

9. Сухомлин Л.Е. Мінімальна заробітна плата як елемент системи державного регулювання оплати праці / Л.Е. Сухомлин // Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. – 2007. №12. – С. 12–17.

10. Тацішин І.Б. Адміністративно-правове забезпечення мінімальної заробітної плати, як державної соціальної гарантії / І.Б. Тацішин // Форум права. – 2010. – №2. – С. 502–507 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/FP/2010-2/10tibdcg.pdf>

11. Шоляк О.Ю. Мінімальна заробітна плата, як державна соціально гарантія оплати праці / О.Ю. Шоляк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua>

12. Шулулс А. Социальноэкономические приоритеты развития страны / А. Шулулс // Международная экономика. – 2008. №8. – С. 5–7.

13. Офіційний сайт ЦРУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cia.gov>

Д.В. СИДОРЕНКО–СТЕЦЕНКО,
аспірантка, Інститут економіки та прогнозування НАН України

Моделі вимірювання соціальної напруженості на підприємстві

Розглядаються види соціальних конфліктів у малих групах (колективах підприємств), причини їх виникнення та наслідки. Побудовано математичну модель кількісного визначення рівня напруженості.

Рассматриваются виды социальных конфликтов в малых группах (коллективах предприятий), причины их возникновения и последствия. Построена математическая модель количественного определения уровня напряженности.

Types and sorts of the social conflicts in the small groups, the reasons and consequences of their appearance are investigated. It was developed the mathematical model for measurement of the quantitative level of tightness.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю глибокого, всебічного вивчення феномену соціальної напруженості в різних соціальних групах сучасного суспільства та розробки науково обґрунтованих методик її виміру та фіксації. Це є надзвичайно важливим для створення діагностичних моніторингових систем, які б дозволяли здійснювати контроль та безперервне відстежування рівня динаміки соціальної напруженості в групах людей (зокрема, в робочих колективах підприємств та організацій) для розробки ефективних технологій управління процесом її функціонування, а також проектування комплексної системи заходів, спрямованих на своєчасне виявлення причин появи напруженості та конфліктів і їх наслідків на ефективність діяльності компанії, на її стійкість та безпеку у контексті зовнішнього оточення та внутрішнього середовища.

Важливість постановки та розв'язання даної проблеми обумовлена необхідністю розвитку відповідної галузі наукових знань, прикладними потребами дослідницької практики, а також практичною необхідністю виявлення та подолання негативних наслідків напруженості в процесі управління діяльністю та оптимізації роботи підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. В українській науковій літературі соціальний конфлікт розглядається не просто як соціальний феномен, в ньому окреслюється конструктивність, цивілізаційність, загальнотворчий

потенціал. Щодо цього типу праць українських дослідників, то найбільш вагомими є роботи В.П. Андрущенка, А.М. Бандурки, І.Е. Бекешкіної, І.В. Бойченка, Л.В. Губерського, В.А. Друзя, А.Т. Ішмуратова, Ф.М. Кирилюка, М.І. Михальченка, В.П. Перебенесюка, А.Ф. Проценко, О.А. Редько. Концептуальному розумінню соціального конфлікту, його систематики присвячені праці відомих конфліктологів А.Я. Анцупова, Ю.Г. Запрудського, А.Г. Здравомислова, Р. Фішера, А.І. Шипілова, У. Юрі. Теоретико-методологічні основи теорії конфлікту розглядалися відомими західними соціологами К. Боулдінгом (Boulding K.), Р. Дарендорфом (Dahrendorf R.), Г. Зіммелем (Simmel G.), Л. Коузером (Coser L.), Р. Парком (Park R.), Т. Парсонсом (Parsons T.), А. Рапопортом (Rapoport A.), Г. Ратценгофером (Ratzenhofer G.).

Але ґрунтовному науковому опрацюванню проблеми соціального конфлікту та напруженості бракує не просто теоретичного соціального, а саме практичного підходу до цього явища. Дана стаття є спробою компенсувати цей недолік та надати кількісного значення рівня напруженості в колективі підприємства.

До проблем виникнення та ефективного вирішення конфліктів та пошуку згоди проявляють величезну цікавість не лише науковці, але й політики, керівники підприємств, педагоги, словом, всі ті, хто у своїй практичній діяльності пов'язаний з проблемами взаємодії людей.

Метою даної статті є побудова ефективної методики діагностики конфліктів та напружених ситуацій на підприємстві, а також вивчення їх впливу на ефективність діяльності організації.

Виклад основного матеріалу. Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і заважає іншій стороні робити те саме. Саме слово «конфлікт» означає зіткнення. І справді, конфлікт – це завжди зупинення та розрив нормальних, усталених відносин. Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке виникає в процесі соціальної взаємодії [1, с. 96].

Донедавна домінуючою вважалася точка зору, згідно з якою конфлікти в родині, студентській групі або організації – рідч небажана (доктрина школи Вебера), їх необхідно уникати, а якщо вони все ж таки з'являються, то гасити на ранній стадії, не даючи змоги розвиватися. Конфлікти асоціюються з усілякими негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою і не мають позитивних ознак [1, с. 101].

Прихильники школи «людських відносин» також вважали, що конфлікт – зло і що його слід уникати, на їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між її членами.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. Термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло [2, с. 104].

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і досягненню цілей організації.

Тому можна стверджувати, що конфлікти мають як конструктивні, так і деструктивні функції [3, с. 82].

Конструктивні функції:

1) конфлікт повністю або частково ліквідує конкретне протиріччя, висвітлює проблемні місця, не вирішені питання у діяльності організації;

2) конфлікт висвітлює такі сторони психіки особистості, які в умовах звичайних є непомітними для оточуючих;

3) конфлікт у цілому справляє позитивний вплив на ефективність сумісної діяльності на колектив, в якому він відбувся, а також на якість індивідуальної роботи;

4) конфлікт дозволяє послабити стан психічної напруги, який є реакцією учасників на конфліктну ситуацію;

5) конфлікт є важливим джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин. Конфлікт, за умови його конструктивного вирішення, дозволяє людині піднятися вище, розширити та змінити сферу та способи взаємодії з оточуючими.

Деструктивні функції:

1) більшість міжособистісних конфліктів здійснюють негативний вплив на психологічний стан учасників конфлікту;

2) у багатьох випадках конфлікт погіршує відносини між його учасниками;

3) конфлікти можуть здійснювати негативний вплив на ефективність індивідуальної і сумісної діяльності, а також на соціально-психологічний клімат в колективі;

4) конфлікти нерідко негативно впливають на розвиток особистості.

Для більш глибокого розуміння феномену конфлікту в організації для його подальшого дослідження необхідно визначити основні типи та види конфліктів [3, с. 93].

Внутрішньоособовий конфлікт (конфлікт вимог). У даному типі конфлікту сторонами, які конфліктують, є різні компоненти духовної структури людини, причому це можуть бути компоненти одного рівня, наприклад у ситуації боротьби мотивів або зіткнення двох життєвих принципів. Виявом внутрішньо особового конфлікту є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується [3, с. 105].

Міжособовий конфлікт (діадний). Це більш поширений тип конфлікту, де в ролі учасників постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом – носієм певних цінностей, інтересів та думок. Саме діадний конфлікт відрізняється емоційною запальністю та напруженістю і перебігає, як правило, у відкритій формі [3, с. 107].

Конфлікт між особистістю і групою. Виробничі та навчальні групи встановлюють певні норми поведінки. Кожен має додержуватися, дотримуватися їх, щоб отримати визнання даною неформальною групою як її учасник і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи заходять у суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт [3, с. 112].

Міжгруповий конфлікт. Будь-яка організація складається з певних формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти [3, с. 120].

Можна виокремити чотири головних форми перебігу конфліктів [4, с. 93].

Відкритий конфлікт. Яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення індивідів у групі. Такий конфлікт є очевидним, але за розпаленням пристрастей буває дуже важко виявити його реальні причини.

Прихований конфлікт (замаскований). Найбільш розповсюджена форма конфлікту в організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки.

«Сліпий» конфлікт. При цій формі один або обидва учасники взагалі не усвідомлюють його наявності.

«Невідомий» конфлікт. Ця форма конфлікту виникає тоді, коли реальні протиріччя «замазуються», затушовуються або взагалі не усвідомлюються людьми. На поверхні відносин залишається тільки слабо виражена неприязнь.

Визначившись з основними видами, функціями та причинами конфліктів, не важко дійти висновку, що проблема напруженості та конфліктів в робочих колективах та інших малих групах є складною та багатогранною, і потребує подальшого вивчення та формалізації, зазвичай дослідник постає перед проблемою кількісного виміру ризику виникнення конфліктів, або, так званого рівня напруженості. Оскільки для прийняття заходів щодо управління конфліктною ситуацією проста констатація факту наявності конфлікту є недостатньою, оскільки конфлікти відмінні за формою перебігу, рівнем напруженості та наслідками для організації вимагають різних методів їх управління.

Дійсно, сфера людських відносин погано піддається кількісним методам аналізу та прогнозування, оскільки існує безліч факторів, що можуть виявити свій вплив на поведінку кожного індивіда. Саме перед проблемою складності, а іноді й неможливості виміру «рівня напруженості» стикається керівник та служба персоналу при регулюванні конфліктів у колективі.

Визначення рівня напруженості є надзвичайно важливим завданням, оскільки значення даного показника характеризує ступені та стадії розвитку конфліктів. Залежно від інтенсивності напруги обираються й методи управління та розв'язання критичних ситуацій.

Для оцінювання конфліктності колективу можна підходити по-різному: по-перше, з позиції стороннього спостерігача або служби персоналу підприємства; по-друге, з позиції самих працівників, що так чи інакше мають відношення до виникнення конфліктних ситуацій. Тобто «рівень напруги» може визначатись як об'єктивно, так і суб'єктивно.

Але визначення даного показника лише з однієї із зазначених точок зору є некоректним, оскільки сторонні особи (а саме дослідники, психологи тощо) можуть не знати всієї специфіки та не розуміти певних глибинних процесів підприємства й виказати помилкові судження щодо конфліктності персоналу. В той самий час персонал організації може бути надто суб'єктивним, зокрема, перебільшувати значення певних подій або замовчувати існування інших.

Тому метою даної роботи є визначення такого показника рівня напруги, який характеризував би конфліктність персоналу як з об'єктивної, так і з суб'єктивної точок зору.

Для дослідження показника рівня напруженості розглянемо окремо суб'єктивну складову, що відображає відношення працівників до загальної конфліктності організації, та об'єктивну складову. Провівши агрегування обох складових в результаті отримуємо показник, який назовемо «рівень напруженості», що характеризує ступінь конфліктності персоналу на певному проміжку часу.

Суб'єктивна складова рівня напруженості. Дана складова є особистою думкою самого працівника, а тому для її вимірювання використовуються експертні оцінки. Їх буде оброблено та агреговано в один показник, який і характеризуватиме суб'єктивну оцінку працівником рівня напруженості в колективі, де він працює.

Для оцінки та дослідження суб'єктивної складової слід проводити анкетування працівників, в ході якого буде запропоновано дати відповіді на прозорі запитання. В нашому дослідженні ми використовували анкету, що містила десять простих запитань (наприклад, «наскільки часто Ви стикаєтесь з конфліктами ситуаціями на роботі?»), кожне запитання пропонує варіанти відповідей (зазвичай 2–3 варіанти), кожна з цих відповідей оцінюється за кількістю балів (нами була використана дискретна шкала від 0 до 2 балів).

Оскільки всі запитання в анкеті є прямими, працівнику одразу стає зрозумілою мета даного анкетування. Оскільки в анкеті

присутні питання, на які не кожен з опитаних погодиться дати чесну відповідь, то опитування слід проводити анонімно.

Але метою даної роботи є кількісне оцінювання рівня напруженості, тому результати проведеного анкетування необхідно оцінити за допомогою математичних методів.

Формула для визначення суб'єктивної складової має наступний вигляд:

$$S = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{10} r \times k_{ij}}{n \times k_{\max} \times \sum i}, \text{ де}$$

n – кількість працівників фірми, які приймають участь в анкетуванні. Це може бути весь колектив або окрема група, наприклад, працівники певного відділу, департаменту чи філіалу;

j – номер працівника, який відповідає на запитання, зазначені в анкеті;

i – номер запитання;

k_{ij} – кількість балів відповіді, що обрав j -й працівник на запитання під номером i

k_{\max} – максимально можлива кількість балів, яку можна отримати при відповідях на запитання запропонованої анкети;

$\sum i$ – сума номерів всіх запитань;

r – відносна вага i -го показника, відображає важливість i -го запитання.

Спробуємо проаналізувати значення, яких може набувати S . Першим кроком необхідно визначити значення чисельника.

Як вже зазначалося, r – рейтингова оцінка i -го запитання, тому цей показник може приймати значення від 1 до 10 (оскільки в анкеті 10 запитань). Чим більшою є вага запитання, тим більше значення r ставиться йому у відповідність. Тобто найбільш важливе запитання матиме оцінку 10, найменш важливе – 1. У нашому дослідженні всі запитання мали рейтинг від 1 до 10 та розташовані в анкеті за принципом зростання важливості, тобто номер запитання відповідає його вазі. Перейдемо до показника k_{ij} , він відображає кількість балів, яку поставив j -працівник на i запитання. Як вже зазначалося, значення k є дискретною величиною, значення якої 0, 1 або 2. У нашому випадку на запитання під номерами 1 та 3 пропонувалося лише два варіанти відповідей і k в цьому випадку може бути лише 2 чи 1. Неважко зробити

висновок, що максимальне значення $\sum_{i=1}^{10} r \times k_{ij}$ буде 110,

оскільки $2 * (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10) = 110$, а мінімальне, відповідно, 4, оскільки $0 * (1+2+3+4+5+6+7+9) = 0$, а $1 * (1+3) = 18$. Тепер отримане значення необхідно помножити на число, яке відповідає кількості працівників в колективі, тобто n . У результаті чого можна стверджувати,

що мінімальне значення $S_{\min} = n \times \sum_{i=1}^{10} r \times k_{i,\min} = 4n$.

А максимальне значення

значення $S_{\max} = n \times \sum_{i=1}^{10} r \times k_{i,\max} = 110n$.

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Тепер таким самим чином проаналізуємо можливі значення знаменника:

k_{max} , як пам'ятаємо, це максимально можлива кількість балів, яку можна отримати в результаті анкетування, тому $k_{max} = 2$, $\sum i = 55$, це означає, що знаменник набуває значення $110n$.

Далі визначимося з граничними значеннями для суб'єктивної складової S . Оскільки мінімальне значення чисельника дорівнює $4n$, де n – кількість працівників, а значення знаменника завжди $110n$, то мінімальний рівень суб'єктивної

складової $S_{min} = \frac{4n}{110n} = 0,05$. Максимальне значення

суб'єктивної складової $S_{max} = \frac{110n}{110n} = 1$.

Слід зауважити, що згідно з нашою формулою та формулюванням запитань в анкеті більшому рівню напруги буде відповідати більше значення суб'єктивної складової. А отже, критичне значення даного показника буде наближуватись або й дорівнювати 1, в ситуації надзвичайної напруги в колективі, яка може характеризуватися ризиком виникнення конфліктів між працівниками, проявою депресивних станів та загрозою стресів. Мінімальне ж значення зазначеного показника дорівнює 0,05, що відображає дійсність, оскільки суб'єктивна складова відображає ризик виникнення кризових ситуацій саме на думку опитуваних, а психіці людині притаманна наявність сумнівів та прагнення до кращого. Через це даний показник не може приймати значення 0.

Об'єктивна складова рівня напруженості. Але для визначення рівня напруженості необхідно також розглянути об'єктивну складову. Даний показник є результатом проведення серед працівників ряду психологічних тестів, результати яких обробляються та агрегуються за допомогою формули визначення об'єктивної складової.

Для оцінювання об'єктивного рівня напруженості в даній роботі пропонується проводити такі тести:

1. Шкала тривожного стану Спілбергера.

Даний тест є способом оцінки рівня тривожності в цей момент (реактивна тривожність, як стан) і особистісної тривожності (як стійка характеристика людини). Розроблений Ч.Д. Спілбергером й адаптований Ю.Л. Ханінім.

2. Тест ЕРІ, запропонований Гансом і Сибілою Айзенк в 1963 році. Додавання до шкал ЕРІ шкали психотизма привело до появи в 1968 році Тесту PEN, адаптований варіант якого було використано.

3. Тест на виявлення депресивних станів

Формула оцінки об'єктивної складової матиме наступний вигляд:

$$R = \frac{\sum_{j=1}^n t_{1j} + \sum_{j=1}^n t_{2j} + \sum_{j=1}^n t_{3j}}{n \times (t_{1,max} + t_{2,max} + t_{3,max})}, \text{ де}$$

t_{1j}, t_{2j}, t_{3j} – перший, другий та третій тести, які пропонується проводити для оцінювання рівня напруженості;

t_{1j} – сума балів за першим тестом, отримана j -м працівником;

t_{2j} – сума балів за другим тестом, отримана j -м працівником;

t_{3j} – сума балів за третім тестом, отримана j -м працівником;

n – загальна кількість працівників

$t_{1,max}, t_{2,max}, t_{3,max}$ – максимально можлива кількість балів, яку можна отримати за перший, другий та третій тести відповідно.

Проаналізуємо можливі значення об'єктивної складової. Для цього розглянемо окремо чисельник та знаменник формули. Максимальне значення чисельника буде збігатися з добутком кількості працівників на суму максимальних значень за всіма тестами, а саме: максимальна кількість балів за шкалою Спілбергера 90, за тестом PEN – 25, а за тестом виявлення депресивних станів – 40. Тому найбільше значення, яке може приймати чисельник дорівнює $n(100+25+40)=165n$. Мінімальне значення чисельника буде $n(0+0+0)=0$.

Значення знаменника ж завжди буде $165n$.

З цього випливає, що об'єктивна складова завжди коливається в межах від 0 до 1. Причому, коли вона набуває значення 0, це свідчить про спокійну ситуацію, а коли дане значення наближається до 1, це є сигналом виникнення критичних ситуацій та розвитком конфліктів.

З всього сказаного вище можна вивести загальну формулу визначення рівня напруженості, яка відображає і об'єктивну, і суб'єктивну складову одночасно:

$$N = \left(\frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{10} r \times k_{ij}}{k_{max} \times n \times \sum i} \right) + \left(\frac{\sum_{j=1}^n t_{1j} + \sum_{j=1}^n t_{2j} + \sum_{j=1}^n t_{3j}}{n \times (t_{1,max} + t_{2,max} + t_{3,max})} \right)$$

Оскільки максимальні значення обох складових дорівнюють 1, то максимальне значення загального рівня напруженості може досягати 2. Причому після обрахунку даного значення можна визначити долю об'єктивної і суб'єктивної складової в загальному значенні. Це також може бути корисним, наприклад в ситуації значної різниці між складовими, коли одна дорівнює 0,1, а інша – 0,9. Це може свідчити про наявність прихованих конфліктів (у випадку значного перевищення об'єктивної складової) або необ'єктивність персоналу(коли великих значень набуває суб'єктивна складова).

Після тривалої практики застосування даної методики можливе застосування вагів для складових. Значення вагів визначаються експертним шляхом після проведення стати-

стичних спостережень. У такому випадку формула набуде вигляду:

$$N = \left(\frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{10} r \times k_{ij}}{k_{\max} \times n \times \sum i} \right) \times \lambda + \left(\frac{\sum_{j=1}^n t_{1j} + \sum_{j=1}^n t_{2j} + \sum_{j=1}^n t_{3j}}{n \times (t_{1,\max} + t_{2,\max} + t_{3,\max})} \right) \times (1 - \lambda)$$

Для перевірки даної моделі на практиці на підприємстві необхідно проводити опитування працівників, результати обраховувати за формулою визначення рівня напруженості в колективі. За накопиченим матеріалом будується графік та визначається загальна тенденція.

Підприємство ABC.

Колектив даної фірми нараховує 8 осіб. У кінці кожного робочого тижня проводилось опитування всіх працівників за всіма запропонованими тестами. Результати тестів оброблялись за допомогою формули визначення рівня напруги. В результаті були отримані результати, представлені на графіках:

Колектив даної фірми нараховує 72 особи. Дана методика була введена на цьому підприємстві з 1 жовтня 2009 року. В результаті були отримані такі результати:

Принципи побудови та визначення початку координат. Як вже зазначалося, конфлікти в колективі можуть відігравати як негативну, так і позитивну роль. Зокрема, наприклад, у випадках коли вони здійснюють стимулюючий вплив на працівників. Це можуть бути ситуації виникнення суперечок

з приводу робочих питань або конкуренція між працівниками. Очевидно, що подібні процеси позитивно впливають на загальну мету підприємства, отримання прибутку, оскільки в таких умовах працівники вносять свіжі продуктивні ідеї та намагаються виконувати завдання якнайкраще. Саме тому необхідно розглядати рівень напруженості у тісному зв'язку з іншими показниками діяльності підприємства, такими як отриманий прибуток, оборот, дохід тощо.

У даній роботі як показник напругу впливу виникнення критичних ситуацій було використано виручку підприємства.

Методика визначення деструктивності або конструктивності конфліктів полягає у наступному: для відображення зв'язку між обраними показниками доцільною є побудова координатної площини. На осі абсцис будемо відкладати показник успішності функціонування організації, в даному випадку це буде виручка фірми, а на осі ординат – рівень напруженості в колективі. Але для побудови даного графіку необхідно визначити точку початку координат. Спробуємо зробити це аналітично.

Для побудови шкали напруженості використовується формула оцінки рівня конфліктності, яка є сумою об'єктивної та суб'єктивної складових. Дані складові визначаються за допомогою чотирьох тестів. Саме тому для визначення середнього значення напруженості необхідно визначити середні результати за тестами. Опитування для визначення

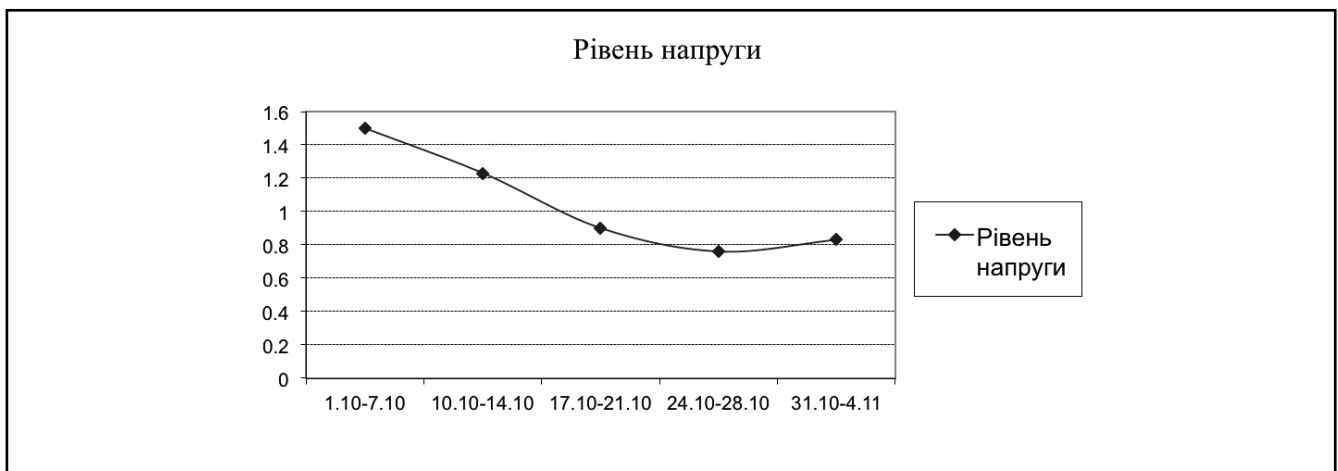


Рисунок 1. Підприємство СВМ

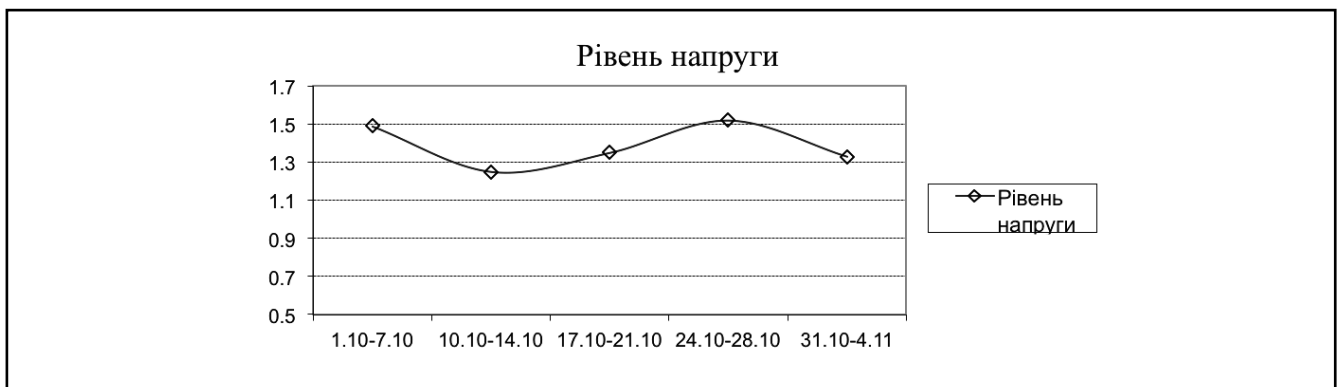


Рисунок 2. Матриця конфліктів в управлінні

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

суб'єктивного відношення – 10 балів, шкала Спілберґера – 31–45 балів, конфліктність за методикою PEN 5–12 балів, тест на депресію – 15–25 балів

Далі визначимо середні значення обох складових. Об'єктивна складова: Шкала Спілберґера: нижнє середнє значення 31, верхнє – 45, методика PEN: 5 та 12 відповідно, тест на депресію: 15 та 25 відповідно. Тому, за формулами, наведеними вище нижнє середнє значення $R = 0,31$, а верхнє $R = 0,5$

Суб'єктивна складова: Середнє значення результату за за пропонованим тестом дорівнює 10, тому, середнє значення даної складової (за формулою) складає 0,5. Це означає, що початок координат осі рівня напруги (ординат) буде знаходитись в точці 0, 905.

Розглянемо точки, представлені на графіку.

1. Точка I: знаходиться в першій чверті координатної площини. Точкам цієї частини графіку притаманні високі значення конфліктності, а й значний рівень доходу, обороту. Тобто конфлікти в даному випадку мають стимулююче значення.

2. Точка II: точкам другої чверті характерні високі значення конфліктів та незначні, а іноді й критичні рівні прибутку. Тому можна стверджувати, що конфлікти й стреси є деструктивним фактором.

3. Точка III: третя чверть характеризується низькими значеннями обох показників. Це може означати, що 1) недостатнє значення прибутковості пояснюється іншими факторами, тому слід виконати більш глибокий аналіз або 2) дану ситуацію можна охарактеризувати як «тихе болото». Це означає, що колектив недостатньо активний і слід застосувати заходи з його активізації.

4. Точка IV: дана чверть є ідеальною, оскільки рівень напруженості незначним у комбінації з високими значеннями прибутковості.

Розглянемо дану методику на прикладі підприємств: Підприємство ABC

Як видно з даного графіку, спочатку ситуація була критичною, оскільки точки, що характеризують рівень напруги знаходились у II чверті, яка відображає деструктивний

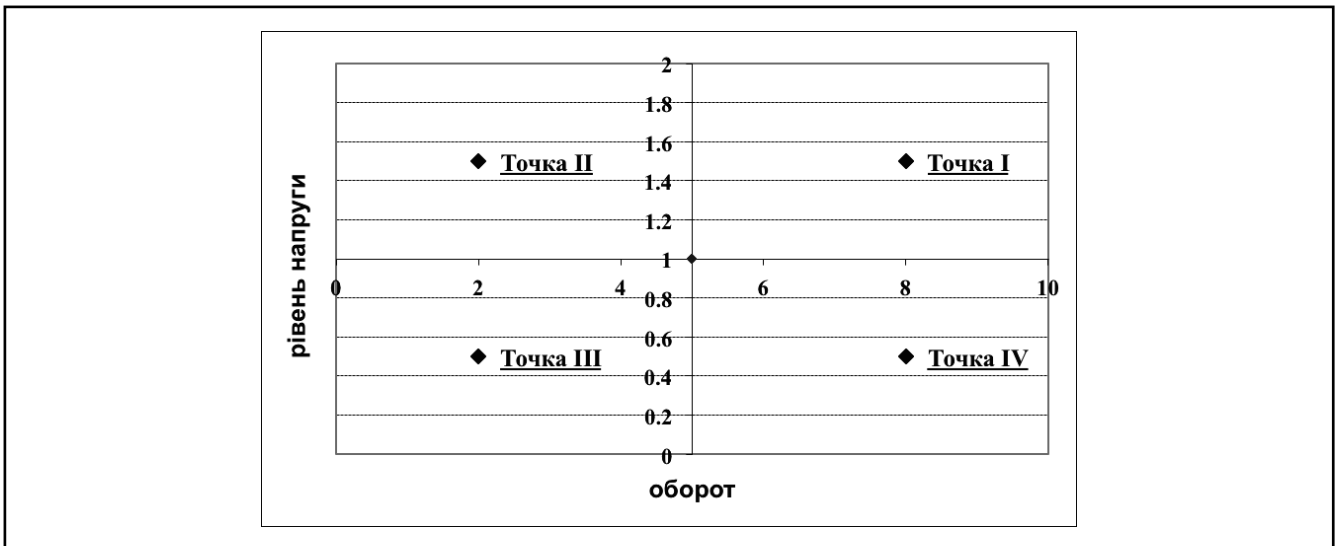


Рисунок 3. Практичне застосування матриці конфліктів

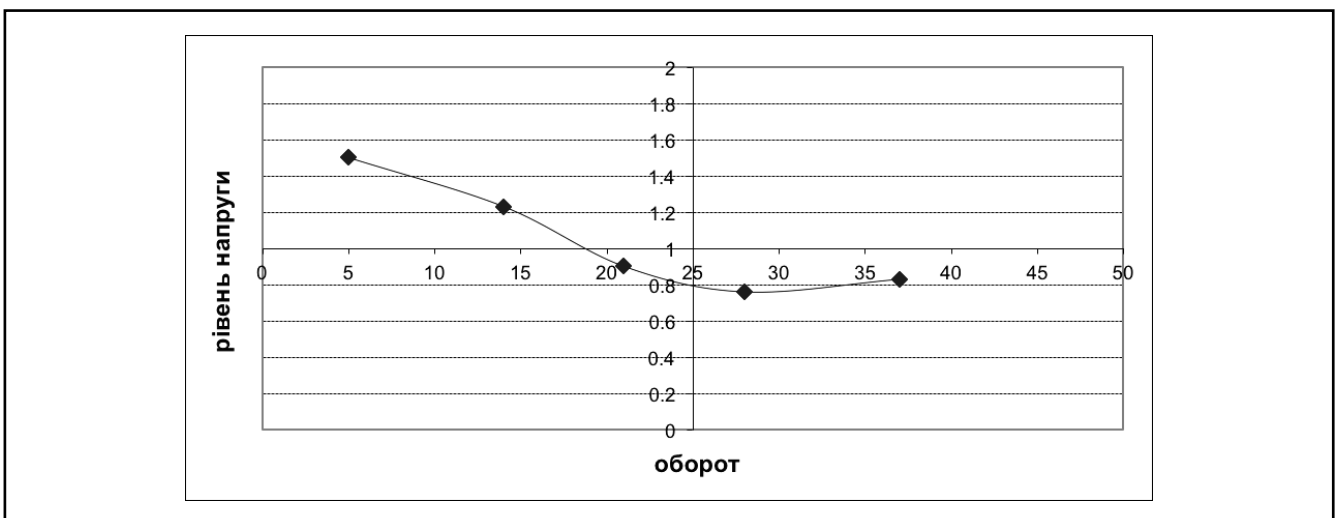


Рисунок 4

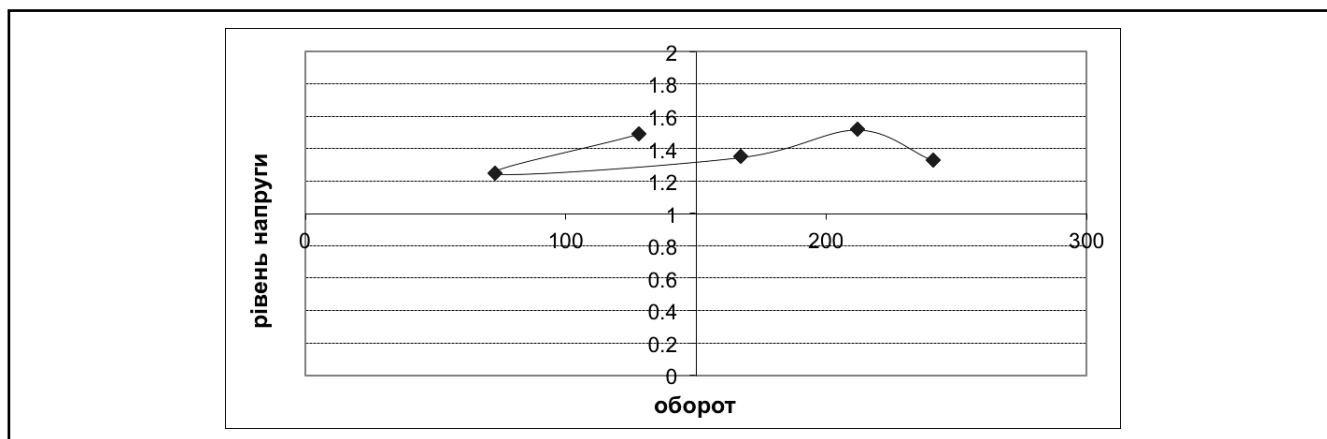


Рисунок 5

вплив конфліктів. Після чого крива перейшла у II чверть. Якщо порівняти дві точки, які знаходяться у IV площині, то можна побачити, що останній відповідає більш високий рівень напруги. Тобто на перший погляд ситуація в точці №5 є гіршою, ніж у четвертій. Але якщо подивитися на рівень прибутку, то стає зрозумілим, що даний стан є неоднозначним, оскільки оборот значно зріс. Для того, щоб зробити остаточні висновки слід знайти відношення приросту обороту (у відсотковому вираженні) до приросту рівня напруженості, якщо даний результат є більшим за 1, то зростання конфліктності є позитивним фактором, як у вказаній вище ситуації.

Перейдемо до підприємства СВА:

Перші дві точки знаходяться у деструктивній площині, але рівень напруженості у другій є набагато меншим. Та чи кращою є ця точка? Якщо поглянути на графік та виконати нескладні математичні підрахунки, то можна побачити, що рівень конфліктності зменшився на 18%: $(1,49 - 1,25) / 1,49 = 0,18$, в той час як оборот знизився на 43%: $(128 - 73) / 128 = 0,43$. Тобто на 1% зниження напруженості припадає 2,39% зниження обороту. Тому стан в другій точці не є кращим. Але в подальшому ситуація покращується, оскільки всі наступні значення знаходяться у конструктивній площині, і, якщо тенденція збережеться, то крива може сягнути четвертої, яка відповідає ситуації, що можна назвати ідеальною.

Висновки

Дана модель дає можливість кількісно оцінити ступінь та перебіг конфліктів, завчасно помітити ситуації підвищеної напруженості та не допустити ескалації конфлікту або в найкоротші терміни його розв'язати.

Також визнається можливий позитивний вплив конфліктів на розвиток організації та досягнення поставлених цілей. Це дає можливість розвивати сприятливе конкурентне середовище серед працівників, що приведе до виникнення нових ідей, підвищення продуктивності праці.

Дана модель може бути використана при оцінці комплексного стану організації за багатьма критеріями. Як відомо, сучасна економічна наука визнає працівників підприємства одним з ключових ресурсів та джерелом конкурентних переваг, саме тому, поряд з визначенням фінансового та майнового стану підприємства дуже важливим є оцінка його персоналу. Побудована модель може використовуватись для визначення психічного стану працівників та їх мотивованості.

Література

1. Пірен М.І. Конфлікт і управлінські ролі: соціопсихологічний аналіз: Навч.-практ. посіб. / Українська академія держ. управління при Президентові України; Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2000. – 200 с.
2. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів / Міжнародний фонд «Відродження». – К.: Наук. думка, 1996. – 190 с.
3. Гришина Н.В. Психологія конфлікту: 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
4. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я.В., Леонтенко О.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т / В.М. Данюк (заг. ред.), В.М. Петюх (заг. ред.). – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Суми: Університетська книга, 2004. – 590 с.
6. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2008. – 435 с.