

Тематична рубрика: ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.3

Помаз О.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

Pomaz Oleksandr

Poltava State Agrarian Academy

Помаз Ю.В., к.і.н., доцент

Полтавська державна аграрна академія

Pomaz Julia

Poltava State Agrarian Academy

Коробкіна В.М.,

магістрант спеціальності Менеджмент

Полтавська державна аграрна академія

Korobkina Viktoria

Poltava State Agrarian Academy

**ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ
THE BASIC REASONS FOR LABOR CONFLICT ON DOMESTIC
AGRICULTURAL ENTERPRISES**

У статті розглянуто основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери. Доводиться, що ефективне управління конфліктами неможливе без розуміння їх сутності та походження, першопричини, якою б прихованою вона не була. Обґрунтована причинно-наслідкова діаграма основних причин виникнення трудових конфліктів на підприємствах України, побудова якої дозволяє спланувати діяльність з вирішення існуючих проблем. Такими групами причин (факторів) є загальні

причини, ментальні причини, організаційно-управлінські фактори і людський фактор. Окрема увага приділяється ролі та діям керівника в процесі розвитку конфлікту. Проаналізовано особливості національного менталітету вітчизняних працівників та керівників, його слабкі сторони та вплив на управління конфліктами. Звертається увага на загальні причини виникнення трудових конфліктів, до яких, зокрема, належить суттєвий рівень агресії в суспільстві в цілому, викликаний порушенням базових потреб людини, почуттям небезпеки, зниженням рівня життя.

Ключові слова: *трудові конфлікти, національний менталітет, трудовий менталітет, характер, управління конфліктами, організація, організаційна культура.*

В статье рассмотрены основные причины трудовых конфликтов на отечественных предприятиях аграрной сферы. Доказывается, что эффективное управление конфликтами невозможно без понимания их сущности и происхождения, первопричины, какой бы скрытой она ни была. Обоснованная причинно-следственная диаграмма основных причин возникновения трудовых конфликтов на предприятиях Украины, построение которой позволяет спланировать деятельность по решению существующих проблем. Такими группами причин (факторов) является общее причины, ментальные причины, организационно-управленческие факторы и человеческий фактор. Особое внимание уделяется роли и действиям руководителя в процессе развития конфликта. Проанализированы особенности национального менталитета отечественных работников и руководителей, его слабые стороны и влияние на управление конфликтами. Обращается внимание на общие причины возникновения трудовых конфликтов, к которым, в частности, относится существенный уровень агрессии в обществе в целом, вызванный нарушением базовых потребностей человека, чувством опасности, снижением уровня жизни.

Ключевые слова: трудовые конфликты, национальный менталитет, трудовой менталитет, характер, управление конфликтами, организация, организационная культура.

Crises in political, economic and social life, instability in all sectors of the economy lead to the emergence of social and psychological tensions in society, in enterprises, between managers and subordinates. This tension manifests itself in the form of labor conflicts, which significantly worsen the socio-psychological climate in labor collectives and reduce labor productivity.

The article deals with the main causes of labor conflicts at domestic agricultural enterprises. It is proved that effective management of conflicts is impossible without understanding their essence and origin, the root cause, whatever their hidden nature. The cause and effect diagram of the main causes of labor conflicts at Ukrainian enterprises is substantiated, the construction of which allows to plan activities for solving existing problems. These groups of causes (factors) are common causes, mental causes, organizational and managerial factors, and human factors. Particular attention is paid to the role and actions of the leader in the conflict development process. The peculiarities of the national mentality of domestic workers and managers, its weaknesses and the impact on conflict management are analyzed. Attention is drawn to the common causes of labor conflicts, which include, in particular, a significant level of aggression in society as a whole, caused by a violation of basic human needs, a sense of danger, and a decrease in the standard of living.

The considerable burden of the "Soviet experience" inherent in many executives, especially the elderly, is manifested in the authoritarian style of leadership, the use of predominantly administrative methods of government, and the power held on insurance penalties. Such outdated views on managing the workforce often lead to conflicts.

The task of managing conflicts is to gain control over the process and forms of the conflict, in order to reduce costs and minimize negative consequences, as well as

maximize positive outcomes. The process of conflict resolution is the elimination of the contradictions that led to the conflict and the establishment of normal relations between the opposing parties. Contemporary views on social and labor relations suggest the development of a qualitatively new type of coordination of workers' activities, which in modern economic literature is defined as teamwork. Of course, teamwork can only be successful if there is no conflict between team members.

Keywords: *labor conflicts, national mentality, labor mentality, character, conflict management, organization, organizational culture.*

Постановка проблеми. Кризові явища в політичному, економічному і соціальному житті України, нестабільність в усіх галузях економіки не тільки в нашій країні, а у всьому світі зокрема, призводять до виникнення соціальної та психологічної напруги в суспільстві, на підприємствах, між керівниками та підлеглими тощо. Ця напруга не може не мати проявів, зокрема у вигляді трудових конфліктів, що значною мірою погіршують соціально-психологічний клімат в трудових колективах та знижують продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних та практичних аспектів управління трудовими конфліктами присвячені праці багатьох дослідників, до яких можна зарахувати О.А. Біловодську, Т.В. Кириченко [1], О. Й. Крису [5], І.В. Міщук, В.Б. Пасічнюк [6], В.М. Никоничук, К.С. Цимбріляк [7], М.В. Примуша [9], М.В. Семикіну [11], І.П. Сівчук [12] та багатьох інших. Вітчизняні і закордонні науковці зробили значний внесок у дослідження сутності конфліктів та їх складових, методів управління конфліктами.

Постановка завдання. Метою даної статті є визначення основних причин виникнення конфліктів, що впливають на економічну діяльність вітчизняних підприємств аграрної сфери з метою попередження їх негативних наслідків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікт – це відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або

групами. У господарських відносинах конфлікти мають особливе значення, оскільки їх перебіг суттєво впливає, з одного боку, на стані та ситуації економіки держави в цілому, а з іншого – зачіпає інтереси окремих учасників цих відносин [12].

Виявлення причин конфлікту є одним із першочергових завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Безумовно, причини конфліктів можуть бути різноманітними [10]. Для того, щоб ефективно управляти конфліктами, слід розуміти їх сутність та походження, першопричину, якою б прихованою вона не була.

Трудові конфлікти виникають на підприємствах, установах, організаціях незалежно від форми власності: приватної (індивідуальна, особиста, приватно-трудова, приватно-капіталістична), колективної (кооперативна, акціонерна, громадські організації), державної (комунальна, загальнодержавна – усього народу) [12].

Також варто звернути увагу на те, що сучасні погляди на конфлікти, на відміну від традиційних, визначають конфлікт не лише як однозначно негативне явище. Підхід до усвідомлення ролі конфлікту стає більш прагматичним: конфлікт – безумовно невід’ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти [10, с. 362].

Сівчук І. головними причинами виникнення колективних трудових спорів на підприємстві визначає дефіцит ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних тощо); взаємопов’язаність поставлених задач; розбіжності в інтересах, цілях, життєвих цінностей; особливості характеру особистості, манері поведінки та накопичений життєвий досвід [12].

Вагомі причини виникнення трудових конфліктів пов’язані з особливостями менталітету вітчизняних працівників. Так, Г. Дмитренко і А. Гошко відзначають такі їх ментальні якості, як правовий нігілізм, бажання «спіймати рибку» без праці, звичка працювати абияк, невміння цінувати робочий час, а також поширена безвідповідальність у системі управління [2, 11].

Також варто уваги те, що ментальність значної частини громадян, переважно старшого віку, несе відбиток радянського менталітету, що склався протягом семи десятиліть на усій території СРСР незалежно від національної приналежності. Її головними рисами є опір змінам, пасивність, безініціативність, бажання мати над собою сильного лідера, вислужитись перед керівництвом, завищені очікування від нього, комплекс меншовартості, в роботі – «зрівнялівка», вдавана діяльність, надія на зовнішню допомогу («керівник завжди правий», «як би чого не вийшло...») [8].

Однією з негативних рис характеру українських працівників ряд учених вважають недостатню дисциплінованість, точність та педантичність у роботі. При цьому відзначається, що суттєвим мотиваційним стимулом для персоналу може бути неодноразове засудження, яке викликає відчуття сорому і бажання реабілітуватись в очах колективу та керівництва [14, с. 287].

З огляду на особливості сторін виділяються наступні трудові конфлікти:

- між трудовим колективом і адміністрацією;
- між трудовим колективом і профспілковим комітетом підприємства;
- між адміністрацією і профспілкою;
- між трудовими колективами різних підприємств;
- між трудовими колективами й органами управління держави [9].

Нами обґрунтована причинно-наслідкова діаграма основних причин виникнення трудових конфліктів на підприємствах України (рис. 1), побудова якої дозволяє спланувати діяльність з вирішення існуючих проблем, створюючи декілька пластів категорій (груп), які можуть бути факторами, що викликають проблеми.

Такими групами причин (факторів) є загальні причини, ментальні причини, організаційно-управлінські фактори і людський фактор. Слід відзначити, що деякі з причин, що відносяться до різних груп, можуть певним чином перекликатися між собою або призводити до спільних наслідків. Межі між деякими причинами можуть бути розмитими, наприклад, між особливостями характеру керівника і стилем його керівництва.

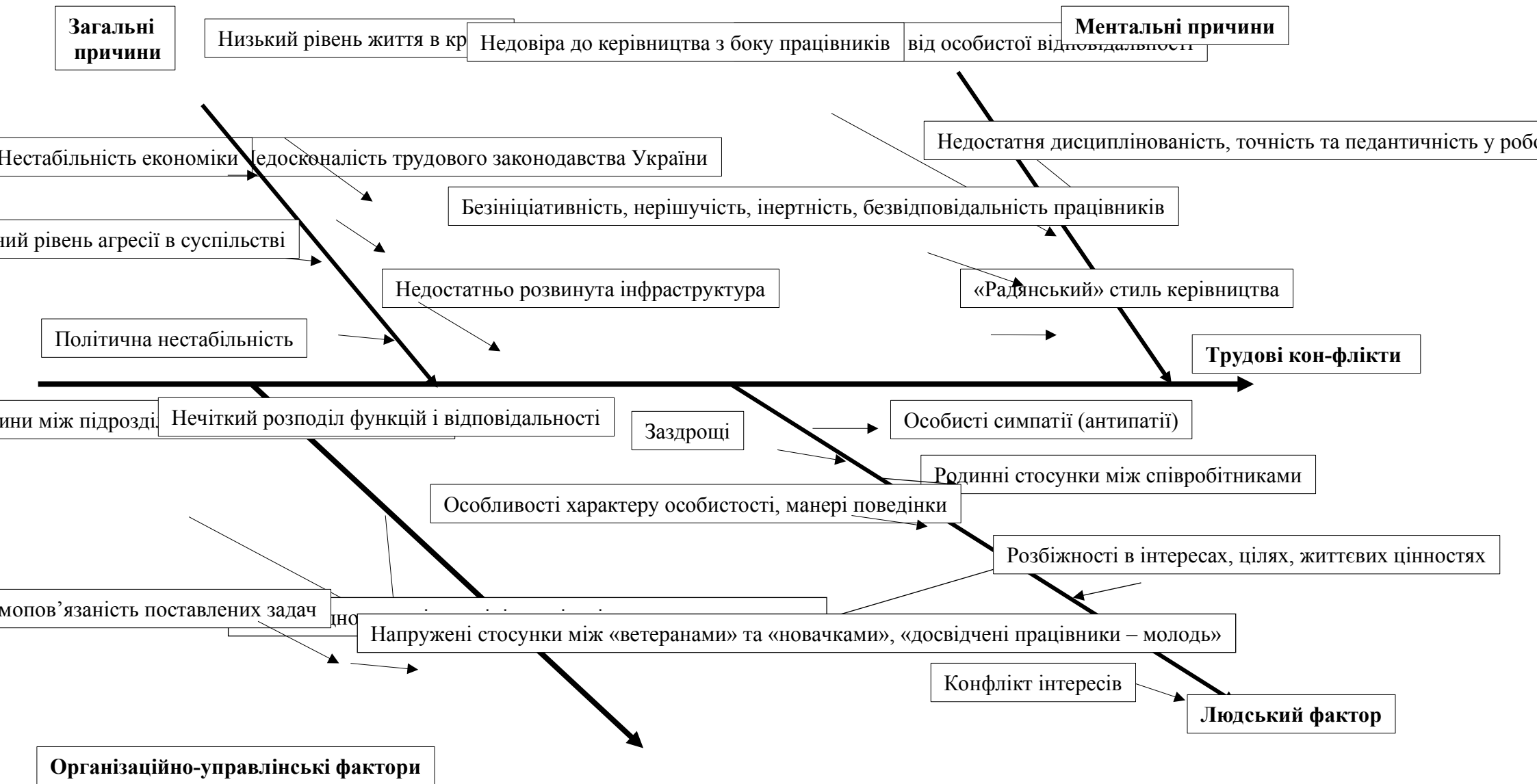


Рис. 1. Причинно-наслідкова діаграма трудових конфліктів на підприємствах України
 Джерело: власна розробка

Ряд науковців, зокрема Никоничук В.М. і Цимбріляк К.С. звертають увагу на роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту. Зокрема, вони зазначають, що необ'єктивність керівника, яка викликає конфлікт, може бути наслідком заниженої та завищеної оцінки результатів діяльності й поведінки підлеглих співробітників. Серед типових помилок завищення оцінок вони називають дружнє ставлення на основі неформального спілкування, бажання бути добрим й великодушним, переваги особисто симпатичним людям тощо [7].

Заниження оцінок стає можливим в результаті навмисного прагнення до покарання, особистої антипатії чи поганої репутації, не вміння співробітника ефективно представити виконану роботу.

Несправедливість з боку керівника в оцінці роботи та поведінки своїх підлеглих виявляється, зокрема, у практиці застосування заохочень і покарань, встановлення посадових окладів і розмірів додаткових виплат, заповнення вакансій і часто бездоказової критики за уявні помилки, спробах приховати неприємну інформацію, нехтування переконливими аргументами [7].

Значний тягар «радянського досвіду», притаманний багатьом керівникам, особливо старшого віку, виявляється у авторитарному стилі керівництва, використанні переважно адміністративних методів управління, владі, що тримається на страхові покарання. Такі застарілі погляди на управління трудовим колективом часто призводять до конфліктних ситуацій.

В той же час і ментальність значної частини працівників, переважно старшого віку, несе відбиток радянського менталітету, що складався протягом семи десятиліть на усій території СРСР незалежно від національної приналежності. Її головними рисами є опір змінам, пасивність, безініціативність, бажання мати над собою сильного лідера, вислужитись перед керівництвом, завищені очікування від нього, комплекс меншовартості, в роботі – «зрівнялівка», вдавана діяльність, надія на

зовнішню допомогу («керівник завжди правий», «як би чого не вийшло...») [8].

Як справедливо відзначає М.В. Семикіна, з урахуванням процесів інтеграції України до Європейського Союзу та тенденцій глобалізації світової економіки визріває необхідність перегляду консервативних уявлень щодо розвитку постіндустріального суспільства, які носять відбиток минулої ідеологізації суспільства. Все більшої ваги набуватиме своєчасний аналіз динаміки та перспектив трансформації трудової свідомості в Україні, відповідний перегляд кадрової стратегії, побудова гнучкої системи вітчизняного мотиваційного менеджменту, спрямованого на адаптацію трудового менталітету до ринкових умов та розвиток конкурентоспроможності персоналу [11].

Соціальні наслідки перехідного періоду полягають у тому, що втрата певної стабільності впливає на світогляд особистості. Людина починає метушитися, не знаходити свого місця. В період кін. 1980-х рр – поч. 2000-х український соціум зіткнувся з великою і трагічною невідповідністю своїх уявлень про світ, своїх дій у світі, своїх сподівань на світ.

В зв'язку з цим суттєво зріс рівень агресії в суспільстві в цілому. Психологи стверджують, що агресія тісно пов'язана із тривогою, коли порушуються базові потреби людини, коли виникає почуття небезпеки, коли знижується рівень життя. Це особливо характерно для українського соціуму, який перебуває в середовищі перманентних кризових явищ.

Сучасні погляди на соціально-трудові відносини передбачають розвиток якісно нового типу координації діяльності працівників, який у сучасній економічній літературі визначається як робота в команді (англ. teamwork). Перевагами такого типу колективної діяльності є: активізація творчої ініціативи працівників, стимулювання працівників до інновацій, делегування прийняття відповідальних рішень на нижчий рівень організаційної ієрархії, відкриття найкращих можливостей для колективної взаємодії творчих особистостей в невеликих мобільних групах працівників

(командах), формування єдиних мотиваційних орієнтирів, які поділяються всіма учасниками команди [4]. Звичайно, командна робота може бути успішною лише за умов відсутності конфліктів між членами команди.

Завданням управління конфліктами є отримання контролю над процесом і формами перебігу конфлікту, з метою зменшення витрат та мінімізації негативних наслідків, а також максимізації позитивних результатів. Процес вирішення конфлікту представляє собою усунення суперечностей, що зумовили конфлікт і встановлення нормальних відносин між протиборчими сторонами. Одним із шляхів цього є усунення джерела конфлікту, а його врегулювання означає припинення конфліктних дій і ворожості, знищення значущості джерела, причин конфлікту. Попередження та профілактика конфліктів повинні полягати в завчасному розв'язанні конфліктної ситуації; підготовці людей і колективу в цілому до адекватного поведіння в конфліктній ситуації [13].

Висновки з проведеного дослідження. Трудові конфлікти являють собою досить поширене явище на вітчизняних підприємствах. Значення та вплив їх на діяльність підприємства неоднозначні. З одного боку конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої організації і це не обов'язково негативне явище. З іншого боку конфлікти значною мірою погіршують соціально-психологічний клімат в трудових колективах та знижують продуктивність праці. В будь-якому випадку, на підприємствах повинна бути практика профілактики, управління трудовими конфліктами, нівелювання їх впливу, подолання негативних наслідків. Для здійснення ефективної діяльності такого роду велике значення має правильне визначення причин виникнення конфліктів, їх природи.

Одним з інструментів для визначення основних причин конфліктів на вітчизняних підприємствах було обрано причинно-наслідкову діаграму (діаграму Ісікави). Згідно запропонованої діаграми до основних груп причин (факторів) виникнення трудових конфліктів на підприємствах України можна

віднести загальні причини, ментальні причини, організаційно-управлінські фактори і людський фактор.

Правильне розуміння сутності і походження конфліктної ситуації, її глибинної причини, дозволяє набагато ефективніше вирішувати цю проблему, що, безумовно, позитивно впливатиме на соціально-психологічний клімат та результати роботи трудового колективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Біловодська О.А., [Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.](#)

2. Гошко А.А., Дмитренко Г.А. Опорная концепция формирования управленческой элиты в Украине (и других восточнославянских государствах). Київ, 2001. 76 с.

3. Костенко Н.В. Український соціум: проблеми трансформації. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2008. Вип. 33. С. 161-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2008_33_18 (дата звернення: 26.11.2019)

4. Кравчук О. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах формування мережевої економіки. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 11-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_6_4 (дата звернення: 15.11.2019)

5. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2008. № 633: Логістика. 915 с.

6. Міщук І.В., Пасічнюк В.Б. Теоретичні аспекти трудових спорів: поняття, значення, причини виникнення. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 6-2. 2014. С.115-118.

7. Никоничук В.М., Цимбріляк К.С. Роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту. Інноваційна економіка. №9. 2013. С. 122-126

8. Помаз О. М., Безуглий А. С., Микоць К. В., Рибалко В. А. Зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. Економічний форум. 2019. № 1. С. 110-114. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 28.11.2019)

9. Примуш М.В. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів. М-во освіти і науки України. Київ : Вид. дім «Професіонал», 2006. 282 с.

10. Психологія праці: навч. посіб. / Ложкін Г. В, Волянчук Н. Ю., Солтик О. О.; за заг. ред. Г. В. Ложкіна. Хмельницький : ХНУ, 2013. 191 с.

11. Семикіна М.В. Трансформація трудового менталітету персоналу у ракурсі економічної інтеграції України до Європейського Союзу. Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2001. Ч. 2. С. 191 – 197.

12. Сівчук І. Особливості та передумови виникнення конфліктів в регіоні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Випуск 1 (3). С. 99-103

13. Сокол М. Колективний трудовий спір та конфлікт: відмінності понять. Історико-правовий часопис. URL: <http://stattiionline.org.ua/histori/113/21129-kolektivnij-trudovij-spir-ta-konflikt-vidminnosti-ponyat.html> (дата звернення: 26.11.2019)

14. Радюк І. І. Особливості управління трудовим потенціалом з урахуванням трудового менталітету. Економічний простір. 2014. №92. С. 232-240.

REFERENCES:

1. Bilovods'ka O.A., Kyrychenko T.V. Upravlinnya konfliktamy v systemi upravlinnya lyuds'kym potentsialom pidpryyemstv [Conflict management in the enterprise human resource management system]. Ekonomika i suspil'stvo. 2017. № 10. pp. 177-182. (in Ukrainian)

2. Hoshko A.A., Dmytrenko H.A. Opornaya kontseptsyya formirovaniya upravlencheskoy élyty v Ukrainy (y druhykh vostochnoslavyanskykh

hosudarstvakh) [Supporting concept of formation of administrative elite in Ukraine (and other East Slavic states)]. Kyiv, 2001. 76 p. (in Ukrainian)

3. Kostenko N.V. Ukrayins'kyy sotsium: problemy transformatsiyi [Ukrainian society: problems of transformation]. Humanitarnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi. 2008. Vyp. 33. pp. 161-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2008_33_18 (in Ukrainian) (accessed 26 November 2019)

4. Kravchuk O. Transformatsiya sotsial'no-trudovykh vidnosyn v umovakh formuvannya merezhevoyi ekonomiky [Transformation of social-labor relations in the conditions of formation of network economy]. Ukrayina: aspekty pratsi. 2014. № 6. pp. 11-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_6_4 (in Ukrainian) (accessed 15 November 2019)

5. Krysa O. Y. Upravlinnya konfliktamy yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryemstv [Conflict management as a factor of increasing the competitiveness of enterprises]. Visn. Nats. un-tu «L'vivs'ka politekhnik». 2008. № 633: Lohistyka. 915 p. (in Ukrainian)

6. Mishchuk I.V., Pasichnyuk V.B. Teoretychni aspekty trudovykh sporiv: ponyattya, znachennya, prychny vynyknennya [Theoretical Aspects of Labor Disputes: Concept, Meaning, Causes]. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. № 6-2. 2014. pp.115-118. (in Ukrainian)

7. Nykonychuk V.M., Tsymbriyak K.S. Rol' ta diyi kerivnyka v protsesi rozvytku konfliktu [Role and actions of the leader in the process of conflict development]. Innovatsiyna ekonomika. №9. 2013. pp. 122-126 (in Ukrainian)

8. Pomaz O. M., Bezuhlyy A. S., Mykots' K. V., Rybalko V. A. Zv'yazok natsional'noho mentalitetu pratsivnykiv z upravlinnyam konfliktamy na vitchyznyanykh pidpryemstvakh [Relationship of national mentality of employees with conflict management at domestic enterprises]. Ekonomichnyy forum. 2019. № 1. pp. 110-114. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (in Ukrainian) (accessed 28 November 2019)

9. Prymush M.V. Konfliktolohiya: navch. posib. dlya vuziv [Conflictology: a textbook for universities]. M-vo osvity i nauky Ukrayiny. Kyiv : Vyd. dim «Profesional», 2006. 282 p. (in Ukrainian)

10. Psykholohiya pratsi: navch. posib. [Labor psychology: a textbook] / Lozhkin H. V, Volyanyuk N. YU., Soltyk O. O.; za zah. red. H. V. Lozhkina. Khmel'nyts'kyy : KHNU, 2013. 191 p. (in Ukrainian)

11. Semykina M.V. Transformatsiya trudovoho mentalitetu personalu u rakursi ekonomichnoyi intehratsiyi Ukrayiny do Yevropeys'koho Soyuzu [ransformation of the labor mentality of personnel in the perspective of economic integration of Ukraine into the European Union]. Visnyk Ternopil's'koyi akademiyi narodnoho hospodarstva, 2001. CH. 2. pp. 191 – 197. (in Ukrainian)

12. Sivchuk I. Osoblyvosti ta peredumovy vynyknennya konfliktiv v rehioni [Features and prerequisites for conflict in the region]. Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava. 2010. Vypusk 1 (3). pp. 99-103 (in Ukrainian)

13. Sokol M. Kolektyvnyy trudovyy spir ta konflikt: vidminnosti ponyat' [Collective labor dispute and conflict: differences of concepts]. Istoryko-pravovyy chasopys. URL: <http://stattionline.org.ua/histori/113/21129-kolektivnij-trudovij-spir-ta-konflikt-vidminnosti-ponyat.html> (in Ukrainian) (accessed 26 November 2019)

14. Radyuk I. I. Osoblyvosti upravlinnya trudovym potentsialom z urakhuvannyam trudovoho mentalitetu [Features of labor potential management taking into account the labor mentality]. Ekonomichnyy prostir. 2014. №92. pp. 232-240. (in Ukrainian)