансформацією суспільних відносин. Якщо психологічний клімат в організації несприятливий, то спостерігається низька ефективність спільної діяльності, конфліктність, відсутність згуртованості, плинність кадрів.

У колективах, де склався сприятливий клімат, панує атмосфера взаємної довіри і поваги між членами трудового колективу, між підлеглими і керівником, люди з любов'ю відносяться до своєї роботи, отримують від неї велике моральне задоволення, продуктивність праці. Результатом виступає більш якісна продукція, міцніша дисципліна, більш стабільний та згуртований колектив. Від того, як працівник почуває себе на роботі, залежить не лише трудова, але й творча активність.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується переважанням атмосфери взаємної уваги, симпатії, довіри, теплоти між особистих відносин; схильністю до сприйняття дружніх порад і зауважень, до спілкування з членами колективу в неробочий час; поєднанням духу товарищескості з високою дисципліною, принциповістю і відповідальністю, вимогливістю до себе і інших. Йому відповідає настрій духовного підйому, життєрадісності,

готовності до корисних дій по вирішенню задач і реалізації цілей спільної діяльності.

Питання для перевірки знань

1. Назвіть організаційні форми вирішення конфліктів.
2. Визначте адміністративні, економічні, соціально-психологічні напрямки діяльності по попередженню конфліктів.
3. Надайте приклади процедур та інструментів управління конфліктами.
4. Які фактори впливають на формування соціально-психологічного клімату.
5. Дайте характеристику методам та формам вирішення конфліктів.
6. Визначте профілактичні заходи щодо попередження конфліктів.
7. Визначте сутність поняття «соціальне партнерство». З яких категорій формується дане поняття?
8. Обґрунтуйте склад суб'єктів соціального партнерства та визначте їх вклад у забезпечення паритетності соціально-економічних відносин.
9. Надайте характеристику колективного договору та особливостям його складання в Україні.
10. Якою є структура соціально-психологічного клімату в трудових колективах.
11. Надайте моделі соціально-психологічного клімату (СПК).
12. Охарактеризуйте роль та поведінку керівника в умовах конфлікту.
13. Яка існує залежність між СПК та продуктивністю праці.

Список використаних джерел

1. Берлач А.І., Кондрюкова В.В., Криволапчук В.О., Поліщук О.Г. Конфліктологія: навч. посіб. Одеса: ОДУВС, 2010. 162 с.
2. Дзуліт З.П., Петрова Я.Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. №12. с.35-40.
3. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту. Навчальний посібник. К.: Каравела. 2011. 304 с.
4. Колот А. М. Теоретичні і прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудових відносин та

- їх представницьких органів. Україна: аспекти праці. 2002. № 2. С. 15, 20-25.
5. Колот, А. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. 2023, Економіка та суспільство (електронне видання), № 49.
 6. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2013. 112 с.
 7. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2021. Випуск 18(71). С. 101-111.
 8. Любохинець Л. С. Соціальне партнерство як інструмент регулювання соціально-трудових відносин в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2013. Випуск 28. Т.1. С. 262-269.
 9. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. К.: Вид-во МАУП. 2003. 360 с.
 10. Паніна Є.С. Трудові конфлікти на підприємствах. Основи економіки, управління і права. 2012. №6. с.132-135.
 11. Примуш М. В. Конфліктологія. Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 288 с.
 12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закону України від 03 березня 1998 р. № 137/98-ВР. Дата оновлення: 02.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.11.2022).
 13. Про колективні договори і угоди: Закон України: від 27.05.2022 (редакція) №3356-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 20.11.2022 р.).
 14. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010р. №2862-VI. Дата оновлення: 27.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 06.11.2022).
 15. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 4. С. 268-273.
 16. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Сотнікова Ю. В., Аграмакова Н. В. Соціальна економіка: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.

17. Сушик І.В., О.Г. Сушик. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. №2. С. 106-120.
18. Тельнов А. Психологічні аспекти управління персоналом проблеми та шляхи вирішення. Актуальні проблеми економіки. 2008. №10. С. 52 – 55.
19. Цимбалюк С. О. Розвиток інституту соціального партнерства та його роль у формуванні компенсаційної політики на національному рівні. Наука й економіка. 2013. Вип. 4(2). С. 356-365.
20. Яремчук С.С. Сучасні теорії в конфліктології: Навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2008. 72 с.
21. Cole, D. W. Conflict resolution technology. Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983. 244 p.
22. De Dreu C.K., Gelfand V.J. (eds.) The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. USA: New York; Taylor & Francis Group, 2013 - 506 p.
23. Mills B. R., Mene Ch. T. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review; International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). 2020. 10 (05). - P. 540-545
24. Yi Y. Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects. Open Journal of Business and Management. 2019. P. 1053-1062