**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

 **ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ**

***До захисту допустити***

**Завідувач кафедри**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 підпис

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

дата

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

|  |
| --- |
| на тему: Управління конфліктами в організації |

ДІЛЬ ЮЛІЇ ІВАНІВНИ

 Студентки групи МОАм1-23.1.4з

 Галузі знань 073.00.02 «Менеджмент»

 Спеціальності 073 «Менеджмент»

 Науковий керівник Кожем’якіна С.М.

*Дата захисту\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Оцінка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

**Київ 2024**

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 5](#_Toc184295404)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ 7](#_Toc184295405)

[1.1. Сутність та класифікація конфліктів 7](#_Toc184295406)

[1.2. Характеристика методів попередження та способи боротьби з конфліктами в організації 17](#_Toc184295407)

[Висновки до 1 розділу 26](#_Toc184295408)

[РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» 28](#_Toc184295409)

[2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» 28](#_Toc184295410)

[2.2. Система управління конфліктами в організації 33](#_Toc184295411)

[Висновки до 2 розділу 44](#_Toc184295412)

[РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» 45](#_Toc184295413)

[3.1. Профілактика управління конфліктами 45](#_Toc184295414)

[3.2. Напрямки вирішення конфліктів в організації 54](#_Toc184295415)

[Висновки до 3 розділу 61](#_Toc184295416)

[ВИСНОВКИ 63](#_Toc184295417)

[ДОДАТКИ 71](#_Toc184295418)

[Додаток А 71](#_Toc184295419)

[Додаток Б 72](#_Toc184295420)

# ВСТУП

*Актуальність теми.* Різниця у сприйнятті нерідко призводить до того, що люди не погоджуються один з одним із певного приводу. При цьому виникає конфліктна ситуація. Конфлікти охоплюють практично усі сфери суспільного життя, всі сфери соціальних відносин та взаємодії індивідів й їх груп, є невіддільною частиною функціонування кожної організації, в тому числі і у бізнес-середовищі.

Система управління конфліктами є вагомим елементом, що значно впливає на ефективність менеджменту організації і в цілому на результати діяльності організації. Отже, з’ясування причини та джерел конфліктів та їх вплив на продуктивність праці, взаємодію працівників й кінцеві результати роботи є важливою функцією менеджменту організації.

Сьогодні підвищується роль різноманітних інструментів та стратегій, що дають змогу вирішити конфліктну ситуацію і, як наслідок, налагодити конструктивну співпрацю між персоналом організації, оптимізувати робочий процес та покращити імідж організації. Саме тому дослідження проблематики управління конфліктами є актуальним.

Проблематика управління конфліктами висвітлено у працях науковців: Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Городняк І. В., Дуткевич Т. В., Здойма А.М, Матвійчук Т. Ф., Миронова О. М., Мороз О.В., Петрінко В. С. Ними визначено роль, поняття та класифікацію конфліктів, розроблено моделі виявлення конфліктів, виокремлено причини виникнення та інструменти впливу та заходи з профілактики конфліктів, а також способи вирішення конфліктних ситуацій.

*Мета i завдання дослідження.* Метою дослідження ϵ обґрунтування напрямів удосконалення управління конфліктами в організації.

З метою досягнення цієї мети були поставлені і вирішені завдання:

* з’ясовано сутність та класифікацію конфліктів;
* визначено методи запобігання та вирішення конфліктів в організації;
* проведено організаційно-економічну характеристику ПП «Леонзахистбуд»;
* досліджено систему управління конфліктами на підприємстві;
* запропоновано способи запобігання конфліктних ситуацій;
* обґрунтувано перспективні напрямки вирішення конфліктів.

*Об’єкт i предмет дослідження*. Об’єктом дослідження виступають діяльність організації. Предметом дослідження є питання управління конфліктами в ПП «Леонзахистбуд».

*Методи дослідження*. Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи ϵ загальнонаукові й спеціальні методи пізнання: дедукції, індукції, аналіз, синтез, системний підхід, порівняння, узагальнення тощо.

У процесі дослідження з метою вирішення поставлених завдань використано системний та міждисциплінарний підхід, a також наступні методи дослідження: термінологічного аналізу (при визначенні понять “конфлікт”, “управління конфліктами” тощо); порівняльного аналізу (для вивчення сучасного стану підприємства); прогнозування (для визначення перспектив управління конфліктами на підприємстві).

*Практична значущість. Р*езультати дослідження можуть бути використані ПП «Леонзахистбуд» для визначення і обґрунтування стану управління конфліктами та напрямків вирішення конфліктів в організації.

*Структура і обсяг дослідження.* Загальний обсяг магістерської роботи роботи складає 75 сторінок, ʙ тому числі 21 рисунок, 10 таблиць, кількість використаних джерел складає 50 одиниць.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

* 1. **Сутність та класифікація конфліктів**

Люди за темпераментом, за характером та багатьома іншими критеріями різні, із-за чого вони неоднаково сприймають ситуацію, в котрій опиняються. Людина, хоч якою безконфліктною вона б не була, не у змозі уникнути розбіжностей із оточуючими. Скільки людей - стільки ж думок, і інтереси різних осіб вступають у протиріччя один із одним. Таке непорозуміння настає, коли ситуація в дійсності носить конфліктний характер [49].

Проведені соціологами опитування доказують, що близько 70–80 % свого робочого часу управлінці перебувають під впливом прихованих та явних суперечностей, ігнорування котрих може привести до конфліктних ситуацій, а безпосередня участь у суперечках щоденно займає до 20 % робочого дня працівника [4, с. 178].

Якщо співробітник щодня значний період часу проводить з одними та тими ж людьми, конфлікти невідворотні. Навіть той, хто під час влаштування на роботу запевняв, що відмінно долає стресові ситуації, здатний проявити себе із несподіваного боку. Конфлікт на роботі можуть виникнути з різних причин і в неоднаковому вигляді: між цілими відділами та/або керівниками та їхніми підлеглими, між двома співробітниками [48].

В залежності від того, у котрій сфері співпраці виникає протиріччя, можна виділити такі предмети конфлікту:

1. Умови праці (нормування; технологія; безпека праці; режим та ін.).

2. Система розподілу різних ресурсів (витрата фінансових коштів; виплата заробітної плати; участь працівників при управлінні капіталом; розподіл отриманого прибутку і т.д.).

3. Виконання раніше прийнятих домовленостей (погашення боргів; взаємні постачання та розрахунки і т.д.) [35].

Конфлікт характеризується тим, що свідома поведінка однієї зі сторін (групи чи особистості) зачипає інтереси іншої сторони.

Поняття конфлікту має багато тлумачень та визначень (див. табл. 1.1), але усі вони акцентують наявність протиріччя, котре приймає форму розбіжностей, коли йдеться про взаємодію людей [49].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення конфлікту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Автор, джерело | Визначення |
| 1. | Енциклопедія сучасної України  | Конфлікт (від лат. сonflictus – зіткнення) – зіткнення протилежних оцінок, цінностей, поглядів та інтересів,. Це протиріччя, яке виникає між працівниками чи колективами у процесі їхньої спільної роботи та спілкування, через протилежність інтересів та непорозуміння, відсутність згоди між двома й більше сторонами |
| 2. | Сергієнко Т. І.  | Відсутність згоди між двома чи більше сторонами — особами або групами. Джерело творчої енергії, котрою слід управляти, інакше кажучи спрямовувати її у потрібне русло. |
| 3. | Примуш М. | відносини між суб’єктами соціальної взаємодії, що проявляються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, цілей, ідеалів, переконань, інтересів) чи суджень (поглядів, думок, оцінок тощо) |
| 4. | Дуткевич Т. Миронова О., Мазоренко О.  | суперечність, яку особа сприймає як важливу життєву проблему, котра вимагає свого розв’язання й викликає активність щодо її |
| 5. | Лепейко Т., Миронова О.  | стикання протилежно спрямованих інтересів, цілей, думок людей |
| 6. | Р. Дарендорф | Конфлікт – це всяке відношення між певними елементами, яке можна виявити через об’єктивні (латентні) чи суб’єктивні (явні) протилежності |
| 7. | Психологічний словник | зіткнення осіб, їхніх ідей, рівня прагнень, інтересів, потреб, домагань, оцінок тощо при намаганні їх розв'язати на фоні емоційних станів; крайнє загострення суперечностей  |
| 8. | Гуменюк А. | активні взаємонаправлені дії опонентів для здійсненняї власних цілей, забарвлені сильними емоційними переживаннями.  |
| 9. | Книш А. С. | це відсутність згоди між двома й більше сторонами, котрими виступають як конкретні особи, так і організації |
| 10. | Іцхак Адізес | цілком нормальне та передбачуване явище. Потрібно лише навчитися спрямовувати могутню енергію конфлікту у творче русло, натомість надати їй право стати нищівною силою |
| 11. | Козер Л.А. | боротьба між цінностями й бажаннями із-за дефіциту влади та ресурсів, статусу, у процесі котрої цілі противника нейтралізуються, зменшуються, ущемляються чи елімінуються його супротивниками |

Створено автором на основі [1, с. 12], [7, с. 48], [8, с. 42], [9, с. 13], [11], [15], [21, с. 45], [25, с. 23], [29, с. 24], [31, с. 146], [37, с. 238], [50].

Конфлікт у організації – це відкрита форма буття суперечностей інтересів, які виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань особистого та виробничого характеру [7, с. 165].

На погляд А. Здойма, трудовим конфліктом є розбіжність поглядів із питань працевлаштування, рівня заробітної плати, а також при протилежності поглядів та інтересів [14].

Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” у статті 2 дає наступне визначення колективному трудовому спору (конфлікту):

“Колективний трудовий спір (конфлікт) - це розбіжності, які виникли між сторонами соціально-трудових відносин, щодо:

а) установлення нових чи зміни наявних соціально-економічних умов праці й виробничого побуту;

б) укладення або зміни колективного договору або угоди;

в) виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень;

г) невиконання вимог законодавства про працю” [30].

Важливу роль у виникненні конфліктів відіграють конфліктогени. Конфліктогени - це дії (або бездіяльність) або слова, які можуть призвести до конфлікту.

Велика небезпека наявна із ігнорування дуже кардинальної закономірності - ескалації конфликтогенов. Її суть в слідуючому: на конфликтоген на нашу сторону ми хочемо відповісти більш поттужним конфликтогеном, часто максимально сильним серед усіх можливих [49].

Конфлікт має ряд характеристик:

- протилежність конфліктуючих сторін (така протилежність має бути виражена явно);

- у межах конфліктної взаємодії між опонентами відсутня комунікація: вони не тільки не дослухаються, але і не чують один одного;

- блокування звичного функціонування усієї соціально-економічної системи організації [35].

Структурні складові конфлікту представлено на рис. 1.1.

Рис. 1.1 Структурні складові конфлікту.

Джерело: побудовано на основі [28, с. 17].

Важливо розрізняти поняття учасника й суб'єкта конфлікту. Учасником конфлікту може бути будь-котра людина, група осіб або організація, які приймають участь у конфлікті, проте не визначають мету конфліктного протиріччя. Учасником також може бути і стороння особа, що випадково опинилась у зоні конфлікту та не має власного інтересу. Суб'єктом ж конфлікту являється окрема група чи людина, яка здатна утворюввати конфліктну ситуацію, тобто цілком самостійно впливати на перебіг конфлікту у відповідності із власними інтересами, чинити вплив на положення і поведінку інших, провокувати ті чи інші зміни в суспільних відносинах [46, c.234].

Конфлікт виконує наступні функції [16, с. 139]:

1. Впливає на баланс групових, індивідуальних, колективних інтересів (конфлікт працівників із адміністрацією, з одного боку, посилює їх конфронтацію, а з іншого боку – добавляє згуртованості персоналу).

2. Конфлікти в організації виконують сигнальну функцію, висвітлюючи найбільш гострі протиріччя у бутті колективу.

3. Існує творча, інноваційна функція трудового конфлікту (із його допомогою вдається перебороти труднощі на шляху соціального, економічного духовного розвитку колективу).

4. Соціально-психологічна функція конфлікту полягає у тому, що він веде до взаємної поваги, зміни соціально-психологічного клімату, авторитету та згуртованості.

5. Інтегративна функція передбачає, що участь людей у конфлікті досить часто поглиблення співпраці та зумовлює їхню консолідацію в захисті спільних інтересів [6]

Сучасний «класик» конфліктології учений Льюїс Козер виділяє наступні функції конфлікту.

Зокрема, до негативних функцій конфлікту Л.Козер відніс:

1) зниження продуктивності праці, погіршення соціального клімату, вивільнення частини працюючих із метою вирішення конфлікту;

2) неадекватне сприйняття або непорозуміння конфліктуючими сторонами один одного;

3) зменшення співпраці між конфліктуючими сторонами як протягом конфлікту, так і після нього;

 4) дух конфронтації, котрий втягує людей у боротьбу і який примушує їх намагатися прагнути до перемоги будь-якою ціною, ніж до вирішення нагальних проблем і подоланню розбіжностей;

5) емоційні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту.

Головними позитивними функціями конфлікту, на погляд Л. Козера, є:

1) конфлікт не дає діючий системі відносин застигнути, окостеніти, він підштовхує її до змін та розвитку, відчиняє дорогу змінам, інноваціям, що здатні її удосконалювати;

2) він виконує сполучну та комунікативно-інформаційну функцію, так як по-своєму об’єднує людей спільністю ситуації, дозволяє їм краще пізнавати один одного у процесі співпраці;

3) конфлікт сприяє інтеграції та структуруванню соціальних груп, згуртуванню колективів однодумців, створенню організацій;

4) він знищує «синдром покірливості», спонукає людей до активної дії;

5) він стимулює зростання у людей почуття відповідальності, розвиток особистості, усвідомлення ними своєї значущості;

6) вирішення конфлікту усуває прихован напругу та дає їй вихід;

7) конфлікт виконує діагностичну функцію (деколи корисно навіть спонукати працюючих до конфлікту, для того щоб прояснити ситуацію й зрозуміти стан справ) [28, с. 17].

Багато науковців [4, с. 178], [17], [5], [38] всі причини організаційних конфліктів поділяють на 3 групи:

- ціннісні (розбіжність у цінностях учасників конфлікту);

- мотиваційні (перешкоди в задоволенні потреб іншими учасниками);

- нормативні (порушення групових норм);

Що стосується трудового конфлікту, то його причинами найчастіше виступають (див. рис. 1.2):

Рис. 1.2 Причини конфліктів на підприємстві.

Джерело: побудовано на основі [28, с. 332].

Кожен конфлікт проходить певні стадії розвитку (див. рис. 1.3.)

Рис. 1.3 Стадії розвитку конфлікту.

Джерело: побудовано автором на основі [28, с. 316].

Розрізняють чотири етапи проходження конфлікту: латентний, демонстративний, агресивний та батальний (див. рис. 1.4).

Рис. 1.4 Етапи перебігу конфлікту.

Джерело:побудовано автором на основі [23, с. 276].

Типологія трудових конфліктів різноманітна і залежить від основних критеріїв.

Усі конфлікти, що виникають, можна поділити: за способом вирішення, за напрямом дії, за природою виникнення, за часом існування, за кількістю учасників, за ступенем прояву, за потребою тощо (див. Додаток А).

На погляд В. Петренка, конфлікти в організаціях поділяють на (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5 Види конфліктів в організації [28, с. 331].

З огляду на особливості сторін виділяються наступні трудові конфлікти:

– між трудовим колективом й адміністрацією;

– між трудовими колективами та органами управління держави;

 – між трудовим колективом й профспілковим комітетом організації;

– між адміністрацією та профспілкою;

 – між трудовими колективами різних організацій [35].

Відповідно до класифікації Міжнародної організації праці наявні три види трудових конфліктів: колективні конфлікти інтересів, колективні конфлікти права; індивідуальні конфлікти права.

Конфлікт рахується індивідуальним, якщо в ньому бере участь працівник чи кілька працівників, коли справа стосується індивідуальних прав чи можливостей кожного із них. Це так звані конфлікти по вертикалі із адміністрацією. Такий вид конфлікту або “скарга”, може виникнути, якщо, наприклад, роботодавець звільняє працівника в зв’язку із порушенням правил внутрішнього трудового розпорядку організації, у той час як працівник має довести, що його поведінка не зазнала серйозних порушень цих правил, і тому його звільнення є незаконним та несправедливим.

Конфлікт є колективним, якщо він стосується певної групи працівників. Виходячи із особливостей сторін, виділяють такі трудові конфлікти, а саме: між трудовим колективом й керівництвом калузі; між трудовим колективом й адміністрацією; між профспілковим комітетом та адміністрацією. Конфлікти котрі стосуються питань впровадження й тлумачення наявних прав відносяться до конфліктів права. Такі права можуть випливати із тексту закону, із письмового тексту колективного договору або із контракту працівника. Саме тому конфлікти права можуть бути як індивідуальними, так і колективними.

Конфлікти інтересів - це колективні конфлікти, які виникають на базі розбіжностей між учасниками соціально-трудових відносин при встановленні нових або зміні існуючих умов праці й виробничого побуту, при укладанні або зміні угоди чиколективного договору. В такому випадку не існує спеціального права, тільки інтерес однієї зі сторін створює передумови для пошуку засобу вирішення проблеми на грунті компромісу.

Як свідчить світовий досвід, класифікація трудових конфліктів, має вагу для визначення їх підвідомчості. Для кожного виду установлено конкретний порядок розгляду та орган, який уповноважений розглядати такий конфлікт (комісія із трудових спорів чи примирна комісія) [13, с. 204].

Якщо люди кмітують про конфлікт, вони часто асоціюють його з погрозами, суперечками, агресією, ворожістю і т. п. В підсумку наявна думка, що конфлікт - явище завше небажане та що його варто відразу вирішуват при появі. Але у складних ситуаціях конфлікт допомагає з’ясувати різноманітність точок бачення, допомагає виявити значне число альтернатив чи проблем, надає додаткову інформацію.

За умови, коли конфлікти сприяють прийняттю ефективних рішень та розвитку взаємовідносин, вони отримали назву конструктивні. Конструктивний конфлікт має такі наслідками:

* поява додаткових ідей;
* розробка й прийняття рішень;
* виникнення додаткових альтернатив;
* схильність до співпраці;
* поліпшення взаємин між працівниками [28, с. 318].

Вчинки людини, які суперечать нормам, цінностям, переконанням, правилам поведінки й традиціям колективу найчастіше призводять до конфліктів, котрі носять деструктивний характер. При цьому, у більш згуртованого колективу гостріше та інтенсивніше діє протистояння при конфліктах. Отже, конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії й ухваленню рішень, називають – деструктивними [49].

Особливостями деструктивного конфлікт є: тенденція до розширення, зростання емоційної напруги, загострення неприязні та агресії відносно іншої сторони конфлікту, застосування таких дій, якісуперечать моральним нормам та правилам поведінки, погіршення комунікації, використання психологічного чи фізичного насилля. Такий вид конфлікту є надто небезпечним явищем через негативні наслідки.

Науковці визначають слідуючі наслідки деструктивних конфліктів:

- посилення деструкції у міжособистісних стосунках, що провокує почуття ненависті й ворожості;

- негативний вплив на психіку учасників конфлікту;

- можливе переростання наявного конфлікту у більш деструктивні;

- створення негативного образу опонента;

- обмеження чи припинення комунікації й міжособистісної взаємодії [37, с.237].

На погляд В. Петрінка до негативних наслідків деструктивного конфлікту слід додати:

* плинність кадрів;
* незадовільний моральний клімат;
* послаблення співробітництва у майбутньому;
* непродуктивну конкуренцію;
* перебільшення ваги перемоги [28, с. 318].

Таким чином, конфлікти являють собою доволі складне соціально-психологічне явище, вони дуже різноманітні та їх можна класифікувати за різноманітними ознаками.

* 1. **Характеристика методів попередження та способи боротьби з конфліктами в організації**

Головна мета управління конфліктами полягає у запобіганні деструктивним конфліктам й сприянню адекватному вирішенню конструктивних.

При цьому вибір методів і способів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану учасників, так і від спрямованості конфлікту, тобто сприятиме глибшому розумінню проблеми, а також і розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, або, всупереч, призведе до неузгодженості і розхитування взаємодії [37, c. 239].

Запобігти конфлікту легше ніж його усувати. Необхідно намагатися робити ставку на позитивні думки й оцінки, пам'ятаючи, що усі люди більш доброзичливо приймають позитивну інформацію, а не негативну, яка найчастіше призводить до конфліктних ситуацій. Значно знижує ймовірність виникнення конфлікту поважна манера розмови. «Додавання» чемності не зменшує визначеності прохання, але багато у чому перешкоджає прояву у співрозмовників внутрішнього опору, сприяє зменшенню негативних емоцій. Гарним засобом попередження конфлікту служить уміння вислухати співрозмовника. Потрібно ні при яких обставинах не допускати при діловому спілкуванні виникнення суперечок, так як під час них людині рідко вдається зберегти гідність і самовладання [49].

Профілактика конфлікту – вид управлінської діяльності, котра полягає у своєчасному усуненні чи ослабленні конфліктних чинників та обмеженні таким способом можливості їх виникнення або деструктивного розв’язання у майбутньому. Це відповідна організація життєдіяльності суб’єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму вірогідність виникнення конфліктів між ними [27, с. 82].

Профілактична діяльність зобов'язана враховувати кордони втручання, але вона потрібна, й розпочинати її необхідно із виявлення джерела конфлікту. А для цього необхідно:

 І. Знати потенційно імовірні причини виникнення напруги. Причини можуть бути як внутрішні, так і зовнішні проблеми. При цьому до зовнішніх відносяться окремі несприятливі обставини й умови, форми поведінки людей, відмінності у планах, інтересах й оцінках, дезінформація, недостатнє спілкування та розуміння, відсутність співчуття, протистояння чи групова опозиція, неправильні уявлення про чиїсь дії, недовіра, упередженість. Серед внутрішньо-особистісних проблем зазначають: деморалізація страхом чи самонавіювання, переконаність у нездатності щось зробити, роздратованість та порушення внутрішньо-особистісної рівноваги.

ІІ. Другим кроком буде потреба виявити приховані перешкоди.

ІІІ. Наступним – корекція власне проблеми шляхом конкретної реакції. Можливими засобами є:

знайти компроміс;

покращити спілкування;

змінити стратегію і тактику;

зайняти оборонну позицію [27, с. 82].

Головною проблемою тактичної профілактики конфліктів є зміцнення та підтримка у колективі співробітницьких взаємин. Проблема є комплексною, а отже потребує комплексного вирішення за допомогою методів морально-етичного, організаційно-управлінського, соціально-психологічного характеру. Виокремимо наступні методи (див. Додаток Б).

З метою запобігання конфліктів між персоналом необхідно зближувати працівників: окреслювати нові традиції, розвивати ділові й особистісні контакти між співробітниками, чітко розмежувати права, відповідальність і обов’язки, підвищувати свій авторитет у колективі [32].

Усі методи вирішення конфліктів можна розбити на дві групи - негативні й позитивні. До негативних методів слід віднести усі види боротьби, які мають за мету досягнення перемоги однієї із сторін та руйнування самої імовірності угод між ними. Позитивні методи окреслюють можливість збереження умов задля угод між суб'єктами конфлікту. До них слід віднести різноманітні переговори та види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними та позитивними методами є великою мірою відносною та умовною, тому що у практичній діяльності по управлінню конфліктами вони зазвичай доповнюють один одного [26, с. 112].

Н. Єфтєні відокремлює наступні методи вирішення конфліктів (див. рис. 1.6).

Рис. 1.6. Методи вирішення конфліктів.

Джерело: побудовано автором на основі [10, с. 162-163].

Внутрішньоособистісні методи, себто методи впливу на особистість полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити власну точку зору, не викликаючи обуреної реакції із боку іншої людини.

Структурні методи по усуненню конфліктів у організаціях, що виникають через затверджену систему стимулювання, неправильну організацію праці, розподіл повноважень, і т. д. До цих методів відносяться (див. рис. 1.7).

Людині, яка потрапляє в конфліктну ситуацію, для максимально ефективного вирішення проблеми потрібно вибрати певну стратегію та стиль поведінки (міжособистісні стилі вирішення конфліктів).

Кеннет У. Томас і Ральф Х. Кілмен узагальнили та інтерпретували основні стратегії поведінки опонентів у конфліктній ситуації: уникнення, співпрацю, суперництво, пристосування й компроміс. Проведемо аналіз кожної з цих поведінкових стратегій.

Рис. 1.7 Структурні методи вирішення конфліктів.

Джерело: побудовано автором на основі [10 с. 161].

Співпраця (або співробітництво) спрямована на задоволення учасниками конфлікту групових інтересів, яке задовольняє обидві сторони (виграш–виграш). Стратегію співробітництва слід використовувати, якщо, відстоюючи особисті інтереси, одна сторона конфлікту змушена брати до уваги потреби й бажання іншої. Ціль її застосування – прийняття довгострокового взаємовигідного рішення. Така стратегія потребує уміння стримувати свої емоції, пояснювати свої бажання та вислуховувати один одного. Відсутність одного із цих чинників робить її непродуктивною. Її доцільно застосовувати в слідуючих конфліктних ситуаціях:

– конфліктуючі сторони мають більш-менш подібний ранг або їх не зачипає відмінність у положенні;

– проблема, що спричинила розбіжності, є дуже вагомою для обох опонентів, кожен з яких не має наміру увільнитися від її єдиного вирішення;

– розв’язуючи конфлікт, сторони працюють як партнери та довіряють одна одній, зважають на потреби, переваги та побоювання опонентів;

– сторони на паритетній основі хочуть обговорити дискусійні питання для того, щоб прийняти взаїмовигідне рішення ключової для них проблеми.

Основоположна сутність такої стратегії: «Конфлікт буде вирішений, і всі будуть у виграші».

Суперництво (конкуренція, конфронтація) орієнтоване на те, щоб, діючи енергично, добиватися власних інтересів в збиток супернику (виграш–програш). Для використання цієї стратегії у обов’язковому порядку необхідні бути такі передумови:

– суб’єкт конфлікту упевнений, що його варіант вирішення проблеми найкращий;

 – досягнення ціллі ставиться на противагу дружбі;

– суб’єкт конфлікту обирає вигідну йому позицію, котру може використовувати у особистих цілях;

– проблема має надважливе значення для особи та володіє достатньою силою (зв’язки, влада, авторитет) для розв'язку на власну користь;

– суб’єкт конфлікту у даний момент позбавлений іншої варіації дії чи діє впевнено для захисту власних інтересів.

Необхідно зазначити, що така стратегія має свої особливі прояви на поведінковому рівні, що виражаються в наступних поведінкових формах:

– застосування жорсткого, наказового стилю спілкування, розрахованого на бкзумовне підпорядкування однієї сторони конфлікту іншій;

 – застосування переважно силових, примусових методів впливу при невеликому застосуванні виховних засобів, котрі у відповідних умовах можуть виявитися малопродуктивними;

– використання принципу «батога і медяника», котрий на практиці дуже часто застосовується у вигляді об’єднання прийомів покарання для недобросовісних та заохочення – для старанних працівників.

Разом з тим цей стиль не слід застосовувати в особистих стосунках, так як він може викликати відчуття ворожості та відчуження. Стратегія суперництва не працює і в ситуації, коли суб’єкт не має достатньої влади, а його думка щодо відповідного питання не збігається з точкою бачення керівника. Стратегія до снаги владним та сильним людям.

Конфронтація у конфлікті може бути емоційною (звинувачення, погрози, крик) й інтелектуальною (незаперечні аргументи, тиск авторитетом, інформованість). Головна суть цієї стратегії: «Той правий, у кого більше прав».

Ухилення (відхід, ігнорування, уникнення) визначається відсутністю у одного із суб’єктів конфлікту бажання взаємодіяти з будь-ким і докласти праці для вирішення інтересів власних та суперника (програш–програш). Стратегія ухилення від конфлікту – зазвичай поширений спосіб поведінки у конфліктній ситуації. Її мета полягає у відмові від визнання її наявності, в ігноруванні конфліктної ситуації, полишенні «сцени конфлікту» шляхом психологічного чи фізичного самоусунення. Використання такої стратегії означає, що людина, яка опинилася в конфліктній ситуації, міркує за краще не робити ніяких конструктивних кроків з її вирішення чи зміни.

Позитивні сторони стратегії ігнорування полягають у тому, що вона швидко здійснена, так як не вимагає ні матеріальних затрат, ні інтелектуальних; дає змогу відтермінувати суперечки чи навіть запобігти їм, зміст якого є неістотним із погляду стратегічної цілі суб’єкта. До негативних наслідків цієї стратегії належить наперед те, що, за конкретних умов, вона може спонукати до ескалації конфлікту, так як причина, яка його викликала, цією ігнорування не долається, а тільки заморожується. Найбільшого ефекту стратегія досягає за наступних умов:

– опоненти відчувають свою неправоту;

 – проблема, що викликала суперечки, є дріб'язковою;

 – причина конфлікту не вартує затрат часу та сил;

– зіткнення потрібно відтермінувати, з метою докладніше провести аналіз ситуації, зібратися із силами, виграти час, одержати підтримку;

– опонент володіє значною вольовою енергією, має вищий соціальний статус;

– зіткнення відбувається між близькими або рівними за рангом суб’єктами, які свідомо уникають ускладнень в своїх взаєминах.

Ухилення частіше за все характерне інтелігентним та боязким людям. Уникаючи конфронтації, така людина здається без бою.

У сценарії цього конфлікту інтереси одного опонента будуть відразу задоволені, а іншого – цілком проігноровані. Основоположна сутність цієї стратегії: «Кращий спосіб перемогти у суперечці – не вступати в суперечку».

Пристосування (або поступка) – прагнення уникнути конфлікту унаслідок невпевненості у собі або відсутності часу та сил, щоб відстоювати власні інтереси (програш– виграш). Головне у стратегії пристосування у тому, що суб’єкт діє взаїмно із іншою стороною, але водночас не докладає зусиль для відстоювання своїх інтереси з метою поліпшення соціально-психологічного клімату та відновлення нормальної робочої атмосфери, згладжування взаємних непорозумінь. Стратегію пристосування доцільно застосовувати у тому випадку, якщо:

– в конфліктному протистоянні немає значущої вигоди;

 –недостатньо часу та сил, щоб відстоювати особисті інтереси;

– суб’єкт конфлікту не має впевненості у собі настільки, щоб відстоювати власні інтереси;

– необхідний новий тактичний вчинок заради досягнення важливої мети;

– важливіше зберегти спокій чи відновити мир, аніж розв’язати конфлікт.

Ця стратегія найактуальніша у випадку, якщо результат вирішення проблеми дуже важливий для однієї сторони та не сильно вагомий для іншої, або якщо один учасник конфлікту жертвує своїми інтересами заради іншого. Основоположна суть такої стратегії: «Краще поганий мир, ніж добра війна».

Поруч з іншими абсолютно надійним і результативним методом урегулювання конфлікту є стратегія компромісу, котра може стати найбільш надійною базою довготривалої взаємодії опонентів. Компроміс – технологія взаємовигідної співпраці, взаємних поступок, ціллю якої є створення умов для хоча б невеликого задоволення цілей протиборчих сторін (виграш–програш програш–виграш).

Для успішної дії такого методу потрібний відповідний комплекс сприятливих чинників: готовність двох сторін до реалізації своїх цілей способом взаємних поступок за принципом «віддай–отримуй» чи «виграш–виграш»; повна неможливість розв’язання конфліктної ситуаіції методом уникнення чи силовим методом.

Стратегію компромісу актуально використовувати у випадку, якщо:

– різні за рангом опоненти, маючи відмінні інтереси, усвідомлюють потребу змиритися із станом справ та розстановкою сил;

– суб’єкти конфлікту ознайомлені про його причини та розвиток, щоб виважувати всі «за» і «проти» своїх інтересів;

– інші стилі поведінки у такому конфлікті не дають результату;

– обидві сторони мають паритетні аргументи й владу, проблема не настільки серйозна або недостатньо часу для пошуку інших варіантів; у той же час ліпше одержати щось, ніж втратити усе.

Основоположна суть цієї стратегії: «Чим більша суперечка, тим більше втрачають в ній обидві сторони» [7, с. 87-92].

В кращому випадку конфлікт сам визначає стиль поведінки. Важливо зважати, що кожен із цих стилів ефективний тільки у конкретних умовах та жоден з них не може бути визначений як найкращий. Найідеальніший підхід буде виокремлюватися складом характеру, а також ситуацією, що склалася.

Сучасна конфліктологія виокремлює два головні типи вирішення конфлікту у організаціях:

1. Авторитарний тип, коли вирішення конфлікту відбувається шляхом використання владних повноважень. Він застосовується тоді, коли:

− керівник вважає, що зобов’язаний перемогти у конфлікті за усяку ціну;

− керівник бачить та чує тільки себе й вважає, що співробітники повинні підкорятися йому, а вагання у правильності його вчинків неприпустимі;

− розв’язання конфліктної ситуації може бути тільки на благо керованої ним організації, в інших випадках мусять «летіти голови».

− конфлікт розглядається керівником як прояв слабкості характеру працівників.

При такому типі вирішення конфлікту застосовуються наступні методи:

а) навіювання та переконання, що практично ідуть поруч, а керівник намагається використовувати власні права, авторитет, посадове положення і через диктат впливати на конфліктуючі сторони силою фактів, логіки та особистого прикладу;

б) перетягування на свій бік окремих структур – профспілок, авторитетних співробітників тощо;

в) силове узгодження непримиримих інтересів, що спрямовані на зближення конфліктуючих сторін, що дозволяє вимогти зняття у взаєминах напруженості.

Головна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту у тому, що при його застосуванні економиться час, а його основний недолік у тому, що конфлікт при цьому не розв’язується повністю, причини його не ліквідовуються й імовірне його повернення [22, с. 64].

1. Партнерський тип вирішення конфлікту. Цей тип конфлікту передбачає застосування конструктивних способів. Він використовується в разі, коли:

− сприймаються аргументи обох сторін;

 − наявна конструктивна співпраця керівника із конфліктуючими сторонами, керівник має до себе довіру, додержується коректності й етики у спілкуванні;

− спостерігається прагнення сумістити власні інтереси із інтересами організації;

− проводиться взаємний пошук рішень та вироблення взаємоприйнятних альтернатив, існує готовність до компромісу;

− взаємодія керівника зі сторонами конфлікту сприймається як нормальний фактор діяльності.

Партнерський тип конфлікту має наступні переваги. Він наближений до реального розв’язання проблем, дозволяє винайти об’єднувальні чинники, тобто вдовольнити (інколи не завжди повністю) цілі сторін [36, с. 215].

Отже, існують багато методів та прийомів попередження та вирішення конфліктів ситуацій. Головним для керівника є вибір оптимального з них, тобто за допомогою яких методів конфлікта ситуація буде вирішена ефективно з користю для трудового колективу та позивно вплине на фінансово-економічний стан підприємства.

**Висновки до 1 розділу**

Основним джерелом конфліктів, що виникають у колективі, є невідповідність переконань та поведінки особи моральним принципам й очікуванням інших його членів.

Конфлікти між колегами негативно впливають на атмосферу в колективі та зменшують ефективність роботи підприємства.

Конфліктні ситуації можна класифікувати за учасниками, за ступенем прояву, за природою виникнення, тривалістю тощо.

Найпоширенішими причинами конфліктів є: розходження у думках щодо спільної цілі діяльності, неадекватна поведінка, що суперечить загальноприйнятим нормам, занижена оцінка результатів діяльності працівника, рівень вихованості, психологічна несумісність.

Для того, щоб запобігти конфлікти потрібно зближувати працівників: налагоджувати особистісні та ділові контакти між співробітниками, запроваджувати власні традиції, підвищувати авторитет керівника у колективі, чітко розподілити права й обов’язки працівників.

До методів вирішення конфліктів відносять: внутрішньоособистісні, структурні (система винагород, розподіл обов’язків, постановка комплексних цілей, робота в групі) та міжособистісні стилі (ухилення, перемовини, співпраця, конфронтація та пристосування).

Для успішного вирішення конфліктних ситуацій, необхідно застосовувати такі методи та прийому, що відповідають конкретній конфліктній ситуації. Завдяки вчасному вирішенню (а ще найкраще – запобіганню) конфліктних ситуацій кожне підприємство зможе досягти фінансово-економічних цілей за рахунок згуртованої й злагодженої роботи колективу.

# РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД»

## **2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД»**

Приватне підприємство «ЛЕОНЗАХИСТБУД» засновано 3 липня 2006 року.

Основний вид діяльності підприємства: виробництво будівельних металевих конструкцій та частин. Іншими видами діяльності є:

* виробництво будівельних виробів із пластмас,
* інші будівельно-монтажні роботи,
* технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів,
* діяльність посередників в торгівлі товарами широкого асортименту,
* діяльність у сфері права.

Підприємство надає послуги з виготовлення та монтажу світлопрозорих алюмінієвих конструкцій. Сфера діяльності компанії охоплює усі регіони України крім тимчасово окупованих.

Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування. Статутний капітал компанії становить 500 грн. [34].

Фінансову звітність підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансова звітність ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» за 2020-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2021 до 2020 | 2022 | 2022 до 2021 | 2023 | 2023 до 2022 |
| Дохід, грн. | 7250600 | 15067300 | 2,1 | 14556300 | 0,97 | 12544600 | 0,86 |
| Чистий прибуток, грн. | 99200 | 309000 | 3,1 | 571300 | 1,85 | 60400 | 0,20 |
| Активи, грн. | 4144300 | 7484700 | 1,8 | 5434700 | 0,73 | 4394900 | 0,81 |
| Зобов’язання, грн. | 4007300 | 6366700 | 1,6 | 2858200 | 0,45 | 3833700 | 1,34 |

Джерело: наведено автором на основі [34].

Як видно з табл. 2.1 найбільший дохід та активи підприємство мало у 2021 році. В наступні роки дохід та активи компанії зменшувалися. Разом з тим в 2022 році підприємство отримало найвищий прибуток за 2020-2023 роки.

Динаміка зміни чистого прибутку підприємства представлена на рисунку 2.1.

Рис. 2.1 Динаміка зміни чистого прибутку ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» за 2020-2023 роки

Як показує рис. 2.1, динаміка зміни величини чистого прибутку свідчить про значне зростання цього фінансового показника протягом 2021 та 2022 року ( у 3,1 раза в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, та у 1,85 раза в 2022 році у порівнянні з 2021 роком). Зростання чистого прибутку є фінансовим стимулом для підвищення рівня соціальних стандартів працівників та оновлення матеріальної бази підприємства. У 2023 році прибуток підприємства зменшився майже на 80 % в порівнянні з 2022 роком.

Щороку підприємство розширює асортимент виробленої продукції та послуг, що потребує збільшення чисельності працівників. Тож, чисельність працівників зростає щороку (див. рис. 2.2)

Рис. 2.2 Чисельність працівників ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» за 2020-2024 рр.

Організаційна структура ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» наведена на рис. 2.3.

Рис. 2.3 Організаційна структура ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД».

Кожен підрозділ підприємства має певну чисельність (рис. 2.4).

Рис. 2.4 Чисельність працівників ПП "ЛЕОНЗАХИСТБУД" станом на 01.07.2024.

Таблиця 2.2. демонструє кількість працюючих в розрізі посад.

Таблиця 2.2

Кількість працюючих в розрізі посад на підприємстві

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва підрозділу | Посада | освіта | Чисельність |
|  | директор | вища | 1 |
| Бухгалтерський відділ | головний бухгалтер | вища | 1 |
| бухгалтер | середня спеціальна | 1 |
| Юридичний відділ | начальник юридичного відділу | вища | 1 |
| спеціаліст з персоналу | середня спеціальна | 1 |
| Відділ збуту | менеджер зі збуту | середня спеціальна | 1 |
| графічний дизайнер | середня спеціальна | 1 |
| експедитор | середня професійна | 1 |
| Виробничий відділ | начальник виробничого відділу | вища | 1 |
| монтажник-складальник алюмінієвих конструкцій | середня професійна | 14 |

Проаналізуємо функціональні обов’язки працівників підприємства.

Так, бухгалтерський відділ має у складі головного бухгалтера і бухгалтера. До основних обов’язків головного бухгалтера належить ведення бухгалтерського обліку, організація господарсько-фінансової діяльності підприємства і контроль за ефективним та економним використанням фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, збереження власності підприємства, складання звітів, оформлення документів щодо руху товарів та ін. Бухгалтер займається нарахуванням заробітної плати та веде облік матеріалів та основних фондів підприємства.

Відділ збуту призначений для:

– розробки асортименту товарів та послуг;

 – пошуку постачальників;

– організацію закупівель;

– прийому товарів;

– організацію замовлень для постачання товарів;

– організацію логістики.

У відділі збуту мененджер відповідає за процес отримання та виконання замовлень. Графічний дизайнер розробляє асортимент товару та виконує макети товарів на замовлення. Експедитор відповідає за логістику.

Виробничий відділ займається безпосередньо виготовленням продукції та виконанням замовлених послуг

Чисельність працівників за освітою в організації представлено на рис. 2.5.

Рис. 2.5 Чисельність працівників ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» за освітою.

Як бачио з рис. 2.5 вищу та середню спеціальну освіту мають 8 чоловік по 4 відповідно (35 % від загальної чисельності працюючих) та середню професійну – 15 чоловік (65% від загальної чисельності працюючих).

Кількість чоловіків та жінок на підприємстві склало 91% та 9% відповідно (див. рис.2.6).

Рис. 2.6 Чисельність працівників ПП "ЛЕОНЗАХИСТБУД" за статтю у 2024 році.

Вікова структура працівників ПП "ЛЕОНЗАХИСТБУД" представлена на рис. 2.7.

Рисунок 2.7 Вікова структура працівників ПП "ЛЕОНЗАХИСТБУД"

Як видно на рис. 2.7. на підприємстві переважають працівники віком до 35 років (12 чоловік, або 52% від всієї штатної чисельності).

Дана структура задовольняє виконання мети та завдань, що стоять перед підприємством. Робота, розподілена між підрозділами, виконується на підприємстві злагоджено, що дає змогу економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять відповідні завдання, вдале виконання яких, призводить до конкурентоспроможного розвитку всього підприємства. Кожен працівник має безпосередньо керівника, від якого отримує планові завдання та допомогу, та перед яким відповідає за виконання своєї ділянки роботи.

## **2.2. Система управління конфліктами в організації**

Проаналізуємо особливості конфліктного середовища ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД».

Для аналізу впливу середовища на рівень управління конфліктами в організації проведемо SWOT - аналіз ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT - аналіз ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
| 1. 1.
 | Досить високий рівень квалифікації адмінперсоналу (35 % має вищу або середню спеціальну освіту) |  | Низький рівень мотивації персоналу (40,5 % отримують зарплату меншу за середню по країні) |
| 1. 2.
 | Переважання працівників віком до 35 років на підприємстві | 1. 2.
 | Високий показник плинності кадрів |
| 1. 3.
 | Проводиться формування корпоративної культури | 3. | Більше завантаження персоналу у теплу пору року |
| 1. 4.
 | Діє система доплат та премій | 4. | Низький рівень трудової дисципліни працівників |
| 1. 5.
 | Збільшення чисельності персоналу (на 30,5 %) | 5. | Незначний досвід роботи на підприємстві монтажників-складальників алюмінієвих конструкцій  |
|  | Можливості (O) |  | Загрози (T) |
| 1. | Розширення асортименту продукції та переліку послуг | 1. | Воєнний стан в країні |
| 2. | Державні програми, зокрема Е-відновлення, «ВідновиДІМ» тощо | 2. | Продовження дії Указу Президента «Про загальну мобілізацію» |
| 3. | Розширення збутових потужностей підприємства | 3. | Зниження призовного віку для чоловіків, які не мають військового досвіду |
| 4. | Підвищений спрос на продукцію підприємства в зв’язку з відновленням об‘єктів соціально-культурної інфраструктури та житлового фонду | 4. | Підвищення рівня інфляції |
| 5. | Сформований імідж підприємства, досвід роботи в галузі 18 років | 5. | Використання конкурентами недобросовісної конкуренції та підкупу працівників |

Таким чином, табл. 2.3 включає оцінку внутрішнього кадрового потенціалу організації (сильні та слабкі сторони), а також оцінку зовнішнього та проміжного середовища (можливості та загрози).

Так, воєнний стан в Україні та продовження дії Указу Президента «Про загальну мобілізацію» впливає на рівень конфліктності в організації. Зокрема, протягом дії воєнного стану мобілілізовано 4 працівника підприємтва, що призвело до пошуку нових працівників та витрат на їх навчання, а також збільшення навантаження на інших працюючих.

Проведемо дослідження, метою якого є аналіз причин виникнення конфліктних ситуацій у ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД». В опитуванні брали участь керівники відділів та працівники. Більшість опитуваних склали чоловіки віком від 20 до 55 років (85%).

Для діагностики конфліктів у компанії використовувалися опитувальні методи (анкетування, бесіда), аналіз даних.

 Анкета була розроблена для рядових співробітників компанії та включала 25 питань, серед яких були закриті, відкриті й табличні питання.

Питання анкети спрямовані на:

− самооцінку конфліктності;

- аналіз частоти конфліктів у організації;

− з’ясування найчастіше використовуваних методів вирішення конфліктних ситуацій;

− дослідження розподілу ролей у процесі управління конфліктами;

− з’ясування причин конфліктів.

Результати, отримані в ході проведеного дослідження, дозволяють зробити наступні висновки про причини виникнення конфліктів та ролі суб’єктів у конфліктних ситуаціях, а також про методи вирішення суперечок в організації.

Так, при відповіді на питання про те, як часто в організації виникають конфліктні ситуації, 40% опитаних відзначили, що такі явища відбуваються у їхній організації періодично, 30% опитуваних вважають, що конфлікти виникають часто (рис. 2.8). Причому у 43% працівників дане явище викликає бажання розрахуватися.

Рис. 2.8 Частота виникнення конфліктів в організації

Крім того, респонденти (рядові працівники) зазначили, що найчастіше конфлікти виникають між такими учасниками конфлікту: між працівниками (55%), між підлеглими та керівниками (25%), між керівниками підрозділів (15%), між керівниками підрозділів та директором (5%).

За даними проведеного аналізу, основними причинами виникнення конфліктів є несправедлива оплата праці, психологічна несумістність, амбіції деяких працівників та неправильний розподіл обов’язків тощо (див. рис. 2.9).

Рис. 2.9 Причини виникнення конфліктів в організації

Більшість працівників (40% опитаних) зазначили причиною виникнення конфліктів несправедливу оплату праці та неправильний розподіл обов’язків (25 % опитаних).

На погляд респондентів, до інших причин виникнення конфліктів слід віднести почуття заздрощів, перевищення повноважень керівниками підрозділів, нерівномірне навантаження тощо.

Проведено тест серед 20 працівників установи на предмет конфліктності особистості. Конфліктність особистості – це риса вдачі й особистісна властивість, котра припускає частоту ескалації й вступу особистості у конфлікти. Визначається комплексною дією факторів:

 - психологічних (агресивність, темперамент, ригідність, низька саморегуляція, соціально-психологічні установки і цінності, актуальний емоційний стан, компетентність у спілкуванні тощо);

 - соціальних (особливості середовища й соціального оточення, умови життя й діяльності, загальний рівень культури тощо) [33, с. 5-7].

Результати досліджень науковців, життєвий досвід свідчать, що конфліктній особистості властиві наступні риси:

- прагнення абиякою ціною бути першим;

- надмірна принциповість, котра підштовхує до ворожих дій та вчинків;

- необгрунтована критика інших осіб;

- систематичне переважання поганого настрою;

- консерватизм переконань, мислення, поглядів;

- безцеремонне втручання у особисте життя інших;

- прагнення до незалежності, що переростає у бажання робити "все, що хочу";

- надмірна прямолінійність в судженнях;

- несправедливе оцінювання вчинків тта дій інших, приниження ролі та значення іншої людини;

- проя ініціативи без потреби [40].

Зокрема, високий рівень конфліктності припускає наявність цілої низки рис характеру, що зумовлюють продукування конфліктів, використовування конфліктогенів спілкування і, звичайно, ж, підвищення конфліктної взаємодії в колективі.

Результати тесту на рівень конфліктності представлено на рис. 2.10.

Рис. 2.10 Оцінка конфліктності особистості працівників ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД»

Як видно з рис. 2.10, 5 працівників компанії мають вище середнього або високий рівень конфліктності, що складає 25% з числа опитаних. Це свідчить про посилені ризики конфліктних ситуацій в колективі.

На основі тесту К. Томаса було проведено опитування 18 працівників компанії. Тест представляє собою опитувальник, котрий містить тридцять пунктів, у кожному з яких існує два твердження. Аналізуючи їх, потрібно вибрати одне, яке є найбільш підходящим для поведінки людини у конфліктній ситуації [41]. При цьому, стиль поведінки (компроміс, суперництво, співпраця, уникнення, пристосування), що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Але можливі випадки, при яких людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є доцільними.

Вважають, що у конфліктній ситуації людина обирає п'ять основних стратегій: боротьбу (суперництво), співпрацю, компроміс, уникнення, пристосування (див. пункт 1.2).

З 18 працівників, відповідно до проведеного тесту, відповіді розподілились наступним чином:

- до компромісу схильні 4 працівників;

- схильні до застосування стратегії суперництва 3 працівників;

- до спільної роботи 6 працівників;

- до пристосування 4 працівників;

- до уникнення 1 працівник.

Графічні результати представлені на рисунку 2.11.

Рис. 2.11 Результати тестування працівників ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» за тестом К. Томаса

Відповідно, до запропонованого тесту К. Томаса, на підставі отриманих результатів можна визначити, що більшість працівників з числа опитуваних мають шанс на те, щоб успішно вирішити конфліктну ситуацію, так як здатні до пристосування та співпраці, а також іти на компроміс.

Також, респонденти відзначили, що конфліктні ситуації, які виникають у трудовому колективі, повністю піддаються вирішенню, так вважають 65% (13 осіб) респондентів, при цьому було зазначено, що для регулювання конфліктів використовуються наступні методи (див. рис. 2.12):

Рис. 2.12 Методи вирішення конфліктів в організації

Як показує рисунок 2.12 відповіді на питання щодо методів вирішення конфлітів розподілились наступним чином:

- правовий метод 60% (12 осіб);

- психологічний метод 15% (3 особи );

- організаційний метод 20% (4 особи);

-силовий метод 5 % (1 особа).

Як бачимо, більшість опитаних вважають, що конфлікти вирішуються в правовому полі.

Що стосується розподілу ролей при вирішенні конфліктних ситуацій, то опитування показало, що 60% рядових співробітників вважає, що в управлінні конфліктами ключова роль належить керівництву.

Під час бесіди з мененджерами (керівниками підрозділів) з’ясовано, що що 45 % конфліктних ситуацій у ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» виникають у спілкуванні із колегами по роботі, 30% конфліктних ситуацій в організації виникають у спілкуванні із керівниками, і, відповідно, 25% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні із клієнтами.

Напрями вирішення конфліктних ситуацій із колегами, на думку менеджерів, наступні:

– чітко виконувати покладені обов'язки;

– розмежовувати трудові й особисті взаємини;

– знаходити компроміс, прагнути до перемовин та співпраці у конфлікті;

 – включити у вирішення конфліктної ситуації керівника підрозділу або директора;

– не піддаватись на емоційні провокації.

Конфлікти з керівником викликаються такими факторами:

- невсасне або неякісне виконання вимог керівника (68%);

- різні погляди на проблему та способи її вирішення (32%).

Шляхи вирішення конфліктів із керівником:

− своєчасне та якісне виконання роботи;

− роз’яснення керівником вимог щодо роботи;

− встановлення співпраці у вирішенні конфлікту;

 – пошук альтернативних способів вирішення проблеми;

 − дотримання у спілкуванні з керівником доброзичливого тону.

Мененджери вважають, що причинами виникнення конфліктних ситуацій із клієнтами є:

- невиконання зобов'язань перед клієнтом;

- доставка продукції або надання послуг значно пізніше за встановлений термін;

- психологічна несумісність у спілкуванні («важкі» клієнти);

- не надання точної інформації клієнту.

 Шляхи вирішення конфліктів із клієнтами, на погляд мененджерів:

− дотримання етичних та моральних норм поведінки;

− доступно пояснити клієнту причину невиконання зобов'язань;

 − посилення самоконтролю у спілкуванні;

− знання умов договору, правових норм;

− пошук компромісів;

 – оплата неустойки клієнту чи надання знижки на послуги.

Також була проаналізована ступінь задоволеності працівників ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» різноманітними факторами міжособистісних відносин у колективі, при цьому співробітники оцінювали для себе вагомість кожного чинника в відсотках. Результати опитування відображені у таблиці 2.4 та представлені у вигляді діаграми на рис. 2.13.

Таблиця 2.4

Ступінь задоволеності співробітників ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» різними чинниками міжособистісних відносин

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор міжособистих відносин | Так (%) | Ні (%) |
| Робота | 78,2 | 21,8 |
| Вирішення соціальних проблем | 52,4 | 47,6 |
| Стан міжособистих відносин | 81,3 | 18,7 |
| Стиль керівництва | 64,6 | 35,4 |
| Організаційна культура | 42,3 | 57,7 |
| Відносини між керівництвом та підлеглими | 80,2 | 19,8 |

Рис. 2.13 Ступінь задоволення працівників різноманітними факторами міжособистісних відносин у колективі.

Як свідчать результати опитування, найбільш співробітники не задоволені станом організаційної культури підприємства, також, на їх думку, неефективно вирішуються соціальні проблеми. 35% респондентів не задоволені стилем керівництва в організації. Це саме ті проблеми, вирішення яких зможе зменшити кількість конфліктних ситуацій на підприємстві.

Таким чином, анкетування відобразило, що конфлікти у цілому і конфліктні ситуації, зокрема у трудовому колективі ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» виникають періодично. До основних причин виникнення конфліктів в організації відносяться: несправедлива оплата праці, психологічна несумістність, амбіції деяких працівників та неправильний розподіл обов’язків тощо. Важливо відзначити, що більшість із співробітників вважає, що домінуючий вплив на вирішення конфлікту має вище керівництво. Також важливо відзначити, що проведене опитування щодо задоволеності працівників міжособистісними відносинами у колективі підприємства показало, що організаційна культура – це єдиний фактор, що не задовольняє 57,7% співробітників із 100% можливих.

 Підсумовуючі отримані дані, серед системи управління персоналом можна виділити такі проблеми:

– низький рівень організаційної культури;

– неефективний стиль керівництва;

– недостатня співпраця між підрозділами;

* неефективний розподіл обов’язків серед працівників.

Узагальнюючи результати дослідження можна зазначити, що в досліджуваному підприємстві система управління конфліктами знаходиться у стані становлення та вимагає подальшого розвитку та удосконалення, в тому числі і за допомогою проведення соціально-психологічних тренінгів, підвищення рівня мотивації працівників та покращення організаційної культури на підприємстві.

## **Висновки до 2 розділу**

Проведене дослідження ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» показало:

1. ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» - підприємство, що спеціалізується на виготовленні будівельних металевих конструкцій та надані послуг з ремонту та обслуговуванню металопластикових конструкцій.
2. Підприємство прибуткове, щороку прибуток підприємства зростає за винятком 2023 року.
3. Чисельність підприємства зростає щороку і на 01.07.2024 року становить 23 особи.
4. Організаційна структура підприємства представлена 4 відділами.

Результати проведеного анкетування та опитування серед працівників підприємства свідчать, що конфліктні ситуації на підприємстві виникають періодично, причинами їх є несправедлива оплата результатів роботи, неефективний розподіл навантаження на працівників, психологічна несумісність тощо. Також працівники відзначили домінуючу роль в управлінні конфліктами за керівниками та низький рівень організаційної культури.

Мененджери підприємства відзначили, що конфлікти найчасттіше виникають між колегами по роботі, менша кількість конфліктів між керівництвом та підлеглими, також є конфлікти з клієнтами, замовниками продукції та послуг.

Відповідно до результатів проведеного тесту Томаса вирогідність успішно вирішити конфліктні ситуації на підприємстві висока, так як більшість працівників здатні до пристосування та співпраці, а також іти на компроміс.

На думку більшості опитаних конфлікти вирішуються в правовому полі.

# РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД»

## **3.1. Профілактика управління конфліктами**

Головною метою управління конфліктами є запобігання дисфункціональним конфліктам та раціональному вирішенні функціональних. Невирішені функціональні та, передусім, дисфункціональні конфлікти утворюють непродуктивну атмосферу і знижують показники й ефективність роботи працівників підприємства, підриваючи таким чином довіру клієнтів до організації. При цьому нерозв’язані конфлікти є економічно невигідними, так як призводять до затрат коштів підприємства, зокрема:

* зіпсована репутація й витрати на її відновлення;
* втрачені партнери та витрати людино-годин на пошук нових;
* нереалізовані або неотримані проєкти й витрачені у зв’язку з цим надходження ресурсів або санкції через невиконання зобов’язання;
* зниження ефективності роботи команд, їх простої;
* втрата співробітника та затрати на ведення судових процесів (сплата судового збору), виплати компенсацій або подібного;
* затрати на пошук нового співробітника та його навчання і адаптацію (можливо декілька раз);
* витрати у зв’язку із використанням для вирішення конфлікту «вартісного» часу керівників, зокрема й вищого керівництва, не за призначенням тощо.

Оскільки усе перелічене можна оцінити в грошовому еквіваленті, фахівці по роботі із конфліктами застосовують такі поняття:

* ціна конфлікту — сукупність не тільки грошових, а й інших матеріальних та нематеріальних, прямих й непрямих реальних, інших імовірних витрат та затрат у зв’язку з конфліктом;
* ціна виходу із конфлікту — сукупність ресурсів, потрібних для припинення ескалації, пошуку й реалізації виходу із конфлікту [45, с. 44].

Профілактика конфліктів має бути у постійному полі зору керівництва організації. Виняткової ролі тут набуває діяльність підрозділів, відповідальних за формування систем і організаційних структур управління, методів організації праці, розробку мотиваційної політики; служб управління персоналом тощо [24, с. 499].

Сьогодні потрібний механізм управління конфліктами, який би знижував негативний фактор такої дії на результати діяльності організації. Саме тому можна визнати, що управління конфліктами передбачає не лише регулювання за допомогою управлінського впливу протистояння, але й формування організаційних й психологічних умов для його профілактики. В цьому випадку говориться про своєчасну діагностику й усунення факторів, які викликають деструктивний конфлікт, про формування комплексу регулювання поведінки працівників, котрий би допомагав у боротьбі зі стрессорами трудової діяльності та навчав антиконфліктній поведінці [2, с. 26].

Керівнику вкрай важливо і потрібно приділяти час на пряму комунікацію зі співробітниками, слухати і робити висновки як на зборах, так і відстежувати мікроклімат у колективі загалом.

Для методичного забезпечення системи запобігання конфліктів пропонуємо розробити анкету для опитування персоналу щодо виявлення факторів профілактики конфліктних ситуацій (див. табл. 3.1).

Аналіз заповнених працівниками анкет дає змогу мененджерам виявити приховані загрози та очікування співробітників, їх погляди, ставлення та поведінку у разі виникнення конфліктів; спрогнозувати та вжити заходів для запобігання конфліктів.

На нашу думку, опитування слід проводити один раз у квартал, також обов’язковим воно є для нових працівників при прийнятті на роботу.

Таблиця 3.1

Анкета опитування працівників щодо виявлення факторів профілактики конфліктних ситуацій

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Питання | Варіанти відповідей |
| 1. | Яке Ваше відношення до конфлікту? | нейтральнопозитивнонегативно |
| 2. | В якій мірі проблема конфліктів в колективі де ви працюєте є актуальною? | від 1 до 4, де 1 -неактуальна, 4 – актуальна у високій мірі |
| 3. | На Вашу думку ви конфліктна людина? | такніважко дати відповідь на дане питання |
| 4. | Як ви відноситесь до конфліктних людей ? | нейтральноскоріше негативно, чим позитивнонегативноскоріше позитивно, чим негативнопозитивно |
| 5. | Чи прагнете Ви уникати конфлікту? | такскоріше так, чим ніскоріше ні, чим такні |
| 6. | Як часто ви потрапляєте у конфліктні ситуації? | декілька разів на місяцьдекілька разів на тижденьвзагалі не потрапляєтедекілька разів на деньщодня |
| 7. | Який тип поведінки у конфліктній ситуації вам приємливий? | компроміс (нейтральний варіант)конкуренція (прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому) пристосування (принесення в жертву власних інтересів заради інших)уникнення (відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденції до досягнення власних цілей) |
| 8. | Чи можливо, на ваш погляд, попередити конфлікти в колективі? | можливо попередити, проте не всіне можливо попередитиможливо попередити всі |
| 9. | Які напрямки попередження конфлікту ви оберете? | з’ясуєте, що призводить до конфліктубудете слідкувати за тим, що говоритебудете слідкувати за своїми емоціямибудете відстоювати свою позицію, але не тиснути на співрозмовникабудете йти на поступкибудете відстоювати свою позицію |

Також пропонуємо замовити курс «Stop-конфлікт. Техніки ефективних комунікацій» або «Управління конфліктами», метою яких є навчитися виходити зі складних ситуацій під час спілкування та домовлятися з будь-якою людиною. Програма таких курсів включає:

- техніки попередження конфліктів:

а) вербальні (словесні),

б) невербальні (окорухові реакції, рухи тіла, міміка);

* техніки, які спрямовані на попередження конфліктної поведінки;
* техніки ефективного вирішення конфліктних ситуацій (які вже виникли);
* техніки, які спрямовані на ефективне вирішення потенційних конфліктних ситуацій.

Цілями бізнес-тренінгу є:

* адекватно оцінювати ситуацію та керувати емоціями внаслідок виникнення конфлікту;
* засвоїти техніки комунікації та мотивації, впливу задля запобігання появи конфліктних ситуацій;
* опанувати стратегії виходу із конфлікту, не допустивши його ескалації;
* навчитися грамотно й комфортно використовувати конфліктні комунікації для досягнення потрібних результатів в управлінні та переговорах.

Така програма доступна у наступних форматах:

* Корпоративне навчання
* Онлайн навчання
* Модульні навчання.
* Індивідуальне навчання.

Після проходження тренінгу слухачі навчаться:

* діагностувати настрої серед співробітників;
* запобігати появі конфліктів й конфліктних ситуацій;
* використовувати різноманітні технології конструктивного вирішення конфлікту;
* організовувати ефективний зворотній зв’язок й комунікацію у конфліктних ситуаціях;
* керувати поведінкою та власним емоційним станом під час конфлікту;

- швидко вирішувати конфліктну ситуацію і завершувати конфлікт [39].

Вартість курсів складає від 6100 грн. до 20000 грн.

Необхідно проаналізувати наявні посадові інструкції працівників, внести зміни до них та чітко, без абстракцій розписати функціонал для кожного співробітника, зазначити права, повноваження, посадові обов'язки та межі відповідальності. Кожен працівник повинен бути ознайомлений зі своєю посадовою інструкцією та діяти відповідно до неї.

Необхідно ретельно підбирати й перевіряти найманий персонал, тим самим знижуючи «людський фактор». Також проводити кадровий скринінг та залучати HR-фахівців.

Виділимо ключові підходи щодо подолання високої плинності кадрів підприємства, адже така проблема наразі актуальна:

- відпрацьовування перевіреної процедури «входження» нового співробітника у організацію, що включає докладну й повноцінну «співбесіду-знайомство»;

- удосконалення системи підбору кадрів в організації;

 - надання новому співробітникові достатньої та необхідної інформації про організацію, її цілі та політику;

- представлення нового співробітника трудовому колективу;

- забезпечення нового співробітника потрібною інформацією про роботу, котру він повинен буде виконувати, та його перспективи на майбутнє;

- налагодження результативного контролю за станом трудових ресурсів організації та психологічного супроводу працівників;

- адресна допомога на початку роботи й достатня кількість втручань у період адаптації.

Необхідно провести внутрішню роботу з метою профілактики конфліктних ситуацій. При цьому найважливіший важіль впливу на атмосферу у колективі є грамотне упровадження корпоративної культури, етики. Працівники повинні усвідомлювати й відчувати рамки поведінки відповідно до корпоративної культури.

До правил зміцнення «корпоративної моралі» та подолання слабкої дисципліни співробітників слід віднести:

- конструктивна та чесна реакція на скарги та претензії співробітників організації із боку керівництва;

- забезпечення стабільності і оптимальне управління виробничим процесом;

- адекватна похвала й вдячність за видатні досягнення у роботі;

 - заохочення «зворотного зв’язку» від працюючих не на словах, а на ділі, публічне визнання керівниками потрібності конкретних пропозицій щодо удосконалення процесу роботи;

- інформування підлеглих про майбутні чи заплановані зміни, за умови якщо вони істотно вплинуть на їх інтереси;

- інформування співробітників щодо потребності від нього у термінах кількості й якості виконуваної роботи;

- готовність по справжньому допомогти співробітникам у вирішенні виробничих й особистих проблем;

Для регламентації внутрішнього життя організації пропонуємо затвердити внутрішній документ, наприклад Кодекс етики компанії.

Навчання засобам вирішення конфліктів в цілому відбувається за допомогою вправ та психологічних тренінгів, що спрямовані на покращення корпоративного духу працівників. Разом з тим, певного значення у формуванні у працівників антиконфліктної направленості мають документи, котрі містять правила поведінки у конфлікті й процедури управління конфліктами у колективі, впровадження методів та систем профілактики трудового стресу [2, с. 26].

Організаційні методи профілактики емоційних зривів та стресових станів включають:

- зміни у системі заохочень в напрямку їх більшої справедливості та «зрозумілості», що знижують ступінь стурбованості й тривоги з цього приводу;

- децентралізація чи процес ширшого розподілу владних повноважень у організації, що зменшує відчуття безпорадності та залежності, котрі найчастіше виступають причиною стресу;

- залучення працівників до участі у прийнятті важливих для компанії рішень [27, с. 81].

Ми цілком погоджуємось з Н. Єфтєні, на погляд якого собливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, а саме – гуманізувати працю, визнаючи точку бачення працівників, їх цінність для колективу, підприємства, надаючи працівникам творчу свободу тощо. При цьому необхідно визнавати результати діяльності кожного працівника, надавати можливість йому приймати рішення з питань, що входять до його компетенції та надавати консультації іншим працівникам. Потрібно формувати світогляд єдиної команди та не руйнувати існуючі неформальні групи, якщо такі групи не завдають шкоди завданням організації [10, с. 162].

Одним із напрямів згуртовування колективу є використання тимбілдінгу. Тимбілдінг (team bulding) – це командоутворення, котре допомагає згуртувати колектив та навчитися працювати у команді для досягнення єдиної мети.

Використання тимбілдингу дозволяє:

- познайомити нових співробітників між собою для поліпшення спільної роботи,

- налагодити зв’язкі між відділами та окремими співробітниками;

- підвищити результатівність роботи співробітників,

- змінити почуття конкуренції у співробітників організації на почуття співробітництва,

- підвищити авторитет керівництва перед співробітниками організації.

Існують різні види тимбілдингу (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Види тимбілдингу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з\п | Вид | Опис |
| 1. | Активний або спортивний або екстремальний | Передбачає участь у командних змаганнях. Даний формат передбачає злагоджено працювати в команді, щоб досягти поставленої мети. До екстремальних змагань відносять рафтінг, квадроцикли, пейнбол та ін. |
| 2. | Еко тимбілдинг | Прибирання території парку, берегу річки, озера, водойми, допомога соціально незахищеним верствам населення (діти-сироти, люди похилого віку, ветеранам). Такий вид тимбілдінгу не тільки зближує співробітників, а ще приносить велику користь людям та планеті |
| 3.  | Концептуальний | Будується на основі якоїсь концепції. На прикладі фільму чи телепередачі. Учасники занурюються в атмосферу обраної теми. Використовуються костюми, декорації, приймають участь артисти або професіонали.  |
| 4. | Інтелектуальний  | Проводиться у форматі шоу «Що? Де? Коли?», «Брейн-ринг» або розробка командного батлу з логічними завданнями та головоломками |
| 5. | Пізнавальний | Організація подорожей, походів, екскурсій, турів вихідного дня |
| 6. | Квести | Підходить для різної кількості учасників, може бути як командним так і індивідуальним. Може проходити в різних форматах (по місту, на природі, в парку, в приміщенні тощо)  |
| 7. | Творчий | Особливість творчих завдань полягає у тому, що командні ігри доступні зокрема у офісі. Необхідно лише приділити час, підготувати матеріали для творчих виробів чи спільного проекту й поставити чітке завдання. При цьому важливим є не високий рівень художньої майстерності, а подолання власних бар’єрів, розкриття творчих здібностей на максимальному рівні, у співпраці із своєю командою |

Створено автором на основі [43], [44].

На нашу думку, враховуючи вікову структуру підприємства, та більшість працюючих чоловіків, для ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» найбільш підходять такі види тимбілдінгу: спортивний, еко-тимбілдінг, пізнавальний та квести.

Прихована мета тімбілдингу – довести, що кожен співробітник організації є частиною команди, котра розвивається, прагне високих спільних результатів та рухається вперед.

На даний час у підприємства є можливість підвищення рівня соціального пакету для працівників, зокрема:

* преміювання працівників за результатами роботи за місяц, квартал, рік; до професійного свята;
* виплата матеріальної допомоги на оздоровлення та для вирішення соціально-побутових питань;
* виплата допомоги у разі довготривалого лікування;
* виплата допомоги при народженні дитини;
* оплата абонемента в спортзал та/або басейн;
* оплата обідів для працівників;
* придбання путівки для санаторного лікування;
* придбання путівки для відпочинку дітей влітку;
* придбання новорічних подарунків тощо.

Підвищення рівня соціальних стандартів допоможе зменшити плинність кадрів та сприятиме швидкому заняттю вакантних посад на підприємстві.

Ключовими шляхами попередження конфліктів в організації можуть бути:

* постійна турбота про задоволення інтересів та потреб співробітників;
* підбір та розміщення співробітників із урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
* дотримання принципу соціальної справедливості у будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів як особистості, так і колективу;
* формування у співробітників високої психолого-педагогічної культури спілкування, їх виховання [47, с. 332].

Отже, до заходів з профілактики конфліктів слід віднести: тренінги з питань запобігання конфліктам, опитування щодо психологічного клімату в колективі, використання тимбілдінгу, покращення соцпакету для працівників, ретельний відбір персоналу та чіткий розподіл обов’язків між співробітниками.

## **3.2. Напрямки вирішення конфліктів в організації**

Конфлікт в трудовому колективі може виникнути з абияких причин і в різному вигляді: між цілими відділами або керівниками і їхніми підлеглими, просто між двома співробітниками.

Портал [Superjob опублікував наступні дані дослідження](https://www.superjob.ua/community/kollektiv/35079/): 86% працівників вирішують конфлікти без участі керівництва, лише 5% звертаються «за допомогою інших», і всього 2% втягують керівництво. Керівнику край важливо уникати передчасної категоричності у своїх висновках – адже до нього доходить у рази менше інформації, ніж він думає. Зважаючи на таку особливість бізнес структур і компаній, керівникам потрібно втручатися тільки у ті конфлікти, які дійсно заважають нормальному функціонуванню бізнесу чи стосуються їх особисто або можуть стати причиною слідуючих конфліктів [18].

Керівник за обставин конфлікту може виступати як:

 - суб’єкт конфлікту (його учасник);

 - посередник – арбітр, який примиряє конфліктерів [3, с. 225].

Як суб’єкт конфлікту керівник повинен бути прикладом серйозного ставлення до законів, відданості трудовим і моральним і традиціям, прагнення до партнерської співпраці.

Основне для керівника – надихнути співробітників, вберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, забезпечити їхню взаємодію. Запобігти проявам нездоровій конкуренції та егоїзму [12, с. 22].

Спочатку потрібно провести діагностику конфлікту, щоб з’ясувати наскільки серйозним є конфлікт.

 З цією метою можна застосувати наступну анкету для опитування як учасників конфлікту, так і загалом усіх працівників відділу, в якому виник конфлікт (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Діагностика конфліктної ситуації в організації (тест «Шкала глибини конфлікту»)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | судження | Градація відповідей | судження |
| 1. | Сторони розуміють причини конфлікту | 1 2 3 4 5 | Сторони не розуміють причини конфлікту |
| 2. | Причина конфлікту носить емоційний характер | 1 2 3 4 5 | Причина конфлікту носить службовий або матеріальний характер |
| 3. | Мета конфлікту – спрямованість до соціальної справедливості | 1 2 3 4 5 | Мета конфлікту – отримання привілеїв |
| 4. | Існує загальна мета, до якої всі прагнуть | 1 2 3 4 5 | Загальна мета відсутня |
| 5. | Сфери зближення виражені | 1 2 3 4 5 | Сфери зближення не виражені |
| 6. | Сфери зближення торкаються емоційних психологічних проблем | 1 2 3 4 5 | Сфери зближення торкаються матеріальних або службових проблем |
| 7. | Виділяються лідери суджень | 1 2 3 4 5 | Не виділяються лідери поглядів |
| 8. | Сторони притримуються норм поведінки у процесі спілкування | 1 2 3 4 5 | Сторони не притримуються норм поведінки у процесі спілкування |

Джерелр: побудовано автором на основі [28, с. 330].

Від результатів опитування буде залежати вибір оптимального способу вирішення конфлікту.

Яким би важко розв’язуваним не було питання, завжди можна обійтися невеликою ціною. Наведемо кілька рекомендацій для гармонійного виходу із конфліктних ситуацій.

1. Прийміть факт існування конфлікту. Коли виникає суперечка, не уникайте її та не робіть вигляд, ніби нічого не сталося. Надалі напруга буде зростати, а конфлікт лише посилиться. Розберіться із проблемами якнайшвидше, перш ніж перешкоди переростуть у ворожнечу та стануть часткою робочої атмосфери. Якщо ви намітили конфлікт між співробітниками, запропонуйте їм знайти спосіб ліквідувати його. При виникненні непорозуміння між відділами, потрібно влаштувати тімбілдінг. Якщо у вас утворився конфлікт особисто із одним з ваших підлеглих, вирішуйте його у особистому порядку.
2. Обміркуйте ситуацію. Зберіть людей на заплановану зустріч, на якій кожен може висловитись та бути почутим іншою стороною. Слідкуйте за тим, щоб уся увага не перейшла до когось одного. Якщо опонентів конфлікту декілька, вони всі неодмінно мають отримати право пояснити свою позицію. Під час такого спілкування не слід шукати винних чи проявляти агресію, у першу чергу необхідно зосередитись не на особистостях, а на проблемі.
3. Уважно усіх вислухайте. Вагомо приділити усю свою увагу оратору. Не перебивайте іншу людину, допоки не прийде час запитань. Переконайтесь, що ви зрозуміли, про що хотів сказати співрозмовник. Перефразуйте та повторіть сказані їм слова, щоб не залишилось сумнівів та недомовленостей. Можна послуговуватися фразами на кшталт «Ви засмучені через …, тому що … “. “Дозвольте мені переконатися, що я вас розумію правильно». Не бійтеся уточнювати те, що не повністю зрозуміло, і просити переформулювати думку чи проговорити її ще раз. Не дозволяйте емоціям відволікти вашу увагу. Потрібно визначитися з регламентом бесіди та встановити часові обмеження (наприклад, 10-15 хвилин кожному на висловлення думок), все має бути чесно, переваг при цьому ні в кого немає. Бажано налаштуватися на позитив (наскільки це можливо). Якщо у кожного буде свій час «на слово», один опонент буде слухати іншого та не перебиватиме, так як точно знатиме, що у нього теж буде можливість висловитися.
4. Винайдіть точки згоди. У суперечці наголос завжди робиться на розбіжностях, але вихід із неї можливий тільки в разі, коли ви знайдете щось спільне. Укажіть співрозмовникам на те, в чому у вас єдині думки, постарайтеся стати на місце цієї людини та побачити ситуацію її очима.

5. Будьте неупереджені. Як керівник, при розв’язанні конфліктів у колективі ви повинні зайняти позицію посередника. Буде важко не прийняти одну зі сторін, але ви повинні пам’ятати, що ваш обов’язок - допомогти підлеглим вирішити внутрішні проблеми. Імовірніше за все, вам придеться управляти бесідою, особливо якщо розбіжність поглядів перебуває у піковій стадії. Щоб не дати опонентам заглибитись у емоції та власні образи, потрібно буде уважно слідкувати за темою та повертати її у потрібне русло. Також слід надати поради щодо подальших дій.

6. Вирішіть проблему швидко та остаточно. Будь-котрий конфлікт має бути повністю закритий конкрентним рішенням. Сторони повинні принести одна одній щирі, а не формальні вибачення та дійсно пробачити. Необхідно переконатись, що розбіжності зведені нанівець та більше це питання не виникатиме. Невирішені конфліктні ситуації неодмінно гальмують розвиток компанії та призводять до наростання невдоволення [49]. Навіть якщо вдалося владнати конфлікт, продовжуйте стежити за проблемою та оцінюйте, чи ефективне рішення ви прийняли, чи все правильно зробили. Адже немає гарантії, що не з’явиться новий конфлікт.

Основне завдання керівника полягає у тому, щоб уміти регулювати - визначити й «увійти» у конфлікт на початковій стадії. Установлено, що, за умови, якщо керівник «входить та управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт вирішується на 92 %, на фазі підйому - на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися, - на 5 %, тобто конфлікти практично не вирішуються чи розв'язуються занадто рідко. Якщо всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), тоді настає спад. І коли конфлікт не вщухає у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що у період спаду може бути притягнуто для боротьби нові засоби й сили. Сторони конфлікту, які навчені «гірким досвідом», у подальшому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, вирішення конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, які могли б виникнути, якби не було цього. Після завершення конфліктів підвищується цінність індивідуальної діяльності керівників і працівників [37, с.241].

Наведемо окремі прийоми зняття напруги в учасників конфлікту (див. табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Прийоми (дії) зняття напруги у конфліктантів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Техніка | Результат |
| 1. | Намагання встановити і підтримувати контакт. Уважне вислуховування | Налаштовує на співбесідника, заспокоює  |
| 2. | Доброзичливість, поважне відношення, самоконтроль, терпливість | Створює обстановку згоди. |
| 3. | Переключення чи відвернення уваги у разі підвищеної емоційності | Понижує напругу |
| 4. | Зменшення соціальної дистанції | Підкреслює рівність сторін |
| 5. | Перевірка реальністю, звернення до фактів  | Створює впевненість у виконанні домовленостей |
| 6. | Обіцяння допомоги, звернення за порадою  | Вказує на готовність до взаємодії та співпраці |

Джерело: побудовано автором на основі [28, с. 327]

Для вирішення конфліктів досить часто використовують стратегію, яка складається з наступних етапів:

Рис. 3.1 Етапи стратегії вирішення конфліктів.

Джерело: побудовано автором на основі [32].

Разом з тим, продуктивне вирішення конфлікту залежить від таких умов:

 - адекватності сприйняття інциденту, тобто доволі чіткої, не спотвореної власними уподобаннями оцінки планів та дій як суперника, так і своїх власних;

 - ефективності та відкритості спілкування, готовності до багатостороннього розгляду питань, за умови, що учасники чесно висловлюють власне уявлення про те, що відбувається, й шляхи виходу із конфліктної ситуації;

 - створення атмосфери співпраці та взаємної довіри [19].

А. М. Здойма надає наступні корисні поради для вирішення конфліку:

- стадійне (тимчасове) обмеження конфлікту;

- розширення тимчасового поля конфлікту;

- обмеження числа сторін врегулювання конфлікту лідерами (представниками) учасників, що суперничають;

- визначення кола допустимих поступок або можливих альтернатив до прийняття єдиного рішення;

- визначення на ранніх етапах конфлікту, а ще найліпше до його виникнення, ціни поразки та перемоги;

- результати урегулювання повинні ґрунтуватися на чітко й ясно сформульованій угоді, що передбачає результативний контроль;

- прагнення до остаточного розв’язання конфлікту є менш бажаним, ніж до поступового поліпшення ситуації під час його вирішення;

- суперечки вирішуються за допомогою змін, а не заморожуванням наявного стану;

- потрібно знизити емоційне забарвлення суперечки;

- небажаність односторонніх поступок, тому що сторона, що пішла на поступки, зазвичай, почуває себе скривдженою та ображеною, що невелює міцність угоди;

- при вирішенні конфлікту дуже необхідно поважати гідність сторони, яка програє, або навіть дати їй можливість підвищити власну вагу в очах оточуючих та прихильників [14].

У таблиці 3.5 наведемо корисні слова-лайфхаки для вирішення конфліктів співробітників між собою або керівника зі співробітником.

Конфлікт вирішується ефективніше, якщо обидві сторони зацікавлені у досягненні якогось спільного результату, що спонукує їх до співпраці. Результативне вирішення спільних завдань підвищує вагу взаємної довіри, що знижує ризик високої відкритості в спілкуванні [14].

Таблиця 3.5

Слова-лайфхаки для вирішення конфліктів

|  |  |
| --- | --- |
| Фрази | Опис |
| «так» | Почніть із цього слова навіть коли аргументи проти. Адже людина заспокоюється, коли відчуває, що з нею згодні |
| «ми» | Включайте себе та кофліктуючу сторону в єдину соціальну групу. Так кожен відчуває себе «одним плем'ям» із єдиними цілями |
| «розумію, ви засмучені/ вам нелегко» | Саме так слід відповідати при спробі образи, перешкоджати їм, показуючи, що не має потреби роз'яснювати причини свого стану, адже це очевидно |
| «Я вас почув/ла» | Такі слова використовувати у крайніх випдках |
| «Давайте обговоримо це пізніше»  | У випадках, якщо опонент втратив контроль над собою, та готовий із цим погодитися |

Створено на основі [18].

У кожному випадку, незалежно від причин конфліктів на робочому місці, важливими якостями для співробітника або [керівника](http://hr-security.ua/top-5-navik%D1%96v-horoshogo-bosa) є **самоконтроль і контроль емоцій.**

Слід зазначити, що в сучасних умовах вирішальну роль в управлінні конфліктами в організації зумовлюють комунікативні технології. Це обумовлено тим, що ефективна комунікація допомагає уникнути конфліктів та непорозумінь, а також сприяє розробленню конструктивних стратегій вирішення проблем. У той же час, застосування сучасних інформаційних технологій, що передбачає використання відеоконференцій, електронної пошти, чатів й соціальних мереж дуже полегшує обмін інформацією, особливо у глобальних чи розподілених командах. Саме тому інструменти спільної роботи, що дозволяють колективно працювати над завданнями, сприяють зближенню й вирішенню робочих розбіжностей у команді.

Усе це сприяє розвитку спільних рішень, покращенню співпраці та побудові позитивних відносин у організації [20].

Ціль управлінця, менеджера чи директора – зосередити учасників конфлікту на напрямах розв’язання проблеми, а не на їх причинах. Кожен учасник конфлікту вважає себе правим та схильний сприймати чужу думку недоброзичливо. Завданням керівника є привести всіх до гуртового рішення, з котрим кожен буде згоден та бачити свою причетність до його прийняття. Поступки і компроміси в бік котроїсь зі сторін відчуваються гірше, ніж оптимальне для усіх рішення. Саме тому слід виділити єдину мету у інтересах органвзації, важливіше якої немає нічого: ні особистих пріоритетів, ні амбіцій, ні врахування потреб когось. Якщо конфлікт не розв’язується та його учасники, у разі психологічної несумісності, не здатні створити нормальний робочий процес, тоді необхідно врегулювати конфлікт кардинально, а саме – переведення у інший підрозділ або звільнення [18].

Дуже потрібно **створити взірцевий образ** кінцевого (цільового) результату розв’язання конфлікту, що і стане регулятором певних дій для кожного та настановою на результат вирішення конфлікту.

Треба пам’ятати, що завжди з кожної конфліктної ситуації можна витягти користь для компанії. Для цього потрібно ліквідувати слабкі сторони усієї системи по гарячих слідах.

## **Висновки до 3 розділу**

Основна мета управління конфліктами полягає у їх запобіганні та профілактиці. Кожен конфлікт має свою ціну, що збільшує витрати підприємства та зменшує його продуктивність.

До заходів профілактики конфліктів в ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» слід віднести:

* опитування співробітників щодо соціально-психологічного клімату у колективі (шляхом анкетування);
* використання тимбілдінгу (зокрема, враховуючи те, що більшість працівників є чоловіками, спортивний, пізнавальний вид тимбілдінгу, квести тощо);
* підвищення рівня соціальних стандартів працівників (градація премій, путівки на оздоровлення, абонементи в тренажерний зал, матеріальна допомога тощо);
* проведення бізнес-тренінгу щодо управління конфліктами для менеджерів підприємства;
* оновлення посадових інструкцій та ознайомлення з ними працівників;

В разі виникнення конфлікту необхідно:

* встановити причину конфлікту шляхом опитування обох конфліктуючих сторін;
* провести аналіз усіх факторів з метою з’ясування наскільки серйозним є конфлікт;
* провести бесіду з опонентами, будучи неупередженим та надавши кожному час для пояснень;
* винайти точку згоди, керуючись інтересами організації;
* прийняти рішення, що будуть влаштовувати обидві сторони;
* по можливості вирішити конфлікт якнайшвидше.

# ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

* 1. Конфлікт — це невід’ємна складова людського спілкування. Конфлікт – це соціальне явище, коли має місце зіткнення різних інтересів, позицій, бачень, потреб, цінностей, вірувань двох чи більше працівників організації під час виконання ними посадових обов'язків. Його можна мінімізувати, залагодити, але неможливо повністю уникнути. Конфлікти у колективі, якщо їх не вирішити, призводять до погіршення продуктивності усього колективу та дисгармонії робочої атмосфери.

Конфлікти класифікують за певними ознаками:

* за напрямом впливу (горизонтальні, вертикальні);
* за часом дії (короткотривалі, довготривалі);
* за кількістю учасників (міжособисті, групові);
* за ступенем прояву (відкриті та приховані).

Конструктивні конфлікти сприяють розвитку взаємовідносин й прийняттю ефективних рішень. Деструктивні конфлікти перешкоджають ефективній взаємодії та ухваленню рішень.

* 1. Конфлікт краще попередити. До методів профілактики конфліктів відносять: метод збереження репутації партнера, метод згоди, метод доброзичливості, метод психологічного згладжування, метод взаємного доповнення тощо.

Виділяють 5 поведінкових стратегій вирішення конфліктів: співпрацю, уникнення, компроміс, суперництво, поступка. Видокремлюють два типа вирішення конфліктів в організації. Авторитарний тип передбачає використання впливу керівника та його владних повноважень. При партнерському типі вирішення конфліктів , існує готовність до компромісу, проводиться спільний пошук рішень та вироблення взаємоприйнятних альтернатив.

* 1. ПП «ЛЕОНЗАХИСТБУД» засновано у 2006 році, основний вид діяльності компанії - це виробництво та встановлення металопластикових конструкцій. Підприємство є прибутковим. Організаційна структура підприємства представлена 4 відділами: бухгалтерія, відділ збуту, виробничий відділ та юридичний відділ.

Чисельність працівників зростає щороку та на сьогодні становить 23 людини, більшість з яких складають чоловіки. 52% працюючих мають вік до 35 років.

* 1. До можливостей розвитку підприємства слід віднести: розширення переліку послуг та асортименту продукції, затвердження державних програм відновлення, підвищений попит на продукцію у зв’язку з потребою у відновленні житлового фонду та інфраструктурних об‘єктів.

Третина працівників вважають, що конфлікти в організації виникають часто. Більшість працівників (40% опитаних) визначили причиною виникнення конфліктів несправедливу оплату праці (40% опитаних) і неправильний розподіл обов’язків (25 % опитаних). Конфлікти виникають як між працівниками, так і між керівництвом та підлеглими, так і працівниками та клієнтами організації. Четверта частина співробітників компанії мають високий або вище середнього рівень конфліктності. Разом з тим більшість з опитаних працівників здатні до компромісу, пристосування чи співпраці під час вирішення конфліктів.

* 1. Визначено шляхи профілактики конфліктних ситуацій:
* проведення опитування серед працівників щодо соціально-психологічного клімату у колективі методом анкетування;
* проведення тренінгу для керівників підрозділів щодо профілактики та управління конфліктами в організації;
* використання тимбілдінгу для зміцнення відносин серед співробітників (спортивний, пізнавальний тимбілдінг, квести);
* проведення інвентаризації посадових інструкцій, перегляд прав та обов’язків, доведення інструкцій під розпис кожному працюючому;
* внесення змін до соцпакету співробітників: безкоштовні обіди, абонементи у спортзал, фінансова підтримка в разі лікування та народження дитини, градація премій та виплата матеріальної допомоги тощо.
	1. Обгрунтовано напрямки вирішення конфліктів:
* діагностика глибини конфлікту шляхом проведення анкетування серед учасників конфлікту;
* з’ясування причини конфлікту;
* проведення приватної бесіди з опонентами з конкрентно визначеним часом для висловлювання кожного;
* винайдення точок згоди;
* прийняття рішення на користь організації;
* контроль за виконанням рішення;
* визначення профілактичних стратегій на майбутнє з метою недопущення конфліктної ситуації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адізес I. Сила протилежностей. Київ: Фабула #PRO, 2019. 176 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу, 2022. Вип. 40. С. 22-34. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8a743040-2dfb-4ba7-a352-9fe9503bee21/content> (дата звернення 12.08.2024).
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посбіник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
5. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: <http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html> (дата звернення 06.10.2024).
6. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6.  URL:https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\_6\_2022 (дата звернення 15.08.2024)
7. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник / Л. Й. Гуменюк. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.
8. Дарендорф Р. Сучасний соціальний конфлікт / Р. Дарендорф // Зарубіжна література. 1993. № 4.С. 41–56.
9. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т.В. Дуткевич. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
10. Єфтємі Н. Управління конфліктами та ефективне функціонування колективу. URL:http://app.nuoua.od.ua/archive/43\_2011/22.pdf (дата звернення 08.07.2024).
11. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-3235#:~:text> (дата звернення 25.06.2024).
12. Жінауі Р., Базелюк В. Управління розвитком персоналу туристичного підприємства приватної форми власності. «Сучасна студентська наука як основа майбутнього потенціалу української нації», 20 травня 2022 р., Київ, 2022. 108 с. С.21-23.
13. Жижко Т.А. Вирішення конфліктів у соціально-трудових відносинах. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління. 2018. Вип. 4.С. 200–205.
14. Здойма А.М. Вміння вирішувати конфлікти в колективі як важливий аспект діяльності сучасного менеджера. URL: <http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_85134.doc.htm> (дата звернення 28.08.2024).
15. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с.
16. Коваленко Л.В. Соціально-трудові конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання / Л.В. Коваленко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 135–141.
17. Конфліктологія. URL: [http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichi ny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html](http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichi%20ny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html) (дата звернення 28.07.2024).
18. Конфлікти на роботі зі співробітниками: як уникнути і влагодити. URL: <https://hr-security.ua/ua/konfl%D1%96kti-na-robot%D1%96-z%D1%96-sp%D1%96vrob%D1%96tnikami--yak-uniknuti-%D1%96-vlagoditi> (дата звернення 17.09.2024).
19. Кучик А.Л. Попередження та вирішення конфліктів у діяльності керівників навчальних закладів. URL: http://eprints.zu.edu.ua/17461/1/ Кучик.pdf (дата звернення: 18.10.2024).
20. Леонов О.О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757> (дата звернення: 29.10.2024).
21. Лепейко Т.І. Організаційна поведінка: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, С.В. Лукашев, О.М. Миронова. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
22. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
23. Мартинець В. В., Перепека Є. І. Управління конфліктами в організації. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 276-278.
24. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
25. Миронова О.М., Мазоренко О. В.  Конфліктологія: навч. посіб. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
26. Мороз О.В, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.
27. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). с.79-83.
28. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879> (дата звернення 12.08.2024).
29. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів; Мін-во освіти і науки України. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.
30. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон України від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 29.06.2024).
31. Психологічний словник/ Авт.-уклад. В. В. Синявський, О.П.Сергєєнкова/ За ред.. Н.А.Побірченко. К:, «Либідь», 1983.336 с.
32. Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/Психологія%20конфлікту%20Курс%20лекцій.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf) (дата звернення 04.08.2024).
33. Психологія конфлікту: Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання / Уклад.: М.О. Кононець. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. 44 с.
34. Сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/34484248> (дата звернення 05.09.2024).
35. Салій М. С. Трудові конфлікти та методи їх вирішення. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/257.pdf> (дата звернення 22.09.2024).
36. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.
37. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 48. С. 236-242.
38. Слободяник А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
39. Стрес менеджмент. Управління конфліктами. URL: <https://www.tot.com.ua/stress-and-conflict-management> (дата звернення 25.09.2024).
40. Тест "Діагностика рівня конфліктності особистості". URL: <https://bo-zoriana.webnode.com.ua/news/test%22d%D1%96agnostika-r%D1%96vnya-konfl%D1%96ktnost%D1%96-osobistost%D1%96%22/> (дата звернення 21.10.2024).
41. Тест за методикою К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації». URL: <https://osnova.com.ua/test-za-metodikoyu-k-tomasa-viznachennya-stilyu-povedinki-v-konfliktniy-situatsii/?srsltid=AfmBOorgfebQQkFcsXeWpyKnJRqxEaUradTz3YOQG6y2VmYjOwxkurfc> (дата звернення 05.10.2024).
42. Технології попередження конфліктів. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/LEKTSIYA-11.pdf> (дата звернення 28.09.2024).
43. Тимбілдінг. URL: <https://www.raftingtur.com.ua/timbilding/> (дата звернення 02.09.2024).
44. Тимбілдінг (team bulding). Навіщо він потрібен і які види тимбілдінгу бувають. URL: <https://prime-event.com.ua/ua/blog/team-building-zachem-on-nuzhen/> (дата звернення 04.09.2024).
45. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
46. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. К.:ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
47. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. І-ІІ (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
48. 6 правил для вирішення робочих конфліктів. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/6-pravil-dlya-virishennya-robochih-konfliktiv> (дата звернення 15.07.2024).
49. [Що таке конфлікт і як з нього вийти](https://sch32.edu.vn.ua/2-sch32/193-shcho-take-konflikt-i-yak-z-nogo-vijti). URL: <https://sch32.edu.vn.ua/2-sch32/193-shcho-take-konflikt-i-yak-z-nogo-vijti> (дата звернення 25.07.2024).
50. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 р.

# ДОДАТКИ

## **Додаток А**

Типи конфліктів в організаціях



## **Додаток Б**

Методи профілактики конфліктів в організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Назва методів | Суть методу |
| 1. | метод згоди | припускає проведення заходів, що націлені на втягування потенційних опонентів в загальну справу, в ході якої у можливих супротивників появляється більш або менш широке поле спільних інтересів, вони звикають до взаємної діяльності і загального розвязанні проблем |
| 2. | метод доброзичливості або емпатії | здатності до співчуття, розуміння внутрішнього стану, готовності сприяти на практиці. Цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресивності, неввічливості. Використання такого методу вагоме у кризових ситуаціях |
| 3. | метод збереження репутації партнера, поваги до його гідності | При виникненні будь-котрих розбіжностей, шо зумовлені конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є вираження належної поваги до особистості партнера, визнання його гідності |
| 4. | метод взаємного доповнення | Він спирається на особливі здібності партнера, якими не володіємо ми. Метод взаємодоповнення важливий під час формування робочих груп, команд, які комплектуються відповідно до даного принципу, забезпечуючи їх високу працездатність на достатньому рівні. |
| 5. | метод анти-дискримінаційної гуманної політики | вимагає виключення розкриття переваги одного партнера над іншим, і взагалі абияких відмінностей між ними. Із цією метою в управлінні часто застосовують елементи зрівняльного матеріального заохочення усіх працюючих в організації. акий прийом передбачає окреслені критерії винагороди за рівноцінність вкладеної праці. З міркування профілактики конфліктних ситуацій рівноцінний метод розподілу має безсумнівні переваги, що допускають уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, котрі можуть стати поживним ґрунтом для виникнення конфліктної протидії. У інтересах підвищення антиконфліктного потенціалу на підприємстві доцільно розподіляти нагороди і заслуги на всіх, навіть якщо вони значною мірою належать комусь одному.. |
| 6. | метод психологічного згладжування | Він передбачає, що почуття людей, їхні настріої піддаються регулюванню та потребують конкретної підтримки. Як показує досвід, серед них можна відокремити різноманітні форми проведення співробітниками колективу спільного відпочинку, урочистих заходів, усе, що можна віднести до такого обширного поняття, як корпоративні заходи. Подібний метод дає дозвіл знімати психологічну напругу, викликає позитивні емоції та почуття спільної симпатії, сприяє емоційній розрядці, спонукає до формування морально-психологічної атмосфери у організації, що перешкоджає виникненню конфліктних ситуацій |
|  |  |  |

Джерело: побудовано втором на основі [42]