

підприємств і організацій, підприємницьких структур, наукових закладів тощо більше уваги звертати на соціально-психологічні, особистісні чинники регулювання інноваційно активної поведінки персоналу, всебічні аспекти ментальності, інноваційної культури тощо.

### **Література**

1. *Богоявленская Д.Б.* Интеллектуальная активность как проблема творчества / Из-во Ростовського ун-та. — 1983. — 176 с.
3. *Богоявленская Д.Б.* Пути к творчеству. — М.: Знание, 1978. — 96 с.
4. *Вильховченко Э.* Прогресс труда на современном этапе научно-технической революции // *Мировая экономика и международные отношения.* — 1992. — №6. — С. 57—62.
5. *Калитич Г.И., Джелали В.И., Андрощук Г.А.* Идеи должны работать: как использовать творчество каждого. — К.: О-во «Знание», УССР, 1990. — 64 с.
6. *Кастельс М., Химанен Й.П.* Информационное общество и государство благосостояния. Финская модель. — М.: Логос, 2002. — 219 с.
7. *Гельвеций.* Об уме. Собр.соч.: В 2-х т. — М.: 1972. — Т. 1. — 640 с.
8. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управления персонала: В 2-х т. — Т. 2. — М.: МНИИПУ, 1998.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2010 р.

УДК 331.108.2

**Т. М. Червінська**, канд. екон. наук, доц.  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **УРАХУВАННЯ КОНФЛІКТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті визначено основні причини, наслідки та недоліки конфліктних ситуацій в організаціях. На практичних прикладах проаналізовано ставлення персоналу до конфліктів. Запропоновано методологічні підходи до обґрунтування можливостей вирішення конфліктних ситуацій.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конфлікти, виникнення, причини, наслідок, персонал, причина, позитивне, негативне, вирішення, управління.

**АННОТАЦИЯ.** В статье определены основные причины, последствия и недостатки конфликтных ситуаций, в организациях. На практических при-

мерах проанализировано отношение персонала к конфликтам. Предложены методологические подходы к обоснованию возможностей решения конфликтных ситуаций.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конфликты, возникновения, причины, следствие, персонал, причина, позитивное, негативное, решение, управление.

**ABSTRACT.** *The article outlines the main causes, consequences and disadvantages of conflicts in organizations. In practical examples, analysis of the personnel to conflict. Methodological approaches to study possibilities of conflict resolution.*

**KEY WORDS:** conflict, origin, causes, consequence, personnel, reason, positive, negative, solution, management.

**Вступ.** Жодній організації, навіть найбільш успішній, не вдається уникнути конфліктів, будь-яке підприємство має у своєму розпорядженні такі підрозділи, взаємодія між якими потенційно конфліктна.

Поряд з цим за останнє століття погляд на конфлікт, як на негативне явище, різко змінився до характерного для сучасної науки його сприйняття як невід'ємного елемента соціального життя. Оскільки значна частина конфліктів є продовженням, відображенням цілком об'єктивних, не залежних від волі конфліктуючих протиріч, які існують завжди і на всіх рівнях — в середині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Проте форми прояву цих протиріч та способи їх розв'язання можуть бути різними. У більшості випадків вони вирішуються цілком природнім шляхом, але інколи гострота протиріч набуває такої сили, що переростає у конфлікт. Все це обумовлює необхідність відповідного дослідження конфліктних ситуацій з метою забезпечення можливості їх передбачення і вирішення. Розгляду означених питань, зокрема, приділено увагу в роботах таких авторів як Л.П. Червінська, С.В. Шершня, Г.В. Щекін [5—7].

**Постановка завдання.** Комплексне методологічне дослідження сутності, особливостей, причин, наслідків та способів вирішення конфліктних ситуацій в організаціях.

**Результати.** В сучасній конфліктології сформувались два основні напрями: діалектична теорія конфлікту та конфліктний функціоналізм. Діалектичну теорію конфлікту представляють розробки Р. Дарендорфа, який вважав, що соціальний конфлікт властивий будь-якому суспільству внаслідок неминучої розбіжності інтересів сторін [1]. Оскільки, влада та авторитет є дефіцитними ресурсами, що являються основним джерелом конфліктів і змін за які конкурують між собою групи.

Представником теорії конфліктного функціоналізму є Л. Козер, який дотримувався позицій конфліктної природи суспільства [3]. У його працях підкреслюється позитивна функція конфлікту як необхідна умова для збереження соціальних систем.

Американський соціолог та економіст К. Боулдінг, автор «загальної теорії конфлікту», намагався сформулювати цілісну наукову теорію конфлікту, описуючи в її межах усі прояви живої та неживої природи, індивідуального та суспільного життя [2]. Термін «конфлікт» у цьому аспекті широко використовується під час аналізу фізіологічних, біологічних та соціальних явищ. У його працях також зазначено, що всі конфлікти мають спільні схеми розвитку, і що вивчення цих спільних елементів може представити феномен конфлікту в будь-якому його специфічному прояві.

У сфері управління конфлікту (між вищим керівництвом, керівниками та підлеглими, підлеглими та підлеглими) можна розділити на дві основні групи, які відрізняються процесом протікання та механізмами розв'язання. Це конструктивні конфлікти, що виникають у зв'язку з організаційними розбіжностями, та у більшості випадків, які приводять до продуктивних результатів спільної діяльності (пошук принципово нового підходу до виконання виробничого завдання, відмова від консервативних позицій у бік удосконалення внутрішніх процесів фірми тощо) та деструктивні — конфлікти, які виникають на базі особистих симпатій та антипатій, нерозуміння людьми один одного, які дестабілізують процеси спілкування та взаємодії.

Основна небезпека виникнення протиріч у повсякденній діяльності підприємств полягає у високій ймовірності того, що організаційні протиріччя (розбіжність думок співробітників з будь-яких ділових питань) у динаміці конфлікту мають не конструктивний хід виробничих переговорів, а деструктивну спрямованість міжособистісного зіткнення та взаємної ворожнечі. Деструктивні конфлікти є основою негативних взаємодій між співробітниками, ситуацій «підсиджування» один одного та безпосередньо керівника, приводом для пліток. Крім явного прояву конфліктних ситуацій, існують приховані форми функціонування деструктивних конфліктів. Так, у деяких випадках конфлікт виникає в такій формі, коли він може не проявитися у практичних діях учасників.

Прикладом схожої взаємодії може бути така ситуація: персонал комерційної фірми постійно спостерігає ситуацію прихованої ворожнечі між двома співробітниками комерційного відділу. Ворожнеча проявляється у формі взаємних негативних дискусій у момент відсутності одного з співробітників, відкритих зауважень з приводу неправильного оформлення прояву ворожнечі різні,

але підлягають закономірності невідкладного загострення відношень). Як підсумок через певний проміжок часу інші співробітники комерційного відділу залучаються до деструктивного конфлікту. Виявлення правоти кожного починає викликати у них більший інтерес та зацікавленість ніж заняттям своїми безпосередніми функціональними обов'язками, що різко знижує продуктивність праці. Керівник не здатний правильно проаналізувати та оцінити ситуацію, яка склалася, може прийняти хибне рішення: звільнити одного або двох спеціалістів, які не виконують план продажу, але при цьому можуть і не бути ініціаторами поточного конфлікту. На відкриті вакансії приймуть нових спеціалістів, які одразу потраплять у атмосферу нездорових міжособистісних відносин, підозрливості, виживання один одного. Така ситуація не сприятиме продуктивній роботі організації і в подальшому може призвести до збільшення плинності кадрів

Дуже часто причиною конфліктів у трудових колективах є недостатня організація робочих місць, або їх незбалансованість. Досягти такого ідеального стану, щоб усі робочі місця були збалансовані, дуже важко. Функції і засоби для багатьох типів робочих місць найчастіше фіксуються лише приблизно. Навіть коли функції визначені, іноді не відомі засоби для їхнього виконання. Це, насамперед, стосується тих робочих місць, де нечітка технологічна діяльність, наприклад, багатьох робочих місць економічної служби, служб лінійного та функціонального управління, інспекційних, банківських, дослідницьких організацій тощо.

У подібних ситуаціях, як правило, виникає стихійний, не передбачений ніякими правилами й інструкціями, перерозподіл функцій і засобів за однорідними і навіть різнорідними робочими місцями. Якщо перерозподіл відбувається в групі, члени якої дружньо налаштовані, конфліктні ситуації і конфлікти не виникають. Така група має могутні неформальні засоби впливу на кожного свого члена. Поступово при тривалому існуванні групи в стабільному складі виробляється традиційне балансування робочих місць, розподіл функцій і засобів.

Типовим конфліктом, що, пов'язаний із необхідними змінами, може бути конфлікт між консерваторами та новаторами. Дух новаторства та дух консерватизму попередньо притаманні людині, соціальній групі, людству в цілому. Крім того, масштабні реформи, що проводяться в суспільстві, галузі, організації, об'єктивно породжують безліч інноваційних конфліктів. Первинна форма прояву такого конфлікту — незгода із застарілими елементами в структурі чи діяльності організації, що означає порушення основ спільних

дій між окремими групами організації і виявляється у відмові від запропонованих шаблонів, норм поведження, та невиконання певною мірою своїх обов'язків, оскільки піддається сумніву їхня легітимність (обґрунтованість) у ситуації, яка змінюється.

Проведене нами анкетне опитування щодо особливостей виникнення конфліктних ситуацій (табл. 1) у трудових колективах аграрних підприємств із залученням 132 респондентів, дозволяє зробити висновок про перевагу рідких випадків конфліктів, на які вказали 58,2 % осіб, та високу частоту виникнення конфліктів (23,5 %), що свідчить про недостатньо сприятливий психологічний клімат у колективах.

Таблиця 1

**ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У КОЛЕКТИВАХ**

Відповіді респондентів	Кількість позитивних відповідей, %
<b><i>Визначення частоти виникнення конфліктів</i></b>	
дуже часто	8,1
часто	23,5
інколи	10,2
дуже рідко	58,2
не бувають	5,1
<b><i>Причини виникнення конфліктів</i></b>	
розходження поглядів членів колективу	22,3
оцінок членів колективу	22,3
невмілого керівництва	19,4
грубість окремих членів колективу	10,7
із-за відсутності матеріалів, інструментів	9,7
інше	2,1
<b><i>Психологічні умови діяльності колективів, що обумовлюють конфлікти</i></b>	
бажання менше працювати, більше отримувати	53,2
байдуже ставлення до колективу	20,2
відмова від дорученої справи	7,3
прогули	5,5
крадіжки	5,5
знаходження на роботі в нетверезому стані	4,6
розбійництво	0,9

Як свідчать данні приведеної таблиці, в основі створення конфліктних ситуацій серед працівників лежать не стільки організаційні недоліки, скільки фактори психологічного змісту — різнобічність поглядів і оцінок членів колективу, невихованість деяких працівників, невміле керівництво. Конфліктні ситуації також обумовлюються несприятливими моральними умовами, зокрема проявами споживацьких тенденцій, було вказано 53,2 % респондентів, недбайливим відношенням до колективу (20,2 %); відмовою від дорученої справи (7,3 %); прогулами (5,5 %) тощо.

Конфлікти часто виникають внаслідок неправильних дій керівника і спеціалістів, відсутності точних знань і частой їх зміни, погано поставленого обліку і нормування праці, невдалого розміщення людей за робочими місцями, ігнорування індивідуальних особливостей працівників, недоліків стимулювання, стилю керівництва (грубість, адміністрування, несправедлива, неправильна оцінка підлеглих, байдужість до їх проблем). Встановлено, що ймовірність конфлікту підвищується при зростанні вимогливості членів колективу один до одного, порушенні правил емоційного спілкування.

Розрахунок коефіцієнта взаємного поєднання Пірсона [4] за нижченаведеною формулою дає можливість виміряти тісноту зв'язку для якісних ознак:

$$\gamma_{xy} = \sqrt{\frac{\Phi^2}{1 + \Phi}}$$

де  $\Phi$  — показник взаємного поєднання

Останній визначено як суму відношень квадратів частот кожної клітинки кореляційної таблиці до добутку сумарних частот відповідного стовпчика і рядка. Віднявши від цієї суми одиницю ми отримали  $\Phi^2$  (табл. 2).

Найбільш суттєвий зв'язок спостерігається між частотою конфліктів і рівнем вимогливості членів колективу один до одного та їх активністю на зборах. Тому актуальною є проблема культури взаємовідносин між працівниками, вмінням критикувати, відстоювати власну точку зору при строгому дотриманні етичних норм спілкування.

Визначений нами коефіцієнт пірсона складає 0,473. Отже, частота конфліктів позитивно корелює з рівнем активності членів колективу в організації вільного часу та задоволеністю особистими й діловими стосунками працівників. Можливість появи конфліктів на підприємствах збільшується в міру зниження рівня

погодженості формальної структури групи з її неформальною структурою, ігнорування в управлінській діяльності неформальних лідерів та їх впливу на оточуючих, ціннісних установок неформальних груп, групових норм поведінки, неповного врахування моральних особливостей трудової взаємодії і т.п. Можуть бути й інші причини, що викликають конфлікти, а звідси і знервованість у роботі, що негативно відображається на результатах праці та стані здоров'я людей.

Таблиця 2

**РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТА ВЗАЄМНОГО ПОЄДНАННЯ ПІРСОНА МІЖ ВИМОГЛИВІСТЮ ЧЛЕНІВ КОЛЕКТИВУ ОДИН ДО ОДНОГО І ДИСЦИПЛІНОВАНІСТЮ КОЛЕКТИВУ**

Оцінка дисциплінованості колективу	Вимогливість один до одного		
	низька	не дуже висока	висока
Низька	6	8	2
	36	64	4
	1,895	0,634	0,045
Не дуже висока	12	66	24
	144	4356	576
	7,579	43,129	6,545
Висока	1	27	62
	1	729	3844
	0,053	7,218	43,682

Все відмічене відноситься до неприхованих конфліктів. Але, як свідчать дослідження, в колективах завжди присутній прихований конфлікт, який не обов'язково є негативним. Навпаки, деяка контрольна величина прихованого конфлікту забезпечує певну спрямованість колективу, стимулює зростання розумової та фізичної енергії. Люди відчувають при цьому приємне збудження, що сприяє розвитку конкуренції, суперництва, прагнення працювати більше і краще.

Певне натхнення до роботи можуть викликати такі престижні міркування, коли людина хоче бути авторитетною, прагне до того, щоб її діяльність викликала повагу і визнання, хоче певним чином виділитись між інших. Але так, як подібні бажання виникають і в інших працівників, унаслідок цього може створитись

конфліктна ситуація. В процесі конкретних соціологічних досліджень були виявлені основні причини, що ведуть до порушення трудової дисципліни: слабкий контроль (46,3 %), безкарність (25,9 %), відсутність гласності, покарань (10,2 %), інше — 2,8 %.

Відправними пунктами управління конфліктними ситуаціями у повсякденній діяльності різних організацій є попередження виникнення деструктивних міжособистісних суперечностей як між співробітниками, так і між співробітниками та керівниками. Існує кілька ефективних засобів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні способи вирішення конфліктів та міжособистісні (табл. 3).

**Висновки.** Загалом кожному менеджеру необхідно виробити свій стиль розв'язку конфліктів, а також звернути увагу на *спеціальні тренінгові програми*, які допоможуть подолати інформаційний бар'єр між персоналом та керівництвом. Бізнес-тренінгові програми «Управління конфліктами» для топ-менеджерів дають основні практичні навички профілактики деструктивних конфліктів. При цьому велику увагу приділяють вивченню та задоволенню потреб персоналу, мотивації співробітників, пропонуються конкретні механізми регулювання суперечностей, що виникають, методи діагностики мотивів учасників конфлікту, проробляються елементи прийняття управлінських рішень у конфлікті, що розвивається, з метою ефективного врегулювання конфліктної ситуації.

У ході комплексних психологічних проектів виявляються індивідуальний рівень конфліктності персоналу, індекси спільності групи, рівень сумісності групи, рівень сумісності співробітників при роботі «у команді». На основі індивідуального психологічного тестування можлива розробка методів мотиваційної роботи з персоналом. Як правило, при проведенні схожих заходів психологи використовують сучасний інструментарій, який дозволяє працювати з персоналом підприємства у стиснутих часових межах та з високим ступенем надійності досліджень, які проводяться.

У випадку, коли ситуацію не вдається владнати власними силами доцільно запросити на підприємство спеціаліста із розв'язання конфліктних ситуацій — медіатора (посередника), який незацікавлений у результатах конфлікту і є сторонньою особою. Принципи *медіації* засновані на переконанні, що люди загалом більш схильні до компромісу ніж до суперечностей. Окрім самих учасників конфлікту ніхто краще не знає і не розуміє складену ситуацію, а тому тільки вони можуть знайти такі варіанти рішень, яких не може припустити жоден експерт. Меді-



ація є добровільною процедурою, і для того щоб вона відбулася достатньо бажання вирішити складну ситуацію. Подолавши бар'єри недовіри сторони конфлікту можуть зберегти стосунки — у результаті домовленості на медіації не має ні слабких, ні винних. Але слід зазначити, що не всі переговори на медіації закінчуються мирною угодою, як свідчить досвід, успішними є в середньому 75—85 %.

Таблиця 3

**ОСНОВНІ СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ**

Міжособистісні	Структурні
<p>— <i>ухилення</i> — тип поведінки при якому людина (група людей, підприємство), 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;</p> <p>— <i>згладжування</i> — тип поведінки при якому не помічають ознак майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідуються чи завальовуються суперечності сторін;</p> <p>— <i>примус</i> — 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;</p> <p>— <i>компроміс</i> — тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні уступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;</p> <p>— <i>вирішення конфлікту</i> — найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні уступки. Ключові питання вирішують колективним ухваленням рішень.</p>	<p>— <i>пояснення вимог до роботи</i> — один з кращих засобів управління, що відвертає дисфункціональний конфлікт. Потрібно пояснювати, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут мають бути враховані такі параметри, як рівень результатів, який має бути досягнутий, хто надає і хто одержує різноманітну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Причому, керівник виявляє ці питання не для себе, а доносить їх до підлеглих з тим, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують в тій чи іншій ситуації;</p> <p>— <i>координаційні та інтеграційні механізми</i> — один з найбільш розповсюджених засобів, що полягає у встановленні ієрархії повноважень, яка упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, бо підлеглий знає, чіі рішення він повинен виконувати;</p> <p>— <i>визначення загальноорганізаційної комплексної мети</i>, що вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, відділів або груп. Основна ідея цієї методики — спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети;</p> <p>— <i>структура системи винагород</i> передбачає виявлення впливу на людей з метою попередження дисфункціональних наслідків. Люди, що вносять свій вклад в досягнення загальноорганізаційної комплексної мети, допомагають іншим групам організації та намагаються підійти до рішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися пошаною, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп</p>

## Література

1. Дарендорф Р. Елементи теорії соціального конфлікту / Р. Дарендорф // Зарубіжна соціологія ХХ століття: хрестоматія; тексти / відповід. ред. В.Г. Городяненко. — Дніпропетровськ: Видавництво ДНУ, 2001. — С. 259—263;
3. Boulding K. E. Conflict and defence: A general theory. — New York: McGraw-Hill. — 1982. — 213 p.
2. Козер Л. Теорії конфлікту / Л.Козер // Зарубіжна соціологія ХХ століття: хрестоматія; тексти / відповід. ред. В.Г. Городяненко. — Дніпропетровськ: Видавництво ДНУ, 2001. — С. 250—252;
4. [http://ebk.net.ua/Book/sociology/gorodyanenko\\_sotsiologiya/part4/4402.htm](http://ebk.net.ua/Book/sociology/gorodyanenko_sotsiologiya/part4/4402.htm)
5. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. — К.: ПАРАПАН, 2003. — 322с.
6. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. — К.: Украина, 1994. — 245 с.
7. Шериня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996. 300 с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.

УДК 331.1

**А. С. Чумаченко**, аспірантка,  
керівник Н.А.Тюхтенко, декан ЕЮФ,  
канд. екон. наук, проф.  
ДВНЗ «Херсонський державний університет»

## ОБҐРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

**АНОТАЦІЯ.** У статті визначено особливості мотиваційного механізму формування людського, структурного та ринкового капіталів, як складових інтелектуального капіталу. Визначено основні мотиви та стимули, які відіграють вирішальну роль на певній стадії формування кожного структурного елемента інтелектуального капіталу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Мотив, стимул, мотивація, стимулювання, мотиваційний механізм, інтелектуальний капітал (далі ІК), людський капітал (далі ЛК), структурний капітал, ринковий капітал, об'єкт інтелектуальної власності (далі ОІВ), бренд, авторське право, клієнтська база, споживча прихильність, ділова репутация.

**АННОТАЦИЯ.** В статье определены особенности мотивационного механизма формирования человеческого, структурного и рыночного ка-