

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Управління конфліктами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ДРАФТ», м. Київ)

Студента 2 курсу, 6м групи
спеціальності 073
«Менеджмент організацій та
адміністрування»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу»

Маркова
Максима Едуардовича

Науковий керівник:
канд.мед.наук., доц.

Волобуєв
Михайло іванович

Керівник освітньо-
професійної програми:
доктор екон. наук., проф.

Жуковська
Валентина Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 6 |
| 1.1. Сутність та механізми розвитку конфліктів | 6 |
| 1.2. Методи попередження та подолання конфліктів на підприємстві | 11 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ДРАФТ» | 19 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства | 19 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління конфліктами на підприємстві | 23 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ДРАФТ» | 31 |
| 3.1. Розробка заходів щодо попередження та подолання конфліктів | 31 |
| 3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо вдосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві | 37 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 42 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 44 |
| ДОДАТКИ | 48 |

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства мають практично однакову можливість доступу до фінансових, природних та матеріальних ресурсів. Тому елементом конкурентної боротьби на ринку виступають людські ресурси. Не піддається сумніву або запереченню той факт, що людина є базовим елементом будь-якої бізнесової структури як і суб'єкт, і об'єкт управлінського процесу.

На ефективність діяльності підприємства впливають багато різних характеристик працівника: фізичних – стан здоров'я, фізична підготовленість, витривалість; психофізіологічних – мислення, пам'ять, увага, рівень інтелекту, швидкість реакції; психологічних – екстраверсія, стійкість нервових процесів, оптимізм, екзальтованість, комунікабельність тощо. Важливим для будь-якого працівника на будь-якій посаді є така його особистісна характеристика як стійкість до конфліктної ситуації, можливість не піддаватися на вплив конфліктогену та/або вміння швидко та без особливих наслідків долати конфліктну ситуацію. Особливо важливим це представляється для керівників. Це вважається важливим через їх суттєве психологічне завантаження, нервово-психічне напруження, необхідність прийняття управлінського рішення при нестачі часу та інформації та високий ступінь відповідальності не лише за результат діяльності підприємства (підрозділу), але й за підлеглих працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведене теоретичне дослідження доступних літературних джерел дозволяє з впевненістю визначити, що проблеми, пов'язані з попередженням, розвитком конфліктів та визначенням шляхів з подолання конфліктних ситуацій вивчали в свій час багато теоретиків та практиків не лише закордонного та вітчизняного менеджменту. Питаннями конфліктів опікувалися ще й психологи, соціологи. Серед них найбільш відомими дослідниками є Дуткевич Т.В., Скотт Д.Г., Кордуелл М., Вебер М., Бродаль Х., Бодалев А.А., Анцупов А.В., Баклановський В.М., Агеев В.С., Андрущенко В.А., Кудрявцев В.О., Мороз

О.О., Головаха Е.В., Мескон М.Х., Пірен М.І., Шушпанніков О.В. та багато інших.

За наявності суттєвої кількості наукових праць щодо вивчення теорії та практики конфліктів залишаються ще проблемні моменти. Достеменно не визначено чітку межу між стадіями під час розвитку конфліктів, не повністю є зрозумілим для вчених – чому за однакових умов та однорідному конфліктогені конфлікт не завжди розвивається та/або не завжди досягає свого максимуму та вирішенню.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ДРАФТ» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі **завдання**:

1. дослідити сутності та механізмів розвитку конфліктів.
2. вивчити методів діагностики конфліктів у виробничому середовищі.
3. дослідити конкурентного середовища підприємства ТОВ «ДРАФТ».
4. проаналізувати та оцінити ефективності управління конфліктами на підприємстві.
5. визначити та розробити заходи щодо попередження та подолання конфліктів.
6. провести прогнозну оцінку результатів впровадження заходів щодо вдосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ДРАФТ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ДРАФТ».

ТОВ «ДРАФТ» почало свою діяльність на ринку України з липня 1999 року. Адреса реєстрації – м. Київ, вул Березняківська, 22. Код ЄГРПОУ 30470666. Директором підприємства є Єпіфанович Єгор Георгійович.

Методологічною і теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо соціального розвитку підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «конфлікт», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалися наступні інформаційні джерела: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на сутність процесу попередження та подолання конфліктних ситуацій на підприємстві з використанням сучасних технологій та інструментарію.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі морально-психологічного клімату на підприємстві ТОВ «ДРАФТ», розроблені конкретних заходів з його покращення та прогнозне оцінювання очікуваних результатів при впровадженні розроблених пропозицій.

Апробація результатів. Частково результати дослідження висвітлено у статті «Механізм розвитку конфліктів», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаної літератури, викладена на 53 сторінках, проілюстрована 7 таблицями та 9 рисунками, доповнена 5 додатками. Список літератури містить 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та механізми розвитку конфліктів

Складність функціонування сучасного підприємства обумовлюється великою кількістю чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Керівництво підприємства не може суттєво впливати на чинники оточуючого середовища, а може лише підлаштовуватися та адаптуватися під них. Але, при цьому, керівництво може достатньо суттєво впливати на вплив чинників внутрішнього середовища.

Персонал підприємства являє собою той чинник, що обумовлює унікальну конкурентну відмінність від інших підприємств на ринку. Але цей же персонал складає для керівництва підприємства один з найбільших проблемних чинників. Це обумовлене тим, що кожен з працівників є унікальним, з набором притаманних саме йому особливостей особистості. Кожен з працівників є носієм певної інформації, з власною освітою, досвідом, вихованням та ставленням до свого оточення. Природним є те, що під час спільної взаємодії працівників відбувається зіткнення особливостей цих особистостей. При цьому ці особливості можуть не співпадати, а іноді навіть бути протилежного спрямування. Такі зіткнення й можуть призводити до непорозумінь та виникнення протистояння, що проявляється у вигляді конфлікту.

Актуальним для будь-якого керівника підприємства залишається питання організації такої спільної взаємодії працівників, яке б не призводило до виникнення таких конфліктів та утворювало б на підприємстві оптимальну морально-психологічну атмосферу.

Певний час питаннями попередження та подолання конфліктних ситуацій обіймалися суто психологи. Але на сьогодні необхідність уміння управління конфліктними ситуаціями постала дуже актуальною для управлінців практично всіх рівнів.

На сьогодні практично є узгодженим думка науковців щодо термінології в конфліктах. Переважна більшість з них зійшлися у думці, що конфліктом слід називати зіткнення двох або більше думок які є різними, а іноді навіть протилежними на певний предмет, явище, ствердження тощо [2, 5, 12, 15, 20, 22, 29]. Дослідження сутності та природи конфліктів дозволяє стверджувати, що всі конфлікти базуються на двох концепціях, що Т. Парсон та Р. Дарендорф вважають протилежними.

Перша концепція – структурно-функціональна, розглядає конфлікт як соціальний негаразд, негативне явище, що відхиляє розвиток колективу від оптимального вектору та спрямовує в неефективному напрямку. Друга концепція – конфліктна модель суспільства, визнає конфлікт необхідною рушійною силою який сприяє розвитку суспільства та виробничого середовища [1]. В своїх наукових дослідженнях такі відомі фахівці, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначали, що конфлікт хоча і несе в собі певні позитивні елементи, але є при цьому деструктивним процесом [1]. На думку цих авторів, конфлікт є наслідком певних неефективних рішень та дій управлінського апарату підприємства. А. Анцупов та А Шипілов визначають, що конфлікт несе за собою негативні наслідки, такі як вплив на морально-психологічний стан учасників та свідків конфлікту, посилення протистояння в стосунках між конфліктуючими сторонами, поглиблення сформованого образу опонента, загострення протистояння та усугублення конфлікту [22, 25].

По різному вбачають представники наукового світу сутність процесу розвитку конфлікту та його розбудови. Так, Ю. Андріянова вважає, що конфлікт розвивається як зміна послідовних етапів: управлінська ситуація, джерела конфлікту, можливість розростання конфлікту, реакція на ситуацію, управління конфліктом, наслідки конфлікту [1]. В цьому її думка практично повністю збігається з думкою таких відомих вчених, як М. Альберт, Ф. Хедоурі, М. Мескон.

Вивчення конфлікту надало можливість визначити дещо інший варіант його перебігу, зазначають в своїх роботах А.А. Урбанович та О. Гарматюк. Автори вважають, що розвиток конфлікту відбувається по наступних стадіях: виникнення конфліктної ситуації, виникнення інциденту, криза у відносинах та завершення конфлікту [10].

В своїх наукових дослідженнях В. В. Хмурова, О.С. Новак, М.Г. Подопригора зазначали, що в своєму розвитку конфлікт проходить такі стадії: прихована стадія (протиріччя вже є, сторони іноді не повністю усвідомлюють наявність таких протиріч, відчувається незадоволеність ситуацією), формування конфлікту (формування конкретних протиріч, висування вимог до протилежної сторони, кристалізація точок зору), інцидент (активізація конфлікту через певну подію), активні дії сторін, завершення конфлікту (виграш, програш однієї або обох сторін), вплив наслідків конфлікту (позитивні або негативні результати та їх вплив на учасників конфлікту)[31].

М.В. Шилін відзначає, що в процесі розвитку конфлікту не так багато етапів, і він складається лише з: предметної ситуації (виникнення причин для конфлікту), конфліктна взаємодія (інцидент та конфлікт), вирішення конфлікту (повне або часткове, задоволення або незадоволення, перемога або програш) [31].

Достатньо складним та багатобічним процесом вважають конфлікт такі відомі дослідники деструктивних процесів у суспільстві та на виробництві як Ф. Глазл та Х. Бродель. Вони визначають, що цей процес має складну структуру і не є насправді таким простим та легким для вивчення, як вважають переважна більшість інших науковців.

За даними С.С. Фролова, під час розвитку конфлікту проходить декілька послідовних стадій: передконфліктна ситуація, інцидент, досягнення конфліктом критичної точки, розв'язання конфлікту.

В.В. Мартинець та Є.І. Переписка зазначають на тому, що в своєму перебігу конфлікт проходить чотири послідовні етапи: латентний, демонстративний, агресивний та батальний [17].

Підводячи підсумок власних досліджень, В.В. Глебова, А.В. Гришина та Г.В. Мартянова визначили складний процес розвитку конфлікту у вигляді схеми (рис. 1.1) [27]:

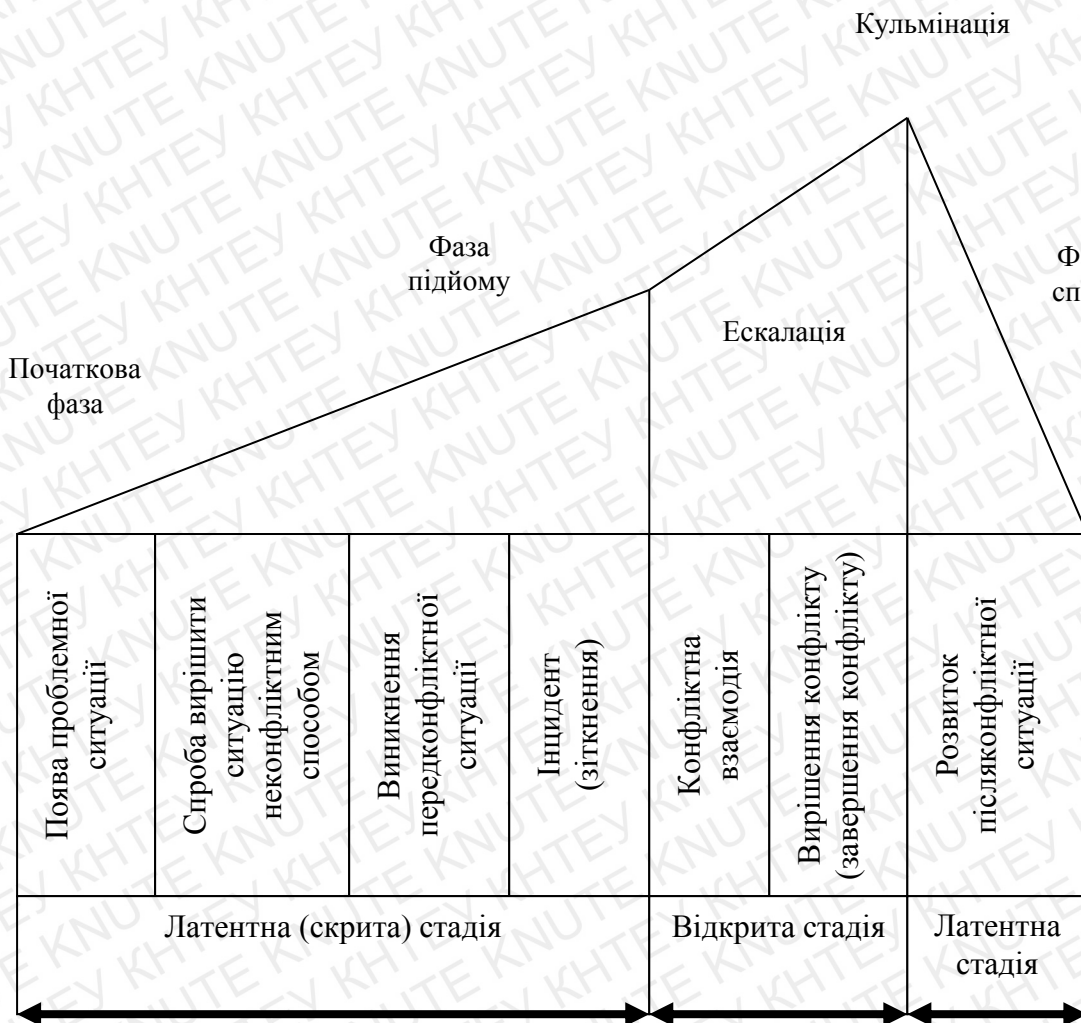


Рис. 1.1 Динаміка розвитку конфлікту по стадіях та фазах за даними В.В. Глебової з співавторами [27].

Дані, наведені на рис. 1.1, свідчать про те, що конфлікт починається та закінчується латентною стадією. При чому, автори зосереджують увагу на тому, що після закінчення конфлікту (його активної, явної фази) процес не закінчується, а продовжується створенням післяконфліктної ситуації. Автори одні з небагатьох, хто виділяє в процесі розвитку конфлікту етап,

коли сторони конфлікту намагаються вирішити конфліктну ситуацію неконфліктним способом.

Своє бачення розвитку конфлікту виклав один з найвідоміших дослідників конфліктів Х. Бродель. Він вважав, що знання закономірностей розвитку конфлікту лагає в основу можливості вирішення конфлікту (рис. 1.2) [9]:

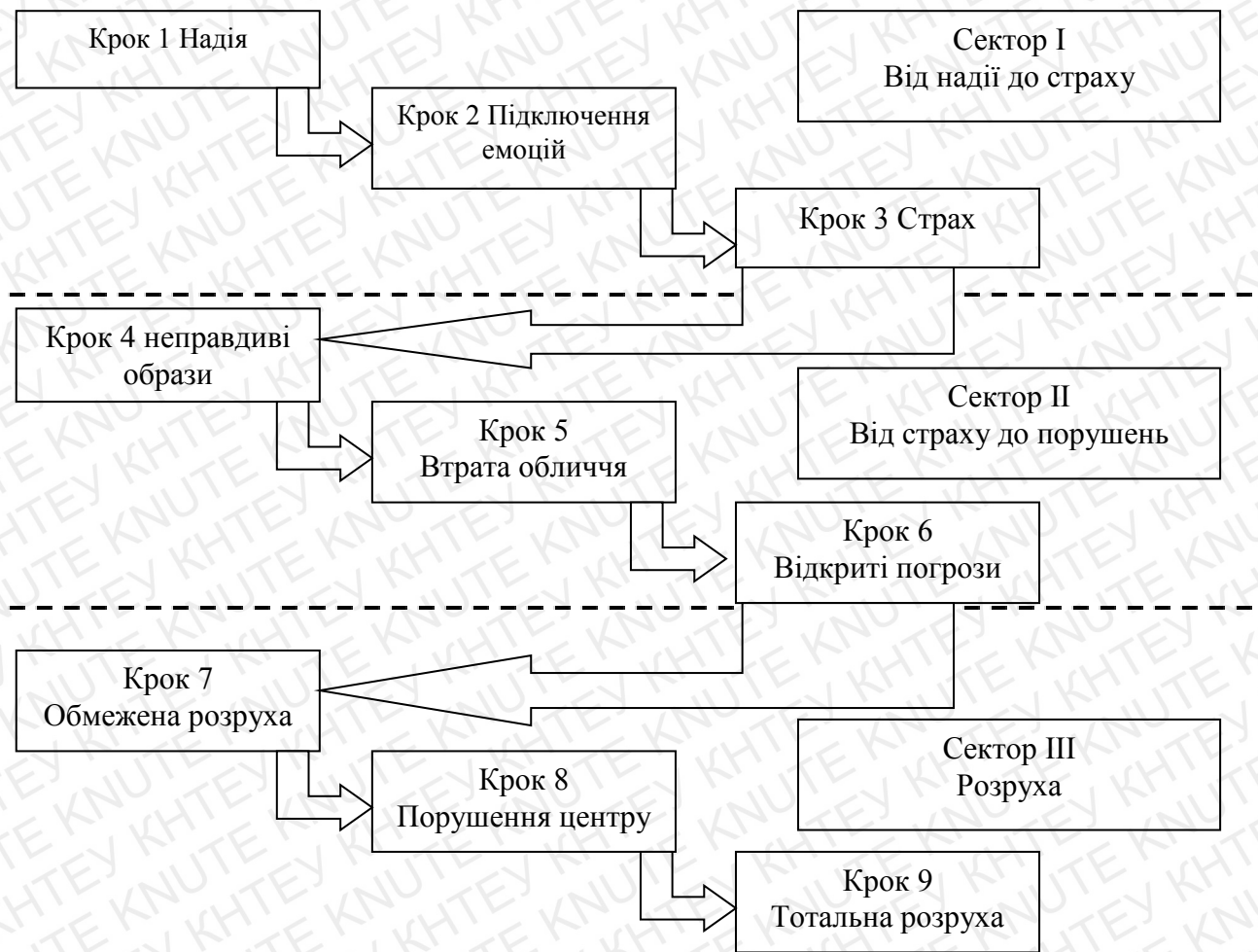


Рис. 1.2 Алгоритм розвитку конфлікту за Х. Броделем [9].

Особливість саме такого бачення розвитку конфлікту за Х. Броделем полягає в ступені можливості вирішення конфлікту. Так, в першому секторі «Від надії до страху» конфлікт може бути вирішений та завершений мирним шляхом самими учасниками конфлікту без втручання третьої сторони. В другому секторі «Від страху до порушень» вирішення конфлікту мирно можливе лише за умови втручання сторони, що не є учасником конфлікту та яка може розглянути сутність конфлікту адекватно та неупереджено. Третій

сектор «Розруха» характеризується тим, що в ньому конфлікт не може бути вирішений мирним шляхом. При цьому, найкращим для сторін вихід полягає в тому, що вони зберігають своє життя та втрачають працездатність лише частково.

Таким чином, можна зазначити, що конфлікт в своєму розвитку проходить певні послідовні стадії. Крім того, після завершення конфлікту спостерігаються залишкові явища у вигляді наслідків для учасників та створенні післяконфліктної ситуації.

1.2. Методи попередження та подолання конфліктів на підприємстві

Не піддається сумніву або додатковому обговоренню той факт, що кращим для підприємства та його колективу є попередження конфлікту, а при його розвитку – швидке подолання конфлікту з мінімізацією втрат для підприємства. Ще відомий Брюс Лі зазначав: «Кращим конфліктом є той, що був попереджений». Попередження конфліктів є складовою частиною складного процесу з сфери управлінської діяльності на підприємстві – управління конфліктами. Крім попередження, в цю систему входять такі складові як: прогнозування, регулювання та розв'язання конфлікту.

Попередження конфліктів, зазначають Біловодська О.А. та Кириченко Т.В., вбачається дуже актуальним для роботодавця з декількох причин [7]:

- Оптимізація морально-психологічного клімату в колективі та зменшення психологічної напруги
- Збільшення лояльності персоналу та середнього терміну роботи на підприємстві
- Попередження конфлікту вимагає менших зусиль та капіталовкладень, ніж заходи з подолання конфлікту та його наслідків
- Збільшення привабливості підприємства для потенційних кандидатів на вакансію.

В своїх роботах Котлова Л.О. стверджує, що слід розрізняти дві форми попередження конфліктів – це первинна та вторинна профілактика [23] (рис. 1.3). Автором особливо акцентовано увагу на тому, що при проведенні обох форм профілактики слід враховувати необхідність застосування як зовнішніх методів впливу, так і методів внутрішнього впливу (аутотренінг, медитація, самонавіювання тощо).



Рис. 1.3. Форми попередження (профілактики) конфліктів [23].

Сутність первинної профілактики полягає в тому, що всі заходи спрямовані на роботу з колективами, працівниками що не є і ніколи не були учасниками конфліктів. Вторинна профілактика спрямована на роботу з

тими, хто вже був учасником конфліктів, але потребує сторонньої допомоги по усуненню або зменшенню впливу наслідків конфлікту.

Профілактична діяльність повинна враховувати межі втручання, але вона необхідна, і розпочинати її потрібно із виявлення джерела конфлікту. Мороз О.О., Башук Т.О., Хижняк М.О. та Цюрупа М.В. вважають, що для цього потрібно [3, 18, 32]:

I. Перший крок - знати потенційно можливі причини виникнення напруги. Ними можуть бути як зовнішні, так і внутрішні проблеми. Зокрема до зовнішніх причин виникнення напруги відносяться деякі несприятливі обставини та умови, форми поведінки людей, недостатнє спілкування і розуміння, відмінності у планах, інтересах і оцінках, протистояння або групова опозиція, неправильні уявлення про чийсь дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіра, дезінформація. Серед внутрішньо-особистісних проблем виділяють: роздратованість, деморалізація страхом або самонавіювання, переконаність у нездатності щось зробити, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги.

II. Другим кроком буде необхідність виявити приховані перешкоди. Таким чином, це дозволить оптимізувати процес попередження та подолання конфліктів. Виявлення саме прихованих перешкод визначається дуже важливим, оскільки вони мають суттєвий вплив на перебіг конфлікту і їх нейтралізація сприятиме тому, що конфлікт може взагалі не розпочатися або бути менш деструктивним.

III. Третій крок – корекція самої проблеми шляхом відповідної реакції працівника. Можливими виходами для працівника можуть бути: налагодити конструктивне спілкування; знайти можливі компроміси; зайняти оборонну позицію; змінити стратегію і тактику (саме це часто змушує протилежну сторону припинити розвиток конфлікту та облишити свою позицію, підкоритися).

Н. Новікова наголошує на тому, що для попередження та уникнення конфліктів на підприємстві, керівники повинні дотримуватися певних підходів (рис. 1.4):

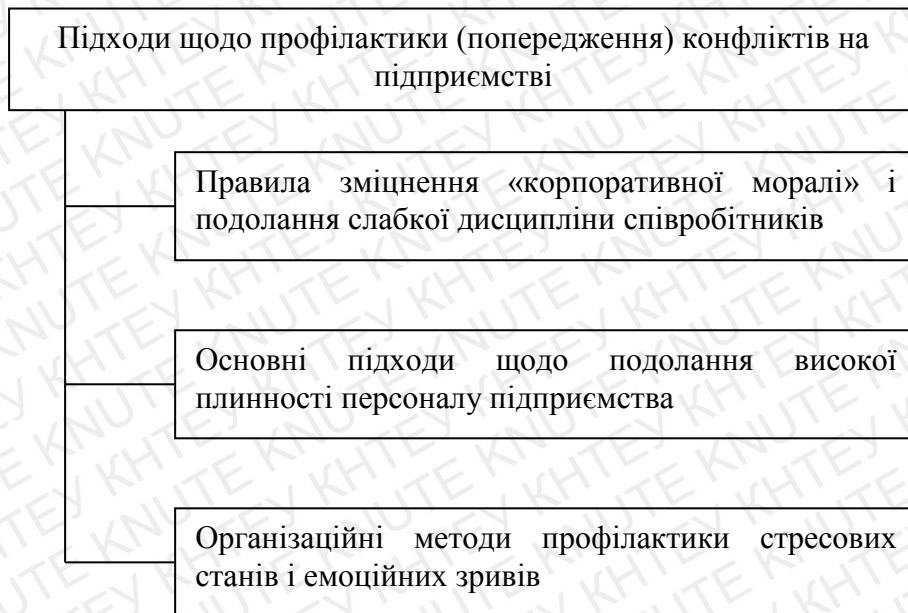


Рис. 1.4. Підходи щодо профілактики (попередження) конфліктів на підприємстві [22].

До першого підходу слід віднести такі заходи, як:

- забезпечення оптимальності виробничого процесу;
- своєчасний зворотній зв'язок керівництва та працівників
- публічне визнання корисності пропозицій працівників
- забезпечення розуміння працівниками вимог та критеріїв оцінки
- інформування працівників про всі нововведення та зміни
- участь керівництва у вирішенні проблем виробничого та побутового характеру
- зрозумілі вимоги до дотримання дисципліни та правил поведінки.

Друга група підходів складається з таких заходів:

- оптимізація процесу пошуку та відбору кандидатів в тому числі й по особистісних характеристиках
- побудова алгоритму адаптації нових працівників та призвичаєння до нових умов діяльності, нового колективу
- контроль кадрового складу підприємства.

Третя група заходів включає в себе:

- виховання самостійності та одночасно відповідальності за прийняте рішення
- справедливість, прозорість та зрозумілість системи стимулювання персоналу
- залучення до управління підприємством, прийняття рішень
- удосконалення каналів спілкування та інформованості на підприємстві.

Якщо конфлікт вже розпочався, то постає завдання про необхідність його подолання з використанням мінімуму ресурсів та зменшення вплив наслідків. На цьому наголошують практично всі теоретики та практики, що обіймаються вивченням конфліктів.

Класичним вважається підхід щодо подолання конфліктів, який за результатами своїх практичних досліджень виклали ще в 1972 році К.У. Томас та Р.Х. Кілмен. За теорією авторів, під час конфлікту можливі п'ять стратегій поведінки людини [2] (рис. 1.5):

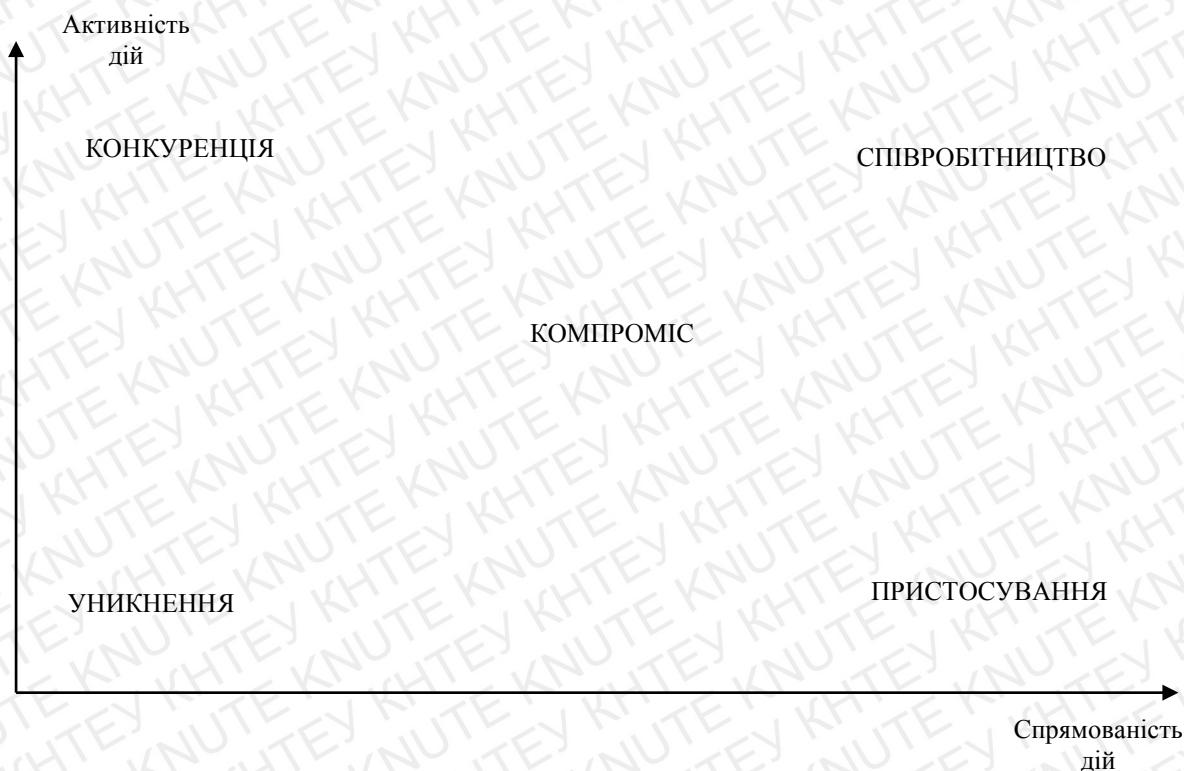


Рис. 1.5. Стратегії поведінки під час конфлікту за Томасом-Кілменом [2].

Відповідно до рис. 1.5, стратегія «конкуренція» спостерігається на практиці у 70% випадків. Це пов'язане з тим, що під час конфлікту учасники вже емоційно невірніважені та не можуть адекватно сприймати та оцінювати ситуацію. Сутність такої стратегії полягає в тому, що людина намагається переслідувати в першу чергу свої власні інтереси. При цьому, інтереси та думка протилежної сторони конфлікту нехтуються і не приймаються до уваги. Стратегія «конкуренція» характеризується активними (а часто агресивними) діями з позиції сили. Частіше всього таку стратегію обирає сторона конфлікту, яка має певні переваги перед іншим учасником конфлікту. Такими перевагами можуть бути – старший вік, наявність влади, більші фізичні кондиції, більший матеріальний статок, перевага у кількості тощо. Додатковим чинником, що підштовхує до прийняття саме цієї стратегії може стати невпевненість протилежної сторони, фізична недосконалість та слабкість, вади здоров'я тощо.

Стратегія «співробітництво» вважається серед фахівців однією з найважчих до використання. Важкість застосування саме цієї стратегії обумовлюється тим, що вимагає від обох сторін адекватного ставлення до конфліктної ситуації. Обидві сторони повинні розуміти сутність та основу конфлікту, але при цьому повинні, так само, розуміти необхідність вирішення конфлікту з максимальною вигодою для обох сторін. Тобто, з противника, з опонента кожен повинен зробити собі партнера. Використання цієї стратегії може бути обумовлене низкою чинників, які сприятимуть позитивному результату. Такими чинниками можуть бути: необхідність знаходження спільного рішення та неможливості вирішити проблему половинними мірами (компромісом), наявність попередніх тісних та взаємовигідних стосунків, спільне поле діяльності, бажання та необхідність придбання обопільного позитивного досвіду.

Сутність використання стратегії «компроміс» полягає в тому, що сторони прикладають зусилля для того, щоб при суперечці втратити менше. При цьому, обидві сторони готові йти на певні поступки для свого

суперника. Особливість стратегії компромісу полягає в тому, що вимагає від обох сторін конфлікту суттєвих навичок в проведенні переговорів. Під час переговорів не можна відволікатися на поточні інформаційні вкидання, для того щоб не втратити бачення кінцевого результату. Слабким місцем саме стратегії компромісу є те, що він може бути лише тимчасовим, оскільки одна з сторін використовує його для того, щоб набрати сили та вирішити конфлікт остаточно через суперництво. Чинники, що стають основою для вибору цієї стратегії можуть бути такими: рівність позицій та відчуття сили обох сторін, бажання сторін задовільнити вимагання іншої не втрачаючи при цьому своїх інтересів, можливість отримати хоча б частку та просуватися далі в своїй діяльності, розуміння та домовленість про те що це є не остаточним рішенням.

Необхідність використання стилю «**пристосування**» виникає у сторони конфлікту, коли вона відчуває слабкість своєї позиції, неможливість диктувати свої умови вирішення конфлікту. Практично, ця стратегія – протилежність стилю «суперництво». Характерним для цієї стратегії є те, що сторона вимушена переслідувати не власні інтереси, а зацікавленість сильної сторони та виконувати практично всі забаганки. При цьому залишається надія, що від цього теж можна щось виграти – отримання безцінного досвіду, можливість участі в менеджменті процесів тощо. Така стратегія може бути обрана за умови, що: важливим є завдання створення спокійної обстановки, розбіжність у поглядах є неважливою та непринциповою на цей момент, усвідомлення своєї правоти та небажання її доводити, відчуття нестачі ресурсів для перемоги.

Стратегія «**ухилення**» дещо схожа на попередню, але є їй суттєві відмінності. Це те, що при стратегії ухилення сторона не переслідує інтереси ні свої власні, ні протилежної сторони. Частіше всього, таку стратегію сторона конфлікту обирає при наявності таких чинників, як: наявність більш важливих, термінових справ і не бажання витратити зусилля та час, небажання отримувати перемогу саме в цьому та зараз, необхідність виграши

часу для поглибленого вивчення проблеми та розробки чіткої стратегії, бажання надати протилежній стороні самій обрати закінчення конфлікту, участь у конфлікті може відбитися негативно та стані здоров'я, знання сутності протилежної сторони та відсутність бажання спілкуватися з такою особою.

В своїй роботі М. Козак зазначає, що одним з методів вирішення конфліктів є переговори [16] Але ми вважаємо, що переговори є не стилем, а знаряддям вирішення конфлікту.

Аналіз власних теоретичних розробок дозволяє Т.О. Башук та М.О.Хижняк запропонувати наступні методи управління конфліктами: завершення, запобігання, профілактика, ослаблення, придушення та відстрочення [3]. На нашу думку, це не можна визначати як стратегії вирішення конфліктів. Скоріше всього – це більше тактики управління конфліктом.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДРАФТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «ДРАФТ» є 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (Діяльність агентів з торгівлі товарами широкого вжитку, оптова торгівля напоями, неспеціалізована оптова торгівля).

На сьогодні пиво займає лідируючу позицію серед алкогольних напоїв за обсягом вжитку в Україні. Крім того, пиво серед всієї алкогольної галузі є найбільш стабільним в своєму зростанні на ринку держави. Серед одним з чинників, що сприяє цьому є те, що пиво один з найдешевших алкогольних напоїв, тому його підробка не рентабельна і, відповідно, тіньовий ринок практично не має зростання. Обсяги імпортування (і відповідно споживання) пива в Україну надані на рис. 2.1:

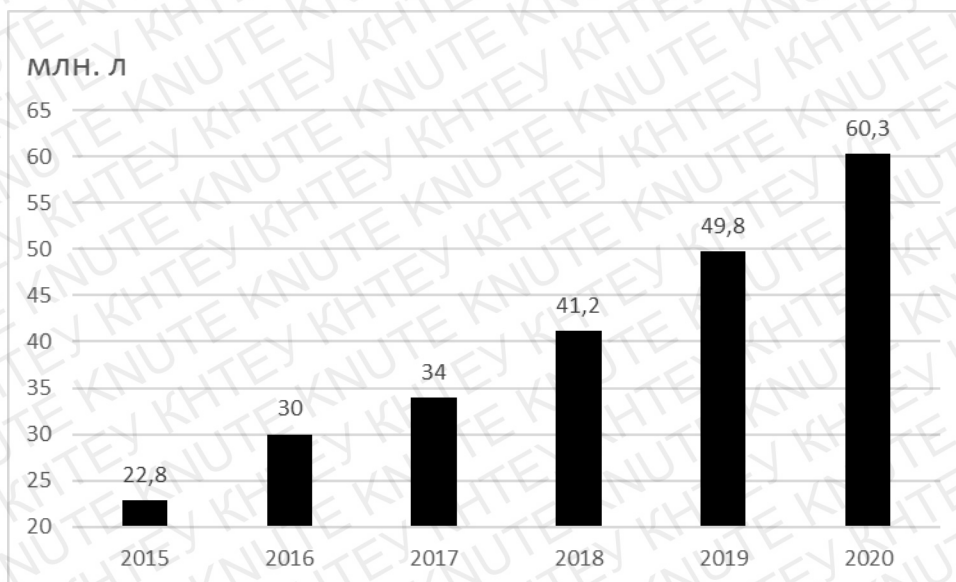


Рис. 2.1. Обсяги імпортування пива в Україну в 2015-2018рр.

Наочно Рисунок 2.1 демонструє невпинне зростання імпортування пива в Україні. Темпи зростання настільки великі, що за останні п'ять років постачання пива до України збільшилось в 2,64 рази. Але слід зауважити, що

такі обсяги імпортованого пива складають в загальній структурі споживання цього алкогольного напою в Україні лише чуть більше 2%.

Слід зауважити, що конкуренція на ринку постачальників пива, в тому числі й імпортного, дуже сильна та напружена, змушує підприємства невпинно проводити скринінг та аналіз ситуації та приймати миттєво заходи для утримання власної позиції.

Основними конкурентами ТОВ «ДРАФТ» на сьогодні є такі відомі компанії, як ТОВ «Антип», ТОВ «Пивна гільдія», ТОВ «Колосок», ТОВ «Експресторг», ТОВ «ДойчХоф», ТОВ «Комерцляйн», ТОВ «Тандем Плюс», ТОВ «Євротранс».

Місія підприємства ТОВ «ДРАФТ»:

Створення та реалізація комплексних рішень в області дистрибуції, націлених на підвищення ефективності та комфортного ведення бізнесу наших партнерів, як виробників, так і роздрібних точок.

Цінності:

Прозорі відносини - ми будуємо довгострокові і взаємовигідні відносини з нашими партнерами, засновані на взаємній повазі та довірі.

Висока якість - ми гарантуємо якість нашої продукції і забезпечуємо якість послуг, що надаються шляхом постійного зростання ефективності роботи наших співробітників і розвитку технологій.

Команда ТОВ «ДРАФТ» - відповідальне ставлення до роботи є однією з найважливіших цінностей команди однодумців, це команда висококваліфікованих фахівців, професіоналів у своїй справі, які спільно утворюють єдине ціле ТОВ «ДРАФТ».

Наші співробітники є нашим головним ресурсом і цінністю. Тільки завдяки розвитку кожного з них відбувається успішний розвиток всієї Компанії.

Кожен наш співробітник, перш за все, реалізує свої особисті устремління і амбіції і саме це дозволяє досягати амбітних загальнокорпоративних цілей.

Відповідальне ставлення до роботи є однією з найважливіших цінностей нашої команди однодумців. Особистісний та професійний розвиток всіх співробітників, від топ-менеджерів до рядових фахівців, дозволяє Компанії невпинно рухатися вперед, досягаючи нових вершин в бізнесі.

Для визначення конкурентних переваг та слабкостей підприємства ТОВ «ДРАФТ» нами було проведено SWOT аналіз, результати якого висвітлені нами в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

SWOT аналіз підприємства ТОВ «ДРАФТ»

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|---|
| <p>Стабільний попит на пиво</p> <p>Стабільне зростання обсягів імпортування пива</p> <p>Висока якість імпортного пива</p> <p>Сталий імідж імпортного пива</p> <p>Привабливість відомих пивних брендів</p> | <p>Велика кількість компаній на ринку</p> <p>Нерозвиненість транспортної та складської інфраструктури в регіонах</p> <p>Достатньо велика концентрація торговельних точок</p> |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| <p>Зростання цін на міцні алкогольні напої</p> <p>Зростання долі організованої торгівлі</p> <p>Розвиток декількох форматів продажів (гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, гастроном «біля дому»)</p> | <p>Подорожчання імпорту</p> <p>Зниження платоспроможності населення</p> <p>Зменшення кількості та якості вільних доступних торговельних площ</p> <p>Уповільнення проникнення сучасних форматів магазинів в регіони через зниження капітальних вкладень компаній</p> <p>Посилення цінової конкуренції (особливо для маленьких мереж де немає можливості тиску на постачальників)</p> |

Джерело: складено автором

Виходячи з табл. 2.1, підприємство ТОВ «ДРАФТ» знаходиться в стані, коли може як виграти та просунути на ринку, так і програти, оскільки достатньо серйозні та важливі для діяльності загрози та слабкі сторони.

При цьому присутні й сильні сторони підприємства та певні сприятливі можливості ринку, що можуть лягти в основу переможної ходи підприємства ТОВ «ДРАФТ».

Аналіз фінансових показників компанії ТОВ «ДРАФТ» за останні три календарних роки дає можливість визначити успішність діяльності та існуючі тенденції. Дані, що були доступні для дослідження та аналізу, наведені в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

**Динаміка основних балансових показників ТОВ «ДРАФТ»
за 2016-2018 роки, тис. грн.**

| Показник | Роки | | | Відхилення абсолютне | | Відхилення відносне, % | |
|--|----------|----------|----------|-------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016\ 2017 | 2017\ 2018 | 2016\ 2017 | 2017\ 2018 |
| <i>Актив</i> | 14 389,0 | 18 422,5 | 27 301,7 | 4033,5 | 8879,2 | 28,1 | 48,2 |
| <i>Дебіторська заборгованість</i> | 2 549,0 | 4 150,9 | 12 486,2 | 1601,9 | 8335,3 | 62,8 | 200,8 |
| <i>Основні фонди</i> | 1 336,6 | 3 743,8 | 3 146,1 | 2407,2 | -597,7 | 180,1 | 15,9 |
| <i>Власний капітал</i> | 1454,9 | 2 919,2 | 3 120,2 | 1464,3 | 201,0 | 100,6 | 6,4 |
| <i>Довгострокові зобов'язання</i> | 2 497,7 | 4 841,7 | 13 477,7 | 2344,0 | 8636,0 | 93,9 | 178,4 |
| <i>Кредиторська заборгованість</i> | 1 152,3 | 661,6 | 667,0 | -490,7 | 5,4 | 0,8 | 0,8 |
| <i>Чистий прибуток</i> | 341,2 | 444,7 | 518,8 | 103,5 | 74,1 | 30,3 | 16,7 |

Джерело: складено автором

Аналіз даних, що наведені в табл. 2.2, дозволяє нам зробити певні умовиводи. За роки спостереження суттєво збільшуються активи підприємства. Причому, динаміка зростання активів з року в рік стає все більш стримкішою. Так, в 2017 році активи зросли, у порівнянні з 2016 роком, на 28,1%, а в 2018 році, у порівнянні з попереднім, вже на 48,2%. Але, нажаль, з року в рік збільшується сума дебіторської заборгованості. В 2017 році цей показник зріс, у порівнянні з 2016 роком, на 62,8%, а вже в 2018 році дебіторська заборгованість зросла на 200,8% від 2017 року. Це зменшує можливості підприємства ТОВ «ДРАФТ» вкладання власних активів у розвиток не лише виробництва, але й власного персоналу.

Динаміка руху персоналу та структура його зазначені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Структура та динаміка персоналу ТОВ «ДРАФТ» за 2016-2018рр.

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|--|------|------|------|----------------------|-------|------------------------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/ | 2018/ | 2017/ | 2018/ |
| | | | | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| Середня кількість працівників за рік, осіб | 138 | 145 | 152 | 7 | 7 | 5,07 | 4,83 |
| Кількість прийнятих за рік, осіб | 47 | 58 | 60 | 11 | 2 | 23,40 | 3,45 |
| Кількість звільнених за рік, осіб: | 45 | 51 | 53 | 6 | 2 | 13,33 | 3,92 |
| за власним бажанням, осіб | 31 | 34 | 35 | 3 | 1 | 9,68 | 2,94 |
| за порушення трудової дисципліни, осіб | 14 | 17 | 18 | 3 | 1 | 21,43 | 5,88 |
| за скороченням штату, осіб | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Управлінський персонал, осіб | 14 | 17 | 19 | 3 | 2 | 21,43 | 11,76 |
| питома вага, % | 10 | 12 | 13 | 1,58 | 0,78 | 15,57 | 6,62 |

Джерело: складено автором

Варто відмітити, що за останні три роки спостерігається збільшення середньої кількості працівників, хоча темп приросту несуттєвий та має деяке зменшення в 2018 році, у порівнянні з темпом в 2017 році. Слід відмітити, що за три роки спостереження збільшилась кількість звільнених працівників, як абсолютна, так і відносна. Звертає на себе увагу той факт, що збільшилась кількість звільнених працівників за порушення трудової дисципліни.

2.2. Оцінка ефективності управління конфліктами на підприємстві

Дослідження ефективності управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ДРАФТ» проводилось нами з використанням методів опитування та анонімного анкетування. Опитування працівників підприємства – рядових та керівного складу, показало, що серед керівників твердо вкоринилась думка про те, що на підприємстві ведеться робота з попередження та подолання конфліктів. Опитування працівників свідчило про те, що така робота якщо й ведеться, то лише по вже існуючих конфліктах, але лише по їх притушенню.

Анкетування працівників проводилось за анкетною, текст якої наведений в Додатку Д. При анкетуванні ми звертали уваги не лише на прямі прояви конфліктів, але й на ситуації, що можуть передувати конфліктам, загальній морально-психологічній атмосфері на підприємстві. Анкетування відбувалось анонімно для того, щоб можна було отримати більш відверті та правдиві відповіді. Керівництво підприємства було налаштоване на те, щоб було не лише виконане навчальна завдання, але й щоб було отримано реальні результати, що можуть стати в нагоді для оптимізації управління підприємством ТОВ «ДРАФТ».

Проведене практичне дослідження дозволило нам отримати наступні результати, частина з яких наведені в табл. 2.4:

Таблиця 2.4

Результати анкетування працівників ТОВ «ДРАФТ»

| Запитання | Варіанти відповідей | Доля працівників, % |
|---|-----------------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Стаж роботи в компанії | До 3 міс | 19,2 |
| | 3-6 міс | 7,7 |
| | До 1 року | 7,7 |
| | 1-3 роки | 23,1 |
| | Більше 3 років | 42,3 |
| Чи достатній Ваш освітній рівень? | Абсолютно достатній | 35,3 |
| | В основному достатній | 40,4 |
| | Потребується допомога | 12,2 |
| | Необхідне навчання | 12,2 |
| Чому обрали саме цю компанію? | Хотів працювати саме тут | 9,1 |
| | За рекомендацією друзів, знайомих | 72,7 |
| | Було все одно де працювати | 19,2 |
| Наскільки велике Ваше бажання йти кожного дня на роботу | | 50,8 |
| Чого Ви очікували від роботи в Компанії? | Матеріального благополуччя | 62,1 |
| | Морального задоволення | 34,5 |
| | Усвідомлення власної значущості | 6,9 |
| | Набуття досвіду, знань | 41,4 |
| Наскільки збулися Ваші очікування? | Матеріального благополуччя | 36,7 |
| | Морального задоволення | 42,5 |
| | Усвідомлення власної значущості | 60,6 |
| | Набуття досвіду, знань | 78,2 |

Продовження табл. 2.4

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Чи подобається Вам колектив? | Відмінний Хороший Щось середнє Не дуже подобається | 30,8 46,2 19,2 3,8 |
| Які у Вас відносини з більшістю працівників? | Відмінні Гарні Нормальні Не зовсім добрі | 38,5 26,9 26,9 7,7 |
| Чи є в вашому колективі відносини взаємодопомоги? | Так Немає | 96,1 3,9 |
| Наскільки Ви впевнені в стабільності компанії? | | 35,4 |
| Наскільки ця стабільність залежить від Вас? | | 34,7 |
| Чи співпадає Ваше уявлення про роботу в компанії з тим, що Ви побачили? | Краще, ніж сподівався Повне співпадіння Гірше, ніж сподівався | 16,3 27,2 56,5 |
| Чи отримете Ви моральне задоволення від своєї роботи | Так Ні, не отримую Вважає є не головним | 36,1 47,5 16,4 |
| Який у Вас рівень довіри до керівництва компанії? | | 39,3 |
| Наскільки Вам може довіряти керівництво компанії? | | 76,8 |
| Чим Ви пишаєтесь, як працівник компанії? | Елітна продукція Якість продукції та послуг Нічим | 11,8 41,2 47,0 |
| Що заважає компанії досягти зразкової дисципліни? | Недоліки в організації праці Погані умови праці Незадовільне моральне заохочення Незадовільне матеріальне заохочення Поблажливе ставлення до порушників дисципліни Несприятливий клімат в колективі Недостатня відповідальність Низька якість планування Недостатня професійна підготовка Недбале ставлення до побутових проблем працівників Відволікання працівників | 53,9 7,7 23,1 65,2 3,8 7,7 3,8 7,7 11,5 7,7 3,8 19,2 |
| Чи бувають в колективі конфлікти? | Так Іноді, рідко | 65,7 34,3 |
| Яким чином вирішуються конфлікти? | Втручається керівництво Вирішують самі учасники конфлікту Затихає сам собою Переходить в хронічний | 11,5 23,1 34,6 30,8 |
| Чи проводились навчання, тренінги з попередження та подолання конфліктів? | Проводився, але давно Ні, не проводився | 23,1 76,9 |

Джерело : складено автором

Дані, наведені в Таблиці 2.4 свідчать про наступне.

Переважає більшість працівників працює на підприємстві ТОВ «ДРАФТ» більше одного року. Таких серед персоналу майже $2/3$ – чуть більше 65%. Причому, 42,3% працюють на підприємстві більше трьох років. Це може свідчити про те, що основу колективу підприємства складають працівники, що виказують достатньо суттєву лояльність своєму роботодавцю.

Переважає більшість працівників – 75,7% відзначають, що їм для виконання їхніх професійних завдань достатньо того освітнього рівня, який є у них на момент анкетування.

Слід відмітити, що підприємство ТОВ «ДРАФТ» має непогану репутацію роботодавця серед своїх працівників. Це підтверджується тим, що серед працівників підприємства 72,7% прийшли працювати на нього за рекомендацією своїх знайомих, родичів або близьких. Але слід зауважити, що 19,2% працівників не мали певних переваг при обранні робочого місця, їм було все одно де працювати.

При прийомі на роботу більшість (майже третина) працівників підприємства ТОВ «ДРАФТ» сподівались отримати матеріальне благополуччя – 62,1%. Суттєва частина працівників сподівались отримати на роботі нові знання та досвід – 41,4%. Третина нових працівників шукали на своїй новій роботі морального задоволення 34,5%. Слід звернути увагу на те, яким чином реалізувались очікування працівників під час своєї діяльності на підприємстві. Так, очікування матеріального благополуччя реалізувалось лише на 36,7%, бажання отримати моральне задоволення – на 42,5%. Більше всього реалізувалось очікування працівників отримати нові знання та досвід – аж на 78,2% (Рис. 2.2).

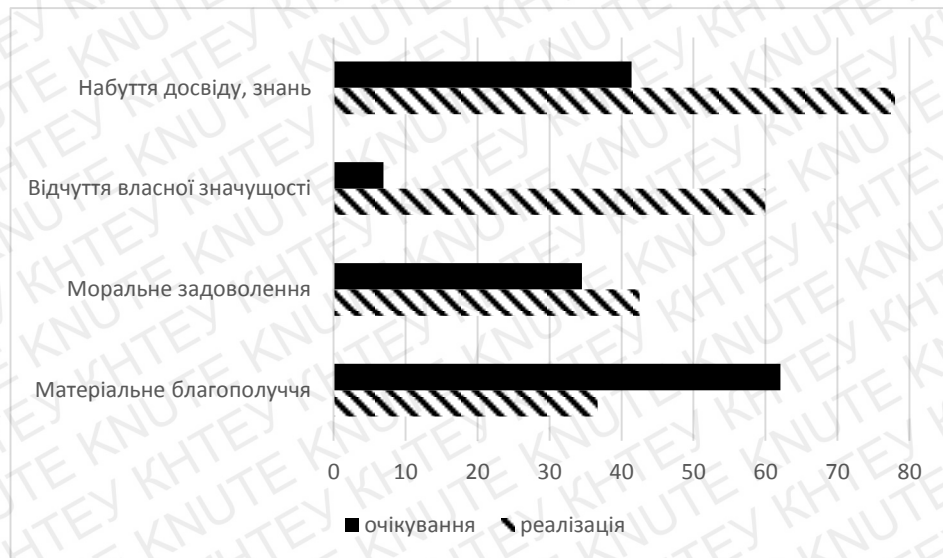


Рис. 2.2 Очікування працівників від роботи в ТОВ «ДРАФТ» та відсоток реалізації очікувань.

Відносно невеликий відсоток тих, хто задовільнив очікування матеріального благополуччя, свідчить про те, що працівники вважають свою працю на підприємстві ТОВ «ДРАФТ» не повністю оціненою з боку роботодавця.

При оцінюванні колективу працівники ТОВ «ДРАФТ» виказали достатньо позитивну думку. Переважна більшість працівників оцінили колектив підприємства позитивно – 77% з них надали оцінки «відмінний» та «хороший». Оцінку «поганий» колектив не отримав взагалі, хоча 3,8% працівників оцінили колектив як такий що «не дуже подобається».

При аналізі та оцінюванні результатів анкетування нами було звернуто увагу на показник сили бажання щоденно йти на роботу. При максимально можливому показнику в 100%, працівники підприємства показали результат лише в 50,8%. Вивчення відповідей окремих працівників свідчить про те, що серед відповідей спостерігались результати від 18% до 100%. Позитивним вважаємо той факт, що результат «18%» спостерігався лише у одного працівника, а результат в «100%» мають 18% працівників.

Так само позитивним вважаємо той факт, що практично дві третини працівників – 65,4%, вважають, що у них позитивні стосунки з іншими

працівниками підприємства. З них 38,5% такі стосунки оцінили як відмінні, а 26,9% оцінюють як «гарні».

Лева доля працюючих на підприємстві ТОВ «ДРАФТ» відповіли, що в колективах присутні відносини взаємодопомоги та співчуття. Так відповіли 96,1%, що можна трактувати, що іноді, навіть при не відмінних міжособистих стосунках, при критичній ситуації працівники згуртовуються та допомагають одні одному.

При такому задовільному морально-психологічному кліматі в колективах підприємства, присутня певна незадоволеність працівників своїм роботодавцем. Так, в стабільному стані свого підприємства впевнені лише 35,4% працюючих. Крім того, лише 34,7% працівників відповіли, що ця стабільність підприємства залежить від них самих. Тобто, більшість працівників не лине не впевнені в стабільності, але й вважають, що від них нічого не залежить и такий стан справ може вирішити та виправити лише адміністрація підприємства ТОВ «ДРАФТ». Так само, працівники лише на 39,3% з 100% можливих мають довіру до свого керівництва. Хоча вважають, що на 76,8% їм може довіряти керівництво підприємства.

Дещо неефективною та неповноцінною є корпоративна культура на підприємстві ТОВ «ДРАФТ». Пр це можна зробити висновок через те, що 47% працівників (майже половина) не мають чим пишатися на цьому підприємстві.

Показовим вважаємо той факт, що всі працівники відповіли ствердно про те, що в колективах періодично виникають конфліктні ситуації. Тобто, навіть при задовільному морально-психологічному кліматі періодично виникають непорозуміння між працівниками.

Цікавими виявилися результати анкетування з питання того, яким чином вирішуються ті конфлікти, що виникають на підприємстві (рис. 2.3).

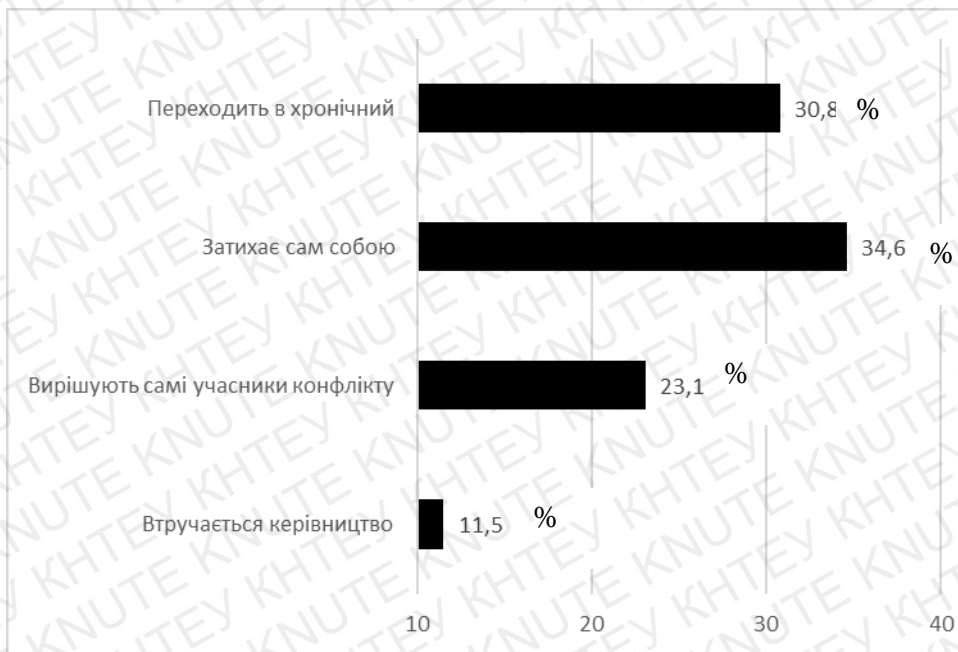


Рис. 2.3. Варіанти відповідей працівників на питання «Яким чином вирішуються конфлікти на підприємстві?».

Джерело: складено автором

Як свідчить рис. 2.3, в переважній більшості конфліктів на підприємстві ТОВ «ДРАФТ» не приймають участь керівництво. Бо їхню участь підтвердили працівники лише в 11,5% випадків. Учасники самого конфлікту самостійно вирішують виникаючий конфлікт в 23,1% випадків. В інших випадках конфлікти або затихають самі собою (34,6% випадків) або конфлікт переходить в хронічний (30,8% випадків).

Опитування та анкетування визначило, що на підприємстві не проводяться заходи з навчання персоналу навичкам, які сприяють попередженню конфліктів. Так само, не відбуваються навчання (тренінги) з подолання конфліктів та зменшення наслідків від таких конфліктів для підприємства та осіб працівників.

Отже, можемо зазначити, що при задовільному морально-психологічному клімату, в колективах підприємства ТОВ «ДРАФТ» періодично виникають конфлікти між працівниками. При цьому, керівництвом підприємства не приймаються заходи з попередження цих конфліктів та навчання персоналу навичкам подолання конфліктів та виходу з них. Конфлікти закінчуються частіше всього самі собою, переходять в

хронічні або вирішуються самими учасниками конфліктів. На підприємстві ТОВ «ДРАФТ» присутні відносини взаємодопомоги та співчуття. Працівники частіше всього сприймають свій колектив та відносини між працівниками позитивно. При цьому, працівники мають суттєвий рівень недовіри до керівництва підприємства, відсутність впевненості в стабільності підприємства та незадоволеність матеріальним стимулюванням.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДРАФТ»

3.1. Розробка заходів щодо попередження та подолання конфліктів

Процес управління конфліктами достатньо складний та вимагає від керівництва підприємства певних зусиль. Сам по собі цей процес складається з: профілактики та запобігання виникнення конфлікту, діагностика та коригування конфлікту на основі коригування поведінки учасників конфлікту, прогнозування розвитку конфлікту та оцінка його спрямованості, вирішення конфлікту [11].

Вченими розроблено багато практичних рекомендацій, які стосуються попередження конфлікту, його профілактики чи послаблення. При тому, що вибір самих способів і методів подолання конфліктів залежить від певних чинників: психічного стану опонентів, об'єктивної ситуації, від спрямованості конфлікту. Це є важливим, оскільки визначає - сприятиме він повнішому розумінню проблеми, розвитку елементів взаємодії всередині конфлікту, чи, протилежне, призведе до роздмухування й неузгодженості взаємодії.

В управлінні конфліктами, при спрямуванні поведінки персоналу в конфліктних ситуаціях першочерговою є роль керівника. Керівник повинен з позиції свого службового становища бути зацікавленим в підтримці таких конфліктів, які мають функціональну спрямованості та позитивне забарвлення. Крім того, слід тримати в полі зору попередження та найшвидше подоланні деструктивних конфліктів, що наносять їх наслідками негативу діяльності підприємства. Перевагою керівника є те, що він наділений повноваженнями, має владу через яку впливає на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конфлікті. Крім того, керівник може виступати в конфлікті і як суб'єкт (прямий учасник конфлікту), так і посередник – арбітр для конфліктуючих сторін.

Виділяють організаційно-структурні, адміністративні та міжособові методи управління конфліктом (рис. 3.1) [10]:

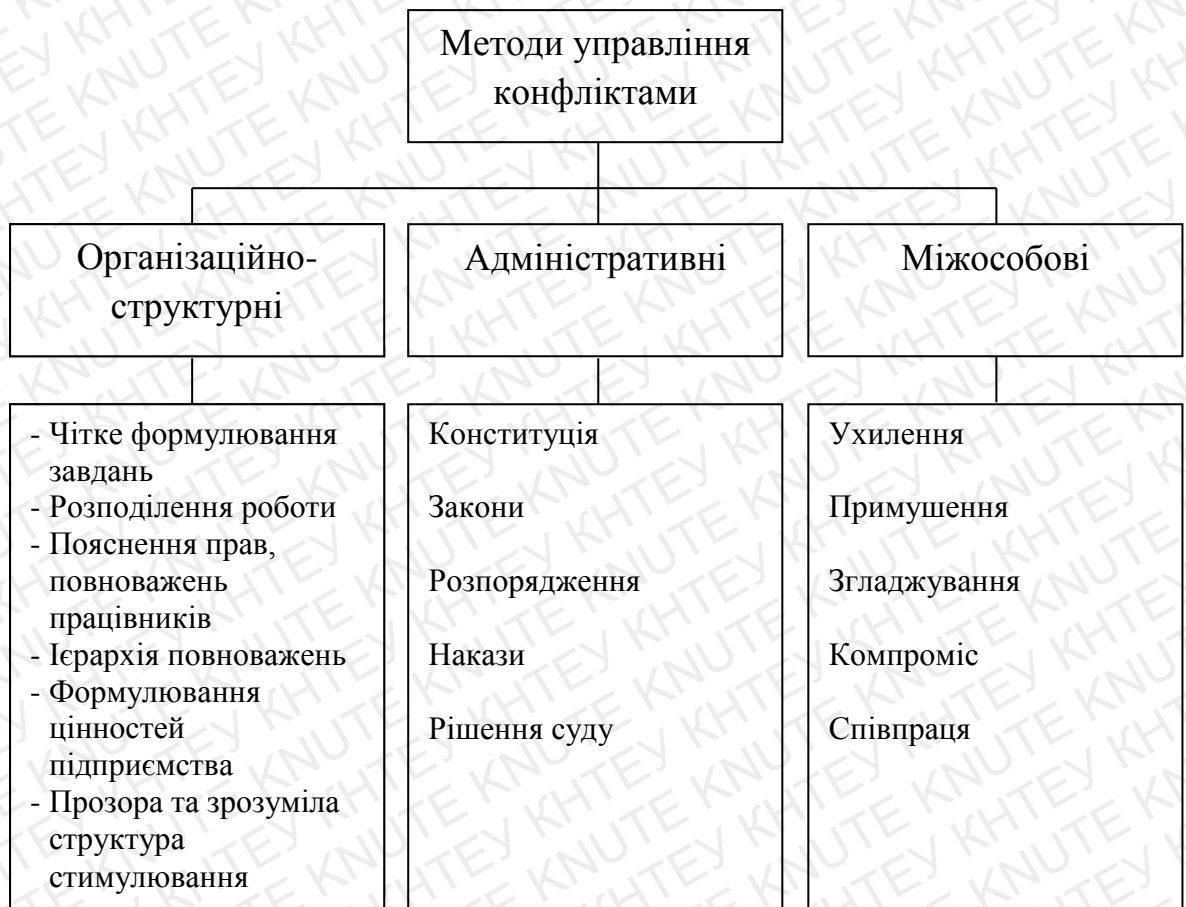


Рис. 3.1. Методи управління конфліктами [10].

Виходячи з рис. 3.1, організаційно-структурні методи управління конфліктами – це такі методи, що спрямовані на упорядкування самої структури управління підприємством та його персоналом, поінформування персоналу щодо його професійних завдань та результатів діяльності, способів оцінювання та оплати цих результатів.

Адміністративна група методів управління конфліктами складається з законодавчих та адміністративно-розпорядчих елементів, що визначають певну поведінку та ставлення, що, в свою чергу, сприяє попередженню або швидкому подоланню конфліктів.

Міжособові методи управління конфліктами визначають ті можливі стратегії поведінки однієї особистості по відношенню до іншої особистості,

які або є профілактичними для появи конфлікту, або полегшують сам перебіг конфлікту, або/та зменшують несприятливі наслідки самого конфлікту.

Проведене нами документальне та практичне дослідження стану справ щодо попередження та подолання конфліктів та підприємстві ТОВ «ДРАФТ» надало нам можливість розробити практичні рекомендації щодо оптимізації морально-психологічного клімату на підприємстві та запровадженні заходів, що призведуть до зменшення напруги між працівниками та попередженню та подоланню конфліктів. Такі пропозиції ми виклали в табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Програма заходів з профілактики та подолання конфліктів
на підприємстві ТОВ «ДРАФТ»

| № | Заходи | Термін виконання | Відповідальний |
|-----------------------------|---|------------------|-----------------------------|
| 1 | | 2 | 3 |
| 1. Адміністративні | | | |
| 1.1 | Видати наказ про заборону обговорення політичної ситуації в державі та у світі в робочий час (в тому числі й використання політичної символіки на робочому місці) | Один тиждень | Директор |
| 1.2 | Доведення до працівників положень державного законодавства про адміністративну та карну відповідальність за цькування робітників, ксенофобію та утиск прав особистості за статтю, національністю, релігією тощо | Місяць | Керівник юридичного відділу |
| 1.3 | Призначення наказом осіб, що можуть виступати при виробничому конфлікті в ролі медіатора (посередника) | Місяць | Директор |
| 2. Організаційно-структурні | | | |
| 2.1 | Оновлення посадових інструкцій з уточненням зон відповідальності | Два тижні | Менеджер по персоналу |
| 2.2 | Створення паспортів посади | Півроку | Менеджер по персоналу |

Закінчення табл. 3.1

| | 1 | 2 | 3 |
|---------------|--|--------------------|--|
| 2.3 | Доведення до працівників організаційно-штатної структури підприємства з визначення рівнів підпорядкування | Тиждень | Директор |
| 2.4 | Створення «Кодексу корпоративної етики» та ознайомлення персоналу з ним під підпис | Один квартал | Менеджер по персоналу |
| 2.5 | Створення «Положення про стимулювання персоналу» та його оприлюднення | Один квартал | Менеджер по персоналу, Фінансовий директор |
| 2.6 | Запровадження щорічної «Премії за робочу атмосферу» | Один місяць | Директор |
| 2.7 | В «План навчання та підвищення кваліфікації працівників» тренінгів з попередження та подолання конфліктів | Листопад | Менеджер по персоналу |
| 2.8 | Проведення навчання для працівників, що визначені модераторами (посередниками) з управління конфліктами | Два рази на рік | Менеджер по персоналу |
| 2.9 | Залучення представників колективу підприємства до прийняття управлінських рішень, в т.ч. й тих, що пов'язані з розвитком підприємства | Постійно | Директор |
| 2.10 | Організація «зворотного зв'язку» через скриньки довіри та/або сайт підприємства | Постійно | Офіс-менеджер |
| 3. Міжособові | | | |
| 3.1 | Проведення загального бізнесового навчання для працівників підприємства власними силами | Два рази на рік | Менеджер по персоналу |
| 3.2 | Проведення корпоративних свят із залученням всього персоналу | Чотири рази на рік | Менеджер по персоналу Офіс-менеджер |
| 3.3 | Удосконалення системи пошуку та відбору кандидатів на вакансії підприємства з урахуванням особливостей особистості та вимог робочого місця | Постійно | Менеджер по персоналу |
| 3.4 | Адаптація нових працівників з поінформуванням про неформальні правила | Постійно | Менеджер по персоналу |

Джерело: складено автором

На нашу думку, деякі з позицій Плану потребують більш детального пояснення.

П.1.1. Впровадження такої заборони повинно оптимізувати морально-психологічний клімат в колективах підприємства. Зрозуміло, що кожна людина має власні політичні уподобання та точку зору щодо ситуації в державі та у світі. Для попередження зіткнення протилежних або/та неспівпадаючих точок зору і пропонується впровадження такої заборони. В тому числі, слід заборонити використовувати на робочому місці символіку або елементи символіки політичних партій, громадських рухів, релігійних спрямувань тощо. До виконання цього пункту плану слід підходити дуже уважно та обережно для уникнення утиску працівників, але одночасно і запровадити цей пункт в життя підприємства.

П. 1.2. На нашу думку слід повідомити працівників про те, що існує державне законодавство про переслідування тих осіб, що приймають участь в розпалюванні ворожнечі за певними ознаками – статтю, національністю, релігійним уподобанням тощо. Так само, існує адміністративна та карна відповідальність за цькування людини, знущання (в тому числі й морально-психологічне), булінг.

Пп. 2.1-2.2. Для оперативного реагування слід оновити існуючі посадові інструкції та перевірити їх на предмет відсутності перетинання зон відповідальності та/або відповідальності двох або більше осіб за один виробничий процес. На довготривалу перспективу слід розробити документ «Паспорт посади» який більш детально визначає не лише обов'язки, але й відповідальність працівника. Одним з розділів такого документу є вимоги до особистісних характеристик працівника для якісного виконання ним своїх завдань.

П. 2.3. До працівників слід довести не лише організаційно-штатну структуру підприємства. Кожному працівнику слід пояснити всі рівні підпорядкування на підприємстві та пояснити його місце в цій структурі – від нього і безпосереднього керівника до директора підприємства. Таким чином можна зняти суттєву частину запитань та непорозумінь серед персоналу підприємства.

П.2.5. Необхідно не лише створити «Положення про стимулювання», але й довести його до працівників. Таким чином, система оплати праці, система заохочень стане прозорою і практично зникнуть непорозуміння між працівниками про несправедливість оплати праці.

П.2.6. Пропонуємо щорічно визначати кращий підрозділ підприємства за рівнем морально-психологічного клімату. Кожен з членів цього колективу повинен отримати щось особисто. Таким чином, можна запровадити змагання між колективами підприємства, а це обгрунтовано призведе до покращення морально-психологічного клімату у всьому підприємстві ТОВ «ДРАФТ».

П. 2.8. Слід регулярно проводити навчання. Але не для всіх працівників рпо попередження конфліктів. Це повинні бути спеціалізоване навчання саме для тих працівників, що визначені керівництвом як модератори (посередники) в конфліктних ситуаціях. Слід дуже уважно поставитися як до вибору таких осіб, так і до їхнього навчання.

П. 3.1. Ми вважаємо за потрібне проведення навчання персоналу з попередження та подолання конфліктів не лише силами спеціалізованих навчальних центрів, компаній. Слід проводити таке навчання й силами працівників підприємства. Це повинно більш згуртувати колектив, мати більше довіри до самого процесу навчання та, сподіваємось, навіть кращий ефект від нього.

П. 3.2. Проведення корпоративних свят давно вже перестали бути заходами з вживання та їжі. На сучасному підприємстві слід виокремовувати корпоративні свята як додаткову можливість протренувати працівників на їхню згуртованість, дружність, товариську тощо. Практично завжди такі корпоративні свята стають поштовхом до покращення стосунків, заведення нових виробничих знайомств та стосунків.

Таким чином, запровадження запропонованої нами Програми попередження та подолання конфліктів повинно привести до покращення морально-психологічного клімату в колективах підприємства ТОВ «ДРАФТ»

та зменшити кількість та глибину тих конфліктів, які виникатимуть серед працівників.

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо вдосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві

Будь-яке нововведення на підприємстві ТОВ «ДРАФТ» не має особливого сенсу, якщо не відбувається обрахування того можливого ефекту, до якого може привести таке нововведення. Обрахування можливого ефекту базується, в таких випадках, на прогнозній оцінці можливого розвитку ситуації на підприємстві після впровадження запропонованих заходів з оптимізації морально-психологічного клімату та зменшення частоти та сили впливу конфліктів. Головним в прогнозній оцінці є можливість виявити такі закономірності розвитку явищ у майбутньому, що пов'язані тим чи іншим способом з певним зовнішнім впливом. Особливістю прогнозової оцінки є те, що слід вивчати можливість настання не лише позитивних наслідків впливу зовнішніх чинників на систему, але й можливих негативних наслідків, ймовірність настання яких не можна відкидати.

Особливість формування прогнозової оцінки саме на ТОВ «ДРАФТ» полягає в тому, що одночасно з передбаченням можливих змін в системі, яка відчуває на собі зовнішній вплив, ми повинні передбачати, так само, й певні зміни в часі самого чинника, що впливає на систему. Необхідно спостерігати й за його змінами для більш точного та вдалого проведення прогнозової оцінки.

Слід, так само, прийняти до уваги, що прогнозна оцінка повинна містити в собі не лише економічну складову. Ефект для підприємства може полягати не лише в отриманні прямого фінансового результату від запровадження запропонованої програми оптимізації. Ефект для ТОВ «ДРАФТ» може бути ще й опосередкований, що не несе само по собі отримання фінансового результату, але впливає на можливість отримання

такого результату. Тому розрізняють можливості отримання таких видів ефективності від заходів з оптимізації:

Економічна ефективність для ТОВ «ДРАФТ» – це та ефективність, що може бути виміряна в грошовому еквіваленті та яка є явною. Така ефективність отримується підприємством напряду від впровадження заходів. Ефективність отримується підприємством за рахунок зменшення вартості витрат та/або збільшення отриманого прибутку.

Соціальна ефективність для ТОВ «ДРАФТ» – такий ефект, що отримує підприємство від запровадження заходів, яке не вираховується у грошових одиницях. Соціальна ефективність спрямована у двох напрямках – внутрішня та зовнішня. Внутрішня соціальна ефективність – це той немонетарний ефект, який відчувають на собі працівники підприємства. Це може бути покращення морально-психологічного клімату, упорядкування міжособистих відносин, збільшення лояльності персоналу до підприємства, покращення внутрішньої корпоративної культури, покращення комунікацій між працівниками тощо. Зовнішня соціальна ефективність виражається в покращенні іміджу підприємства, позитивна репутація підприємства перед своїми споживачами, клієнтами, постачальниками, партнерами, фінансовими інституціями та іншими представниками зовнішнього середовища.

Організаційна ефективність для ТОВ «ДРАФТ» – такий різновид ефекту, що визначає цілісність та організаційну упорядкованість підприємства. Сутність такої ефективності виходить з того, що підприємство є цілісною системою. Якщо відбувається будь-який зовнішній вплив на один з елементів цієї системи – відбувається реакція всієї системи. Реакція може бути різної сили та спрямованості, але реагує вся система не залежно від точки та сили впливу. Таким чином, слід зауважувати, що запровадження в практику діяльності підприємства будь-яких впливів приведе до реакції та зміни всієї виробничої системи.

Слід, так само, виділяти прямі та опосередковані матеріальні ефекти. До прямих матеріальних ефектів ТОВ «ДРАФТ» слід відносити збільшення

прибутку підприємства, збільшення заробітних плат та додаткових виплат для працівників. Опосередкований матеріальний ефект – це більша привабливість підприємства для інвесторів та представників банківської сфери, потенційних працівників високої кваліфікації які спроможні покращити показники діяльності підприємства, можливість залучати до обслуговування більші компанії, більш заможних клієнтів тощо.

При проведенні прогностичної оцінки наслідків впровадження запропонованих для ТОВ «ДРАФТ» заходів щодо попередження та подолання конфліктів слід брати до уваги те, що, частіше всього, ситуація може розвиватися за трьома сценаріями:

1. Оптимістичний
2. Реалістичний
3. Песимістичний.

Нами проведено дослідження прогностичної оцінки ефективності від запропонованих нами заходів з профілактики та подолання конфліктних ситуацій та їх наслідків на підприємстві ТОВ «ДРАФТ». Для визначення ефективності заходів слід визначити ті витрати, що понесе підприємство під час реалізації запропонованих заходів та розрахувати можливі економічні ефекти від них. Результати такого розрахунку представлені в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію запропонованих заходів в ТОВ «ДРАФТ» на один рік

| Назва заходу | Вартість, тис. грн. | Відповідальний | Терміни |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| Навчання працівників з конфліктології | 12 | Менеджер по персоналу | 1 раз/квартал |
| Навчання модераторів | 12 | Менеджер по персоналу | 2 р/рік |
| Премія «За робочу атмосферу» | 15 | Менеджер з персоналу | щорічно |
| Корпоративні святкові заходи | 20 | Директор | 4 рази/рік |
| Всього за рік | 59 | | |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, дані таблиці 3.2 свідчать про те, що загальні витрати на реалізацію запропонованої нами Програми можуть скласти 89 тис. грн на рік. Варіативність цих витрат може бути в межах $\pm 5\%$ в залежності від зміни

вартості навчання та цін на проведення святкових заходів. У відповідності до завдання роботи, нами було розраховано можливий економічний ефект.

Розрахунок економічної ефективності проводили за формулою 3.1:

$$Eз = (Опп - Вз) \quad (3.1)$$

де, $Eз$ – економічний ефект від запровадження запропонованих заходів,

$Опп$ – отриманий прогнозний ефект,

$Вз$ – витрати на реалізацію запропонованих заходів,

Нами було проведено розрахунки у відповідності до формули 3.1.

$Eз$ оптимістичний = 103,8тис. грн. – 59тис. грн. = 44,8тис. грн

$Eз$ реалістичний = 62,3тис. грн. – 59 тис. грн. = 3,3 тис. грн.

$Eз$ песимістичний = 25,9 тис. грн – 59 тис. грн = -33,1 тис. грн.

Результати розрахунку економічного ефекту за різними сценаріями розвитку ситуації наведені в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

| Показник | Очікуваний приріст до чистого прибутку | | | | | |
|----------|--|----------|-----------|------------------------------|----------|-----------|
| | Відсоток до чистого прибутку, % | | | Абсолютний приріст, тис. грн | | |
| | Оптиміст. | Реаліст. | Песиміст. | Оптиміст. | Реаліст. | Песиміст. |
| | 20 | 12 | 5 | 103,8 | 62,3 | 25,9 |
| $Eз$ | | | | 44,8 | 3,3 | -33,1 |

Джерело : складено автором

Таким чином, бачимо, що при оптимістичному та реалістичному сценарії розвитку виробничої ситуації на підприємстві ТОВ «ДРАФТ», отримані кошти переважають над сумою витрачених коштів. При песимістичному сценарії розвитку виробничої ситуації буде отримано коштів менше, ніж буде вкладене.

Нами вже було зауважене вище, що окрім прямого економічного ефекту, прямого матеріального ефекту на підприємстві, так само, буде спостерігатися ще й опосередкований матеріальний ефект. Для підприємства ТОВ «ДРАФТ» впровадження заходів з попередження та подолання виробничих конфліктів приведе до оптимізації морально-психологічного клімату, покращення відносин між працівниками. На нашу думку, навіть ці факти повинні впасти в око клієнтам та партнерам підприємства ТОВ

«ДРАФТ». Відповідно, ті відреагують на такі позитивні зміни своїм позитивним ставленням до підприємства. Крім того, покращення клімату в колективах приведе до зменшення плинності кадрів та збільшення ступеня лояльності персоналу до роботодавця. Це, в свою чергу, призведе до збільшення уваги до підприємства ТОВ «ДРАФТ» як до роботодавця та надасть можливість залучати до роботи на підприємстві фахівців високої кваліфікації та створювати здорову конкуренцію при закритті вакансій з можливістю вибору на ринку праці кращих з кращих фахівців. Покращення стосунків підприємства з клієнтами, постачальниками та партнерами може стати у нагоді при необхідності отримання фінансової допомоги від фінансово-банківських структур не лише України, але й світу. При цьому, можна сподіватися не лише на сам факт надання фінансової допомоги, але й на надання пільгових умов з використання цієї допомоги.

Слід враховувати, що при будь-якому сценарії підприємство ТОВ «ДРАФТ» може точно сподіватися на моральний ефект від впровадження запропонованої програми. Практично не є можливим прорахувати фінансові наслідки від того, що за результатами впровадження в практику запропонованих нами заходів на підприємстві можна буде спостерігати такі явища, як: покращення настрою працівників, підвищення самооцінки працівників, покращення стосунків між працівниками, створення атмосфери самоповаги та поваги до своїх співпрацівників, збільшення (поява) бажання більше зробити для підприємства з таким виробничим кліматом, зменшення плинності персоналу, збільшення кількості та якості пропозицій від кандидатів на вакансії підприємства тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки та розробити наступні пропозиції:

1. Морально-психологічний клімат в колективі підприємства є тим важливим чинником, що може визначати ефективність діяльності цього підприємства. Конфлікт, як зіткнення двох різних поглядів та одну проблему або явище, виконує не лише негативну роль, але й декілька позитивних ролей як для учасників конфлікту, так і для всього підприємства в цілому.
2. В науковому світі існує декілька різних підходів для пояснення механізму розвитку конфлікту. При цьому, практично всі науковці зійшлися на думці, що існує певна передконфліктна ситуація, період розгортання конфлікту, період піковий та період виходу з конфлікту.
3. Найкращим методом подолання конфлікту є його попередження. При розвитку конфлікту існує загально ствержені сценарії управління конфлікту – це компроміс, уникнення, конкуренція, співробітництво та пристосування.
4. ТОВ «ДРАФТ» працює на ринку України з липня 1999 року. Основним видом діяльності підприємства є оптовий продаж імпортного пива відомих світових виробників. Підприємство ТОВ «ДРАФТ» має на момент дослідження позитивний економічний баланс.
5. На підприємстві ТОВ «ДРАФТ» серед працівників існують відносини взаємної допомоги та підтримки. Переважна більшість працівників сприймає своїх співробітників та відносини з ними позитивно.
6. Проведене дослідження дозволило нам визначити певні недоліки в роботі підприємства з попередження та подолання конфліктів:
 - a. Відсутність цілеспрямованого регулярного дослідження морально-психологічного клімату в колективах підприємства.
 - b. Відсутність навчання працівників навичкам упередження конфліктних ситуацій та їх швидкої нейтралізації.

- c. Непрозора система стимулювання персоналу.
 - d. Відсутність серед працівників визначених осіб, що беруть на себе роль модераторів конфліктів.
 - e. Відсутність на підприємстві заходів, що носять поєднуючий характер.
 - f. Відсутність «Кодексу корпоративної етики», у відповідності до якого працівники повинні будувати свої відносини.
 - g. Відсутність зворотного зв'язку у керівництва від свого персоналу.
 - h. Система пошуку та підбору персоналу на відбір професіоналів без зосередження уваги на особистісних характеристиках кандидатів.
 - i. Відсутність системи адаптації нових працівників на новому робочому місці.
7. У відповідності до визначених недоліків, нами було розроблено Програму попередження та подолання конфліктів. Розрахунки підтвердили, що запропоновані заходи при оптимістичному та реалістичному сценарії розвитку ситуації на підприємстві призведуть до отримання додаткового чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deutsch, M. (2006). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Heaven/London, UK.
2. Olukayode, L. (2015). *Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm*: *Journal of Management and Strategy*, 6(2) 1923- 3965.
3. Onyejiaku, Chinyere C., Ghasi, Nwanneka C., Okwor, Helen (2018) *Management of conflict and its implications on public sector organisations*. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 37-52.
4. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень // Державне управління та місцеве самоврядування. 2012, вип. 3 (14). – С. 183 - 193.
5. Барабаш О. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації / О. Барабаш // Підприємництво, господарство і право. - 2017. - № 3. - С. 208-212.
6. Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. – №3. – С. 111 – 119.
7. Березовська, Л.І. Дослідження внутрішньоособистісних конфліктів особистості у вітчизняній науці / Л.І. Березовська // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2017. – №22 (17). – С.72-78.
8. Березовська, Л.І. Профілактика конфліктів у вищому навчальному закладі / Л.І. Березовська // Вісник Національного університету оборони України : Збірник наукових праць. – Київ : НУОУ, 2014. – №2(45). – С.34-40.
9. Березовська, Л.І. Психологічна готовність студентів до розв'язання конфліктів / Л.І. Березовська, Т.С. Конц // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Педагогіка та психологія" : збірник наукових праць. – Мукачево : МДУ, 2016. – Випуск 2(4). – С.230-233.

10. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // економіка і суспільство. 2017. - № 10. – С. 177 – 182.
11. Боднар В. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера // Науковий вісник ужгородського університету. 2010. – Вип. 14. – С. 8 – 12.
12. Бродаль Х. Дев'ять ступеней вниз. Минск, Думка. 1991. – 123с.
13. Гарматюк О. Механізм попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні // Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. - № 1 (3). – С. 50 – 56.
14. Данілова Е.І. Дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів / Е.І. Данілова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. — 2010. — № 35. — С. 66—70.
15. Довгань Н. Конфлікти в управлінській діяльності // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 травня 2001 р., м. Київ: У 2 т. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – Т. 1. – С. 303-305.
16. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. – Кам'янець-Подільський, 2006. - 273с.
17. Ізюмцева Н. В. Конфлікти у соціально-трудої сфері / Н. В. Ізюмцева, Т. І. Бакун // Молодіжний науковий диспут. – 2018. – № 3. – 10с.
18. Калінкіна І.В. Творчість як варіант сублимації конфлікту / І.В. Калінкіна // Збірник статей «Психосемантика». – 2009. – № 50. – С. 14-19.
19. Кирій С.Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін [Електронний ресурс] / С.Л. Кирій — Режим доступу: [http:// www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/02.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/02.pdf)
20. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки та способи їх корекції в юнацькому віці / Л.О. Коберник // Актуальні проблеми психології / за

- ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – К., 2008. – С. 173–177.
21. Ковальчук Г.Р. Оцінювання і запобігання управлінських конфліктів. Дисерт. канд. екон. наук. Львів. – 2016. – 192с.
22. Козак М. Шляхи подолання конфліктів у колективі / Козак М. // Збірник тез Міжнародної студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 26-27 квітня 2018 року. — Т. : ТНТУ, 2018. — Том 2. — С. 103–104.
23. Мартинець, В.В. Управління конфліктами в організації [Текст] / В.В. Мартинець, Є.І. Перепека // 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. Мороз О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256с.
25. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи / Н. К. Назаров // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 5. Частина 2. – С. 198–201.
26. Назарова Г. В. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату / Г. В. Назарова, А. Д. Романов // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 14. Частина 1. – С. 79–84.
27. Ніконорова М.А. Психологічний аналіз рівня розвитку когнітивного, операційного та особистісного компонентів психологічної готовності персоналу великих торговельних організацій до профілактики та подолання організаційних конфліктів // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія.

- Соціальна психологія. – Вип. 31-32. Збірник наукових праць / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2011. – С. 283 – 290.
- 28.Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83.
- 29.Образцова В.В. Особливості проявів конфліктів і суперечностей у відносинах // Інвестиції: практика та досвід. 2018. - № 19. – С. 123 – 130.
- 30.Островська О.А., Фінько О.Л. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. – вип. 21. – С. 34 – 38.
- 31.Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vlp.com.ua/node/11092>
Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 112с.
- 32.Румянцева О.Є. Управління принципал-агент конфліктами на підприємстві [Електронний ресурс] / "Молодий вчений". — № 5 (20). — Ч. 2. — травень, 2015. — Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/57.pdf>
- 33.Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // Вісник Академії праці та соціальних відносин Федерації профспілок України: науково-практичний збірник. 2010. – №4. – С.70-75.
- 34.Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. - № 48. – С. 236 – 242.
- 35.Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві // Бізнес-Інформ. 2016. - № 4. – С. 268 – 273.

36. Социология : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В. В. Глебов [и др.] ; под общей редакцией В. В. Глебова, А. В. Гришина, Г. В. Мартыановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 307 с.
37. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах / І. М. Сочинська-Сибірцева // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 271–274.
38. Сучкова Л. В. Профілактика конфліктів як соціально-педагогічна проблема / Л. В. Сучкова // Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. - 2014. - Вип. 18(2). - С. 290-296.
39. Тимофієв В.Г. Практична підготовка державних службовців до управління конфліктами у професійній діяльності / В. Г. Тимофієв // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: зб. наук. та наук.-метод. пр. / кол. авт.; за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 2. – С. 121–125.
40. Хмурова В. В. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг / В. В. Хмурова, О.С. Новак // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2014. - Вип. 1. - С. 106-113.
41. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник. – К.: Кондор. 2014. – 172с.

ДОДАТКИ

Додаток А

СТАТТЯ!

ДОДАТОК В

Торговельні марки, з якими працює ТОВ «ДРАФТ»



Клієнти ТОВ «ДРАФТ»



Додаток Д

Анкета дослідження морально-психологічного клімату

1. Стаж роботи в данній компанії: до 3мес, 3-6мес, 0,5-1год, 1-3года, более 3лет
 2. Считаете ли свой образовательный уровень достаточным для выполнения своих обязанностей?

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Абсолютно достаточный | <input type="checkbox"/> |
| В основном достаточный | <input type="checkbox"/> |
| Требуется помощь | <input type="checkbox"/> |
| Необходимо обучение | <input type="checkbox"/> |

3. Почему Вы решили работать в коммерции?
 Интереснее работа
 Больше заработок
 Все зависит от моих способностей
 Здесь за меня решает руководство
 Получилось само собой

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

4. Почему пришли в эту компанию?

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Хотелось работать только здесь | <input type="checkbox"/> |
| Посоветовали друзья, родные | <input type="checkbox"/> |
| Было все равно (куда) | <input type="checkbox"/> |

5. Как к Вашей работе относятся Ваши родители?
 Гордятся мной
 Где-то надо зарабатывать деньги
 Им не нравится мое место работы

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Было все равно (куда) | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Чего Вы ожидаете от своего руководства?

| | |
|----------------------------|--------------------------|
| Помощи | <input type="checkbox"/> |
| Инструкции | <input type="checkbox"/> |
| Приятного общения | <input type="checkbox"/> |
| Материального благополучия | <input type="checkbox"/> |
| Ничего | <input type="checkbox"/> |
| Предвзятого отношения | <input type="checkbox"/> |
| Грубости и высокомерия | <input type="checkbox"/> |
| Безучастности | <input type="checkbox"/> |

- от своих коллег по работе?

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

7. Если у Вас возникает вопрос по работе, Вы обращаетесь к директору, коллеге, сотруднику, справочной литературе, ни к кому
 8. Если возникает интересная идея, обращаетесь – к директору, в головной офис, не знаю к кому, не считаю нужным делиться, никому это не нужно, не возникает.
 9. При возникновении личных проблем: обращаюсь к руководству, к коллегам, к психологу, справляюсь сам,
 10. Насколько велико Ваше ежедневное желание идти на работу (отметьте точку на отрезке)? 0% _____ 100%

11. Чего Вы ожидали от работы в начале? Насколько ожидания сбылись (в %)?
 Материального благополучия
 Морального удовлетворения

- Осознания собственной значимости
 Приобретения опыта, знаний
 Ничего

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Нравится ли Вам коллектив компании?

| | |
|------------------|--------------------------|
| Отличный | <input type="checkbox"/> |
| Хороший | <input type="checkbox"/> |
| Что-то среднее | <input type="checkbox"/> |
| Не очень хороший | <input type="checkbox"/> |

13. Каковы Ваши отношения с работниками компании?

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Очень хорошие со всеми | <input type="checkbox"/> |
| Хорошие с большинством | <input type="checkbox"/> |
| Нормальные | <input type="checkbox"/> |
| Не совсем хорошие | <input type="checkbox"/> |
| Плохие почти со всеми | <input type="checkbox"/> |

14. Есть ли в Вашем коллективе отношения товарищества и взаимопомощи?

| | |
|------|--------------------------|
| Есть | <input type="checkbox"/> |
| Нет | <input type="checkbox"/> |

15. Какое значение (6-макс) имеют для Вас такие стороны человеческих интересов

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Материальный достаток | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Общественная, политическая деятельность | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Жилищные условия | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Здоровье | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Семья | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Питание | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Работа, как источник дохода | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Работа, как удовлетворение интересов | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Развлечения, спорт, отдых | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Экология | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Положение в обществе | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Общение с друзьями | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Душевный покой | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

16. Как Вы считаете, большинству людей можно доверять ДА _____ НЕТ _____
 17. Насколько Вы уверены в стабильности Вашей компании? (отметьте точку на отрезке) 0% _____ 100%
 18. Насколько эта стабильность зависит от Вас? (отметьте точку на отрезке) 0% _____ 100%
 19. По сравнению с Вашими сверстниками, Ваше здоровье:

- Пожалуй, несколько лучше
 Такое же, как и у них
 Несколько хуже
 Значительно хуже
21. Совпадает ли Ваше представление о работе в компании с тем, что Вы увидели?
 Лучше, чем представлялось
 Полное совпадение
 Хуже, чем представлялось
22. По-Вашему мнению, необходимо изменение в работе компании?
 Системы оплаты
 Размера оплаты
 Системы руководства
 Морально-психологического плана
 Свои предложения _____
23. Как Вы относитесь к оплате, зависящей от успешности работы? (один ответ)
 Лучше твердый оклад
 Оптимально - ставка + %
 Готов работать на % от заработанного
 Нравится сдельная оплата - по конечному результату
 Хочу работать на проектной основе
24. Как Вам кажется - могли бы работать лучше?
 да нет работаю сейчас на пределе если будет ради чего
25. Если "да", то что для этого необходимо?
 Материальное стимулирование
 Моральное удовлетворение
 Оптимизация психологического климата
 Свои предложения _____
26. Как Вам кажется, как специалиста:
 Вас переоценивают недооценивают оценивают справедливо
27. Испытываете ли Вы чувство морального удовлетворения от своей работы?
 да нет считаю это не обязательным
28. Поощряетесь ли Вы руководством за хорошую работу?
 да, в полной мере не полностью нет
29. Использованы ли Ваши способности на рабочем месте в полной мере?
 да нет
30. Насколько разнообразна и интересна Ваша работа?
 Очень обычная не совсем очень однообразна

31. Считаете ли Вы, что Ваше образование, опыт, возраст, навыки должны оплачиваться дополнительно?
 Да, но не оплачивается так оно и есть на самом деле не обязательно
32. Насколько доверяете Вы руководству компании? (отметьте точку на отрезке)
 0% _____ 100%
33. Насколько Вы считаете себя надежным работником? (отметьте точку на отрезке)
 0% _____ 100%
34. В другой компании подобного рода деятельность оплачивается выше, чем у Вас так же ниже, чем у Вас не знаю
35. В Вашей компании другие специалисты Вашего уровня зарабатывают больше Вас так же меньше не знаю
36. Есть ли в Вашей компании возможность общения с руководством?
 да, реальная не сталкивался с необходимостью нет
37. Мой социальный пакет состоит из: (имеющееся подчеркнуть)
 служебный автомобиль, служебная квартира(комната), служебный ПК дома, страховка, служебный мобильный телефон, оплата мобильного телефона, Интернет дома, бесплатные или частично оплачиваемые обеды, месячный проездной билет, оплачиваемый отпуск, бесплатные санаторно-курортные путевки, бесплатное медицинское обеспечение, бесплатное обучение, бесплатная стажировка, гарантия служебного продвижения. _____
38. Желаемый социальный пакет: _____
39. Трудная ли у вас работа ДА Да, но интересная НЕТ
40. Что вы знаете о компании "ДРАФТ"?
 Сколько видов продукции выпускается _____ С какого года работает компания _____
 Сколько производств имеет компания "ДРАФТ" _____
 Чем вы гордитесь как сотрудник компании "ДРАФТ": престижность компании, элитная продукция, качество продукции, размер зарплаты, имидж работодателя, ничем _____
- Сколько раз Вы были на производстве?: ни разу раз 2-5 раз много
 По Вашему мнению, качество продукции компании лучше всех хорошее среднее хуже, чем у большинства самое плохое
- Пробовали свою продукцию? я не ем молочного пару раз много раз регулярно
41. Как часто у Вас проходят праздничные корпоративы? не помню такого 1-2 в год
 3-4 раза в год очень часто я не люблю такое еще и на корпоративах видется???
42. Приходилось ли вам высказывать руководству пожелания, замечания по работе?

Ежедневно раз в неделю изредка было один раз ни разу

43. Насколько легко вам будет найти новую работу в случае ухода?

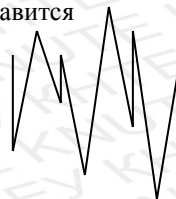
Легко Придется потратить время на поиск Очень тяжело Не знаю

44. Как Вы считаете, что мешает достичь образцовой производственной дисциплины в Вашем коллективе? (можно отметить несколько вариантов)

- недостаток в организации труда
- плохие условия и охрана труда
- недостатки в системе морального поощрения
- недостатки в системе материального поощрения
- снисходительное отношение к нарушителям дисциплины
- слабая воспитательная работа
- неблагоприятный морально-психологический климат
- недостатки в руководстве
- недостаточная активность и ответственность членов коллектива
- низкое качество планирования работы
- недостаточная профессиональная подготовка работников
- нечуткое отношение к бытовым проблемам работников
-

ваш вариант ответа

45. Какая из приведенных геометрических фигур вам больше всего нравится



Спасибо за откровенные ответы!