

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Підручник

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

Тернопіль
ЗУНУ
2023

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 18. МОНІТОРИНГ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Перелік питань для розгляду

1. Основи моніторингу соціально-трудової сфери.
 2. Визначення конфліктної ситуації. Динаміка конфлікту.
 3. Структура конфлікту. Типи конфліктогенів.
 4. Види та типи конфліктів. Межі конфлікту.
 5. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів в організації.
-

Вивчивши дану тему ви будете знати:

- основні засади моніторингу соціально-трудової сфери;
- функції організацій та установ, що є виконавцями моніторингу соціально-трудової сфери України;
- науковий апарат та основні категорії науки управління конфліктами;
- визначення видів, типів, причин виникнення конфліктів;
- динаміку конфлікту та аналіз його протікання на окремих етапах;
- структурні елементи та складові конфліктної ситуації;
- визначення конфліктогенів та їх типологію.

ВМІТИ:

- використовувати понятійно-категоріальний апарат та основні парадигми науки управління конфліктами в професійній діяльності;
- здійснювати пошук з основних джерел інформації щодо стану конфліктності у соціально-трудої сфері;
- виділяти причини конфліктів, розрізняти їх види;
- здійснювати аналіз динаміки конфлікту;

– проводити діагностику передумов конфлікту з метою його попередження та розв'язання.

– визначати основні типи конфліктогенів у процесі створення конфліктної ситуації та застосовувати методи профілактики конфліктів.

1. Основи моніторингу соціально-трудової сфери

Сучасний етап розвитку України характеризується зміною суспільно-політичної формації, що тягне за собою докорінні зміни в усіх галузях життя суспільства. Особливо багато проблем виникає у сфері соціально-трудових відносин. Передовсім це проблеми, пов'язані з забезпеченням ефективної зайнятості населення, запобіганням і подоланням безробіття, врегулюванням міграційних процесів, забезпеченням гідного рівня життя населення. Розв'язання окреслених проблем неможливе без достовірної інформації про вказані явища, їхні взаємодію, взаємозалежність, розвиток. Висвітлити всі закономірності розвитку соціально-трудових процесів, виявити проблеми, що виникають у соціально-трудовій сфері, спрогнозувати подальший розвиток тих чи тих соціальних процесів допомагає моніторинг.

Моніторинг використовується в різноманітних сферах діяльності та являє собою систему послідовного збору даних про явище, процес, що описується за допомогою певних ключових показників, з метою оперативної діагностики стану об'єкта, його дослідження та оцінки в динаміці.

Міжнародна організація праці пропонує визначати моніторинг як постійний або періодичний перегляд виконання адміністрацією певної програми з метою оцінювання поточних результатів, виявлення труднощів, негативних тенденцій і видачу рекомендацій для їх усунення.

Виділяють три основних принципи, на яких ґрунтується моніторинг:

– *принцип тотожності* – відповідність (тотожність) між системою моніторингу та об'єктом дослідження;

– *принцип єдності об'єкта спостереження* – підпорядкування усіх окремих, часткових досліджень загальним соціально-економічним завданням;

– *принцип комплексності* – спостереження за перетвореннями не окремих сторін (сфер, аспектів), а соціально-економічної системи в цілому.

Моніторинг ґрунтується на вирішенні наступних основних завдань: неперервне спостереження за станом соціально-трудової сфери та отримання оперативної інформації про неї; об'єднання інформаційних потоків; що формуються різними органами, які здійснюють моніторинг; своєчасне виявлення змін у соціально-трудої сфері; попередження негативних тенденцій, які ведуть до формування і розвитку соціальних конфліктів; здійснення короткострокового прогнозування розвитку соціально-трудої відносин; оцінювання ефективності й повноти реалізації законів та інших нормативних актів із соціально-трудої питань.

Моніторинг в Україні проводиться Міністерством соціальної політики України, Державним комітетом статистики України спільно іншими державними органами виконавчої влади. Об'єктами моніторингу виступають спеціально відібрані (базові) підприємства, організації, установи різних форм власності й галузей економіки, окремі соціально-демографічні та професійні групи населення, а також макроекономічні показники, що характеризують розвиток галузей економіки України.

Інформаційною базою моніторингу соціально-трудої відносин виступають: матеріали державної централізованої та галузевої статистичної звітності; дані базових підприємств, не охоплені державною статистикою; дані вибіркової одноразової обстежень підприємств, груп населення, домогосподарств; дані спеціальних соціологічних опитувань населення, трудових колективів та експертів; результати досліджень науково-дослідних організацій, задіяних у систему моніторингу.

На державному та регіональному рівнях система показників моніторингу повинна характеризувати передумови кризових ситуацій у сферах: міграції та соціально-демографічних процесів; структурі зайнятості, тенденцій руху робочої сили, стану системи підготовки і перепідготовки кадрів; проблем і тенденцій безробіття; доходів й рівню життя населення.

На рівні підприємства аналізуються такі показники; загальноекономічний стан підприємства (обсяги виробництва, реалізації, витрат тощо); рух кадрів, їх підготовка і перепідготовка, втрати робочого часу; умови та охорона праці; оплата праці та форми участі підприємств у соціальній підтримці своїх працівників; стан трудових відносин на підприємстві.

Збір і первинна обробка інформації у процесі ведення моніторингу здійснюється територіальними органами державної статистики, міністерствами і відомствами, які беруть участь у моніторингу. Інформація надходить до банку даних автоматизованої

інформаційної системи Державної служби статистики і Міністерства соціальної політики. За результатами моніторингу готуються щоквартальні та щорічні доповіді, які подаються Президентові та Уряду України. Загальні доповіді містять аналітичну інформацію, дані про заходи для запобігання конфліктних і кризових явищ у соціально-трудої сфері, пропозиції з питань, вирішення яких перебуває в компетенції державних органів управління.

Концепція моніторингу соціально-трудої сфери включає визначення: напрямів моніторингу; статистичних і соціологічних показників, які характеризують стан соціально-трудої сфери; принципів формування репрезентативної вибірки об'єктів дослідження; принципів побудови організаційно-технологічної схеми моніторингу соціально-трудої сфери; переліку організацій, міністерств та відомств, які повинні брати участь у здійсненні моніторингу соціально-трудої сфери.

Отже, в Україні створюється та впроваджується нова система аналізу і прогнозування процесів, які протікають у соціально-трудої сфері, комплексна система безперервного спостереження за фактичним станом справ у соціально-трудої сфері на основі єдиної системи показників і методології їх формування, запровадження нових форм і методів дослідження, об'єднання інформаційних потоків різних органів виконавчої влади, а також галузей і підприємств для підвищення рівня узагальнення і якості аналізу.

Проводячи дослідження за програмою моніторингу, необхідно своєчасно виявляти зміни, які відбуваються у соціально-трудої сфері, а також фактори, які впливають на ці зміни. Необхідно здійснювати короткострокове прогнозування протікання найважливіших соціально-трудої процесів, попереджувати й усувати негативні тенденції, які ведуть до формування і розвитку осередків напруги. Проведення моніторингу дає змогу оцінити повноту й ефективність реалізації законодавчих актів з питань соціально-трудої політики, сприяти прийняттю оптимальних рішень на різних рівнях управління.

Демографічна ситуація в країні в останні роки ускладнюється настільки, що є всі підстави вважати Україну зоною демографічної кризи із особливо складним становищем у сільській місцевості та в окремих регіонах. Скорочення чисельності населення в країні має негативні наслідки як з погляду демографічної основи його відтворення, так і з економічного погляду: змінну статево-віковій структурі населення впливають на можливість стабілізації економіки, зростання обсягів виробництва,

соціально-економічного розвитку. Зростає кількість регіонів, охоплених депопуляцією.

Погіршення стану навколишнього середовища, низький рівень життя значної частки населення зумовлює збільшення рівня захворюваності й смертності населення. Особливо небезпечні тенденції зростання смертності населення у працездатному віці, і найбільше серед чоловіків. Ускладнює демографічні проблеми й активна еміграція населення. Серед емігрантів велику частку складають висококваліфіковані фахівці. Кілька мільйонів громадян України, залишаючи свої родини, працюють за кордоном.

Ситуація в країні у соціально-демографічному аспекті потребує рішучих заходів, оскільки розвиток таких тенденцій призведе через 15–18 років до значного зниження чисельності осіб працездатного віку за значного збільшення осіб старшого непрацездатного віку, що буде вкрай обтяжливо для суспільства.

Моніторинг соціально-демографічних і міграційних процесів має визначити закономірності у соціально-демографічних і міграційних процесах і має будуватись таким чином, щоб відобразити основні особливості відповідних процесів на усій території України.

Метою моніторингу зайнятості, ринку праці та безробіття є визначення масштабів ринку праці, запобігання масовому безробіттю, найбільш повне й ефективне використання трудового потенціалу, без чого не можливий подальший соціально-економічний розвиток суспільства.

Проблеми зайнятості населення потребують розробки на державному рівні низки захисних заходів: забезпечення гарантій зайнятості при зміні власника, приватизації та банкрутстві підприємства, удосконалення системи виплат і допомог у зв'язку з безробіттям та створення страхової системи, організації і проведення громадських робіт, договірного регулювання зовнішньої трудової міграції та захисту прав і інтересів співвітчизників за кордоном тощо.

Таким чином, моніторинг зайнятості, ринку праці й безробіття найбільш чітко показує, в якому напрямку необхідно коригувати економічну політику в державі, щоб становлення ринку пройшло з мінімальними соціально-економічними втратами.

Ринкові реформи, зміна форм власності підприємств викликає нові явища у сфері трудових відносин. Основні проблеми, пов'язані з соціально-трудою сферою підприємств, проявляються перш за все у характері трудових відносин і особливості соціального клімату в трудових колективах. Найбільша напруга спостерігається в колективах у той час, коли

відбувається найбільше падіння реальної заробітної плати, значні затримки з її виплатою, простої, масові звільнення.

Спеціалісти вважають, що на сучасному етапі потенційні можливості колективних договорів виконуються лише на 30 % . Така ситуація пов'язана з багатьма обставинами, зокрема у багатьох трудових колективах залишається формальне ставлення до колективних договорів. У свою чергу це пов'язано з тим, що не відбулись кардинальні зміни у психології працівників щодо їх участі в управлінні виробництвом, рядові акціонери не в змозі впливати на прийняття управлінських рішень.

Моніторинг соціально-трудових відносин на підприємствах, в установах та інших організаціях дає змогу вивчити на рівні окремих підприємств, установ цілий комплекс проблем у сфері стану платоспроможності підприємств, зміни обсягів виробництва і кількості робочих місць, і їх спільного впливу на зайнятість, матеріальне стимулювання, організацію й умови праці, трудові відносини. В цьому напрямку моніторингу соціально-трудової сфери слід досліджувати роль підприємства у вирішенні проблем соціального захисту і підвищення рівня життя працюючих, необхідно вивчати співвідношення динаміки чисельності зайнятих на підприємствах із динамікою обсягів виробництва, особливості змін у масштабах, характері її напрямках прихованого безробіття; динаміку заробітної плати, її зв'язок із результатами праці; причини масових невиплат заробітної плати, аналізувати диференціацію у заробітній платі між окремими підприємствами, галузями, категоріями працівників та ін.; здійснювати аналіз трудових відносин, виконання трудових договорів, ролі профспілок у діяльності колективів та ін.

Моніторинг доходів і рівня життя населення має включати систематичне вивчення рівня життя, його динаміки і диференціації за основними соціально-професійними і соціально-демографічними групами населення, та за окремими регіонами України. Основні висновки і пропозиції цього напрямку здійснення моніторингу мають сприяти більш об'єктивному сприйняттю органами влади реальних результатів внутрішньої соціально-економічної політики,

Моніторинг у напрямку дослідження соціально-психологічного клімату на підприємствах має важливе значення, оскільки дає змогу дослідити стан цього показника як чинника підвищення ефективності соціально-економічної діяльності. Він має значення у забезпеченні високоефективної та продуктивної співпраці членів трудового колективу, впливає на підвищення задоволеності соціально-трудохими відносинами, що в свою

чергу дає змогу досягти високої якості трудового життя, соціального добробуту та злагоди.

Для ефективного виконання своїх функцій моніторинг соціально-трудової сфери в Україні має здійснюватись на основі програми моніторингу Міністерством соціальної політики України та Державною службою статистики України спільно з іншими центральними і місцевими органами виконавчої влади.

Об'єктами моніторингу соціально-трудової сфери стають спеціально відібрані підприємства, установи та організації різних форм власності й галузей економіки, регіони, а також відібрані за соціально-демографічними та професійними ознаками групи населення.

Збір, обробка та передача статистичної інформації з моніторингу здійснюються на регіональному та державному рівнях. Статистична інформація по базових підприємствах моніторингу формується територіальними органами державної статистики відповідно до затвердженої системи показників та затвердженого переліку підприємств і передається на державний рівень. Соціологічні опитування населення відповідно до затвердженої системи показників здійснюються Інститутом соціології НАН України або іншими органами згідно із завданнями керівництва Міністерства соціальної політики України.

Міністерство соціальної політики України повинні здійснювати координацію діяльності органів державної влади, установ і організацій, що забезпечують ведення моніторингу соціально-трудової сфери. Вони готують щоквартальні звіти про стан соціально-трудової сфери, щорічно випускають збірники аналітичних та соціологічних матеріалів за результатами моніторингу та збірники за окремими напрямками моніторингу.

Особливості соціально-трудової сфери визначають проведення моніторингу одночасно на рівні окремих трудових колективів, підприємств та організацій і в цілому населення окремих регіонів та України. Вибір підприємств і організацій як об'єктів моніторингу здійснюється за формами власності, за галузевою та територіальною ознаками.

Обчислювальний центр Державної служби статистики України обробляє вихідну статистичну інформацію за затвердженою програмою та подає її у Міністерство соціальної політики України. На основі всієї вихідної статистичної соціально-економічної та соціологічної інформації готуються аналітичні доповіді з основних проблем розвитку соціально-трудової сфери України, її проблем, складаються короткострокові прогнози

виявлених тенденцій, розробляється система заходів з вирішення проблем.

Моніторинг соціально-трудової сфери в Україні є важливим і необхідним інструментом розробки та здійснення програм соціально-економічного розвитку на перспективу, вдосконалення соціально-трудових відносин.

2. Визначення конфліктної ситуації. Динаміка конфлікту

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, або не співпадаючі інтереси, бажання, прагнення опонентів.

Щоб конфлікт почав розростатися, необхідний інцидент (мотив), коли одна із сторін починає діяти, ущемляючи інтереси іншої сторони. Інцидент (мотив) – це початковий етап в динаміці відкритого конфлікту, який характеризується прямим протиборством сторін. Інцидент призводить до конфлікту тільки при наявності протиріч, що чекають свого вирішення. Таким чином, конфлікт утворюється при взаємодії конфліктної ситуації та інциденту.

Зазвичай в розвитку конфлікту розрізняють три стадії – передконфліктну, конфліктну й післяконфліктну ситуації. У свою чергу кожна стадія розбивається на фази.

Динаміка і розвиток конфліктів включає в себе декілька етапів, фаз, стадій розвитку, які формують модель протікання конфліктів (табл. 18.1).

Під час моніторингу конфліктів на підприємстві необхідно пам'ятати, що конфліктна ситуація може бути створена як об'єктивно (без волі і бажання людей, в результаті обставин, які склалися), так і суб'єктивно (за бажанням конфліктуючих сторін, які мають мотиви такої поведінки і навмисних намагань).

Але визначення протидіючих сторін з їх несумісними інтересами і можливими побоюваннями, визначення предмета розбіжностей і займаних позицій суб'єктів - це ще не конфлікт, а лише стан рівноваги, яке передує конфліктному протиборству.

Для того, щоб конфліктна ситуація перетворилася на конфлікт необхідна якась нагода, привід, який характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, які утискають інтереси іншої сторони. Це і є інцидент. Інцидентом можуть виступати дії третьої сторони, а також події, які не залежать від бажання учасників (наприклад, випуск бракованої продукції або зниження

продуктивності праці). Інцидент може бути результатом неврахування психічних, фізичних особливостей однієї із сторін.

Таблиця 18.1

Співвідношення стадій і фаз конфлікту

Стадія	Фаза	Інтерпретація фази конфлікту	Можливості вирішення конфлікту, %
Передконфліктна	1. Конфліктна ситуація	Накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють основу для реального протиборства між ними	98
	2. Інцидент	Збіг обставин, що є приводом для конфлікту	95
Конфліктна	1. Початкова фаза	Наявність всіх структурних елементів конфлікту	90
	2. Фаза підйому	Початок відкритого конфліктного протиборства - учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту. Пошук можливих варіантів вирішення конфлікту	45
	3. Пік конфлікту	Інформаційне і енергетичне протиборство Розробка і вибір варіантів вирішення конфлікту	менше 5
	4. Спад конфлікту	Процес врегулювання конфлікту (відбувається реалізація розроблених варіантів врегулювання конфліктів) Завершення конфлікту	20
Постконфліктна	1. Послаблення протистояння	Повне вирішення конфлікту – нормалізація відносин, співпраця Часткове вирішення конфлікту – переростання конфлікту в інше протиборство, непримиримі відносини	100
	2. Заключна фаза	Безпосередньо наслідки конфлікту (підведення підсумків, оцінка результатів)	50

Передконфліктну стадію можна зобразити схематично. На рис. 18.1. чітко видно, через які етапи проходить конфлікт на першій стадії, що допоможе зрозуміти, коли і як необхідно втручатися в його протікання.

Ці етапи не обов'язково чергуються в такій послідовності, деякі можуть випадати, а деякі видозмінюватися, наприклад,

як зазначалося вище, інцидентом можуть бути взагалі дії третьої сторони, а не саме тих суб'єктів які приймають безпосередню участь у конфлікті.

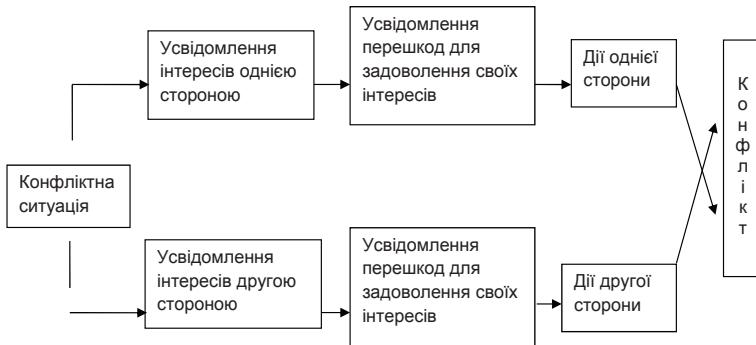


Рис. 18.1. Протікання передконфліктної стадії

Що стосується обставин, що перешкоджають кожній із сторін задовольнити свої інтереси, то вони можуть:

- витікати із об'єктивної ситуації, яка не відноситься до позиції інших суб'єктів – потенціальних учасників конфлікту;
- бути власними особистісними властивостями (тільки внутрішні, суб'єктивні);
- бути об'єктивними, персоніфікованими, тобто виходити з конкретного суб'єкту.

Відповідні дії другої сторони є приводом для початку конфлікту. Тому задачею керівника є запобігання вчиненню відповідних дій, переконання кожної із сторін у відсутності перешкод для задоволення інтересів в особі іншої сторони, або взагалі, переконання сторін в необхідності задоволення зовсім інших інтересів.

На передконфліктній стадії важливо не допустити переходу з конфліктної ситуації в інцидент. Адже відомо, що конфліктна ситуація може зовсім не перерости в конфлікт, якщо не настане привід (інцидент) для протистояння сторін. Зі сторони менеджера при вивченні конфліктів на цій стадії необхідно зважати на те, як суб'єкти сприймають конфліктну ситуацію, що може рухати їх до інциденту.

Наприклад: на підприємстві відбувається масове скорочення чисельності персоналу – це конфліктна ситуація. Інцидентом в даному випадку буде звернення працівників, які підлягають скороченню,

до керівництва для роз'яснення причин таких дій і до комісії по трудовим спорам. У цьому випадку керівництво підприємства повинно було попередити такі з'ясування стосунків шляхом попередніх переговорів з персоналом, який звільняють, з поясненням чітких і зрозумілих критеріїв, за якими відбирають людей, які підлягають звільненню, і причин, які привели до необхідності звільнення такої кількості працюючих.

На передконфліктній стадії існує найбільша вірогідність вирішити конфлікт, оскільки саме на цій стадії не дивлячись на те, що опоненти вже пред'являють свої вимоги, вони ще не певні в необхідності здійснювати крок до загострення ситуації і виникнення безпосередньо конфлікту. Тому саме на цьому етапі у менеджера є великий шанс запобігти виникненню небажаних подій або направити розвиток ситуації в конструктивному напрямку.

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента в предконфліктній ситуації, зображено в табл. 18.2.

Таблиця 18.2

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента в предконфліктній ситуації

Способи впливу на поведінку опонента	Прийоми впливу на поведінку опонента
не вимагати від усіх навколо неможливого, урахувати, що здібності кожного до різних видів діяльності різні;	прагнути прихилити до себе партнера, а для цього частіше посміхатися;
оцінювати психічний стан партнера в процесі спілкування та уникати обговорення гострих проблем, якщо існує підвищена ймовірність його агресивної реакції;	знати й використовувати закони кінесіології (способи невербального передавання інформації за допомогою міміки, жестів, пози, рухів) для точнішого оцінювання психічного стану партнера;
не перебивати опонента під час обговорення проблеми;	не критикувати особистісні риси опонента;
не прагнути перевиховувати людину через прямий вплив;	використовувати конструктивну критику;
не розширювати сферу протидії, не збільшувати кількості обговорюваних проблем;	вчасно інформувати всіх навколо про обмеження своїх інтересів;
не заганяти в глухий кут, не принижувати й не ображати опонента, дати йому можливість «зберегти своє обличчя».	завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів.

Напруженість перетворюється на конфлікт, коли існуючі протиріччя досить тривалий час не вирішуються, а навпаки, загострюються. Така ситуація породжує дезінтеграцію колективних

зв'язків, з'являються окремі протистояння. Протистояння, боротьба за сферу впливу, зіткнення лідерів та членів груп порушують стабільність економічних, громадських та міжособистісних зв'язків організації, ведуть до погіршення об'єктивних показників діяльності. Вихід із кризи найчастіше можливий лише з допомогою обмеження інтересів тих чи інших цих груп. Така ситуація вимагає від осіб, які приймають рішення, не лише вироблення позитивної програми дій, а й уміння втілювати її в життя в умовах кризи, невдоволення, активного протиборства учасників.

3. Структура конфлікту. Типи конфліктогенів

Структура конфлікту є множиною наступних складових: учасники, об'єкт, конфліктна ситуація, інцидент. Учасники – це суб'єкти, які безпосередньо залучені у всі фази конфлікту; об'єкт – це предмет, явище, подія, проблеми, мета, дія, що призводять до життя конфліктну ситуацію і конфлікти. Схематично структура конфлікту зображена на рис. 18.2.

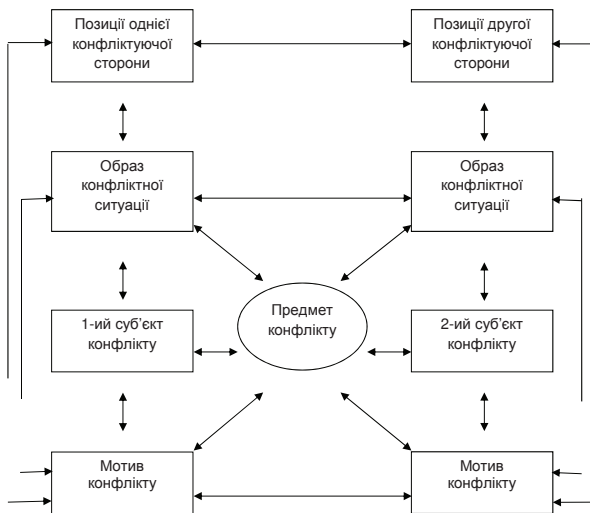


Рис. 18.2. Структура конфлікту

Структуру конфлікту можна представити у певній послідовності елементів, а саме: сторони конфлікту, предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, позиції конфліктуючих сторін.

При гострому і тривалому конфлікті фази конфліктної стадії можуть циклічно повторюватися (рис. 18.3). На графіку ось під назвою « i » характеризує ступінь гостроти, інтенсивності конфлікту, ось « t » – тривалість конфлікту.

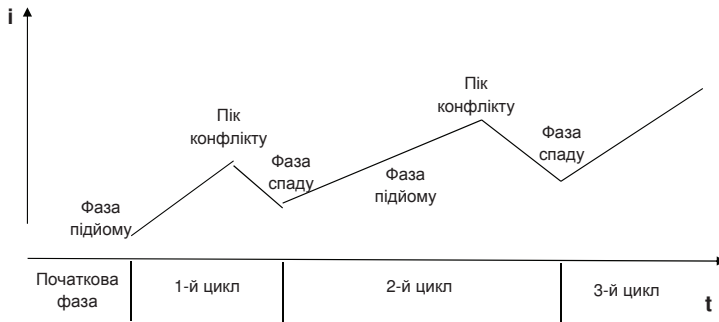


Рис. 18.3. Циклічний розвиток конфлікту на конфліктній стадії.

Після фази спаду конфлікту, чи навіть ослаблення протистояння, може початися знову початкова фаза конфлікту з проходженням фаз підйому, піку і спаду, потім може розпочатися наступний цикл. При цьому з кожним циклом пік конфлікту стає все вище, ступінь гостроти та інтенсивності збільшується, а тривалість фаз може зростати і можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються і його стає все важче врегулювати. Цикли повторюються до тих пір, поки конфлікт не буде вирішено.

Р. Макк і Р. Снайдер виділяють п'ять головних ознак (умов) конфлікту:

- 1) необхідною умовою конфлікту є наявність як мінімум двох сторін;
- 2) конфлікт виникає у зв'язку з наявністю дефіциту двох видів - позиційного та дефіциту ресурсів;
- 3) конфлікт виникає в тому випадку, якщо сторони прагнуть отримання вигоди з допомогою друг друга;
- 4) дії конфліктуючих сторін мають бути спрямовані на досягнення несумісних та взаємовиключних цілей (цінностей);
- 5) важливим аспектом конфліктних відносин є влада – можливість контролювати та спрямовувати поведінку іншої сторони.

Не можна відкладати вирішення конфлікту і чим раніше буде зібрана необхідна інформація про конфлікт і почнуться дії

по його врегулюванню, тим більше вірогідність його швидкого вирішення з позитивними наслідками. Значення проведення моніторингу конфліктів на підприємстві є дуже великим, він допоможе зберегти теплу атмосферу і соціально-психологічний клімат в колективі і не знизити продуктивність праці.

Структуру конфлікту можна визначити через його структурні елементи, якими є:

- учасники конфлікту - це суб'єкти, які знаходяться у стані конфліктної взаємодії, або підтримують протікання конфлікту;
- предмет конфлікту – це той чинник, через який виникає конфлікт;
- уявлення про конфліктну ситуацію - це відображення предмету конфлікту у свідомості учасника конфліктної взаємодії;
- мотив конфлікту - це внутрішні спонукальні фактори, які змушують сторони конфліктної взаємодії до конфлікту (потреби, інтереси, мета, цінності, переконання);
- позиції учасників конфлікту - це вимоги однієї сторони конфлікту до іншої, які вони висувають один одному в ході конфлікту, що виражається у певних діях або формах протистояння.

Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у конфліктуючих сторін протилежно спрямованих мотивів і наявність конфліктної ситуації. У процесі моніторингу конфліктів необхідно приділяти увагу виявленню конфліктних особистостей за допомогою різних тестів і методик. Не дарма О. Крегер і Дж. Тьюсон вважають, що різні переваги характерів людей лежать в основі їх взаємодії та без їх урахування неможливо вирішити і попередити жодного конфлікту: «Ми вважаємо, що будь-яка модель вирішення конфліктів, яка не враховує міжособистісні відмінності, приречена на провал».

Зокрема необхідно вивчати типи темпераментів осіб колективу, оскільки кожен з них по-різному веде себе в конфліктних ситуаціях, по-різному реагує на них і в різній мірі піддається залученню до конфліктів.

Розглянемо основну типологію конфліктних особистостей, які створюють конфліктні ситуації в колективі.

Холерик. Характеризується високим рівнем психічної активності, неврівноваженістю, енергійністю, силою і швидкістю рухів. Холерики повні сил, енергійні, але часто не вміють розраховувати свої сили, швидко їх розтрачують, а потім працюють з перенапруженням, потрапляючи в ситуації стресу. Характерні різкі зміни настрою, нетерплячі, схильні до емоційних зривів, іноді бувають агресивними. Не може виконувати монотонну

роботу. Легко втягується в конфлікт, часто сам є ініціатором. Бере участь енергійно і з азартом, доводить свою точку зору вважаючи, що він завжди правий. Ні за яких умов не поступається, не допускає перемоги другої сторони конфлікту, навіть не вислухавши його точки зору до кінця. Легко переносить конфлікт.

Сангвінік. Легко знаходить спільну мову з новими людьми, швидко зникає до нових вимог і обстановки. Володіючи підвищеною активністю і будучи дуже енергійним і працездатним, він активно береться за нову справу і може довго працювати не стомлюючись. Здатний швидко зосередиться, дисциплінований, при бажанні може стримувати прояв своїх почуттів і мимовільні реакції. Йому властиві швидкі рухи, гнучкість розуму, спритність, швидкий темп мови, швидке включення в нову роботу. Намагається уникнути конфліктів за допомогою своєї гнучкості та вміння довести свою точку зору більш гуманними способами, ніж через конфлікт. У разі його виникнення вміє вислухати всі сторони, тверезо мислити і робити висновки.

Флегматик. Відрізняється великою і рівною силою, тривалістю її впливу. Труднощі і негаразди вміє перетерпіти. Завзятий, терплячий. Важко сходиться з людьми, у спілкуванні вибірковий. Інертний, мова і рухи неквапливі. У конфлікт втягнути важко. Брати участь може, але без азарту і хвилювання. Послідовно і терпляче доводить свою точку зору, може поступатися противнику, але при цьому залишатися при своїй думці.

Меланхолік. Неврівноважений, глибоко переживає будь-які події при млявому і слабкому зовнішньому реагуванні. Реакція уповільнена. Чутливий, вразливий, боїться труднощів, відрізняється підвищеною тривожністю. Уникає непередбачених ситуацій. Полюбляє виконувати дії, що не потребують психічної напруги. Відповідальний, але необхідно знайти до нього правильний підхід. По можливості уникає конфліктних ситуацій, так як найменше зауваження і тиск зі сторони приводить його у зняковілість, заниження самовпевненості, можуть призвести до припинення роботи. Конфлікти надовго вибивають його з колії. Не запобігає конфліктів, в ситуації конфліктної взаємодії відчуває себе непогано. Часто сам виявляється джерелом спору, але таким себе не вважає.

На перший погляд може здатися, що основною задачею менеджера стосовно типів конфліктних особистостей є виявлення особливо небезпечних типів і позбавлення від них, але це не так, оскільки в колективі повинні бути і конфліктні

особистості, оскільки вони дуже часто і є «двигунами» прогресу в організаціях.

Таким чином, важливою умовою попередження конфліктів на підприємстві є своєчасне віднесення працівників до того чи іншого типу конфліктних особистостей під час моніторингу і врахування цього моменту при розстановці кадрів.

Щоб подолати розростання конфлікту, не дати конфліктовому інциденту перейти в конфронтацію, треба визначити конфліктогенні фактори – конфліктогени. Їх комплексна нейтралізація – необхідна умова припинення страйків і політичних заворушень, регулювання конфліктів у системах «керівник-підлеглий- адміністратор- колектив».

Фактори, що породжують соціальну напруженість на маркоровні, звичайно, зумовлюють появу конфліктної ситуації між невеликими групами та окремими людьми. Причини, що визначають конфліктність в організації, з одного боку, пов'язані з цими факторами, є їх своєрідною проекцією на конкретні умови, з іншого боку, у цьому випадку вони мають свою специфіку, вони пов'язані з організаційно управлінськими та соціально-психологічними проблемами людських взаємин.

Розглянемо первопричини конфліктів, які прийнято називати конфліктогенами (дослівний переклад «ген, що породжує конфлікт»). Конфліктогени - це комунікативні або поведінкові чинники та елементи, що викликають напруженість та провокують конфлікти. Конфліктогенами можуть бути слова, жести, інтонація, дії, бездіяльність, що призводять до конфлікту.

Основними словами-конфліктогенами вважаються:

- Слова-недовіри («ви брешете», «я вам не вірю»),.
- Слова-образи: (негідник, дурень, безглуздя, нікчемність).
- Слова-загрози: («я вам це пригадаю», «ти ще пошкодуєш»).
- Слова-глузування: (боягуз, очкарик, клаповухий).
- Слова-порівняння («як свиня», «як папуга», «як вівця»).
- Слова, що підкреслюють негативне ставлення («я тебе ненавиджу», «не хочу з тобою мати справу», «ти мені набрид»).
- Слова-накази: («ви зобов'язані», «ти мусиш», «ви повинні»).
- Слова-звинувачення («ви все зіпсували», «ти у всьому винен», «це твоя помилка»).
- Слова-безперечність («завжди», «ніколи», «усі»).

Основними проявами конфліктогенної поведінки є: відкриття недовіра, небажання слухати, приниження співрозмовника, негативне порівняння опонента з собою, небажання визнавати

свої помилки, занижена оцінка партнера. нав'язування своєї думки, відсутність відвертості, неувага до думок опонентів.

Наведемо узагальнені форми прояву конфліктогену в залежності від його характеру (табл. 18.3)

Більшість перелічених вище конфліктогенних процесів можна віднести до одного з трьох типів: 1) прагнення до переваги; 2) прояв агресивності; 3) прояв егоїзму. Усі ці типи спрямовані на вирішення психологічних проблем або досягнення власних цілей (психологічних чи прагматичних).

Таблиця 18.3

Характер та прояв конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза, звинувачення, сарказм, глузування.
Поблажливість	Принизлива розрада; принизлива похвала; докори; жартування.
Хвастощі	Перевищення своєї значимості, підкреслення своїх успіхів.
Менторські відносини	Категоричні оцінювання, судження, вислови; нав'язування своєї точки зору; нагадування про неприємне; зверхне повчання.
Нечесність	Закриття інформації, обман. Маніпуляції.
Порушення етики	Відсутність вибачень за помилки, ігнорування або перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності за помилки на іншу людину.
Регресивна поведінка	Безглузді питання, безпідставна агресивна реакція на зауваження, сперечання.

Розглянемо більш докладно кожен із перелічених типів.

1. Прагнення переваги виявляється в наступній поведінці:

- накази, загрози, зауваження, звинувачення, глузування;
- поблажливе ставлення з відтінком як би доброзичливості;
- хвастощі, що викликає роздратування серед рівних партнерів;
- надмірна впевненість у своїй правоті;
- нав'язування своїх порад.
- перебивання співрозмовника, а також підвищення голосу або прагнення виправити іншого.

2. Агресивність проявляється у формі природної та ситуативної агресивності. Природна агресивність є результатом встановлення свого статусу у соціальному середовищі або протестом

проти залежності від домінуючого впливу (батьків, керівників). Ситуативна агресивність виникає у вигляді реакції на несприятливі обставини. Це може бути погане самопочуття та настрої, проблеми у особистих та ділових взаєминах. Часто така реакція виникає як відповідь на конфліктоген.

3. *Прояв егоїзму* зазвичай є сильним конфліктогеном для оточуючих. Несправедливість, зазвичай, породжує конфліктну ситуацію. Егоїзм заважає оточуючим і самому носію егоїзму. Така людина дійсно стає підвищено агресивною і, як наслідок, більш неприємною для людей.

Для подолання негативної дії розглянутих конфліктогенів треба дотримуватися наступних правил:

Надання партнеру відчуття своєї значущості та компетентності.

Замовчування власних переваг, демонстрація ввічливості та скромності.

Стимування агресії та емоцій, здійснення психологічної та фізіологічної розрядки.

4. Види та типи конфліктів

Конфлікти є невід'ємною частиною існування соціуму, який має неоднорідну структуру, наявність протилежних соціальних груп, які дотримуються власних інтересів і керуються усвідомленою власною поведінкою, заснованою на історичному розвитку, культурі, моральних та матеріальних цінностях.

Англійський вчений М. Спенсер вважав конфлікт «неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку». Німецький соціолог Р. Дарендорф в основу соціальних конфліктів поклав політичні чинники: боротьбу за владу, престиж, авторитет. Конфлікт, на його думку, це наслідок соціальної нерівності. Американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як ідеологічне явище, яке відображає устремління й почуття соціальних груп та індивідів у боротьбі за об'єктивні цілі: владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо. Він наголошував, що кожне суспільство містить елементи напруження й потенційного соціального конфлікту, і розглядає його як найважливіший елемент взаємодії, що сприяє руйнуванню чи зміцненню соціальних зв'язків.

До теперішнього часу в психології поки не склалося загально-визнаного розуміння конфлікту. Існує багато підходів до визначення поняття «конфлікт», основні з яких зображено на рис. 18.4.

За організаційним підходом конфлікти є результатом суперництва конфліктуючих сторін за володіння та розподіл обмежених ресурсів як по горизонталі так і по вертикалі управлінської піраміди.

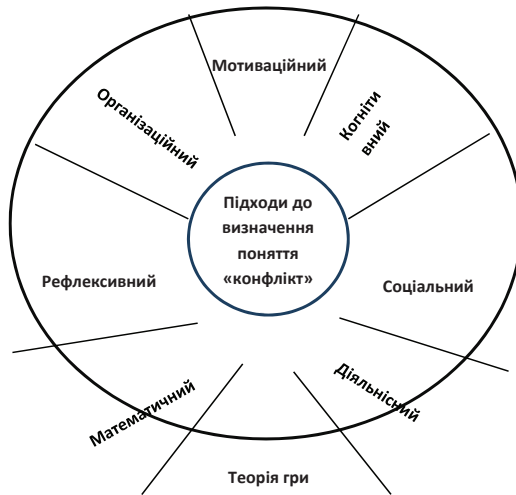


Рис. 18.4. Підходи до визначення поняття «конфлікт»

Представники соціологічного підходу (Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боундінг, Г.) розглядають конфлікт як зіткнення об'єктивних і суб'єктивних суперечностей, які досліджуються за багатьма статистичними даними інструментарієм соціологічної науки.

Нові підходи до вивчення конфлікту, засновані на економіко-математичному моделюванні (теорії оптимізації, теорії ігор, статистичні методи, теорії графів і множин) передбачають моделювання конфлікту, де у результаті створення та функціонуванні моделі може бути прийнято оптимальне рішення щодо позиції сторін та методів вирішення конфлікту. Математичне моделювання доводить як негативний так і позитивний вплив конфлікту на поведінку систем, при цьому спостерігається синергетичний ефект типу « $2+2=5$ », або « $2+2=3$ » (позитивний або негативний). За рефлексивним підходом протилежні сторони віддзеркалюють уявлення один одного, намагаючись створити рефлексивні моделі з врахуванням як власних уявлень про конфліктну ситуацію, так і уявлень протилежної сторони.

Існують чотири основних типи конфліктів, які розрізняються за складом їх учасників: внутрішньо-особистісний (має

місце всередині індивіда); міжособистісний; між особистістю і групою (виникає у разі, коли особистість займе позицію, відмінну від позиції групи і очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості), міжгруповий. Співвідношення між цими типами конфліктів схематично зображено на рис. 18.5.

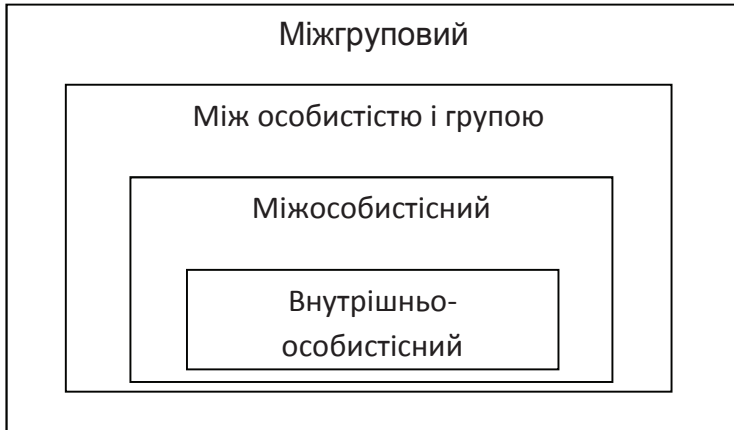


Рис. 18.5. Співвідношення між типами конфліктів

Різні типи конфліктів взаємопов'язані між собою. Співвідношення видів конфліктів і їх причин представлено на рис. 18.6.

Сучасний підхід до сутності і ролі конфліктів у суспільстві полягає у визнанні протилежності їхніх функцій, перші з яких можна віднести до позитивних (конструктивних), а другі до негативних (деструктивних). Позитивні функції дозволяють виявити і розв'язати за допомогою конфліктів суперечностей між учасниками, активізувати позиції сторін у суспільному житті, стимулювати соціальні зміни, сприяти формуванню активної життєвої позиції.

Негативні функції конфлікту проявляються у випадках, коли:

1) одна із сторін наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони;

2) одна із сторін намагається недозволеними методами знищити іншу сторону, дискредитує і принижуючи його.

Можна виділити 3 основні групи конфліктів: в залежності від їх поширення, в залежності від причин, що зумовлюють їх та в залежності від рівня виникнення та вирішення конфліктів. Узагальнена класифікація конфліктів надана на рис. 18.7.



Рис. 18.6. Співвідношення між типами конфліктів і їхніми причинами

В залежності від засобу поширення, конфлікти поділяють на закриті та відкриті. Закритий конфлікт характеризується тим, що одна із сторін не здогадується про існування конфлікту, що призводить до деструктивного впливу на організацію. В такому разі прихований конфлікт вирішити дуже важко.

До відкритих форм конфліктів належать: страйки, масові добровільні звільнення, окупація і пікетування підприємства, колективні голодування, руйнування устаткування тощо.

В залежності від кількості учасників і рівню повноважень конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між групами та адміністрацією. Внутрішньоособистісні конфлікти виявляють наявність у особистості, протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. До внутрішньоособистісних конфліктів відносяться також рольові конфлікти, коли людина повинна одночасно виконати декілька ролей з протилежними функціями, що може не співпадати також з особистими потребами та характером працівника.

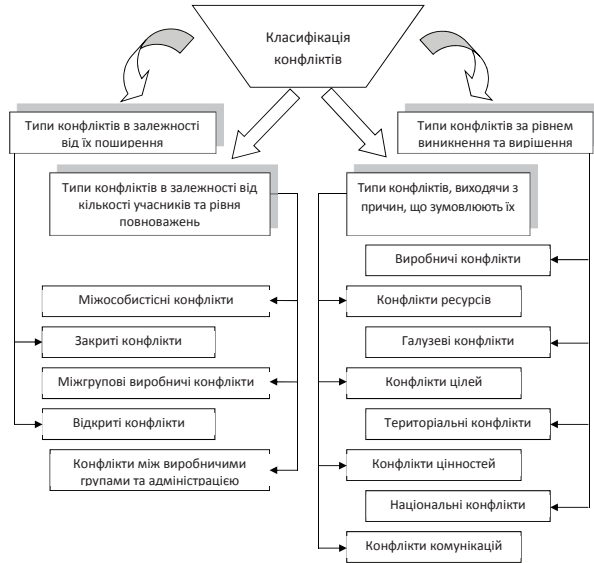


Рис. 18.7. Класифікація конфліктів

Міжособистісні конфлікти обумовлені зіткненням індивідуумів на підставі протилежних інтересів. Цей тип конфліктів найбільш розповсюджений у організаціях, родинах, суспільстві. В основі міжгрупового конфлікту лежить зіткнення протилежно спрямованих групових інтересів, цінностей, цілей. Останнім часом міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя через активізацію міжгрупової конфліктності в організаціях, які складаються з формальних, та неформальних груп.

Міжгрупові конфлікти виникають між функціонально залежними та функціонально незалежними групами у процесі боротьби за ресурси, власні цілі, групові цінності, колективні сподівання.

Виходячи з причин, що обумовлюють виникнення конфліктів, можна виділити конфлікти ресурсів, цілей, цінностей, комунікацій.

Причини конфліктів ресурсів полягають в об'єктивній обмеженості будь-яких ресурсів на всіх рівнях. Конфлікти цілей мають у своїй основі позиції структурних елементів системи у досягненні своїх цілей у вирішенні спільних завдань. Конфлікти комунікацій виникають за браком інформації в процесі трудової діяльності.

За ознакою управлінського рівня виникнення конфліктів їх розподіляють на виробничі (рівень підприємства), галузеві

(у межах однієї або декількох галузей), територіальні (охоплюють певну адміністративно-територіальну одиницю) та національні конфлікти (розповсюджуються на більшість регіонів України). Більшість дослідників погоджуються з тим, що головними причинами виникнення конфліктів є політичні, соціальні, економічні та організаційно-управлінські.

5. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів в організації

Актуальним питанням у вивченні конфліктних взаємодій є аналіз та визначення причин конфліктів, тому що причина є тим стрижнем, навколо якого розвертається конфліктна ситуація.

Рання діагностика конфлікту повинна бути в першу чергу спрямована на пошук його причин. Системна інформація про об'єкт дослідження, що отримується за допомогою діагностики відбиває стан, процеси та тенденції його розвитку. Процедура діагностики конфлікту має проводитися поетапно за основними стадіями:

- виявлення небажаних процесів у розвитку об'єкту;
- виявлення та аналіз причин, що викликають негативний розвиток об'єкту;
- розробка та реалізація заходів щодо локалізації небажаних тенденцій розвитку та випереджальних дій;
- прогнозування майбутніх тенденцій розвитку;
- розробка рекомендацій щодо подолання причин, що викликають відхиляється розвиток об'єкту.

В основі аналізу причин виникнення конфліктів лежить принцип причинно-наслідкової залежності. Відповідно до цього принципу між двома подіями існує причинний зв'язок у тому разі, якщо перша подія є достатньою умовою для здійснення наступної події. Тобто, причинами є явища і події, внаслідок яких виникають конфлікти.

Можна визначити три узагальнені типи причин виникнення конфліктів: умови, що підсилюють несумісність ментальних розбіжностей; агресивні настанови, що призводять до конфліктної ситуації; психологічні процеси, що посилюють впевненість у несумісності розбіжностей.

Причини є основою конфлікту і охоплюють: структурну диференціацію (автори - Д. Марч і Г. Саймон, Ж. Робіне); дефіцит ресурсів (автори - С. Керр, К. Боулдінг); ідеологічні розбіжності (автор - Р. Конверс) і домінування (автор - І. Галтунг).

Виділимо об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини – це причини, за якими розбіжності між сторонами є неминучими і не залежать від дії цих сторін. Суб'єктивні причини пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями сторін та обумовлюють виникнення конфліктів в залежності від дії (чи відсутності) дії сторін.

Серед об'єктивних причин конфліктів в організації можна виділити:

- соціально-правові (відсутність законодавчого врегулювання предмета колективного трудового спору або наявність протиріч в законодавстві та нормативно-правових актах, зупинення дії економічно і соціально важливих статей положень чинного законодавства та інші);

- організаційно-управлінські (порушення зв'язків між структурними елементами системи, застарілі структури, що не відповідають цілям діяльності);

- соціальні (порушення зобов'язань щодо соціальних гарантій, компенсацій, пільг внаслідок незадовільного фінансового стану організації; недотримання правил техніки безпеки тощо).

Перелік об'єктивних причин не є вичерпним, тому можна його розширити наступними: розподіл ресурсів; протилежні взаємовиключні завдання; різні цілі; невідповідність уявлень та цінностей; хибні комунікації.

Серед суб'єктивних причин можна виділити:

- соціально-психологічні (прагнення до влади, психологічна несумісність, напружені міжособистісні відносини, незбалансована рольова взаємодія працівників тощо);

- структурні (невідповідна демографічно-вікова структура персоналу організації);

- особистісні причини (різні типи темпераменту, низький рівень соціально-психологічної сумісності, відсутність згуртованості та лояльності у колективі).

Певний вид конфлікту породжує специфічні причини, наприклад, невиплата вчасно заробітної плати, порушення трудового законодавства, несприятливий морально-психологічний клімат, невідповідні умови праці).

Раніше вважалось, що можна взагалі уникнути конфліктів превентивними мірама, усуненням протиріч, гармонізацією взаємовідносин. Але сучасний підхід в конфліктології стверджує, що конфлікти не лише можливі, а навіть можуть бути бажаними для виявлення протиріч, різних поглядів, наявності накопичених невдоволень.

Взаємодія суб'єктів конфлікту реалізується в його функціях, які поділяються на позитивні й негативні.

До позитивних функцій відносять:

- інтеграційну функцію, яка полягає в посиленні згуртованості груп у ході конфлікту, об'єднанні їх на основі усвідомлення спільності інтересів і цілей;

- сигнальну функцію, яка реалізується у виявленні неналежних умов праці, адміністративного тиску, зловживань службовим становищем;

- інноваційну функцію, яка виконує роль каталізатора щодо оновлення структури організації, встановлення нових цілей, прискорення впровадження сучасних технологій управління, інших інноваційних рішень;

- інформаційну функцію, яка полягає в отриманні повної і достовірної інформації щодо цілей, ресурсів, стратегії, тактики обох сторін;

- трансформаційну функцію, яка дозволяє реформувати у ході конфлікту структуру організації, засоби і методи управління, персонал, соціально-психологічний клімат, що дозволить після вирішення конфлікту підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства;

- стабілізаційну функцію, яка полягає у запобіганні значного конфлікту шляхом вирішення та усунення значно меншого конфлікту.

До негативних функцій конфлікту належать:

- посилення ворожості між сторонами та учасниками, які у процесі боротьби застосовують все більше недоброзичливих висловлювань та взаємних оцінок, погіршення соціального самопочуття та самосвідомості у колективі;

- згортання партнерських відносин в усупереч функціональній необхідності, застосування тільки формальних, а не людських відносин, вкрай обмежені, або закриті комунікації;

- зниження мотивації до праці та фактичних показників трудової діяльності внаслідок негативного настрою, недовіри, відсутності гарантій;

- демонстрація діяльності замість самої діяльності, невиконання професійних та ділових зобов'язань, навмисний супротив наказам та настановам, безпідставна агресія до інших думок, переконань, цінностей;

- навмисна і цілеспрямовано деструктивна поведінка, тобто установка на руйнування й підірвання певних загальних зв'язків, організаційної культури, цінностей, ритуалів, традицій;

– фактичні втрати часу, невиконання роботи та професійних завдань, ігнорування сприятливих умов та можливостей досягти успіху, навіть у процесі боротьби і суперечок;

– нав'язливі суб'єктивні переживання, депресія, неконструктивні витрати сил, часу та енергії на боротьбу з конфліктуючою стороною.

Узагальнення позитивних і негативних функцій організаційних конфліктів наведено у таблиці 18.4.

Позитивні функції відіграють роль каталізатора «вузьких місць» і проблемних питань в управлінні організацією, інструментом розрядки напруженої обстановки, мотивом для активізації соціальної активності працівників, джерелом нововведень та інновацій, засобом згуртованості колективу, допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози і вчасно попередити їх.

Таблиця 18.4.

Функції організаційних конфліктів

Позитивні функції	Негативні функції
Скасування напруженості між конфліктуючими учасниками	Значні емоційні і матеріальні втрати учасників
Діагностика ресурсів конфліктуючих сторін	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни, руйнування сприятливого соціально-психологічного клімату
Згуртованість працівників у процесі боротьби з протилежною стороною	Вороже ставлення до переможеної сторони
Стимулювання розвитку та позитивних змін	Залучення до конфлікту широких кіл та рівнів управління організацією на тривалий час
Удосконалення нормативної бази, положень, процедур в організації	Залишки негативного ставлення конфліктуючих сторін після завершення конфлікту
Виявлення управлінських та організаційних проблем	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Негативні функції конфлікту призводять до загальної тривалої напруженості у міжособистісних стосунках, погіршення соціально-психологічного та організаційного клімату в колективі, до хаосу, нестабільності, витрат часових і емоційних ресурсів, гальмування у прийнятті управлінських рішень.

Питання для перевірки знань

1. Дайте визначення конфлікту.
2. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
3. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту: «суб'єкти конфлікту», «предмет конфлікту», «мотиви конфлікту».

4. Назвіть ознаки класифікації конфліктів.
5. Наведіть приклади загальних причин конфлікту.
6. Визначте часткові причини конфлікту.
7. Наведіть основні об'єктивні причини конфлікту.
8. У чому полягають суб'єктивні причини конфлікту?
9. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
10. Дайте визначення функціонального і дисфункціонального конфлікту.
11. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
12. Етапи, фази, стадії розвитку в динаміці конфлікту.
13. Назвіть основні типи конфліктогенів.
14. Дайте характеристику структурним елементам конфлікту.
15. Охарактеризуйте внутріособистісні, міжособистісні, структурні методи управління конфліктами.
16. Охарактеризуйте сутність та особливості моніторингу соціально-трудової сфери.
17. Назвіть та дайте коротку характеристику основних джерел інформації про зайнятість та трудові відносини.
18. Які організації є виконавцями моніторингу соціально-трудової сфери України? Назвіть їх основні функції.
19. Назвіть основні напрями моніторингу соціально-трудової сфери.
20. Які основні проблеми є у кожному з напрямків моніторингу соціально-трудової сфери?

Список використаних джерел

1. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія. Харків: Право, 2012. 128 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. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
4. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
5. Колот А. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. 2023, *Економіка та суспільство* (електронне видання), № 49.

6. Корольова Н. М. Управління конфліктною взаємодією та соціально-трудовою напруженістю персоналу. *Бізнес Інформ*. 2012. №10. С. 169–171.
7. Котлова Л.О. Психологія конфлікту. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
8. Красномоєць В. А., Пасєка А. С. Соціальне партнерство в системі соціально-трудових відносин України: особливості формування та перспективи. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 2013. Випуск №2(6). С. 155–160.
9. 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.
10. Лепейко Т.І., Назаров Н.К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С.236-243
11. Ложкін Г.В., Повякель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2007. 435 с.
12. 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.
13. Назаров Н. Конфліктологічна парадигма в контексті трансформації соціально-трудової сфери. *Економіка і організація управління*. 2022. №2(46). С. 120-130.
14. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 5. Частина 2. С. 198–201.
15. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С. 79–83.
16. Обозов М.И. Психология межличностных отношений. Київ: Либідь. 2008. 345 с.
17. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ: Вид-во МАУП. 2003. 360 с.
18. Паніна Є.С. Трудові конфлікти на підприємствах. *Основи економіки, управління і права*. 2012. №6. с.132-135.
19. Примуш М. В. Конфліктологія. Навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2006. 288 с.

20. 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).
21. 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.).
22. 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).
23. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 539–542.
24. Сівчук І.П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 92-95.
25. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268-273.
26. Назарова Г.В., Гончарова С. Ю., Сотнікова Ю. В., Аграмакова Н. В. Соціальна економіка: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.
27. Співак В. І., Онуфрієва Л. А. Природа виникнення, теоретичні та практичні аспекти дослідження конфлікту. *Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць*. 2012. Випуск 17. С. 540 – 553с.
28. Darendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford : Stanford Univ. Press. 1965. 350 p.
29. Cole, D. W. Conflict resolution technology. Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983. 244 p.
30. Neuhauser, P. Tribal warfare in organisations. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub.Co., 1988. 213 p.
31. 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

32. Nazarov N. (2021). Social and labor conflict management: Ukrainian and foreign experience. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2021. No. 1 (15). P. 91-98
33. Yi Y. Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects. *Open Journal of Business and Management*. 2019. P. 1053-1062.