

*financial incentives on productivity of human capital*

**Key words:** *motive, motivation, material motivation, motivation management, motivation system, motivational process, personnel, human capital.*

**УДК 316.455**

**Олійник Н.Ю.,**

*к. пед. н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ**

*В науковій статті схарактеризовано управлінський підхід до вирішення соціально-трудоових відносин в організації. Проаналізовано процесуальну модель конфлікту, зазначено чинники вирішення конфлікту. Описано застосування в управлінні структурних методів і міжособових способів вирішення соціально-трудоових конфліктів.*

**Ключові слова:** *конфлікти в організації, соціально-трудоові відносини процес розгортання конфлікту, методи та способи вирішення конфліктів.*

**Постановка проблеми.** Управлінські відносини – одна з найскладніших сфер соціальних відносин. Складаються вони у будь-якої соціальної групи і організації. Управління як один з найбільш складних видів соціальних відносин пов'язане з безліччю проблем і протиріч, які створюють передумови для конфліктів у цій сфері. Конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. Уява про те, що конфліктів потрібно уникати, не повинна бути властива менеджменту. Такий погляд на проблему конфліктів тільки заважає займати правильну позицію при управлінні організацією.

Управління як складний процес включає в себе планування, організацію, мотивацію і контроль діяльності соціальних суб'єктів і зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного праці, так і трудових колективів в цілому. Сучасний підхід до суті конфлікту розглядає його як неминучий, і навіть в деяких випадках необхідний елемент діяльності організації. Нерідко конфлікт має негативний характер. Іноді він може заважати задоволенню потреб окремої особи і досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем. Це робить процес ухвалення рішення групою ефективнішим, а також дає можливість

людям виразити свої думки, задовольнити свої особисті потреби в пошані і власті. Це також може привести до ефективнішого виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи відбувається до їх фактичного виконання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління конфліктами є однією з основних напрямів вивчення конфліктології, так як вивчає саме середовище виникнення та розвитку конфлікту. Розгляд проблеми, пов'язаної з управлінням конфліктами та недопущенням негативних наслідків їх впливу досліджується у працях Л. М. Герасіної, Н. В. Грішиної, Т. В. Дуткевич, Л. М. Ємельяненко, М. І. Панова, М. В. Примуш та інших науковців. Автори визначають різні аспекти конфліктів та конфліктних ситуацій, а саме: конфлікти, що виникають під час ведення переговорів, психологічні аспекти конфліктів в управлінській діяльності, теоретичні засади управління конфліктами тощо.

Особливості запобігання конфліктних ситуацій в організації, зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто вплив управлінськими засобами на процеси спільної діяльності людей розглядалися В. С. Венедіктовою, Г. С. Гончаровою, Г. В. Жаворонкова, В. В. Жернаковою, О. В. Кузниченко, П. Д. Пилипенко, О. І. Процевським, В. Г. Ротань, Б. С. Стичинським, В. М. Толкуною, Н. М. Хуторян та інших дослідників.

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності та доцільності управління конфліктами в організації, а також правильного застосуванню способів і методів вирішення конфліктів в соціально-трудових відносинах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи історію розвитку конфлікту, першочерговою вважалася точка зору, згідно з якою конфлікти в організації – річ небажана (доктрина школи Вебера), їх необхідно уникати, а якщо вони все ж так з'являються, то гасити на ранній стадії, не даючи змоги розвиватися. Конфлікти асоціюються з усілякими негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою. Представники школи «людських відносин» також вважали, що конфлікт потрібно уникати. Зазвичай розглядаючи конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та поганого управління. Вважали, що добрі взаємовідносини в організації можуть запобігти появі конфлікту. У трактуванні Л. Козера, конфлікт – це боротьба за цінності та претензія на певний статус, владу і ресурси. З точки зору іншого американського автора К. Боулінга, конфлікт – це усвідомлені суперечність і зіткнення інтересів [1].

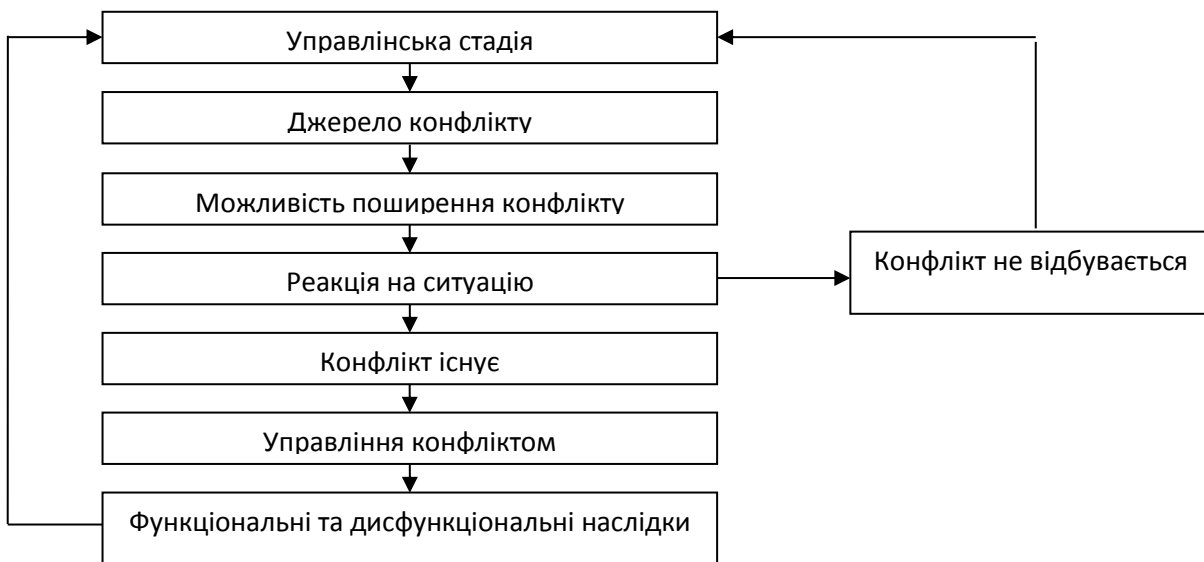
Однак сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. На сучасному етапі термін конфлікт можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло. Подолання конфліктів веде до оздоровлення колективу, подальшого його розвитку.

Таким чином, визначають два напрями подолання конфліктів: позитивний та негативний. При позитивному, передбачається усунути

причини, які заважають нормальній узгодженій діяльності людей. При негативному – усунути одну з конфлікуючих сторін.

Важливо зазначити, що для вирішення конфлікту необхідні такі чинники: 1) інституційний – існування у суспільстві механізмів для вирішення трудових суперечок у межах законодавчої, судової та виконавчої влади; 2) консенсуальний – наявність бажання дійти до згоди між конфлікуючими сторонами; 3) чинник кумулятивності – чим меншим є конфлікт, тим вища імовірність його мирного врегулювання; 4) чинник історичного досвіду, наявність у практиці прикладів умілого вирішення подібних конфліктів, розробленої стратегії й тактики вирішення конфліктів; 5) чинник рівноваги сил (якщо можливості і сили конфлікуючих сторін приблизно рівні, для них буде вигідне мирне вирішення конфлікту); 6) психологічний – наявність певних особистісних характеристик у осіб, що представляють конфлікуючі сторони і проводять примирливі переговори, які мають сприяти мирному вирішенню конфлікту.

Джерелом будь-якого конфлікту, в тому числі і пов'язаного з управлінням, є суперечності, які при певних умовах переростають в конфлікт. Кожному виду і типу конфлікту притаманні свої протиріччя, об'єктивність яких обумовлена структурою і змістом соціальної взаємодії, його специфікою та умовами, в яких воно відбувається. При цьому варто розглянути процесуальну модель конфлікту, що виявляє його динаміку через послідовність зміни стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту (Див. рис. 1).



**Рис. 1. Модель конфлікту як процес**

Представлена модель перебігу конфлікту вказує на існування одного чи багатьох джерел конфлікту, що збільшує можливість виникнення конфліктних ситуацій у процесі управління. Але при можливості виникнення конфлікту, сторони можуть відреагувати так, щоб надалі не ускладнювати ситуацію. Іноді працівники в організації розуміють, що

потенціальні вигоди участі у конфлікті не варті витрат, однак у більшості випадків індивід буде реагувати так, щоб не дати іншому домогтися бажаної цілі. Також ефективність управління конфліктом виявляє функціональні або дисфункціональні наслідки, що в свою чергу вплине на можливість наступних конфліктів.

Загалом існуючі в управлінні способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові [6, с. 397].

До арсеналу *структурних методів* належать:

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);

- принцип використання ієрархії (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення

- підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню

- вплив на поведінку через систему винагород.

*Міжособові* способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації – загострення досі прихованих суперечностей чи втручанні сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил. Це, зокрема:

- ухилення – мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

- згладжування – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

- примус – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

- компроміс – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовільняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

– вирішення конфлікту – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

Якщо варто попрацювати над вирішенням проблеми, не ухиляючись від конфлікту і поступаючись в чомусь один одному та наполягаючи на власному варіанті рішення, то належить діяти шляхом проведення переговорів чи конструктивних суперечок.

Конструктивна суперечка як свідомо організоване з'ясування протилежних точок зору сприяє вирішенню конфліктних ситуацій у міжособистісних відносинах. Методика її проведення досить проста і може бути використана у ділових й особистих сферах. Вона дозволяє активно розвивати психологічну структуру взаємних відносин.

За щирого бажання розв'язати спірне питання потрібно користуватися таким планом. Відверту розмову бажано вести у спеціально відведений час і у приміщенні, де не буде сторонніх. Ліпше, якщо ваш опонент буде ознайомлений з вашими намірами щодо розбору конфліктної ситуації. Результат суперечки дає можливість оцінити інформаційну корисність спілкування, емоційний стан, єдність або різницю позицій та відносин.

Розвиток конструктивної суперечки повинний мати такі три чіткі й послідовні фази:

1) вступна. Визначається предмет суперечки;

2) середня (власне суперечка). Обговорюйте суть справи, а не блукайте «коло та навколо». Обов'язково відреагуйте на висловлене непорозуміння, критику. Викладіть свою думку конкретно та чітко;

3) завершальна. Приймаючи рішення з питання, що викликало протиріччя, визнайте свою помилку чи доведіть свою правоту опоненту.

У наш час все частіше доводиться удаватися до переговорів. Переговори – це засіб вирішення конфлікту, коли за наявності у сторін суперечливих інтересів існує їхня певна взаємозалежність, що дозволяє сторонам виробити взаємоприйнятні рішення. Переговори містять у собі як момент боротьби, так і співробітництво сторін. На думку Р. Фішера і У. Юрі, основними стратегіями, що застосовуються в переговорах, є: традиційна – позиційної боротьби та стратегія колаборативних (принципових) переговорів [2].

Прихильники традиційної стратегії борються за максимальне задоволення висунутих ними вимог. Ті, хто сповідує цінності принципів переговорів, бачать свою мету в досягненні спільної (колаборативної) перемоги, за якої максимально задовольняються як сьогоденні інтереси всіх сторін, так і майбутні, а також досягається психологічне задоволення від процесу переговорів [3].

Важливо зауважити, що ефективним є метод переговорів, який призначений для досягнення спільними зусиллями ефективного результату. Цей метод названий принципівими переговорами чи переговорами по суті. Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на

основі їх якісних характеристик, тобто виходячи від суті справи, а не сперечатися з приводу того, на що може зважити або ні колена зі сторін. Цей метод передбачає прагнення до пошуку взаємної вигоди, або досягнення результату, що був би обґрунтованим. Метод принципів переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Зазначений метод дає можливість бути справедливим, одночасно оберігаючи від тих, хто міг би скористатися відкритістю іншої сторони.

Як правило, управління конфліктом спрямоване на його вирішення, врегулювання чи усунення. Вирішення конфлікту – зняття протиріч, що викликали конфлікт, і встановлення нормальних взаємовідносин між протиборчими сторонами. Вирішення конфлікту передбачає усунення джерела конфлікту, а його врегулювання означає припинення конфліктних дій і ворожості, зниження значущості джерела, причин конфлікту. Зазвичай це досягається за допомогою компромісів та переконання. Усунення конфлікту – зняття гостроти протиборства сторін, яке не усуває причин конфлікту.

Варто зауважити, що конфлікт вирішується успішніше, коли обидві сторони зацікавлені в досягненні деякого спільного результату та спонукує їх до співробітництва. Досвід спільної діяльності в ім'я досягнення загальної мети зближує партнерів, дозволяє відкривати нові, додаткові способи подолання труднощів та неприємностей, пов'язаних із вирішенням конфлікту. Успішне вирішення спільних завдань підвищує також ступінь взаємної довіри, що зменшує ризик надмірної відкритості у спілкуванні. Це – момент надзвичайної важливості, тому що люди часто навіть не уявляють собі, що можна співпрацювати з людиною, з якою конфліктуєш.

У загальному розумінні проблеми ефективність застосування різних методів управління конфліктами залежить від конкретної ситуації, специфіки організації, її структури та культури, від стилю та техніки керівництва, особистісних якостей учасників конфлікту та його арбітра-керівника, від суб'єктивної значущості об'єкта конфлікту, шансів на успіх коленої зі сторін та низки інших чинників.

**Висновки.** Отже, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним і призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва та ефективності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно їм управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, можливі наслідки для того, щоб вибрати найбільш ефективний засіб його дозволу. Тому, сукупність усіх представлених способів і методів забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу та довіру, створює в організації атмосферу співробітництва, тим самим сприяє запобіганню деструктивних конфліктів і формування стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним проявам.

### Список використаних джерел

1. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2010. – 172 с.
2. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода / А. Т. Ішмуратов. – К. : Наукова думка, 2010. – 192 с.
3. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
4. Костриця Н. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 272 с.
5. Ложкін Г. Психологія конфлікту. Теорія та сучасна практика. – К. : ТОВ «Професіонал», 2007. – 218 с.
6. Організаційна поведінка / [Дон Гелрігел, Джон В. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н. Сью Бренінг]; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К. : «Основи», 2001. – 726 с.

*Summary.* The author determined management approach to address the social and labor relations in the organization in the scientific article. The process model of conflict and factors of conflict resolution are analyzed. The usage in the management of structural methods and ways to solve interpersonal social and labor conflicts are described in the article.

*Key words:* conflicts in the organization of social and labor relations process of conflict, methods and ways of solving conflicts.

УДК 001.89:331.524

**Попович О.С.,**

д.е.н., головний науковий співробітник

ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України»,

**Костриця О.П.,**

м.н.с.

ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України»,

м. Київ

## ПЕРЕФОРМУВАННЯ ВІКОВОЇ СТРУКТУРИ НАУКОВИХ КАДРІВ ЯК ФАКТОР ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ В УКРАЇНІ

Досліджено динаміку вікової структури кадрового потенціалу економічної науки в Україні з 2002 до 2014 рік, продемонстровано, що відбулася кардинальна прибудова цієї структури, яка призвела до появи значних її відмінностей від вікової структури всієї науки країни. Звернуто увагу на неоднозначність трактовки наслідків цього процесу.