

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри

 Омельченко В.Я.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Шульженко Катерини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Омельченко В.Я., доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри менеджменту
та фінансів

Рецензент:

Боєнко О. Ю., кандидат економічних наук,
доцент, завідувач кафедри маркетингу і
бізнес-аналітики; Донецький національний
університет імені Василя Стуса (м.Вінниця)

Кваліфікаційна робота
захищена з оцінкою 82

В

Секретар ЕК 

«17» червня 2023р.

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, види конфлікту	6
1.2. Умови виникнення конфлікту на підприємстві	12
1.3. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями на підприємстві	17
Висновок до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ТОВ «ELECTROPLUS»	21
2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ТОВ «Electroplus»	21
2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату ТОВ «Electroplus»	26
2.3. Діагностика рівня конфліктності ТОВ «Electroplus»	32
Висновок до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ТОВ «ELECTROPLUS»	39
3.1. Заходи щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві	39
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	41
Висновки до розділу 3	46
Висновки	48
Список використаних джерел	50
Додатки	54

ВСТУП

Будь-яке підприємство – це сукупність людей, які мають свою думку, цілі, характер, мотиви, амбіції. Неприємні ситуації, зіткнення інтересів, відстоювання своєї думки, непередбачені обставини, протистояння та боротьба потреб, різні цілі, питання у взаєминах, перетин цінностей сторін та багато іншого – все це породжує конфлікти та конфліктні ситуації.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що кожному індивідууму хоча б раз доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями як в особистому повсякденному житті, так і на роботі в трудовому колективі. Конфлікт – це коли відсутня згода та розуміння між двома чи більше сторонами. Конфлікти проявляються у діяльності всіх організаційних груп, у відносинах для людей і відіграють ключову роль життя окремої людини, сім'ї, колективу, держави, нашого суспільства та людини загалом. Конфлікт у трудовому колективі практично неминучий, оскільки залежить від того, що свідоме поведінка однієї зі сторін вступає у протиріччя з інтересами іншої сторони.

Для сучасних підприємств характерна множинність конфліктів, які виявляються залученими як окремі індивіди, і групи з різними інтересами і потребами. Конфлікти, передусім, позначаються на ефективності роботи організації, її економічному зростанні, але це позначається на психічному стані самих співробітників підприємства.

Актуальність питання управління конфліктами в організації залежить від того, що проблема внутрішньоорганізаційного конфлікту є однією з важливих у сфері трудових відносин. Незважаючи на широку розробленість загалом проблеми конфлікту, в самій організації залишається досить багато питань, що вимагають осмислення і знань у світлі змін, що відбуваються в суспільстві.

Протягом довгого часу питання конфліктів в організації, питання ефективного управління конфліктами розглядалися такими дослідниками як А.

Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон та інші. Також свій внесок зробили такі українські вчені, як: Ю.Г. Біляк, Н.К. Назаров, Т. Г. Сухорукова, Г.О. Черезова та інші. Незважаючи на велику кількість літератури з питань конфлікту, вся вона, в основному, має теоретичний характер. Однак нині немає єдиного інструменту регулювання конфліктів у трудових колективах, який можна було б застосовувати керівникам для вирішення конфліктних ситуацій.

Мета дослідження – розробити рекомендації щодо управління конфліктами на прикладі ТОВ «Electroplus». Виходячи з мети дослідження, у дослідженні були поставлені такі завдання, що визначають його структуру:

- 1) Дати поняття конфлікту та позначити види конфліктів.
- 2) Розглянути причини конфліктів.
- 3) Вивчити питання управління конфліктами на підприємстві та розглянути методи вирішення конфліктних ситуацій.
- 4) Дати економіко-правову характеристику підприємству ТОВ «Electroplus».
- 5) Проаналізувати соціально-психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «Electroplus».
- 6) Провести діагностику рівня конфліктності у трудовому колективі ТОВ «Electroplus».
- 7) Запропонувати заходи щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві та оцінити їх ефективність.

Об'єкт дослідження – трудовий колектив ТОВ «Electroplus».

Предмет дослідження – соціально-психологічний клімат та рівень конфліктності у трудовому колективі ТОВ «Electroplus».

Теоретична основа дослідження. Основою дослідження послужив накопичений науковий досвід у працях вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців у галузі управління персоналом, у галузі управління конфліктами у групах, у питаннях конфліктології та управління конфліктами на підприємстві.

Методологічна основа дослідження. Для реалізації зазначених вище завдань дослідження було застосовано такі методи: а) оглядово-аналітичне дослідження літератури; б) загальнонаукові методи, такі як: порівняльний, факторний, структурний аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збирання та обробки інформації, економіко-математичні методи аналізу, а також експертні оцінки.

Практична значущість дослідження має як теоретико-методологічний, так і прикладний характер. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані у роботі ТОВ «Electroplus» та інших організацій для вдосконалення управління конфліктами на підприємстві.

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, основної частини, що складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, види конфлікту

Ефективна робота організації в сучасних умовах вимагає постійного розвитку, вдосконалення всієї системи управління, в тому числі і системи управління персоналом. Персонал організації є спільнотою людей, в якій відбуваються конфлікти різного рівня. Здатність будувати конструктивні відносини, використовувати найбільш ефективну стратегію поведінки в конфліктній ситуації і вирішувати конфліктні протиріччя є важливим показником ефективності діяльності керівника будь-якого рівня.

Слід відзначити, що конфлікти виникають постійно у житті людини у всіх сферах життєдіяльності та мають різноманітні прояви і наслідки. Відповідно людина змушена знаходити способи управління ними, їх оцінювання, зниження їхніх негативних наслідків та запобігання конфліктам. Природа виникнення конфліктів, їхня багатоаспектність та пов'язаність із різними елементами життя людини та суспільства загалом є об'єктом вивчення вчених, починаючи із часів власне появи людини, оскільки про них згадують у більшості стародавніх міфів, давніх переказів, народних пісень, приказок тощо.

Слово «конфлікт» має латинське походження від «conflictus», що в перекладі означає «зіткнення». На Заході теорія конфлікту як альтернатива теорії порядку Т. Парсонса виникла вперше 1956 р. у роботі Л. Коузера «Функції соціального конфлікту». Л. Коузер розуміє конфлікт як ідеологічне явище, яке відображає прагнення і почуття індивідів та соціальних груп у боротьбі за цінності та претензії на певний статус, владу та ресурси, в якій цілями противника є нейтралізація, заподіяння шкоди чи усунення суперника. Цінність конфліктів, на думку Л. Коузера, полягає в тому, що конфлікти «запобігають окостенінню системи, приховують дорогу інноваціям» [14].

Дещо пізніше термін «конфлікт» був використаний Р. Дарендорфом у його роботі «Класи та класовий конфлікт в індустріальному суспільстві». Проте справжнє народження теорії конфлікту, як концептуально незалежної моделі, відбулося 1961 р., з виходом книги Д. Рекса «Ключові проблеми соціологічної теорії» [18], де позначалося, що є спосіб вирішення протиріч.

У сучасній конфліктологічній літературі існують різні підходи до визначення понять «конфлікту» та «конфліктної ситуації». Так, на думку професора К. Боулдінга конфлікт – це ситуація суперництва, в якій сторони усвідомлюють несумісність можливих позицій і кожна сторона прагне зайняти становище, несумісне з тим, яке хоче зайняти інша [41].

Згідно професору Л. Крісбергу конфлікт є відношенням між двома і більше сторонами, які впевнені в тому, що мають несумісні цілі. Західними соціологами та філософами конфлікти визнаються найважливішими факторами соціального розвитку. Англійський філософ та соціолог Г. Спенсер вважав конфлікт «неминучим явищем в історії людського суспільства та стимулом соціального розвитку». Німецький філософ-ідеаліст і соціолог Г. Зіммель, називаючи конфлікт «суперечкою», вважав його психологічно зумовленим явищем та однією з форм соціалізації [18].

Зі сказаного вище, що визначень конфлікту можна згрупувати за кількома блоками, які відображено на рисунку 1.1.

Групи конфліктів

Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Блок 5
Конфлікт як невідповідність	Конфлікт як форма спілкування	Конфлікт як форма спілкування, має у своїй основі протиріччя	Конфлікт як найгостріша форма протиріччя та конкуренції	Конфлікт як спосіб вирішення протиріччя в певній формі спілкування
Конфлікт – це обізнаність залученими до конфлікту	Конфлікт визначається як форма відносин між	Конфлікт – це вид спілкування, в основі якого лежать	Конфлікт є граничним випадком	Конфлікт є «найгострішим способом вирішення

сторонами про відмінності, невідповідності, несумісні бажання або суперечливих вимог	суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протистоїть цінностями та нормами, інтересами та потребами	реальні чи ілюзорні, об'єктивні чи суб'єктивні, але у різною мірою усвідомлені протиріччя з метою спілкуються суб'єктів прояв об'єктивних чи суб'єктивних протиріч у взаємодії протиборчих сторін	загострення соціальних протиріч, що виражається у зіткненні різних соціальних спільностей силовий динамічний вплив між індивідами або соціальними групами на основі дійсної або уявної розбіжності інтересів або нестачі ресурсів	протиріч, що виникають у процесі взаємодії, що полягає у протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується негативними емоціями»
--	---	---	---	--

Рис. 1.1. Групи конфліктів [29]

В науці управління активно почали досліджувати конфлікти у школі наукового управління та адміністративній школі. Основним представником останньої був Вебер, який розглядав конфлікт як негативне явище, що асоціювалось із певною агресією, ворожістю, війною, суперечками, погрозами тощо, яке призводить зрештою до руйнування досягнутого балансу та може зашкодити діяльності будь-якої соціально-економічної системи. При цьому вважали, що запобігти конфлікту та уникнути його негативних наслідків конфлікту можливо, спонукаючи до встановлення цілей, завдань, норм, побудови раціональної структури управління тощо[29].

Сучасні школи менеджменту дотримуються позиції, що управлінські конфлікти частіше приводять до позитивних результатів і відповідно вони бажані та обов'язкові у діяльності ефективної організації. Можливість виявити різні позиції, думки, приховані цілі, мотиви та потреби, отримати додаткову інформацію та інші необхідні ресурси, сформувані альтернативи розвитку робить управлінський конфлікт необхідним для виживання сучасної організації у конкурентному середовищі.

Американські дослідники виокремлюють такі види конфліктів, які часто виникають і у системі менеджменту підприємств [20]: конфлікт цілепокладання, у

якому відображається несумісність встановлених сторонами цілей або бажаних результатів; конфлікт уявлень, у разі виникнення якого протистоять відмінні уявлення та судження сторін; конфлікт емоцій; конфлікт процедур, що полягає у протистоянні сторін під час вибору способу вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.

Відомий науковець Карен Джен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види [23]:

конфлікт змісту – передбачає відмінності в уявленнях працівників про цілі, обов'язки, завдання, які перед ними поставлені. Особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть і значення завдань та на цілі, які визначають для себе опоненти;

емоційні конфлікти – соціально-психологічна незбіжність та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі;

адміністративні конфлікти, пов'язані із відмінностями та різним баченням підходів до реалізації цілей та завдань. Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов'язки – один із типових прикладів управлінського конфлікту, які часто виникають у діяльності машинобудівних підприємств із їхніми громіздкими організаційними структурами управління. Керівники окремих великих машинобудівних підприємств навіть уявлення не мають про структуру управління їхнім підприємством, що відповідно породжує проблеми із розподілом обов'язків і повноважень та спричиняє виникнення управлінських конфліктів.

Ф. Глазл зазначає про необхідність виокремлення гарячих та холодних конфліктів. Перші конфлікти проходять із використанням драматичних підходів та театральної поведінки, їм притаманна емоційна напруженість та збудження. Сторона конфлікту впевнена у правильності своїх цілей, переконань та інтересів. На відміну від гарячих конфліктів, холодні проходять спокійно та тихо, без емоційного супроводу та збудження, однак, часто виникають розчарування, емоційне спустошення тощо. Управлінські конфлікти можуть бути як гарячими,

так і холодними, насамперед це визначається корпоративною культурою підприємства та соціально- психологічними особливостями керівників.

За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зав'язків доцільно виокремлювати такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані.

В українському науковому середовищі прийнято розуміти під конфліктом в організації ситуацію, причиною якої стало протиріччя позицій двох сторін з приводу цінностей, цілей і засобів їх досягнення, та інших організаційних і особистісних факторів. Погляди щодо сутності конфлікту представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика сутності конфлікту [8]

Автор	Визначення сутності конфлікту
Назаров Н.К.	конфлікт являє собою певне протиріччя між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціуму або особистого життя.
Черезова І.О.	конфлікт - це абсолютно нормальний прояв будь-яких соціальних зв'язків і відносин між людьми, це спосіб взаємодії сторін при зіткненні несумісних позицій та інтересів, протиборство взаємопов'язаних елементів, які сфокусовані на різних цілях.
Сухорукова Т.Г.	конфлікт в організації – відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого порядку.
Біляк Ю.В.	конфлікт в організації як «різновид конфліктів, що виникають в колективах внаслідок неузгодженості формальних організаційних засад і реальної поведінки членів колективу»

Однак не всяке протиріччя можна назвати конфліктом. Протиріччя призводять до конфліктів тоді, коли вони зачіпають соціальний статус групи або особистості, матеріальні або духовні інтереси людей, їх престиж, моральну гідність. Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо мова йде про взаємодію людей.

На нашу думку, конфлікт на підприємстві – це відношенням між двома і більше сторонами, які впевнені в тому, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого порядку при цьому мають несумісні цілі.

Аналізуючи різні підходи до розуміння сутності конфліктів, які виникають на підприємстві, можна дійти висновку, що – це конфлікт (трудовий), який є одним із видів соціальних конфліктів між суб'єктами організації, та визначається зіткненням протилежних переконань, інтересів і цілей. В таблиці 1.2, представлена класифікація конфліктів, які можуть виникнути на підприємстві.

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів на підприємстві [35]

Ознака класифікації	Види конфліктів
Сфери прояву	Виробничо-економічні протиріччя; Відмінності у поглядах; Розбіжності у соц. сфери; Розбіжності через особливості психіки кожної людини; Розбіжності у сімейно-побутових відносинах
Масштаби поширення	Всеосяжні, загальні; Локальні
Тривалість, напруженість	Шалені, агресивні, короткі; Гострі, тривалі; Слабовиражені, швидкі
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособистісні; Міжособистісні (суперечності між двома особами); Міжособистісно-групові (суперечності між особистістю та групою); Міжгрупові (суперечності між групами)
Предмет конфлікту	Реальні (мають чіткий предмет конфлікту); Нереальні (не мають чіткого предмета конфлікту)

За характером причин конфлікту	Об'єктивні – пов'язані з реальними проблемами та недоліками; Суб'єктивні – зумовлені різницею індивідуальних оцінок тих чи інших подій, відносин між людьми.
Джерела та причини виникнення	Організаційні (у зв'язку зі змінами регламентів); Емоційні та соціально-трудова; Ділові та особистісні
Комунікативна спрямованість	Горизонтальні (опоненти рівного соц. рівня); Вертикальні (опоненти різного соц. рівня, зазвичай між керуючими та підлеглими); Змішані
Наслідки для організації	Позитивні (творчі, ведуть розвитку компанії) і негативні (руйнівні, призводять до деградації підприємства); Конструктивні (засновані на об'єктивних проблемах) та деструктивні (засновані на суб'єктивних протиріччях)
Форми та ступеня зіткнення	Відкриті (звичайна суперечка, сварка); Приховані (сторони не знають намірів один одного); Спонтанні (що виникли стихійно), ініціативні (сплановані)
Можливості врегулювання	Антагоністичні (фактично непримиренні протиріччя, якщо і вирішуються, то частково); Компромісні (сторони готові йти на поступки, зазвичай повністю вирішуються та призводять до співпраці)

Отже, підставами для класифікації може бути джерело конфлікту, зміст, значимість, тип дозволу, форма висловлювання, тип структури взаємовідносин, соціальна формалізація, соціально-психологічний ефект, соціальний результат та інші чинники.

1.2. Умови виникнення конфлікту на підприємстві

Дослідження конфліктних явищ, які виникають на підприємствах, визначають, що головною умовою їх виникнення є порушення моральних норм взаємовідносин між членами трудових колективів різних категорій та організації самого процесу виробництва. Результати проведених психологами і соціологами досліджень свідчать, що чим більше у колективі людей, задоволених працею, тим сприятливіше морально-психологічний клімат у ньому, тим паче розвинені товариство і взаємодопомога, і навпаки, що більше незадоволених працею, то гірша

атмосфера у колективі тим паче спалахують різні конфлікти.

Конфлікт визначається тим, що свідома поведінка однієї зі сторін викликає розлад інтересів іншої сторони, що породжує протидію у відповідь. Причини конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення і визначають динаміку розвитку. Причина виникнення конфліктів криється, перш за все, у тому, що кожна людина має власні цілі, прагнення та інтереси, погляди на життя. При цьому досягнення індивідуальних цілей часто, доводиться пов'язувати та узгоджувати з цілями інших людей. У процесі досягнення цілей та вирішення індивідуальних завдань між індивідами можуть виникати конфлікти.

Причини виникнення конфліктів так само численні, як і конфлікти. У загальному вигляді ці причини можна поділити на три групи, які представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Причини виникнення конфліктів та їх характеристика [42]

Причини конфліктів	Характеристика
які виникають у процесі праці	основним джерелом виникнення конфліктних ситуацій багатьом організацій є чинники, породжені трудовим процесом. Серед них фактори, що перешкоджають виконанню людьми своїх обов'язків. Конфлікти у процесі трудової діяльності викликаються також факторами, що перешкоджають досягненню таких цілей, як високий заробіток, сприятливі умови праці та відпочинку
викликані психологічними особливостями людських взаємовідносин	взаємні симпатії та, навпаки, антипатії людей

обумовлені особистісними особливостями, своєрідністю особистості	маються на увазі як невміння людини контролювати свої емоції, агресія, зайва тривожність, а й соціально-демографічні характеристики
--	---

Щодо основних причин виникнення конфліктів в організаціях, то необхідно окреслити наступні:

1) Обмеженість ресурсів – це потреби людини перевищують, ресурсну базу, з допомогою якої їх можна задовольнити. Як відомо, ресурси у будь-якій економічній системі обмежені, а потреби людей обмеження не мають. Ця тенденція простежується навіть у найуспішніших і найбільших організаціях, оскільки навіть найбільш розвинуті організації завжди відчувають дефіцит ресурсів.

2) Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення конфліктів. Необхідність розподілу ресурсів неминуче веде до конфліктів. Люди хочуть отримувати дедалі більше та шукають способи задоволення потреб, які здаються їм цілком обґрунтованими. Людям властиве прагнення до ролі власного внеску та значущості своєї праці. Те, що є перешкодою в отриманні доступу до ресурсів, буде причиною виникнення конфлікту.

3) Взаємозалежність завдань – можливості виникнення конфліктів існують скрізь, де залежать друг від друга у виконанні загальних завдань. В організаціях тісно взаємопов'язаний лінійний та штабний персонал. Незадоволення взаємних вимог призводить до конфліктів.

4) Відмінність у меті – зростання ймовірності конфліктів відбувається у відповідності зростання організації та відокремлення спеціалізованих підрозділів. Окремі працівники організації часто переслідують власні цілі, які відрізняються від цілей інших.

5) Відмінності у поглядах і уявленнях – керівники та виконавці можуть мати

різні погляди на шляхи та способи досягнення спільних цілей навіть за відсутності суперечливих інтересів. Кожен відстоює свою точку зору, вважаючи її єдино вірною, а свого опонента – невагомою.

6) Несумісність в умовах соціально-демографічних відмінностей – стать, вік, соціальне походження тощо.

7) Незадовільні комунікації – конфлікти в організації часто пов'язані з неточною та неповною передачею інформації або відсутністю необхідної інформації, неправильним її тлумаченням. Безліч конфліктів виникає через те, що співробітники неправильно сприймають ситуацію, що відбувається в організації. Спочатку відбувається непорозуміння між опонентами, яке згодом призводить до розбіжностей і перетікає у конфлікт. З цієї причини дуже складно керувати конфліктом.

8) Обдурені надії – обіцянки, дані людям, не виконуються.

9) Нестача у згуртованості між співробітниками - як відомо, ризик виникнення конфлікту в дружньому колективі значно нижче, ніж у колективі розділеним на різні угруповання.

10) Будь-які соціальні відмінності між співробітниками. В даному випадку, суперечки між працівниками однієї організації, а також між відділами або підрозділами можуть виникнути через вибір різних конфесій, приналежності до різних етносів, різниці у традиціях, моральних нормах, політичних поглядах.

11) Боротьба за неформальне лідерство. Даний вид боротьби проявляється у будь-якій організації, у будь-якому відділі чи підрозділі, незалежно від посад та соціального становища. Прагнення до переваг закладено у кожній людині від народження та проявляється на всіх етапах життєдіяльності.

12) Некомфортна трудове середовище також є самостійним чинником розвитку трудових конфліктів у організації. Йдеться про завантаженість кабінетів, відсутність чи брак особистого простору для кожного працівника. Фактично, чим щільніше один до одного знаходяться люди, тим частіше вони конфліктуватимуть

між собою через дрібниці. Також відсутність особистого простору спричиняє наявність стороннього шуму навколо робочого місця, що, своєю чергою, заважає зосередитися на роботі. Тобто навіть за відсутності трудових конфліктів через некомфортне розташування працівника, його продуктивність падатиме і можуть виникнути конфлікти вже на цьому ґрунті.

13) Відмінності у психологічних особливостях людей – значної причиною конфліктів може бути розбіжності у темпераменті, характері, потребах, мотивах, відмінність у точках зору у тому чи іншого питання, образа та інші психологічних особливостях людей. Ці відмінності найчастіше є причинами міжособистісних конфліктів. Іноді трапляються люди, які постійно виявляють агресивність, ворожість, негативно сприймають те, що їм говорять. Вони завжди або «нападають», або «захищаються», заперечують кожне слово, не вникаючи в зміст сказаного опонентом.

14) Помилка в управлінні – непрофесійні рішення менеджера, викликані необ'єктивною оцінкою ситуації, неправильний вибір стратегії поведінки, некваліфікованість управлінця, незрозуміло поставлені завдання перед співробітниками.

Отже, є безліч причин виникнення конфліктів у організації. Передбачити та попередити їх все неможливо, але основне завдання кожного керівника зробити так, щоб кількість конфліктів зводилася до мінімуму. Для цього потрібно знати, розуміти та грамотно співвідносити місію, цілі організації та мотиви всіх співробітників, а також призначати керівниками таких же знаючих та розуміючих людей, здатних задовольнити трудові потреби більшості членів колективу без шкоди виробничому процесу. Для вирішення конфліктів важливо мати здатність швидко і адекватно реагувати на різні варіанти розвитку конфліктної ситуації, мати у своєму розпорядженні різні підходи та вміти ним користуватися, виходити за межі звичних схем мислення, і в той же час можна використовувати конфлікт як джерело життєвого досвіду, самовиховання та самонавчання.

1.3. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями на підприємстві

Питання управління конфліктами в організації є одним із актуальних у сучасній практиці управління персоналом. Управління конфліктом, можна визначити, як свідому діяльність стосовно конфлікту всіх етапах його виникнення, розвитку, становлення і завершення, що має на меті зміну (як правило – поліпшення) природної динаміки конфлікту. На рисунку 1.2, представлено структуру управління конфліктами.

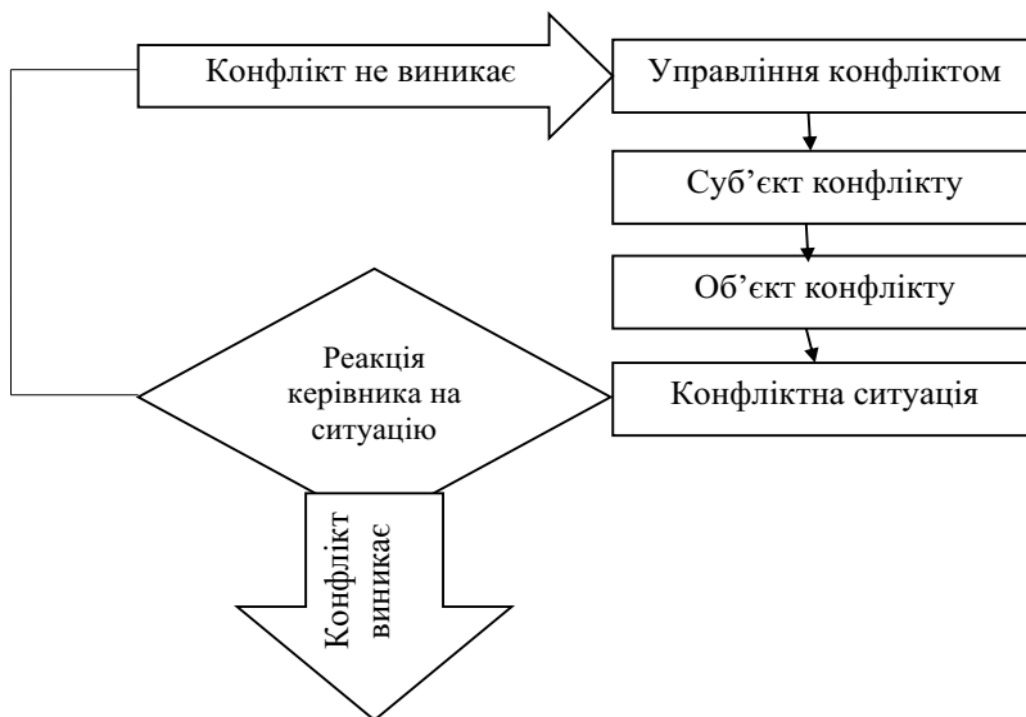


Рис. 1.2. Структура управління конфліктом на підприємстві [24]

Управління конфліктом є дуже складним та багатоаспектним процесом. Уміння чітко розпізнавати виникаючі небезпеки і регулювати діяльність підприємства з їх усунення є можливим лише після ознайомлення з основними технологіями управління конфліктом. Дані технології представляють планомірну та свідому діяльність із врегулювання джерела напруженості, що здійснюється на всіх етапах його виникнення, розвитку та завершення.

Перший крок у управлінні конфліктом полягає у розумінні його джерел. Менеджеру слід з'ясувати, чи це проста суперечка про ресурси, непорозуміння, різні

підходи до системи цінностей людей чи це конфлікт, що виник унаслідок взаємної нетерпимості чи психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту менеджер повинен мінімізувати кількість учасників конфлікту, оскільки чим менше учасників бере участь у конфлікті, тим менше буде потрібно зусиль для його вирішення. Особливу складність для менеджера представляє знаходження способів вирішення міжособистісних конфліктів, при цьому існує кілька стратегій поведінки та варіантів дій менеджера, які спрямовані на запобігання конфлікту. Так, до основних способів вирішення конфліктів слід віднести:

✓ пристосування - одна сторона у всьому погоджується з іншою, але має свою думку, яку не висловлює, це коли слабка наполегливість поєднується з високою кооперативністю. Дії керівника у ситуації конфлікту спрямовані на збереження чи відновлення добрих відносин, забезпечення задоволеності іншої особи шляхом згладжування розбіжностей. Заради цього він готовий поступитися, знехтувати своїми інтересами, прагнути підтримувати іншого, не зачіпати його почуттів, враховувати його аргументи;

✓ уникнення - уникнення конфліктної ситуації. При даній стратегії, поведінка менеджера спрямована на те, щоб вийти з ситуації, не поступаючись, однак, і не наполягаючи на власній думці, утримуючись від вступу в суперечки та дискусії, а також від висловлювань своєї позиції. У відповідь пред'явлені йому вимоги чи звинувачення такий керівник перекладає розмову на іншу тему. Керівник не бере на себе жодної відповідальності за вирішення проблем і не бажає бачити неоднозначних питань, а також не надає значення розбіжностям, спростовує наявність конфлікту або взагалі вважає його марним, намагається не потрапляти у ситуації, які провокують конфлікт;

✓ примус (протиборство) - у цьому випадку висока наполегливість поєднується з низькою кооперативністю. Дії менеджера спрямовані на те, щоб наполягти на власній думці, шляхом відкритої боротьби за власні інтереси, застосування влади, примусу. Протиборство передбачає сприймати ситуації як

перемогу чи поразку, займати жорстку позицію і виявляти непримиренний опір у разі протиборства партнера. Такий керуючий змусить прийняти свою точку зору за всяку ціну;

✓ компроміс – прийнятне для обох сторін рішення, що передбачає завершення конфлікту шляхом часткової поступки опонентів. При компромісі дії учасників спрямовані на пошук рішення за рахунок взаємних поступок, на вироблення проміжного рішення, яке влаштовує обидві сторони, при якому ніхто не виграє, але й не втрачає. Такий стиль поведінки застосовний за умови, що опоненти мають однакову владу, мають взаємовиключні інтереси, у них немає великого резерву часу на пошук кращого рішення, їх влаштовує проміжне рішення на певний період часу;

✓ співпраця - обговорення та реалізація взаємовигідного рішення, передбачає прагнення до обговорення теми конфлікту та взаємодія суб'єктів як союзників у вирішенні проблеми. Співпраця означає, що індивід бере активну участь у пошуку рішення, що задовольняє всіх учасників взаємодії, але, не забуваючи при цьому, свої інтереси. Передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні спільного рішення. Ця форма вимагає тривалої роботи та участі всіх сторін. Якщо вирішення проблеми має для всіх важливе значення, то при такому підході можливе всебічне обговорення питання, що виникли та вироблення спільного рішення з дотриманням інтересів усіх учасників.

Отже, конфлікти неминучі у житті організації, і треба навчитися керувати конфліктами для підприємства, покладаючись на попередній досвід, теоретичні і практичні знання. Управління конфліктами - це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою усунення причин, що породили конфлікт, та приведення поведінки учасників конфлікту у відповідність до сформованих норм взаємовідносин.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1:

1) конфлікт – одна з найпоширеніших форм організаційної взаємодії та інших відносин між людьми, це сигнал того, що відбулися розбіжності у відносинах між людьми, які дозволяють виявити слабку ланку в ланцюзі виробничих чи особистісних відносин колективу організації.

2) конфлікт у створенні – це протиріччя, що у трудових відносинах та умовах, що з їх забезпеченням. в основі виникнення будь-якого конфлікту лежить та чи інша причина, при виявленні якої можна вирішити та згладити розбіжності, найбільш важливими є соціальні фактори.

3) особливе місце у низці кризових ситуацій займають конфлікти, вирішення яких має бути пріоритетним завданням організації. тут важливо вчасно запобігти зіткненню, а якщо це неможливо, то максимально безболісно вийти з нього. потрібна психологічна готовність до роботи з конфліктами, а також особливі професійні навички управлінців для запобігання розбіжностям між колективом та, у разі виникнення, вміння професійно усунути їх між сторонами.

4) управління конфліктом трудомісткий процес, що включає: сприйняття, прогнозування та оцінку спрямованості конфлікту; попередження чи стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення конфлікту

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ТОВ «ELECTROPLUS»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ТОВ «Electroplus»

Торгово-монтажна компанія ТОВ «Electroplus» пропонує широкий спектр кабельно-провідникової, низьковольтної та електротехнічної продукції вітчизняних та зарубіжних виробників. Компанія ТОВ «Electroplus» заснована у квітні 1996 року як спільний проект персоналу на ринку електрообладнання. Компанія займається постачанням електроустаткування та низьковольтної продукції. За короткий час компанія стала відома і успішно розширила географію продажів і асортимент продукції. Концентруючись на потребах клієнтів, навчений і мотивований персонал забезпечує клієнтів необхідною інформацією про технічні особливості продукції, ціни та терміни поставки. Кількість клієнтів підприємства динамічно зростає.

Довготривала та тісна співпраця з постачальниками гарантує, що вся необхідна інформація про нові та існуючі продукти вчасно стає доступною нашим покупцям. Нашими постачальниками є найбільші виробники електроустаткування близького зарубіжжя. У перспективі – робота і з іноземними виробниками.

Особлива увага приділяється зручності замовників та сервісному обслуговуванню. Компанія є товарно-розподільчою мережею, яка пов'язує виробників та споживачів електротехнічної продукції, узгоджуємо інтереси та задовольняємо потреби обох сторін. Пропонується доставка обладнання автотранспортом та здійснюється кваліфікована допомога замовникам. Сучасне технічне обладнання, високі вимоги корпоративного стандарту ТОВ «Electroplus» дозволяють фахівцям поряд з виконуваними роботами безперервно вдосконалювати якість послуг.

ТОВ «Electroplus» є юридичною особою зі статусом комерційної організації, засноване на необмежений термін діяльності та створене на підставі Установчого договору. ТОВ «Electroplus» відповідно до чинного законодавства є організацією, статутний капітал якої розділений на частки визначених установчими документами

розмірів. Учасники товариства не відповідають за його зобов'язаннями та несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості належних їм часток у статутному капіталі товариства. Число учасників товариства не перевищує межі, встановленої законодавством для товариств з обмеженою відповідальністю.

Організаційна структура управління ТОВ «Electroplus» має лінійно-функціональну структуру управління – чітке розмежування повноважень, вузька спеціалізація (рис. 2.1).

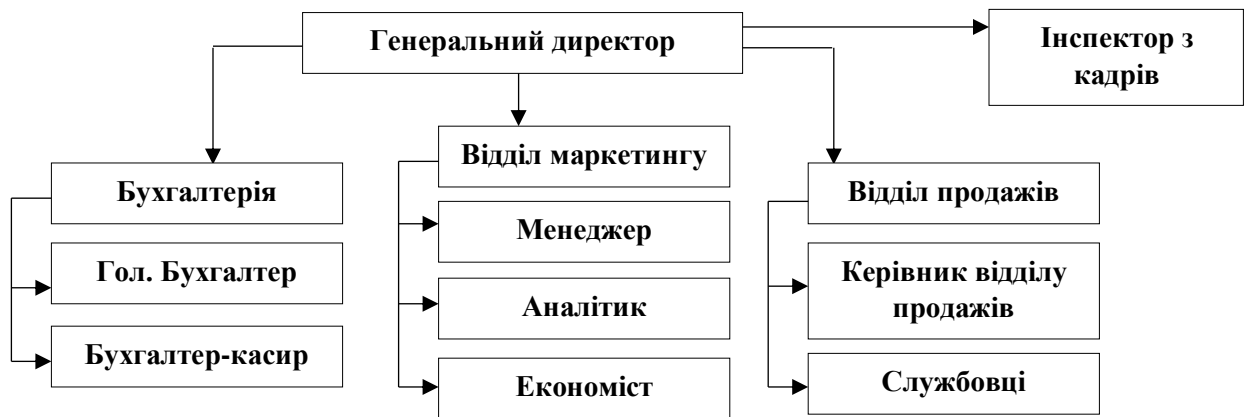


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Electroplus»

Для цієї організаційної структури характерна висока централізація стратегічних рішень та децентралізація оперативних рішень; властива організація директивних зв'язків за принципом однолінійності та переважне застосування інструментів координації з технічною підтримкою.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Electroplus» має переваги у забезпеченні високої професійної спеціалізації своїм співробітникам; сприяє стандартизації, формалізації, конкретизації та прогнозування процесів управління.

Отже, компанія зарекомендувала себе надійним постачальником електротехнічної продукції. Високий рівень сервісу, широкий асортимент якісної продукції, гнучка цінова політика та постійна наявність на складі, це ті пріоритети, завдяки яким компанія динамічно розвивається.

Структура чисельності персоналу підприємства ТОВ «Electroplus» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Структура чисельності персоналу підприємства ТОВ «Electroplus»,
2021 р.**

Категорія працівників	Чисельність, чол.
1. Керівники	1
2. Фахівці	10
3. Службовці	25
4. Робітники – всього,	23
в тому числі:	
- основні	15
- допоміжні	8
Всього працівників	59

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Electroplus» сформуємо аналітичний баланс, за даними річного звіту ТОВ «Electroplus», який представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналітичний баланс ТОВ «Electroplus»
за 2020-2021 рр. (тис. грн.) [39,40]**

Статті	2020 р.	2021 р.
Актив		
1		
I. Необоротні активи	32634	36335
Нематеріальні активи	246	228
Основні засоби	32388	36107
Усього за розділом I	32634	36335

II. Оборотні активи		
Запаси	45861	44957
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	27204	25712
Гроші та їх еквіваленти	117238	110034
Усього за розділом II	190303	180703
Баланс	222937	217308
Пасив		
1		
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	1200	1200
Додатковий капітал	110620	113680
Резервний капітал	26338	32234
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	32117	48121
Усього за розділом I	170275	195235
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	10680	-
Поточна кредиторська заборгованість	41982	21803
Усього за розділом III	52662	21803
Баланс	222937	217308

Як очевидно з таблиці 2.2, наприкінці 2021 року вартість майна становила 217 038 тис. грн. У структурі активів найбільшу суму та питому вагу займають оборотні активи, найменший – необоротні активи. У структурі оборотних активів найбільшу частку займають кошти; у структурі необоротного капіталу – основні засоби. Пасив підприємства сформований із власних та короткострокових пасивів. У цьому кошти займають більшість пасивів. В цілому можна відзначити, що структура балансу

позитивна (велика питома вага ліквідних активів та власних коштів, відсутність збитків).

Аналіз складу та розміщення активів ТОВ «Electroplus» за 2020-2021 рр. проведемо виходячи з аналітичної таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз складу активів ТОВ «Electroplus» [39,40]

Активи	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Нематеріальні активи	246	0,11	228	0,10	-18	-0,01
Основні засоби	32388	14,43	36107	16,18	3719	1,75
Оборотні активи	190303	85,45	180703	83,72	-9600	-1,74
Разом	222937	100,0	217038	100,0	-5899	-

Далі проведемо аналіз показників, що характеризують стан та рух основних засобів ТОВ «Electroplus», результати якого наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху основних засобів ТОВ «Electroplus», тис. грн. [39,40]

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			тис. грн.	%
Вартість основних фондів	32388	36107	3719	9,13
Знос за основними фондами	11262	13345	2083	18,50
Придбано основних фондів	-	2939	2939	-
Списано основних фондів	-	-	-	-
Коефіцієнт оновлення	-	0,01	-	-
Коефіцієнт зносу	35	38,0	3,0	8,57
Коефіцієнт придатності	65	62	-3,0	-4,61
Частка основних засобів виробничого призначення у загальній сумі основних засобів	100,0	100,0	-	-

Отже, як на початок, так і на кінець 2020 року більшість активів ТОВ «Electroplus» була розміщена в оборотних активах. На кінець 2021 року їхня частка незначно (на 1,74 %) скоротилася. Це пов'язано як із загальним зниженням активів, так і зі зростанням вартості необоротних активів (з рахунок збільшення вартості основних засобів).

За підсумками діяльності ТОВ «Electroplus» у 2021 році, вартість основних засобів зростає на 3719 тис. грн. (або 9,13%). Усі основні засоби ТОВ «Electroplus» – активні (машини, обладнання, транспортні засоби), виробниче призначення.

За 2021 рік було придбано додатково основних засобів на 2939 тис. грн. Вибуття основних засобів у 2021 році немає. Коефіцієнт оновлення у 2021 році становив 0,009. Сума нарахованого у 2021 році зносу склала 2083 тис. грн. На кінець 2021 року частка придатних до експлуатації основних засобів ТОВ «Electroplus» складає 62%.

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «Electroplus»

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею та колективом. Соціально-психологічний клімат виникає спонтанно, але добрий клімат перестав бути простим наслідком проголошених девізів і зусиль окремих керівників.

Соціально-психологічний клімат є результатом систематичної виховної роботи з членами колективу, здійснення спеціальних заходів, вкладених у організацію відносин між керівниками та підлеглими. Формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату – це постійне практичне завдання керівників будь-якого рангу.

У мінімальний набір методів вимірювання соціально-психологічного клімату в колективі входять такі методи як анкетування, соціометрія, референтометрія та методика визначення вартісно-орієнтаційної єдності.

Діагностика соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «Electroplus» проводилася з використанням наступних методик:

- Діагностика соціально-психологічного клімату трудового колективу за методикою О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито - визначає рівень розвитку психологічного клімату досліджуваного колективу, дає загальну оцінку психологічного клімату, виявляє ті фактори формування соціально-психологічного клімату трудового колективу, які можуть бути використані для корекції та вдосконалення цього клімату у цій групі [33];

- за методикою виявлення ступеня інтеграції «СПСК» – соціально-психологічна самооцінка колективу – демонструє рівень розвитку колективу, отже, і соціально- психологічного клімату у ньому, виявляє такі напрями показників: відповідальність; колективізм; згуртованість; контактність; відкритість; організованість; поінформованість [33].

Проведене дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Electroplus» за методикою О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито показали, що соціально-психологічний клімат у колективі можна охарактеризувати як позитивний із значним ступенем виразності цієї якості з показником +0,70, що потрапляє в інтервал від +0.33 до +1 – позитивні оцінки.

Якісний аналіз результатів дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Electroplus» показав високий ступінь задоволеністю роботою у 92% опитаних співробітників, 8% респондентів відповіли, тобто мають прогнози змінити вигляд діяльності.

Загалом члени трудового колективу ТОВ «Electroplus» позитивно, доброзичливо та позитивно ставляться один до одного і можуть дати конкретну та досить повну характеристику ділових та особистісних якостей своїх колег, що підтверджують результати відповіді на запитання «Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні» – 40% респондентів відповіли, що в колективі приємні, добрі, освічені люди, 60% опитаних вважають, що в

колективі присутні всякі люди, проте жоден із респондентів не відповів, що у його колективі більшість колег люди малоприємні.

Результати відповіді питання «Як Вам здається, могли б Ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?» показали, що 35% респондентів відповіли “так”, 60% - “мабуть, так” і, відповідно, 5% відповіли “не знаю, не думав про це”, відповіді “ні” і “мабуть, ні” не були використані респондентами .

Цікаві результати відповіді на запитання «Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися?» які показав високий відсоток позитивних відповідей – 48%, що дозволяє зробити висновок про присутність у колективі швидше дружніх, ніж робочих відносин. Це опосередковано підтверджується оцінкою ділових і особистісних якостей колег.

Також показниками сприятливого та рівного соціально-психологічного клімату трудового колективу є задоволеність співробітників взаємовідносинами з колегами по роботі, баланс ділових та особистих відносин співробітників підприємства.

Далі діагностика соціально-психологічного клімату в колективі проводилася за методикою виявлення ступеня інтеграції. В анкетуванні взяли участь тридцять п'ять осіб (службовці та спеціалісти підприємства ТОВ «Electroplus»). Отримані результати подано у Додатку А.

На основі отриманих даних та згідно з ключом за методикою виявлення ступеня інтеграції оцінюються наступні показники, відображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників проблемних зон у соціально-психологічному кліматі трудового колективу ТОВ «Electroplus»

Показник	Результат
Прагнення збереження цілісності групи	1457/35=42

Згуртованість (єдність відносин)	$1680/35 = 48$
Контактність (особисті взаємини)	$1543/35=44$
Відкритість	$1012/35 = 29$
Організованість	$1926/35 = 55$
Інформованість	$1539/35 = 44$
Відповідальність	$709/35 = 20$

Інтерпретація даних представлена на рис. 2.2., з якого можна виділити проблемні зони в соціально-психологічному кліматі трудового колективу ТОВ «Electroplus».

З рисунку 2.2. видно, що критерії організованості та згуртованості займають високу позицію у трудовому колективі ТОВ «Electroplus», а відповідальності та відкритості досить низьку.

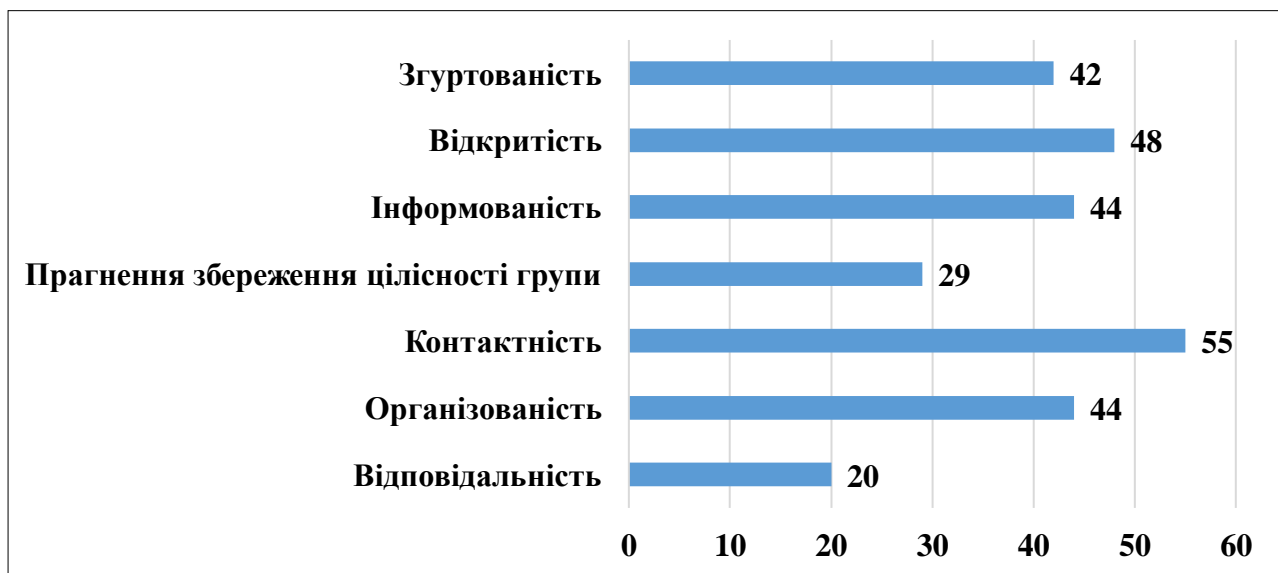


Рис. 2.2. Результати діагностики соціально-психологічного клімату

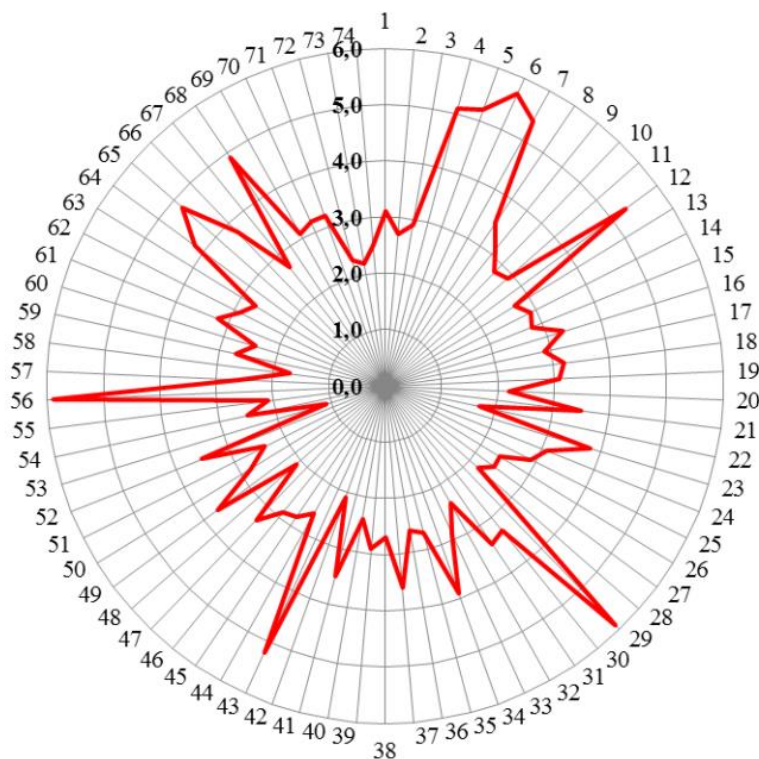
Низький рівень відкритості може говорити, що у трудовому колективі довірчі відносини перебувають у низькому рівні, навіть попри високий рівень контактності. У цьому контексті контактність пов'язані виключно з професійними обов'язками співробітників, характер яких зумовлений постійними комунікаційними зв'язками.

Низький рівень відповідальності говорить про слабку дисциплінованість працівників підприємства, недооцінку працівниками необхідності дотримання встановлених правил і норм трудової діяльності, низький рівень мотивованості працівників результатами праці.

Проте, організованість та згуртованість – це основа для вироблення конструктивних та ефективних способів подолання виявлених негативних тенденцій у якісних характеристиках трудового колективу ТОВ «Electroplus».

Для отримання середньої оцінки соціально-психологічного клімату трудовому колективі підраховуємо середні оцінки трудового колективу ТОВ «Electroplus» за кожним із сімдесяти чотирьох суджень.

Критерії оцінок суджень: а) 0-1.1 – дуже низький; б) 1.2-2.3 – низький; в) 2.4-3.5 – середній; г) 3.6-4.8 – високий; д) 4.9-6 – дуже високий. Дані підсумовуються (за кожним показником) та заносяться на графік, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ «Electroplus» (рис. 2.3).



— Середня оцінка за кожним судженням

Рис. 2.3. Соціально-психологічний клімат трудового колективу

З діаграми рисунку 2.3. видно, що:

- дуже високі показники у наступних суджень: радіють успіхам один одного (5,1 бала), надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів (5,2 бала), вміло взаємодіють один з одним у роботі (5,7 балів), знають завдання, стоять перед колективом (5,4 балів), діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів (5,3 бали), швидко знаходять між собою спільну мову (5,2 бали), поважають один одного (5,9 балів), активно беруть участь у громадській роботі (4,9 балів);

– високі показники колектив показав у таких судженнях: працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею (3,8 балів), щиро засмучуються при невдачах колег (3,9 балів), добре знають свої обов'язки (3,6 балів), доброзичливо ставляться один до одного (3,7 балів), підтримують один одного у важкі хвилини (4,2 балів), радіють успіхам новачків та представників інших підрозділів (4,8 балів), діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях (3,8 балів);

– низькі показники були виявлені у таких судженнях: враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів (2,2 бали), знають позитивні та негативні сторони роботи колективу (1,7 балів), самостійно виявляють та виправляють недоліки у роботі (2,2 бали) , не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками інших підрозділів (2,1 балів), мають однакові уявлення про норми моральності (2,1 балів), беруть на себе обов'язки інших членів колективу за необхідності (1,7 балів), щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів (2,3 бали), швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх (2,2 бали) – вкрай низький показник лише в одному судженні – по-господарськи ставляться до майна фірми (1,1 бали).

Всі інші показники мають середнє значення та їх більшість, що говорить про рівну і сприятливу обстановку в трудовому колективі, про сприятливий і мотивуючий соціально-психологічний клімат, який розташовує співробітників

один до одного і дозволяє ефективно, злагоджено і якісно виконувати свою роботу. За загальним середнім балом трудовий колектив ТОВ «Electroplus» можна оцінити як такий, що знаходиться на оптимальному, хорошому рівні розвитку.

Таким чином, проведене дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Electroplus» за методикою О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито показало, що соціально-психологічний клімат у колективі можна охарактеризувати як позитивний, за методикою О. Немова соціально-психологічний клімат у колективі характеризується високим рівнем організованості та згуртованості та низьким рівнем відповідальності та відкритості, проте середні показники по всьому колективу говорять про оптимальний і сприятливий рівень розвитку соціально-психологічного клімату у колективі, що збігається з аналізом за методикою О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито.

2.3. Діагностика рівня конфліктності у трудовому колективі ТОВ «Electroplus»

Для діагностики рівня конфліктності у колективі підприємства проаналізуємо причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі ТОВ «Electroplus». У дослідженні брали участь 36 респондентів (до раніше досліджуваних 35 співробітників приєднався керівник підприємства ТОВ «Electroplus»). Для діагностики конфліктів на досліджуваному підприємстві використовувалися опитувальні методи (анкетування, розмова), аналіз даних.

Анкета складається з 25 питань, спрямованих на: вивчення частоти конфліктів в організації; самооцінку конфліктності; вивчення найчастіше використовуваних методів вирішення конфліктів; аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктами; вивчення причин конфліктів (Додаток Б).

Результати дослідження дозволяють зробити висновки про рівень конфліктності в трудовому колективі ТОВ «Electroplus», про причини виникнення

конфліктів на підприємстві, про методи вирішення конфліктних ситуацій у досліджуваному колективі.

При відповіді на запитання «Як часто у ТОВ «Electroplus» виникають конфліктні ситуації?» – 75% (27 осіб) респондентів зазначили, що такі явища відбуваються іноді, 20% (7 осіб) опитаних відповіли, що конфліктні ситуації майже ніколи не відбуваються, проте 5% (2 особи) вважають, що конфлікти відбуваються періодично (рис. 2.4).

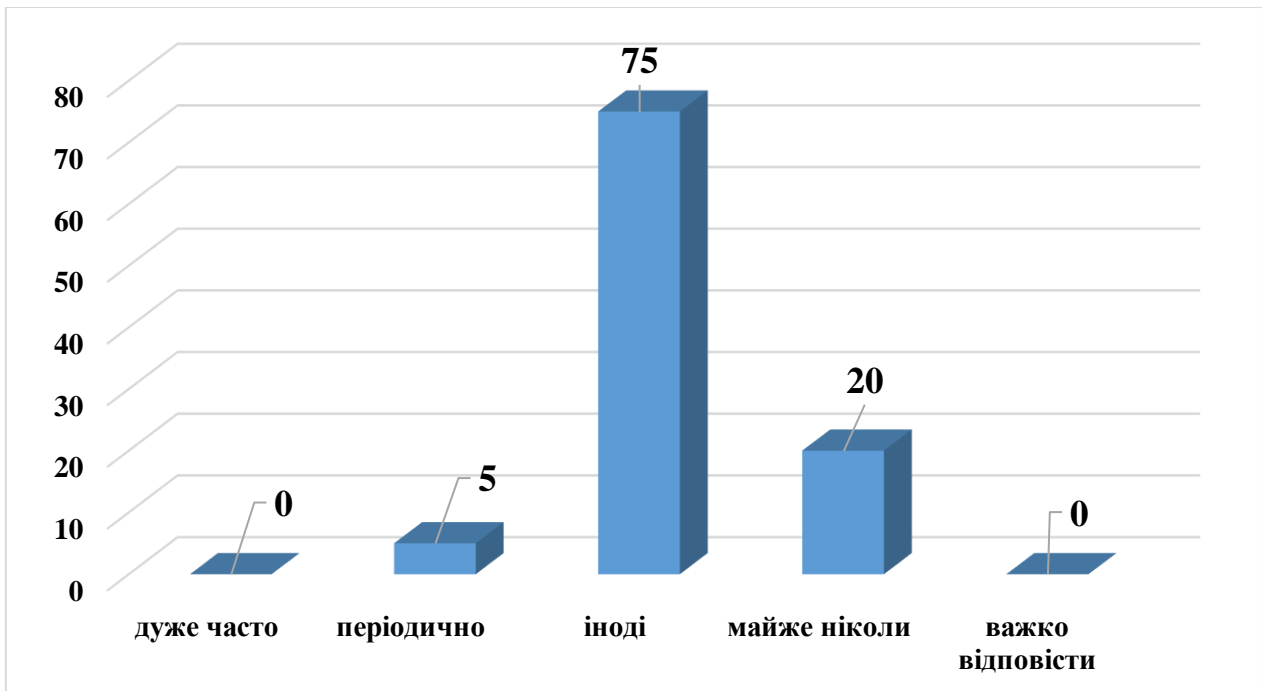


Рис. 2.4. Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?,%

Таким чином співробітники ТОВ «Electroplus» зазначають, що конфліктні ситуації у трудовому колективі – рідкісне явище. При цьому більшість співробітників (89% - 32 особи) не вважають себе конфліктною особистістю.

Респонденти також зазначили, що конфліктні ситуації, що виникають у трудовому колективі, повністю піддаються регулюванню, так вважають 50% (18 осіб) респондентів, при цьому було зазначено, що для вирішення конфліктних ситуацій використовується правовий метод 72% (26 осіб), 20% (7 осіб)) виділили психологічний метод вирішення протиріч у трудовому колективі, 8% (3 особи)

зазначили, що для управління конфліктами застосовується організаційний метод, силовий метод управління конфліктами в ТОВ «Electroplus» не застосовується (рис. 2.5).

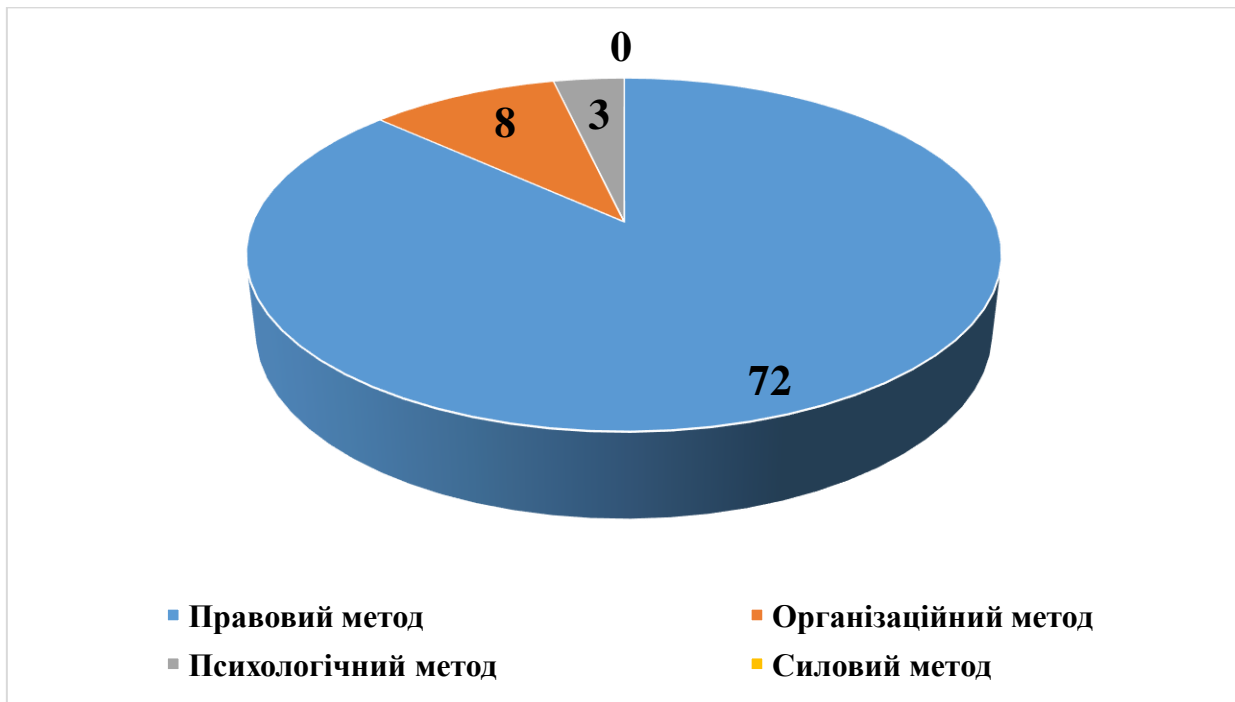


Рис. 2.5. Який метод вирішення конфліктів є найбільш популярним у Вашій організації?, %

Як показали результати дослідження, основними причинами виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Electroplus» на думку співробітників є: неправильна організація роботи, так відповіли одноголосно 100% – 36 осіб, несправедливий розподіл привілеїв (39% – 17 осіб), високі амбіції деяких працівників (67% – 21 особа), також було виділено дії керівників (20% – 7 осіб) та свій варіант відповіді (17% – 6 осіб).

Що стосується розподілу ролей різних суб'єктів при вирішенні конфліктної ситуації в трудовому колективі, то 83% (30 особи) респондентів вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має вище управління, провідну роль у вирішенні конфліктної ситуації середніх керівників відзначили 8% (3 особи) співробітників і лише 3% (1 людина), зазначили, що основна роль належить

власникам підприємства міста і 6% (2 людини) вказали, що у вирішенні проблемних ситуацій, важлива роль пересічних працівників (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у вирішенні проблем, що виникли?, %

Цікавими є результати відповіді на запитання «Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі виникнення конфлікту між Вами та керівництвом?» - абсолютна більшість (97% - 35 осіб) вважає, що їхні інтереси зможе гідно захищати конкретні працівники і лише 3%, тобто 1 особа відзначила, що це зможе зробити трудова інспекція.

На запитання «Чи доводилося Вам захищати свого колегу від несправедливих дій?» більшість респондентів 25% (9 осіб) відповіли, що доводилося іноді, при цьому 3% (1 особа) відповіли, що захищати доводилося від керівника та 20% (7 осіб) – від клієнтів. 75% (27 осіб) співробітників повідомили, що їм ніколи не доводилося захищати свого колегу від несправедливих дій загалом. Співробітники, які відповіли, що їм іноді доводилося відстоювати права своїх колег перед іншими співробітниками, становлять 6% (2 особи).

Бажання піти з організації зрідка виникає у 17% (6 осіб) респондентів, 3% (1 людина) відповів на це запитання «часто», решті співробітників (80% – 29 осіб) важко відповісти.

Питання «Яка ситуація характерна для Вашої організації у разі виникнення конфлікту між працівниками та керівником?» викликав повне здивування щодо співробітників ТОВ «Electroplus», оскільки жодна із запропонованих відповідей не підходила, внаслідок чого 97% (35 осіб) не стали відповідати на запитання через не характерність ситуації конфлікту в досліджуваному трудовому колективі і лише один співробітник, тобто 3 % вибрав відповідь «працівники відкрито обурюються, зберігаючи у своїй колишні показники роботи».

Далі, було проаналізовано ступінь задоволеності співробітників ТОВ «Electroplus» різними чинниками міжособистісних відносин у колективі, співробітники оцінювали собі значення кожного чинника у відсотках. Результати відображені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Задоволеність співробітників міжособистісними відносинами

Аналізований фактор	Так (%)	Ні (%)
Робота	84,5	15,5
Організаційна культура	45,6	54,4
Вирішення соціальних проблем	54,3	45,7
Стан міжособистісних відносин	89,6	10,4
Відношення між керівниками та підлеглими	74,2	25,8
Стиль керівництва	68,0	32,0

Результати опитування показали, що більшість співробітників ТОВ «Electroplus» задоволені станом міжособистісних відносин у колективі та в середньому по підприємству стан міжособистісних відносин оцінюється на 70,6% зі 100% можливих.

Таким чином, анкетування показало, що конфлікти в цілому та конфліктні ситуації, зокрема у трудовому колективі ТОВ «Electroplus», вкрай рідкісне явище. До основних причин виникнення конфліктів в організації належать: несправедливе розподіл привілеїв, високі амбіції деяких працівників, дії керівників, але головну причину конфліктних ситуацій відзначено респондентами одноголосно – неправильна організація роботи. Важливо відзначити, більшість співробітників вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має керівництво. Також важливо відзначити, що опитування щодо задоволеності співробітників міжособистісними відносинами у трудовому колективі показало, що організаційна культура єдиний фактор, який не задовольняє більшість співробітників і стан організаційної культури оцінюється ними як незадовільний, а саме лише 45,6% зі 100% можливих.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2:

1) компанія ТОВ «Electroplus» заснована у квітні 1996 року як спільний проект персоналу на ринку електрообладнання. компанія займається постачанням електроустаткування та низьковольтної продукції, пропонує широкий спектр кабельно-провідникової та електротехнічної продукції вітчизняних та зарубіжних виробників. на сьогоднішній день в організації працює 59 працівників. Аналіз фінансового стану ТОВ «Electroplus» показав, що у структурі активів компанії переважають оборотні активи, у структурі пасивів – кошти; вартість основних засобів за звітний період зростає; баланс підприємства вважатимуться ліквідним;

2) аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Electroplus» було проведено за методикою О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито та за методикою виявлення ступеня інтеграції «СПСК», результати дослідження свідчать, що соціально-психологічний клімат у трудовому колективі можна охарактеризувати як позитивний, що знаходиться на оптимальному та сприятливому рівні розвитку, що характеризується високим рівнем організованості та згуртованості. найбільше впливає соціально- психологічний клімат надає згуртованість трудового колективу.

Однак було виявлено проблему – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості.

3) Діагностика рівня конфліктності у трудовому колективі ТОВ «Electroplus» показала вкрай низький рівень конфліктності у трудовому колективі, виявила головну причину конфліктних ситуацій – неправильну організацію роботи керівництва, слабку організаційну культуру, а також те, що більшість співробітників вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має виключно керівництво. Узагальнюючи результати дослідження можна назвати, що у досліджуваному трудовому колективі поведінка співробітників у конфліктних ситуаціях перебуває у стані становлення та потребує подальшого розвитку та вдосконалення, зокрема і з допомогою соціально-психологічних тренінгів, підвищення мотивації та вдосконалення організаційної культури для підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ELECTROPLUS»

3.1. Заходи щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві

Важливим чинником ефективної діяльності будь-якого трудового колективу є не лише своєчасне виявлення конфліктних ситуацій на підприємстві, а й здійснення грамотного управління конфліктами.

Як виявлено раніше, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «Electroplus», характеризується як позитивний, що знаходиться на оптимальному та сприятливому рівні розвитку з високим рівнем організованості та згуртованості. Однак була виявлена проблема – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості, що характерно при неефективній системі мотивації на підприємстві та слабовизначеній організаційній культурі. Отже, вирішення виявлених проблем, є необхідним.

На основі отриманих даних по підприємству можна стверджувати, що явних ознак конфліктів у трудовому колективі немає, проте неможливо стверджувати, що конфліктів у цій організації немає взагалі.

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів у трудовому колективі на діяльність підприємства можна запропонувати вдосконалення системи мотивації в організації як дієвий спосіб підвищення ефективності роботи персоналу в цілому та регулювання рівня конфліктності зокрема. При розробці системи мотивації в організації необхідно вивчити цінності, цілепокладання та мотиваційні очікування працівників підприємства. Для мінімізації конфліктних ситуацій у трудовому колективі, можна запропонувати використовувати систему немонетарної мотивації

як інструмент ефективного управління, підвищення продуктивності праці, зменшення конфліктності та стресу на підприємстві.

Одним із інструментів ефективного функціонування системи немонетарної мотивації є вдосконалення організаційної культури на підприємстві. Організаційна культура - це створення мікроклімату в організації, що сприяє розвитку здібностей персоналу, підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу.

Високий рівень організаційної культури вирішує низку проблем, таких як: зниження лояльності працівників щодо організації; зменшення інноваційної активності працівників; зростання кількості конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом; зміна вимог працівників до рівня винагороди; висока плинність кадрів. Плюсами організаційної культури є зниження витрат на персонал; зняття напруженості у міжособистісних відносинах у трудовому колективі.

Отже, вважаємо за необхідне впровадження таких заходів:

- курси з ділової етики, організація тренінгу з групової згуртованості та формування трудового колективу. Командна (групова) згуртованість – це показник міцності, єдності та стійкості міжособистісних взаємодій та взаємовідносин, що характеризується взаємною емоційною привабливістю та загальною задоволеністю учасників, як командою, так і спільною діяльністю в цілому. Командна згуртованість – необхідна умова успішної роботи команди;

- оновлення сайту ТОВ «Electroplus», у розділі «для співробітників». Внутрішньокорпоративний сайт поєднує переваги багатотиражок з інтерактивністю. По суті, він складається з двох частин: електронної дошки оголошень та постійно діючого форуму. Можлива наявність внутрішньокорпоративної електронної пошти;

- традиції, ритуали, заходи (проведення спортивних заходів (для молодих співробітників організації), організація «Дня сім'ї», «Дня підприємства» також мають стимулюючу роль;

– введення в штат HR-фахівця – Менеджер з навчання та розвитку / training & development (T&D) сприятиме найбільш комфортному та швидкому впровадженню корпоративної культури в організації. Менеджер – займається розробкою та впровадженням короткострокових та довгострокових програм навчання (для керівників, спеціалістів та адміністративного персоналу); проведенням семінарів та тренінгів для менеджерів та керівників компанії; самостійним веденням проектів з навчання та розвитку.

Таким чином, сформована і трансльована організаційна культура, тісно пов'язана з системою управління на підприємстві, будучи серйозним управлінським інструментом, дозволяє відкоригувати нерівності між особистими цілями співробітників і цілями компанії, об'єднати їх, організаційна культура створює сильні конкурентні переваги, скорочує плинність рішень, оскільки стає менше розбіжностей, унаслідок чого встановлюється взаєморозуміння у колективі, підвищується ефективність роботи.

3.2. Ефективність запропонованих заходів

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами у ТОВ «Electroplus» спрямовані на усунення недоліків у врегулюванні конфліктних ситуацій у трудовому колективі, однак оскільки заходи можуть впливати на результати діяльності всього підприємства лише побічно, то визначити точний економічний ефект неможливо. Для початку, зробимо розрахунок витрат, пов'язаних з використанням діяльність ТОВ «Electroplus» запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Витрати на заходи, грн.

Показники	Витрати, разові
Курси з ділової етики	23 000
Аудиторія для навчання	3 000

Оновлення сайту (розділ для співробітників)	14 000
Проведення спортивних заходів	19 000
Організація «Дня підприємства»	7000
Введення в штат HR-фахівця - Менеджер з навчання та розвитку / training & development (T&D), заробітна плата	22 000
Організація тренінгу з групової згуртованості та формуванні трудового колективу	35 000
Разом	123000

Розрахуємо витрати на впровадження в штат HR-фахівця – Менеджер з навчання ю та розвитку (штатна одиниця вводиться на один рік, для реалізації та впровадження запропонованих заходів, оформляється терміновим договором), дані подаємо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на фахівця, грн.

Захід	Зарплата за 1 міс.	Витрати за 1 рік	Загальні витрати
Менеджер з навчання та розвитку	22 000	12 міс. × 22 000	264 000
Витрати на технічне та програмне обладнання	8500	12 міс. × 8 500	102 000
Разом			366 000

Отже, загальні витрати на введення до складу персоналу нової штатної одиниці становитимуть 366 тис. руб. на рік витрати на заходи реалізуються за рахунок економії фонду заробітної плати. Рівень заробітної плати спеціаліста представлений Центром зайнятості населення міста Томська та Томського району.

У таблиці 3.3, представимо розрахунок витрат на використання нематеріальних стимулів (витрати на заходи, засновані на орієнтовних цінах, за якими створюються програми та заходи щодо нематеріального стимулювання персоналу, агентствами, що надають послуги з впровадження організаційної культури в організації).

Таблиця 3.3

Витрати на заходи, грн.

Фахівець	Витрати разові	Витрати протягом року	Загальні витрати
Курси з ділової етики +аудиторія з технічним оснащенням (1 раз на міс. протягом року)	23 000+ 3 000	12 міс. × 26 000	312 000
Оновлення сайту ТОВ «Electroplus», разовий захід	14 000	14 000	14 000
Проведення спортивних заходів (1 раз на сезон)	19 000	4×19 000	76 000
Організація «Дня підприємства» (1 раз на рік), щомісячні відрахування на захід у накопичувальний фонд становлять 7 000 грн. в місяць	7 000	12 міс. × 7 000	84 000
Організація тренінгу з групової згуртованості та формування трудового колективу (3 рази на рік)	35 000	3×35 000	105 000
Разом			591 000

За результатами проведених розрахунків у таблиці 3.3 можна дійти невтішного висновку у тому, що, витрати на запропоновані заходи становитимуть 591 000 грн. за рік.

У сумі витрати становитимуть $366\ 000 + 591\ 000 = 957\ 000$ грн. за рік витрати на заходи реалізуються за рахунок економії фонду заробітної плати.

Як було зазначено раніше, визначити точний економічний ефект від запровадження запропонованих заходів неможливо. Для цього розрахуємо економічний ефект з позиції теоретичних рекомендацій щодо зміни результатів роботи персоналу та експертних оцінок. Ґрунтуючись на методі експертних оцінок, очікуване зростання виручки підприємства від проведення заходів складе прогнозно 7% (середня оцінка експертів: генерального директора, головного бухгалтера, начальника відділу продажів), причому додаткові витрати пов'язані з реалізацією заходів, складуть 910 000 грн. на рік.

Для розрахунку економічного ефекту від запровадження запропонованих заходів спрогнозовано основні показники економічної діяльності ТОВ «Electroplus» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

**Дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів,
тис. грн.**

Найменування показника	2020 рік	2021 рік	
		без заходів (факт)	із заходами (+7%)
Прибуток	98 849	69 940	74 836
Собівартість	58 437	35 620	38 113
Валовий прибуток	40 412	34 320	36 722
Чистий прибуток	3 426	2 143	2 293

Таким чином, з розрахунків видно, що при впровадженні запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конфліктами у ТОВ «Electroplus» прибуток підприємства за рік виросте на 4 896 тис. грн., а при витратах в 957 тис. грн. виручка підприємства протягом року із застосуванням запропонованих заходів становитиме на 3 939 тис. грн. більше тієї виручки, яку отримає підприємства, не впроваджуючи запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві.

Отже, реалізація плану заходів щодо вдосконалення управління конфліктами у ТОВ «Electroplus» дозволяє не лише підвищити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в організації та знизити рівень стресів та конфліктності у трудовому колективі, а й збільшити показники економічної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3:

1) для ефективного управління конфліктами на підприємстві та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів у трудовому колективі на діяльність підприємства було запропоновано вдосконалення системи мотивації в організації, як дієвий спосіб підвищення ефективності роботи персоналу в цілому та регулювання рівня конфліктності зокрема.

2) запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «Electroplus» спрямовані на зміну ставлення колективу до організаційної культури підприємства, на запам'ятовування, усвідомлення та прийняття цінностей компанії, в якій працює індивід (створення на сайті організації розділу з інформацією про місію, цінності, цілі та завдання підприємства), також запропоновані дані заходи сприятимуть згуртуванню колективу в єдину команду, знизить плинність кадрів на підприємстві, зміцнить знання та розуміння організаційної культури підприємства та сприятиме побудові ефективної корпоративної культури у трудовому колективі. важливо, щоб цінності організації не суперечили особистісним орієнтаціям індивіда, коли цінності підприємства та співробітника збігаються, персонал починає відчувати відчувати психологічний комфорт від знаходження в колективі та відчуття себе складовим значущого, знижуються стресові ситуації, знижується рівень конфліктності, у зв'язку з чим підвищується продуктивність праці ефективність діяльності всього підприємства.

3) для зменшення конфліктних ситуацій, які у свою чергу могли б підвищити продуктивність праці на підприємстві, пропонується поетапний алгоритм управління конфліктами на досліджуваному підприємстві:

- діагностика рівня конфліктності персоналу;
- аналіз виявлених проблем та створення карти конфлікту;
- впровадження та реалізація програм профілактики та корекції деструктивного конфлікту;

- аналіз результатів дії та коригування програми;
- поточний контроль за рівнем конфліктності у трудовому колективі та профілактика стресу;
- розробка та планування форм і методів управління конструктивним конфліктом, з якого випливає наступне: організаційні форми управління конфліктом; удосконалення системи мотивації персоналу; проведення вправ і тренінгів щодо вирішення конфліктів та зняття емоційної напруженості; спільні корпоративні заходи; організація праці персоналу (удосконалення умов праці).

4) ефективність від запропонованих заходів відбивається на діяльності всього підприємства та сприяє: сприятливому соціально-психологічному клімату в колективі; інформаційну відкритість організації; створення відчуття приналежності до певної спільноти, причетності до спільної справи; сприяє настрою трудового колективу для досягнення цілей та виконання завдань організації; усвідомлення важливості виконуваної роботи; зниження витрат на персонал; підвищення лояльності працівників стосовно організації; зниження рівня стресу у трудовому колективі; мінімізації конфліктних ситуацій для підприємства; зниження рівня конфліктності у трудовому колективі; покращення показників економічної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження, було зроблено наступні висновки:

1. Конфлікт – це форма взаємодії людей, що характеризується зіткненням різноспрямованих поглядів, мотивів, прагнень, істотним загостренням протиріч між суб'єктами конфліктної взаємодії, особистою значимістю конфлікту його учасників, емоційною формою переживання конфліктної ситуації, відсутністю згоди між двома чи більше сторонами. Конфлікти характерні практично для всіх підприємств, що активно працюють, тому що всі, хто на них працює, мають власні цілі, прагнення, інтереси, а також особисті якості. У практиці встановлено чотири основних типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю та групою, міжгруповий конфлікт.

2. Існує безліч причин виникнення конфліктів у організації. Причини виникнення конфліктних ситуацій у трудових колективах може бути умовно поділено п'ять основних груп: соціальні, організаційно-управлінські, економічні, психологічні, гендерно-демографічні.

3. Управління конфліктами та конфліктними ситуаціями є важливою складовою системи управління трудовими колективами. Спочатку слід проаналізувати джерело виникнення конфліктної ситуації визначити причини конфлікту, далі потрібно скоротити до мінімуму учасників конфлікту. Основними способами вирішення конфліктів є: а) уникнення, ухилення; б) примус (протиборство); в) пристосування (поступливість); г) компроміс; д) співробітництво. Управління конфліктами – це процес чітко спрямованої дії на персонал підприємства з метою ліквідації причин, які послужили каталізатором конфлікту та спровокували його, та приведення поведінки та настрою учасників конфлікту у відповідність до норм, що склалися, взаємовідносин.

4. У рамках роботи, було проаналізовано діяльність компанії ТОВ «Electroplus», яка займається постачанням електрообладнання та

низьковольтної продукції, пропонує широкий спектр кабельно-провідникової та електротехнічної продукції вітчизняних та зарубіжних виробників. Аналіз фінансового стану ТОВ «Electroplus» показав, що у структурі активів компанії переважають оборотні активи, у структурі пасивів – власні кошти; вартість основних засобів за звітний період зросла; баланс підприємства можна вважати ліквідним.

5. Аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Electroplus» показав, що сприятливі характеристики, клімат позитивний, знаходиться на оптимальному та сприятливому рівні розвитку, характеризується високим рівнем організованості та згуртованості. Однак було виявлено проблему – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості.

6. Діагностика рівня конфліктності у трудовому колективі ТОВ «Electroplus» показала вкрай низький рівень конфліктності у трудовому колективі, головна причина конфліктних ситуацій у колективі – неправильна організація роботи керівництва на думку співробітників, слабка організаційна культура (за результатами опитування).

7. Для ефективного управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Electroplus» та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів у трудовому колективі на діяльність підприємства було запропоновано вдосконалення системи мотивації у нематеріальному руслі. Було запропоновано впровадження та розвиток організаційної культури на підприємстві, був розроблений алгоритм управління конфліктами на досліджуваному підприємстві, і навіть розрахована ефективність запропонованих заходів. Реалізація плану заходів щодо вдосконалення управління конфліктами у ТОВ «Electroplus» дозволить підвищити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в організації, знизити рівень стресів та конфліктності у трудовому колективі, а також збільшити показники економічної діяльності підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2019. № 3. С.111–119.
2. Бачення В. А., Сандулов Ю. А. Історія західної соціології: Підручник. СПб.: Видавництво «Лань». 2002 рік. 384 с.
3. Березовська Л.І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник: Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
4. Біляк Ю.В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу: Економіка та держава. № 12/2015. с. 50-53
5. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2019. 256 с.
6. Вирішення конфліктів у бізнесі. URL: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml (дата звернення: 10.04.2023)
7. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . Бюлетень НСПП. 2015. №11. С. 50–54.
8. Войлісовська В. Конфлікт та його причини. Електронний журнал «Держслужбовець». 2016/№9. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html> (дата звернення: 28.03.2023)
9. Гелрігел Д., Склокум Д., Вудмен Р., Бернінг С. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ.: Основи, 2019. 726 с.
10. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: навч. посіб. Київ.: Основи, 2021. 172 с.
11. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016.
12. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства :

монографія. Харків : ІНЖЕК, 2017. 184 с.

13. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. Посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

14. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55-62.

15. Зінченко В. М., Степаненко О. К. Формування мовленнєвої компетентності професійно орієнтованої особистості : Посібник. Дніпро : СПД Охотнік, 2017. 80 с.

16. Зінчина О. Б. Конфліктологія: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 164 с.

17. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

18. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності//Маркетинг і менеджмент інновацій.2018. № 1. С.218-234. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/68605/1/Klymchuk_motyvatsiia_stymuliuvannia.pdf (дата звернення: 16.04.2023)

19. Козер Л. Функції соціального конфлікту. К.: Основи. 2000. 205 с.

20. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.

21. Конфліктологія // Навчальний контент (конспект або розширений план лекцій) з навчальної дисципліни для денної форми навчання, Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 202с.

22. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2017. 336 с.

23. Михайлов А.М., Климчук А.О.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТД Університетська книга».

2018. Вип. №1. с.218-234. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605>
(дата звернення: 12.04.2023)

24. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 198–201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_en_2014_5%282%29_54 (дата звернення: 17.05.2023)

25. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С.79–83.

26. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.

27. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196.

28. Подковенко Т. О. Медіація як спосіб альтернативного розв'язання конфліктів: генеза та інституційні засади. Актуальні проблеми правознавства : зб. 117 наук. праць Юридичного факультету Терноп. нац. економічного ун-ту. 2017. Випуск 1 (9). С. 17–22.

29. Позднякова Л. О. Управління конфліктами: конспект лекцій. Х. : УкрДУЗТ, 2018. 74 с.

30. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія. [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. – Львів : ІРД НАН України, 2003. 216 с.

31. Романишина І.М. Медіація як ефективний метод вирішення конфліктів у шкільній практиці // Таврійський вісник освіти. 2014. №3. С.248-255.

32. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2020. 120 с.

33. Свенціцький А. Л.: Організаційна психологія. URL: https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya (дата звернення:

07.03.2023)

34. Соціальна політика в Україні: реалії та перспективи оновлення / За ред. В.Г.Никифоренка - Монографія / МОН України. Одеський над. Економічний університет. Одеса, 2015. - 363 С.

35. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. с. 440.

36. Тисячук І.О. Управління діловими конфліктами в організації. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/.../400> (дата звернення: 22.04.2023)

37. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник, т.1. Рівне: Перспектива, 2017. 389 с.

38. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник, т.2. Рівне: Перспектива, 2017.389 с.

39. Фінансова звітність ТОВ «Electroplus» за 2020 рік.

40. Фінансова звітність ТОВ «Electroplus» за 2021 рік.

41. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч.посіб. Київ: Кондор.2020. 172 с.

42. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2013. 97 с.

43. Adams J.S. Inequity in social exchange . Advances in experimental social psychology. 1965. Vol. 2. P. 267-299. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2). (дата звернення: 19.03.2023)

44. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C.P. Alderfer. – New York : The Free Press, 1972. 200 p.

45. Deming, W. Edwards (1966). Some Theory of Sampling. Dover Publications. ISBN 0-486-64684-X. OCLC 166526.

**Результати опитування за методикою виявлення ступеня інтеграції
«СПСК»**

№ співробітника	Прагнення збереження цілісності групи	Згуртованість (єдність відносин)	Контактність (особисті взаємини)	Відкритість	Організованість	Поінформованість	Відповідальність
1.	57	48	41	31	60	44	23
2.	31	55	53	33	57	48	14
3.	56	44	56	22	47	33	11
4.	50	53	55	18	56	45	17
5.	46	48	53	35	56	43	20
6.	52	58	59	15	56	47	17
7.	12	58	57	30	55	49	12
8.	58	49	54	28	51	43	18
9.	33	52	53	33	58	42	13
10.	6	44	19	21	48	43	26
11.	9	45	17	30	53	49	14
12.	28	53	25	32	58	51	12
13.	60	57	28	29	59	47	49
14.	31	50	55	54	55	50	44
15.	44	43	51	35	48	44	48
16.	47	4	57	37	51	43	45
17.	59	45	40	25	55	44	13
18.	56	47	43	21	48	47	22
19.	42	37	51	32	58	50	15
20.	38	50	39	29	58	39	8
21.	19	54	46	24	57	50	28
22.	55	47	42	25	47	46	28
23.	55	44	33	32	44	46	11
24.	47	54	60	26	56	41	14
25.	51	56	52	32	60	43	15
26.	15	44	45	25	56	48	33
27.	12	42	44	26	58	49	20
28.	59	37	40	33	60	49	15

29.	60	51	37	29	60	39	14
30.	35	49	46	31	49	50	20
31.	55	38	51	35	60	46	22
32.	57	56	23	24	59	34	12
33.	54	56	33	27	60	45	21
34.	44	47	41	28	58	40	16
35.	24	59	44	25	55	12	16
Підсумок	1457	1680	1543	1012	1926	1539	709

АНКЕТА

1. Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?

- а) дуже часто
- б) періодично;
- в) іноді
- г) майже ніколи
- д) важко відповісти

2. Чи вважаєте себе конфліктною особистістю?

- а) безумовно, так
- б) можливо
- в) безперечно, ні
- г) важко відповісти

3. Як часто Ви опиняєтесь учасником нерозуміння на роботі?

- а) це відбувається дуже часто
- б) періодично опиняюся учасником конфлікту
- в) іноді доводиться брати участь у конфлікті
- г) мені вдається уникати конфліктів д) важко відповісти

4. Як Ви вважаєте, наскільки конфлікти, що виникають у Вашій організації, керовані?

- а) конфлікти повністю піддаються регулюванню б) іноді контролювати конфлікти не вдається
- в) часто контроль неможливий
- г) у нашій організації конфлікти практично не керовані

5. Який метод вирішення конфліктів є найбільш популярним у Вашій організації?

- а) правової (за допомогою нормативно-правових актів)

б) організаційний (з допомогою зміни організації роботи) в) психологічний (переконавання, загрози, маніпуляції)

г) силовий (застосування фізичного впливу)

6. Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у вирішенні проблем, що виникли?

	Мають абсолютний вплив	Частково беруть участь у вирішенні	Не беруть участь у вирішенні
Власники			
Вище керівництво			
Середня ланка керівництва			
Пересічні працівники (вказіть посаду)			

7. Яка причина найчастіше стикає людей один з одним у Вашій організації? (можете вказати 3 основні причини)

а) боротьба за володіння власністю організації;

б) несправедливий розподіл привілеїв

в) несправедлива оплата праці

г) високі амбіції деяких працівників; д) неправильна організація роботи

е) дії керівників (у тому числі перевищення повноважень)

ж) почуття заздрості у працівників один до одного

з) низький рівень професіоналізму деяких працівників; і) боротьба за посаду

к) свій варіант

8. Якби Ви були власником, які реальні зміни у Вашій організації Ви б здійснили?

	Повністю змінив би	Потрібні певні зміни	Зберіг би як є
Щодо організації роботи			

За складом керівництва			
За основними напрямками діяльності організації			
За системою оплати праці			

9. Як часто у Вашій організації виникають проблеми з партнерами (іншими організаціями)?

- а) досить часто
- б) періодично виникають
- в) іноді
- г) майже ніколи
- д) важко відповісти

10. Як часто Ви чините «на зло» керівництву?

- а) Досить часто
- б) Іноді доводиться
- в) Майже ніколи
- г) Важко відповісти

11. Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі конфлікту між Вами та керівництвом? (можна вказати 3 варіанти)

- а) конкретні працівники
- б) вище керівництво
- в) трудова інспекція
- д) суд
- е) профспілка
- ж) сторонні сили (особисті зв'язки)

12. Чи доводилося вам захищати свого колегу від несправедливих дій:

	Весь час	Іноді	Зберіг би як є
Колег			
Керівництво			
Клієнтів			
Інших			

13. Чиї інтереси передусім необхідно захищати у Вашій організації?

- а) власника
- б) вищих керуючих
- в) середньої ланки управління
- г) пересічених працівників
- д) важко відповісти

14. Якщо правда на боці слабкого, то як найчастіше роблять ваші працівники?

- а) захищають слабкого
- б) займають нейтральну позицію, намагаючись не втручатися
- в) захищають сильного
- г) важко сказати, коли як

15. Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації?

- а) весь час
- б) часто
- в) зрідка
- г) важко відповісти

16. Яка причина була б для Вас підставою для звільнення?

17. Що б Ви запропонували для покращення відносин між працівниками Вашої організації?

18. Чи можливі позитивні зміни у Вашій організації, якщо поставити до керівництва ідеальних керуючих?

- а) відбудуться радикальні позитивні зміни
- б) якісь зміни мають відбутися
- в) навряд чи від цього щось зміниться
- г) нас все влаштовує нічого міняти не треба

19. Якби у Вас відбулася відкрита розмова з начальством, на що, перш за все, Ви звернули його увагу?

- а) недоліки у відносинах керівництва з підлеглими
- б) недоліки у створенні роботи
- в) на неефективну систему винагороди
- г) на загрозу руйнування організації

20. Як Ви вважаєте, які дії керівників призвели до погіршення їхніх відносин із працівниками?

21. Наскільки важливою, на Вашу думку, є участь спеціаліста у вирішенні конфліктів у Вашому колективі?

- а) обов'язково потрібен такий фахівець
- б) бажано, щоб такий фахівець брав участь у вирішенні конфліктів
- в) у такому фахівці немає необхідності, самі розберемося
- г) важко відповісти

22. Яка ситуація характерна для Вашої організації у разі конфлікту між працівниками та керівником?

- а) працівники мовчать і ні в що не втручаються
- б) працівники мовчать, але поступово знижують продуктивність праці
- в) працівники відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи
- г) працівники відкрито обурюються, та позначається на результатах роботи

д) працівники намагаються домогтися свого, погрожуючи судом, звільненням та іншим

е) працівники скаржаться у вищі інстанції

22. Ваш вік:

а) до 20 років

б) 21-25

в) 26-30

г) 31-35

д) 36-40

е) 41-45

ж) 46-50

з) 51 і більше

23. Освіта:

а) середня

б) середня спеціальна

в) неповна вища

г) вища

24. Ваш стаж роботи у ТОВ «Electroplus»

а) до 1 року

б) 1-3 роки

в) 4-7 років

г) 7-9 років

д) більше 9 років

Дякуємо за участь!