

8. **Elkington J.** Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21 Century Business / J. Elkington. – Capstone, 1997. – 402 p.

9. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011 Edition [Electronic source]. – Access mode : <http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf>

10. **Scherer A. G.** Globalization and Corporate Social Responsibility / A. G. Scherer // The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Eds. : A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel. – Oxford : Oxford University Press 2008. – P. 413 – 431.

УДК 331.108:656.2

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЮ НАПРУЖЕНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КОРОЛЬОВА Н. М.

УДК 331.108:656.2

### Корольова Н. М. Управління конфліктною взаємодією та соціально-трудою напруженістю персоналу підприємства

У статті розкрито підходи до управління конфліктною взаємодією та розроблено рекомендації щодо подолання опору з боку працівників при виникненні кризових ситуацій.

**Ключові слова:** управління трудовими ресурсами, конфліктна взаємодія, трудові ресурси, соціально-трудова напруга.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 7.

**Корольова Наталя Миколаївна** – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра обліку і аудиту, Українська державна академія залізничного транспорту (пл. Феєрбаха, 7, Харків, 61050, Україна)

УДК 331.108:656.2

UDC 331.108:656.2

**Корольова Н. М.** Управление конфликтным взаимодействием и социально-трудою напряженностью персонала предприятия  
В статье раскрыты подходы к управлению конфликтным взаимодействием и разработаны рекомендации по преодолению сопротивления со стороны работников при возникновении кризисных ситуаций.

**Ключевые слова:** управление трудовыми ресурсами, конфликтное взаимодействие, трудовые ресурсы, социально-трудою напряженность.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 7.

**Корольова Наталя Николаевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра учета и аудита, Украинская государственная академия железнодорожного транспорта (пл. Феєрбаха, 7, Харьков, 61050, Украина)

### Korolyova N. N. Managing Conflict Interaction and Social and Labor Intensity of Enterprise Personnel

The article disclosed approaches to managing conflict interaction and development were practiced recommendations for overcoming resistance from employees in the event of crisis.

**Key words:** human resources management, conflict interaction, human resources, social and labor tensions

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 7.

**Korolyova Nataliya N.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Accounting and Audit, Ukrainian State Academy of Railway Transport (pl. Feyerbakha, 7, Kharkiv, 61050, Ukraine)

В умовах інформаційного суспільства темпи економічного зростання та рівень добробуту залежать усе більшою мірою від інтелектуальних ресурсів, головним носієм, і творцем яких є трудові ресурси підприємства. Ця обставина визначила те виняткове значення, якого набуло сьогодні ефективне управління трудові ресурси, що забезпечує розвиток підприємства в цілому. Уже в останні роки ХХ століття менеджери почали розуміти, що люди, а не гроші, будівлі та технології, стають тією рисою, що визначає успішність підприємства. Сьогодні, коли економіки розвинутих країн спираються на знання, необхідно визначити, що саме трудові ресурси стали основним джерелом прибутку, а майно підприємства всього лише пасивні ресурси, які потребують втручання людини для виробництва вартості.

Теоретичні основи управління трудовими ресурсами розглядаються в працях: Горбатова В. С., Глущенко В. В., Дерментлі Ф. С., Диканя В. Л., Єгорової А. В., Пономаренко В. С. Юрченка Ю. М. та ін. [1 – 6]. Проте дослідження цих авторів обходять увагою вирішення проблем орга-

нізації і управління конфліктною взаємодією, а також зменшення соціально-трудою напруженості.

Тому метою статті є розробка рекомендації щодо подолання опору з боку працівників при виникненні кризових ситуацій, що сприятиме створенню позитивного становища у колективі і як наслідок підвищенню продуктивності праці.

Вироблення гнучкої та динамічної стратегії управління відтворенням трудових ресурсів у сучасних умовах неможлива без глибокого системного аналізу факторів, що сприяють гармонійній взаємодії працівників як усередині організації, так і самої організації із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим необхідний принципово новий підхід до ефективного вирішення проблем організації і управління конфліктною взаємодією, а також зменшення соціально-трудою напруженості.

Залежно від конкретної ситуації, що склалася на підприємстві, підхід до вирішення конфлікту може бути різним. Дійсно, працівники, як носії трудового потенціалу, реалізуючи виробничі функції, формують також

фон соціально-психологічної взаємодії, який, у свою чергу, може бути сприятливим чи несприятливим для відтворення трудових ресурсів.

Керівник, спостерігаючи за спільною діяльністю працівників, іноді втручається, коли назріває конфлікт, а в деяких випадках він сам його навіть провокує, якщо того вимагає управлінська ситуація. Правильний підбір персоналу може полегшити роботу керівника, оскільки в такій групі буде менше умов, що призводять до розбіжностей. Для цього потрібно повною мірою використовувати рекомендації соціальних психологів з комплектування робочих груп. Зокрема мова може йти про вибір критерію, за яким повинні формуватися робочі групи. Однак ці критерії можуть бути різними.

Одним із таких критеріїв є виробничий принцип – створення «малих груп», які повинні працювати як єдиний виробничий відділ. Іншим критерієм є функціональний критерій, що дозволяє враховувати спеціалізацію усередині організаційної структури.

**С**ерйозний аналіз різних проблем управління трудовими ресурсами західними вченими показує, що часто зустрічаються великі помилки в роботі через так зване «групове мислення» в умовах групового прийняття рішень. Суть справи полягає в тому, що коли збираються для вирішення серйозного завдання представники різних груп, то кожен учасник таких зборів знаходиться у розладі з самим собою. Іншими словами, ці люди перебувають у стані внутрішнього психологічного конфлікту через зіткнення різноспрямованих мотивів. Ці представники присутні з метою виробити опти-

мальне рішення з обговорюваного питання, не можуть мислити найкращим способом. У такій ситуації кожен з присутніх не знає, як краще вчинити: висловити незгоду з іншими членами зборів і тим самим накласти на себе гнів, образу та роздратування інших членів, або «плисти за течією», поступитися думку групи, з яким він явно не згоден. У цьому випадку часто виявляється конформна поведінка, яка суттєво шкодить прийняттю рішення.

У період структурних змін істотно зростає кількість конфліктних ситуацій, оскільки на підприємство можуть влитися нові люди і змінитися система підпорядкованості. Страх, що структурні зміни підірвуть сформовані соціальні та владні відносини, часто слугує причиною опору таким змінам.

Опір змінам, можливо, є неминучим явищем. Однак після того, як керівництво вирішило ввести зміни, опір необхідно подолати. Будь-яка зміна традиційних методів створює опір у всіх людей, кого ці зміни стосуються: і у керівників, і у підлеглих. Щоб справитися з цією часто виникаючою проблемою, керівництво спочатку має розібратися, чому люди не хочуть змін.

Працівники чинять опір змінам з різних причин (табл. 1).

Людина може емоційно реагувати на зміни просто тому, що не знає, які будуть їх наслідки. Коли людина підозрює загрозу своїй захищеності, вона реагує, свідомо чи несвідомо висловлюючи своє негативне ставлення до змін, або проявляє дисфункціональну поведінку в період здійснення змін.

Другою причиною опору є відчуття, що зміни призведуть до особистих втрат, тобто до меншого ступеня

Таблиця 1

Управління опором змін

Вид опорів	Тактика управління опором	Переваги обраної тактики	Недоліки обраної тактики
Опір, засноване на недостатнім інформуванні про майбутні нововведення	Підвищення кваліфікації персоналу, переконання, інформування про переваги нововведень	Імовірність одержання згоди та підтримки	Вимагає занадто багато часу, в результаті чого ця інформація застаріває і може виявитися негативною
Опір, який чиниться ініціаторами, не володіють всією необхідною інформацією по розробці нововведень	Залучення працівників до процесу прийняття рішень	Поява односторонніх, здатних сприяти інтегруванню наявної інформацією для складання плану перебудови	У разі помилковості обраної тактики може виникнути затяжна конфліктна ситуація в часі
Опір, який чиниться тільки з остраху перед майбутніми особистими проблемами	Блокування опору шляхом погрози позбавити роботи або, навпаки, підвищення зарплати, призначення на нову посаду, з метою отримати згоду на зміни. Маневрування, переговори.	Можливий позитивний ефект, але при володінні знанням психології	Можлива «розтягнутість» конфліктної взаємодії в часі
Опір є, але відчувається готовність персоналу піти на поступки	Компроміс	Інноватор у разі успіху здобуває підтримку колективу, в іншому випадку може втратити все	Половинчастість дії
Опір, який чиниться колективом ініціатором термінових змін які володіють значною владою	Примус	Можливість швидко подолати будь-який вид опору	Є загроза з боку персоналу в майбутньому

задоволення якої-небудь потреби. Наприклад, робітники, зайняті у виробництві, можуть вважати, що нововведення в технології, як, наприклад, високий рівень автоматизації, призведуть до звільнень, до змін у сфері нормування і оплати праці, до порушень соціальних відносин. Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їх повноваження в прийнятті рішень, формальну чи неформальну владу, доступ до інформації, автономію і привабливість доручається ним роботи.

Третя причина опору – це переконання, що для організації зміни не є необхідними або бажаними. Люди можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише примножать їхню кількість. Керівник може вважати, наприклад, що запропонована автоматизована інформаційна система управління буде дуже складною для користувачів, або що вона буде виробляти не той тип інформації.

**Б**езсумнівно, найкращий час для подолання опору змінам – це період до їхнього виникнення. Іншими словами, керівництво повинно усвідомлювати велику ймовірність опору і вжити заходів щодо його запобігання. У цьому випадку керівнику, наприклад, якщо первинною причиною опору є страх того, що зміни будуть загрожувати існуючим соціальним взаєминам, необхідно ясне уявлення про неформальні групи, які існують всередині підприємства, і хто є їхніми лідерами.

З точки зору автора дослідження, можуть бути запропоновані такі рекомендації щодо подолання опору з боку рядових виконавців, які розвивають ідеї, висловлені видатними вченими в галузі управління [7].

- Розширення інформованої бази для розробки обґрунтованих управлінських рішень.
- Підвищення ступеня інформованості працівників. Мова йдеться насамперед про відкрите обговорення плану дій в тій чи іншій області.
- Участь працівників в процесі прийняття рішень, що дасть можливість тим співробітникам, які можуть чинити опір вільно висловити своє ставлення до цих нововведень, потенційним проблемам і змінам.
- Організація додаткової професійної підготовки для тих працівників, у кого передбачається зміна у змісті трудової діяльності.
- Соціально-психологічна підтримка є засобом, за допомогою якого співробітники легше вписуються в нову обстановку. Наприклад, керівник може надати емоційну підтримку, тобто уважно вислухати співробітників або дати їм якийсь час для відпочинку після напруженого періоду. Можливо, також з'явиться необхідність або: 1) у додатковій професійній підготовці, або 2) щоб їм було легше впоратися з новими вимогами.
- Забезпечити схвалення нововведень можна іноді за допомогою матеріальних стимулів. Наприклад, керівництво могло б запропонувати більш високу оплату праці або зобов'язання не звільняти робочих: або керівнику можуть запропонувати більш цікаву роботу, якщо він визнає необхідність змін.
- Кооптація означає надання особі, яка може надати чи чинить опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про введення нововведень і в їхньому здійсненні.

Наприклад, робітник або невелика група співробітників, які скептично налаштовані по відношенню до прийдешніх нововведень в машинах і оснастці, можуть бути введені до складу комісії, яка аналізує застосовувану технологію і визначає, які машини і оснащення повинні бути закуплені.

• Маневрування з метою зменшення опору змінам означає вибіркоче використання інформації або складання чіткого графіка діяльності та заходів, що надають бажаний вплив на підлеглих. Наприклад, один керівник просить іншого обговорити пропозицію, оскільки він нібито вже отримав «добро» у вищого керівництва. При цьому він сподівається, що, заручившись згодою інших керівників свого рівня, він зможе потім заявити вищому керівництву: «Ми всі згодні з цією пропозицією, і нам залишається отримати лише вашу згоду».

• Примус, який використовується як погрози позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати чи призначення на нову посаду з метою отримання згоди на зміни.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проаналізувавши можливі опори змінам з боку рядових виконавців на підприємстві, слід дотримуватися рекомендації щодо їхнього подолання, які включають в себе, перш за все, підвищення ступеня інформованості працівників. участь працівників в процесі прийняття рішень, організація додаткової професійної підготовки працівників та ін. Надані рекомендації сприяють уникненню напруги серед працівників підприємства, що позитивно впливає на внутрішні відносини і сприяє підвищенню ефективності праці. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Пономаренко В. С. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики : монографія / В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 344 с.
2. Глуценко В. В. Інтегровані структури суб'єктів господарювання: їх визначення, сучасний стан функціонування та розвиток / В. В. Глуценко, Ю. В. Параніч. – Х. : ФОП Лібурикіна Л. М., 2005. – 63 с.
3. Дерментлі Ф. С. Формування та оцінка ефективності інтегрованих корпоративних структур у промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. / Ф. С. Дерментлі. – Донецьк, 2004. – 20 с.
4. Дикань В. Л. Финансово-промышленные группы в Украине : монография / В. Л. Дикань, И. В. Чернорюк. – Х. : Основа, 1997. – С. 140 – 141.
5. Егорова А. В. Институциональные основы интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / А. В. Егорова. – Саратов, 2008. – 20 с.
6. Юрченко Ю. М. Обґрунтування механізму взаємодії підприємств залізничного транспорту з підприємствами зовнішнього середовища / Ю. М. Юрченко // Вісник економіки транспорту і промисловості : Зб. наук. праць. – Харків : УкрДАЗТ. – 2009. – № 25. – С. 54 – 59.
7. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : Пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.