

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конфліктами в організації»

(за матеріалами ТОВ «ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ» м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Лісник Дар'ї
Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Ціпурина Володимир
Степанович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ	5
1.1 Сутність, структура та причина конфліктів в організації	5
1.2 Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики	8
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ»	15
2.1 Загальна характеристика організації ТОВ «ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ»	15
2.2 Управління конфліктними ситуаціями в організації ТОВ «ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ»	19
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ	27
3.1 Заходи профілактики конфліктів на підприємстві	27
ВИСНОВОК	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	41
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конфлікти відіграють важливу роль в житті людей, народів і країн. У XIX і XX ст. проблема конфліктів стала предметом вивчення соціологів. По суті справи, в рамках соціології склався спеціальний напрям, який нині значиться як «соціологія конфлікту».

Вирішення конфлікту є найскладнішим завданням для його учасників, який вимагає прояву творчості. Саме міжособистісний рівень, перш за все, вимагає вникнути в психологічну сутність протиріч між сторонами, які конфліктують, не віддаючи переваги тому чи іншому опоненту.

У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити все розмаїття точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем, що робить процес прийняття рішення більш ефективним.

Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним керують. Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Занадто часто керівники вважають, що основною причиною конфлікту є зіткнення особистостей, проте на практиці це виявляється зовсім не так. Тому вивчення соціально-психологічних механізмів конфліктів в організації, від причин їх виникнення до успішного вирішення, було і залишається актуальним.

Отже, **мета даної дипломної роботи** - розглянути конфлікти і управління ними.

Об'єктом дослідження є відносини між суб'єктами, які можуть призвести до конфліктної ситуації.

Предметом дослідження виступають причини і процес протікання конфліктів.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення ряду взаємопов'язаних завдань:

- розглянути сутність поняття «конфлікт», його види та причини;
- охарактеризувати управління конфліктами в організації;
- проаналізувати причини і динаміку виникнення конфліктів;
- дослідити підходи до вирішення та управління конфліктами в організації ТОВ «Північний ведмідь»;
- надати рекомендації щодо профілактики конфліктів.

Методи дослідження - аналіз, тестування, зіставлення, узагальнення.

Теоретичною базою роботи виступають теоретичні та науково-практичні праці вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців в області управління персоналу, менеджменту, економічного аналізу.

Результати дослідження: результати дослідження сформовані виходячи з поставлених завдань.

Структура роботи: вступ, основна частина, висновок, список літератури, додаток.

Обсяг роботи: 42 сторінки друкованого тексту.

Список використаної літератури містить 30 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ

1.1 Сутність, структура та причина конфліктів в організації

Представники адміністративної школи, школи наукового менеджменту і школи «людських відносин» вважали, що конфлікти є яскраво вираженою негативною ситуацією, і їх слід уникати або зводити нанівець, наскільки це можливо. Вони відводять значну роль у запобіганні конфліктів і особливо управлінню. Вважалося, що в добре керованій і організованій команді не може бути конфліктів. Сучасні погляди на проблему конфлікту полягають в тому, що конфлікт розглядається як в деякій мірі позитивне явище. Вважається, що саме конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів і принципів, різноманітність точок зору на вирішення проблем, різноманітність альтернатив їх вирішення, і, врешті-решт, конфлікт допомагає виявити численні додаткові проблеми, які приховані в статичній, «неактивній» команді. У такій ситуації набагато більше шансів прийняти ефективні рішення [3, с.117].

Існує безліч визначень конфлікту, як і більшості концепцій в менеджменті, але зосередимося на найпростішому: суть конфлікту полягає в тому, що кожна сторона намагається зробити все для того, щоб їх точка зору була прийнята, їх мета досягнута, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Типологія конфліктів залежить від критеріїв, які беруться за основу. Таким чином, конфлікти можуть бути внутрішньо-особистісними (між сімейними симпатіями і почуттям службового обов'язку керівника). Найбільш поширеним типом внутрішнього особистісного конфлікту є конфлікт «вибір підходу до вирішення проблеми - уникнення вибору», який виникає, коли кожен з великого числа варіантів має свої привабливі і непривабливі риси. Людина може приймати різні рішення, в залежності від

того, на яких конкретних характеристиках кожного з варіантів він фокусується. Як тільки рішення прийнято, людина часто шкодує про це, тому що відкинутий варіант здається йому більш привабливим у міру накопичення інформації про обраний варіант.

Міжособистісний (між керівником і його заступником щодо посади, бонусів між співробітниками); внутрішньогруповий (між людиною і організацією, членом якої він є). Конфлікт на цьому рівні характеризується взаємозалежністю сторін, коли вибір однієї сторони впливає на результати діяльності іншої. Вибір, оптимальний для першої сторони, може привести до наслідків, не вигідних для іншої сторони, і викликати конфлікт. Це найбільш поширений рівень конфліктів, який виникає в організаціях.

Одночасно з індивідуальними конфліктами можуть виникати групові конфлікти - між членами однієї групи (внутрішньогрупові) або між членами різних груп (міжгрупові). Внутрішньогруповий конфлікт багато в чому схожий на міжособистісний, але перший більш складний, так як в ньому бере участь більше людей. Коли група людей, члени якої схожі, залучена в конфлікт, вплив групи на її членів може мати різні наслідки [11, с.120].

У наступних областях можуть виникати конфлікти по горизонталі (між звичайними співробітниками, які не підкоряються один одному); по вертикалі (між людьми, які підкоряються один одному) і змішані, в яких беруть участь один і інший.

Кожен конфлікт має досить виражену структуру. І кожен менеджер повинен знати, що до тих пір, поки існують всі елементи структури конфлікту (з можливими винятками), він є! У такій ситуації всі спроби усунути конфлікт приведуть тільки до його зростання і загострення. Очевидно, що необхідно усунути хоча б один елемент конфліктної структури.

Структура конфлікту - сукупність стійких елементів конфлікту, що утворюють цілісну систему.

Першим елементом конфлікту є його об'єкт. Об'єкт конфліктної ситуації пов'язаний з технологічними або організаційними труднощами, специфікою винагороди або специфікою ділових і особистих відносин конфліктуючих сторін.

Другим елементом конфлікту слід вважати суб'єктивні мотиви його учасників або цілі конфлікту, які визначаються поглядами і переконаннями, матеріальними і духовними інтересами і цінностями учасників.

Третій елемент конфлікту - це його учасники-противники.

Четвертий елемент - це причина, яку слід відрізняти від справжньої причини конфлікту, яка часто може бути прихована. Залежно від ефективності управління конфліктом його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, а конфлікти припиняться або продовжаться [17, с.88].

Як правило, в організаціях і керівники, і співробітники розглядають конфлікт як чисто негативне явище. Дійсно, конфлікт - це завжди зупинка і перерва в нормальних, стабільних відносинах і виробничих процесах. Тому широко поширена думка, що конфлікт - це негативне, руйнівне, неприємне явище, якого слід побоюватися і по можливості уникати. Більшість лідерів прагнуть до того, щоб конфлікт не виник або не був згладжений, щоб пом'якшити його перебіг в момент його виникнення. Як правило, це призводить до того, що протиріччя зберігаються, але заганяються всередину і приймають форму хронічної напруженості і потенційного конфлікту. Більшість менеджерів вважають, що наявність конфліктів є ознакою неефективної роботи команди, організації або поганого управління. Але насправді навіть у найбільш процвітаючій організації конфлікти не тільки можливі, але іноді і бажані. Зрештою, конфлікт означає зіткнення. І це може бути зіткнення ідей, яке демонструє співробітникам як тих, хто не є мовчазними і бездумними виконавцями чужої волі і наказів, так і тих, хто має особисту думку, власну позицію, готовий до плідної співпраці, спільного пошуку рішень.

Конфлікти на робочому місці виникають з різних причин [14, с.145].

По-перше, це незадовільна головна мета. Іншими словами, головна мета команди не в тому, щоб задовольнити всіх її членів. Різниця в думках про мету команди, по суті, паралізує її. Цей конфлікт часто виникає при організації команди або переорієнтації її діяльності.

По-друге, це несправедлива публічна оцінка команди. Часто ця причина призводить до конфлікту не всередині колективу, а з адміністрацією або з іншою командою.

По-третє, така поведінка суперечить загальноприйнятим нормам в колективі. Це відбувається, коли один член команди або ціла група порушує встановлені норми поведінки. Це часто трапляється, коли в команді з'являються нові люди, які не знайомі з традиціями колективу або не приймають ці традиції.

Четвертою причиною може бути несумісність культурних рівнів членів команди. Коли існують великі відмінності в культурному рівні членів команди, часто виникають взаємні непорозуміння, які можуть прийняти форму конфлікту. Тут грає роль не тільки освіта людей, але головним чином їх виховання і етична поведінка. Якщо рівень освіти деяких членів команди низький, конфлікти стають ймовірними [12, с.180].

Часто більшість менеджерів не враховують деякі з цих причин, і це призводить до негативних наслідків. Тому для спільної роботи менеджер повинен розуміти, що його формування не повинно бути випадковим. Необхідно ретельно підбирати персонал не тільки за професійною ознакою, а й враховувати рівень освіти і психологічний стан.

1.2 Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики

Управління конфліктом - це цілеспрямований, виправданий об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування соціальної системи, до якої належить даний конфлікт [22, с.102].

З цього ми бачимо, що основною метою управління є запобігання деструктивних конфліктів, тобто тих, які дестабілізують суспільні відносини, руйнують суспільні відносини між його учасниками, і сприяти адекватному та ефективному вирішенню конструктивних конфліктів, тобто тих, які, на відміну від деструктивних, навпаки, призводять до позитивних наслідків конфлікту.

До основних ознак конструктивних конфліктів відноситься не тільки створення позитивних наслідків конфлікту, а й запобігання негативних наслідків, що проявляється в:

- підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що виражається в запобіганні конфліктних ситуацій, запобіганні конфліктів, плануванні заходів щодо попередження та запобігання конфліктних ситуацій;
- усунення деструктивних конфліктів, які виражаються у виборі правильних методів вирішення конфліктів, прийнятті та реалізації управлінських рішень на різних стадіях виникнення конфліктів, стимулюванні конструктивної поведінки співробітників в конфліктних ситуаціях.

Розглянувши ці положення, ми можемо зробити висновок, що конфлікт залежить від стабільності організації, суспільства та їх керівних органів.

Управління конфліктами - це дуже складний процес, який включає в себе наступні види діяльності:

- запобігання конфліктам та конфліктним ситуаціям;
- діагностика та управління конфліктами;
- прогнозування розвитку конфлікту;
- встановлення основних правил поведінки учасників конфлікту для успішного його подолання;

- оцінка функціональної спрямованості конфлікту;
- вирішення конфліктів і т.д. [10, с. 58].

Жодна організація не може захистити себе від серйозних проблем. Організації, в яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з «людським фактором». До них відносяться як окремі неприємні інциденти, так і виникаючі негативні тенденції. Значною мірою причинами їх виникнення є відмінності в співробітниках організації за віком, освітою, стажу роботи, професійному та життєвому досвіду, відмінності в їх функціях і обов'язках, цілях і завданнях, а також різноманітність особистісних якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на проблеми, що виникають в процесі роботи. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Наявність таких проблем є невідомою частиною діяльності будь-якої організації.

Звичайно, мова йде не про окремі випадки, які можуть бути викликані суб'єктивними причинами, а про виявлені тенденції до повторення подібних випадків, що вимагають аналізу і втручання. Виявлення цих тенденцій вимагає постійного моніторингу кадрової ситуації в організації.

Конфлікти вимагають ретельного вивчення, розслідування і рекомендацій щодо їх вирішення, особливо ті конфлікти, які призводять до руйнувань і небезпечних наслідків. Зусилля сучасних конфліктологів були зосереджені на вирішенні 3 основних проблем: [10, с.153]

- 1) виявлення сутності конфліктів, їх причин, етапів та учасників;
- 2) на основі цього дослідження - визначення методів, формулювання способів регулювання конфліктних ситуацій, а також запобігання їх виникнення;
- 3) встановлення основних форм конфліктів, їх типології.

Таким чином, завдання вирішення цих проблем носять не тільки теоретичний, а й практичний характер.

Коли люди думають про конфлікт, вони схильні асоціювати його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною, в результаті існує думка, що конфлікт завжди небажаний, що він необхідний, що світ володіє унікальними можливостями і що його слід вирішувати відразу ж, як тільки він виникає. Таке ставлення чітко простежується в роботах авторів, що належать до школи наукового менеджменту, адміністративної школи і поділяють концепції бюрократії по Веберу. Ці підходи до ефективності організації багато в чому ґрунтувалися на визначенні завдань, процедур, правил, взаємодії посадових осіб і розробці раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми в основному усунуть сприятливі умови для виникнення конфліктів і можуть бути використані для вирішення виникаючих проблем.

Способи подолання кризових ситуацій на практиці, звичайно, настільки ж унікальні, як і самі конкретні ситуації. Однак численні дослідження людської поведінки в організаціях і великий досвід практичного вирішення подібних проблем дозволяють нам перерахувати оптимальні підходи до них: [18, с. 105]

1. Правила зміцнення «корпоративної моралі» і подолання слабкої дисципліни співробітників:

- забезпечити стабільність «робочого процесу» і ефективне управління виробничим процесом;
- чесне і конструктивне реагування керівництва на скарги співробітників організації;
- заохочення «зворотного зв'язку» з боку співробітників не на словах, а на ділі, публічне визнання керівництвом корисності конкретних пропозицій щодо поліпшення організації роботи;
- адекватна похвала і вдячність за видатні досягнення в роботі;
- забезпечення того, щоб кожен співробітник точно знав, що від нього вимагається з точки зору кількості і якості виконуваної роботи;

- інформування підлеглих про плановані або майбутні зміни, якщо вони істотно стосуються їх інтересів;
- готовність реально допомагати співробітникам у вирішенні виробничих і особистих проблем;
- створення чіткої, простої і внутрішньо узгодженої системи правил поведінки і дисциплінарних вимог до співробітників організації.

2. Основні підходи до подолання високої плинності кадрів в організації:

- удосконалення системи підбору персоналу для організації;
- розробка вивіреної процедури входження «нового співробітника в організацію, що включає повноцінне і докладне «співбесіду-знайомство»;
- надання новому співробітнику необхідної та достатньої інформації про організацію, цілі та політику;
- надання новому співробітнику точної інформації про роботу, яку йому належить виконувати, і про їх майбутні перспективи;
- введення нового співробітника в робочий колектив;
- адекватна допомога на початковому етапі роботи і достатня кількість контактів в період адаптації;
- встановлення ефективного контролю за станом людських ресурсів організації та психологічною підтримкою співробітників.

3. Організаційні методи запобігання стресових станів і емоційних зрывів:

- децентралізація або процес більш широкого розподілу повноважень в організації, що зменшує почуття безпорадності і залежності, які часто викликають стрес;
- зміни в системі винагороди в бік її більшої справедливості і «ясності», які знижують ступінь занепокоєння і тривоги з цього приводу;
- залучення співробітників до прийняття найбільш важливих для організації рішень;

- нарешті, розширення каналів і поліпшення характеру комунікації в організації. Але варто пам'ятати, що управління конфліктами передбачає не тільки вирішення вже виниклого конфлікту, а й створення умов для його запобігання, що більш важливо.

Запобігання повинно враховувати межі втручання, але воно необхідне і повинно починатися з виявлення джерела конфлікту. А для цього потрібно:

Знайте потенційні причини стресу. Вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми проблемами. Зокрема, до зовнішніх причин напруженості відносяться певні несприятливі обставини і умови, форми людської поведінки, недостатнє спілкування і взаєморозуміння, відмінності в планах, інтересах і оцінках, протистояння або групове протистояння, неправильні уявлення про чий-небудь дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіра, дезінформація. До числа внутрішньо-особистісних проблем відносяться: дратівливість, деморалізація страхом або самонавіюванням, переконаність в нездатності що-небудь зробити, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги [7, с. 54].

Другий крок - виявити приховані перешкоди.

Наступний крок - усунути проблему, відреагувавши відповідним чином. Можливі рішення наступні: встановити комунікацію, знайти компроміс; зайняти оборонну позицію; змінити стратегію і тактику.

Узагальнюючи накопичений досвід і практику в області запобігання конфліктів, ми можемо виділити наступні підходи:

1. Співпраця - створення атмосфери взаємної довіри, взаємодопомоги та взаємної підтримки між співробітниками.
2. Організаційні методи запобігання конфліктів: всебічне навчання співробітників, регулярна ротація персоналу, підтримка їх кар'єрних амбіцій.
3. Конкуренція - спосіб взаємодії між людьми (система стримувань і противаг).

Практика показує, що основна увага приділяється лінії співпраці, яка є метою всіх інструментів і методів управління на психологічному та

організаційному рівнях, хоча іноді також може використовуватися конкуренція.



РОЗДІЛ 2

СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ»

2.1 Загальна характеристика організації ТОВ «ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ»

ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" зареєстрована 29.12.2015. Уповноважена особа підприємства: Лісник Ігор Михайлович. Юридичний адрес ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" - 04060, місто Київ, вул. Ризька, будинок 73-Г, офіс 7.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" складає 1 000 грн. Вартість активів компанії ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" станом на кінець 2020 року становить 272 400 грн.

Основним видом діяльності є поштова та кур'єрська діяльність. Також займається: оптовою торгівлею деталями для автотранспортних засобів, роздрібною торгівлею деталями для автотранспортних засобів; іншими видами роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; роздрібною торгівлею, яка здійснюється фірмами поштового замовлення або через Інтернет; діяльністю інформаційних агентств; наданням інших інформаційних послуг; консультуванням з питань комерційної діяльності та управління.

ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" володіє повною господарською самостійністю в питаннях визначення форми управління, прийняття господарських рішень збуту, встановлення цін, оплати праці, розподіл чистого прибутку.

Якість менеджменту основних фахівців фірми знаходиться на досить високому рівні, що забезпечує виконання поставлених стратегічних завдань. Управління всім підприємством здійснює генеральний директор, який наділений правами єдиначальності. Директор розпоряджається всіма засобами підприємства, контролює діяльність підрозділів і управляє службами.

Йому підпорядковується головний бухгалтер, який веде всю фінансову звітність підприємства, відповідає за її правильність і своєчасність, здійснює аналіз фінансового стану підприємства; а також комерційний директор, який керує всім виробництвом підприємства, відповідає за весь виробничий процес. Відповідає за своєчасне забезпечення необхідними матеріалами та засобами.

Взаємовідносини підприємства, як роботодавця з працівниками, визначаються нормами Трудового кодексу України і постановами Кабінету Міністрів. Конкретний режим роботи персоналу визначається штатним розкладом, який затверджує Генеральний директор. Діяльність керівників відділів, а також інших службовців, які займають менш відповідальні посади, регулюється посадовими інструкціями.

Крім того, на підприємстві ведеться внутрішня фінансова звітність, ознайомлення з якою дозволяє отримати більш детальне уявлення про напрямки діяльності, положення та перспективи компанії. Однак міститься в ній інформація є комерційною таємницею.

Підприємство ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" для того, щоб вижити в конкурентній боротьбі міняє стратегію і тактику своєї роботи, безперервно працює над його вдосконаленням, стежить за якістю товару, що продається, освоєнням нового вигляду товарів, використовує найбільш досконалі і гнучкі методи ціноутворення.

Структура управління торговим підприємством повинна задовольняти таким вимогам: відповідати функціональному змісту процесу управління підприємством; забезпечити планомірний розвиток керованої системи;

володіти можливостями для впровадження в практику досягнень науки і передового досвіду. На структуру управління роблять вплив чисельність співробітників, підлеглих одному керівникові, об'єм товарообігу, спеціалізація, кількість підвідомчих торгових одиниць (структурних підрозділів).

Лінійно-функціональна структура характеризується наступними принципами: [13, с.54]

- централізоване ухвалення рішень (тобто, право ухвалити остаточне рішення належить одній людині - директорові);
- чіткий розподіл праці - що приводить до підвищення кваліфікації фахівців в кожній області;
- ієрархічність рівнів управління (тобто, кожен нижчестоячий рівень контролюється вищестоящим і підкоряється йому); принцип одноголосності;
- здійснення прийому на роботу в строгій відповідності з кваліфікаційними вимогами.

Переваги: єдність і чіткість розпорядництва, узгодженість дій виконавців, простота управління (один канал зв'язку), чітко виражена відповідальність, оперативність в ухваленні рішень, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліки: високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений всесторонньо, щоб забезпечувати ефективне керівництво по всіх функціях управління; відсутність ланок по плануванню і підготовці рішень; перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, концентрація влади.

Результати діяльності підприємства – це найважливіша характеристика діяльності підприємства. Вона визначає конкурентоспроможність, потенціал в діловому партнерстві, оцінює, в якому ступені гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів у фінансовому і виробничому відношенні. Мета аналізу фінансових результатів підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів його

діяльності. З їх допомогою керівники здійснюють планування, контроль, покращують і удосконалюють напрям своїй діяльності.

Результати діяльності підприємства характеризують показники отриманого прибутку і рентабельності. Чим більше величина прибутку і вище рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство, укріплюючи його фінансове положення.

Ефективність функціонування підприємства, незалежно від організаційно-правової форми і видів його діяльності в умовах ринку визначається здатністю підприємства приносити достатній дохід або прибуток.

Прибуток – це кінцевий результат роботи підприємства, стимулюючий подальшу виробничу діяльність і що створює основу для її розширення [4, с.203]. Чим більше підприємство реалізує рентабельній продукції, тим більше отримає прибутки, тим краще його фінансовий стан.

Об'єм реалізації і величина прибутку, рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, збутової і комерційної діяльності підприємства, інакше кажучи, ці показники характеризують всі сторони господарювання.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності; вони більш повно, чим прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними, або спожитими ресурсами.

Персонал - головна цінність будь-якої організації.

Забезпеченість підприємства кадрами визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями і професіями з плановою потребою. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кадрами найбільш важливих професій.

ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" забезпечено кваліфікованим персоналом в достатньому обсязі.

На підприємстві ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" керівник має більш тісні відносини з персоналом, що дає можливість виявити труднощі і проблеми на ранній стадії. Більшість працівників мають особисті або пов'язані з роботою проблеми, які переростають у конфлікти і можуть вплинути на виконання ними роботи. Працівники підприємства відчують, що можуть звернутися до керівника за допомогою та порадою. Керівник, створив неофіційну дружню обстановку для вирішення проблем своїх працівників, дає висловити свою думку про ситуацію, що склалася і переконує прийняти рішення самостійно.

На підприємстві склався певний колектив робітників.

2.2 Управління конфліктними ситуаціями в організації ТОВ «ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ»

Персонал організації - це група спільно працюючих співробітників для досягнення цілей організації, на яку він працює. Кожен з працівників має певні риси характеру і слідує певним моральним принципам. Для досягнення цілей організації, таких як отримання, прибутку, висока ефективність праці, високий рейтинг підприємства. Все це можна досягти тільки в тому випадку, якщо на підприємстві буде організаційна культура, заснована на взаємному розумінні, довірі, стійкою мотивацією працівників, дисципліні і розумінні спільної мети [24, с.81].

Міжособистісні відносини в колективі визначаються в першу чергу суспільно і особистісно значущим змістом спільної діяльності. Соціально-психологічний клімат колективу знаходить прояв в діловому спілкуванні працівників, їх трудової мотивації і життєвої позиції. Хороші і сприятливі відносини дають можливість кожному співробітнику відчувати себе комфортно, відчувати частиною колективу, забезпечують його інтерес до

спільної роботи, спонукають до справедливої оцінки досягнень і своїх невдач, а так само до колег. Відносини між працівниками дуже важлива частина в роботі персоналу. Вони стимулює працівника, викликає у нього напругу сил або спад енергії, трудовий ентузіазм або апатію до справи, зацікавленість в роботі або байдужість.

Жодна організація не може убезпечити себе від серйозних проблем. Організації, в яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з "людським фактором". До них можна віднести як окремі неприємні інциденти, так і негативні тенденції. Значною мірою причинами їх виникнення є відмінності працівників організації за віком, освітою, стажу роботи, професійним і життєвим досвідом, відмінності в їх функціях і обов'язках, цілях і завданнях, а також різноманітність особистих якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на проблеми, що виникають в процесі роботи. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Наявність подібних проблем є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації.

Управлінський колектив ставить перед персоналом високі цілі, проте в колективі ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" присутній іноді нечіткий розподіл обов'язків з боку керівництва.

Спостерігаючи роботу колективу можна в цілому його охарактеризувати як організований, але конфлікти все-таки присутній, як і у всіх колективах на підприємстві.

Будь-яка організація або підприємство не може виконувати свої функції без нульового ступеня напруженості, тобто без конфліктів всередині організації. Організаційні конфлікти завжди будуть присутні на підприємствах, так як кожен член групи особистість зі своєю думкою, своїми принципами. Але в складній соціальній системі завжди існують і шляхи успішного вирішення конфліктів.

Завдання полягає в тому, щоб не допустити або максимально знизити негативні наслідки конфлікту, вирішити все позитивним шляхом. Конфлікт безпосередньо залежить від учасників конфлікту. Вирішення конфліктів це важка робота, це робота проникати в почуття думки людей з метою впливати на них. Потрібно володіти методикою розпізнавання і впливу як основою успішного вирішення конфлікту.

Як і в будь-якій іншій організації, в ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" працюють люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями. Всі вони пройшли суворий відбір, заснований на великій кількості критеріїв (в тому числі і конфліктних (виявлених тестуванням), кожен співробітник вважає свого кандидата найбільш гідним. Іноді багато людей просто не можуть ужитися один з одним. Такі конфлікти знаходяться поза сферою впливу адміністрації, керівництво може тільки пропонувати, але не наказувати зосередитися на вирішенні проблем.

Менеджери ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" мають індивідуальний план продажів з нижчою планкою. Існують щомісячні графіки продажів. Вихід за нижню межу тягне за собою позбавлення певних пільг (той же відпустку в потрібний час), повторне невиконання плану - звільнення. Менеджери, щоб не бути звільненими, намагаються реалізувати план усіма силами, переступаючи через свої голови, діючи неправильно по відношенню до своїх колег (так зване "злочинство клієнтів"). ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" має свої традиції і кодекси честі. Керівники, які працюють роками, поступово знайомлять все більше і більше молодих колег зі своїми принципами.

Управління конфліктними ситуаціями в ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" здійснюється керівництвом компанії (генеральний директор, фінансовий директор, заступник директора з кадрів).

Оскільки вони надають контролюючий вплив на персонал, вони є об'єктом управління конфліктами. Їх контролюючий вплив спрямований на співробітників, що належать до різних соціальних груп, які є об'єктом управління конфліктами. За кількісними та якісними показниками команда

ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" відповідає виробничим завданням поточного та майбутнього років.

Для кращого вирішення конфліктного виходу, потрібно знати з яким типом особистості маєш справу, який підхід до нього потрібен і які дії покроково приведуть учасників до компромісу і вирішення ситуації.

Ці дані дозволяють зробити висновок про достатній рівень професійної підготовки робітників, фахівців і управлінського персоналу для вирішення виробничих завдань.

Персонал ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ", що володіє необхідними навичками і виконує виробничий процес, є необхідним людським ресурсом виробництва і управління, включаючи управління конфліктами. Слід зазначити, що компанія в даний час відчуває нервозність і психологічний дискомфорт в колективі, незважаючи на звикання до деяких конфліктних ситуацій. Перш за все, це пов'язано з тим, що компанія надає дуже мало значення соціальним і психологічним методам, набагато більше значення надається економічним методам.

Для того щоб з'ясувати ступінь конфліктності працівників підприємства, стратегію поведінки в конфлікті, організація використовувала такий метод дослідження, як тестування. Група співробітників ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" була взята з різних відділів, але з постійними виробничими зв'язками.

Також, згідно опитування, на питання "Скільки часу ви витрачаєте на вирішення конфліктних ситуацій?" більшість працівників 40% працівників, відповіли 30-60 хвилин.

При вирішенні конфліктних ситуацій можна домогтися зниження рівня втрати робочого часу, відповідно і прибутку на 7%. Згідно розрахунків, на даний момент підприємство втрачає 500000 грн., при зниженні конфліктності до 3%, втрати складуть всього 42000 грн., тобто при вирішенні конфліктних ситуацій в ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" підприємство буде економити 458000 грн..

За даними керівництва потенційне зростання обсягу продажів і надання послуг ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" становить на сьогоднішній день 10%.

При усуненні стримуючих факторів, в т.ч. конфліктних ситуацій, таке зростання, може бути, досягнутий протягом року.

В цілому керівник організації і його менеджери намагаються застосовувати тактику щодо запобігання конфліктних ситуацій і для цього слідує деяким умовам. Дана тактика включає в себе наступні дії.

По-перше - це спостереження за роботою кожного співробітника і створення певних умов, що перешкоджають виникненню і подальшому розвитку конфліктних ситуацій. Наприклад, якщо лінійний керівник визначає для себе, що у співробітника організації відсутнє бажання ефективно і якісно виконувати свої обов'язки, то для початку йому робиться усне попередження, потім може бути застосована система фінансових покарань у вигляді штрафів, далі, і це є крайнім випадком, даного співробітника звільняють з організації.

Наступне - це застосування принципу справедливості. Керівник намагається, перш ніж зробити які-небудь дії, добре продумати наслідки прийнятих ним рішень, тобто тим самим намагається не покарати не винних. Однак треба відзначити, що це не завжди йому вдається. Директору не завжди виходить повністю виключити емоційну складову при прийнятті ним рішень, в результаті чого бувають випадки коли незаслужено страждають співробітники, хоча винен сам керівник.

В цілому ж відносини в колективі складаються з урахуванням взаємних інтересів, інтересів організації, здебільшого використовуючи метод поступок. Дана готовність більшості співробітників піти на поступки пом'якшує напружену робочу обстановку. Хоча не виключені випадки опору сторін у примиренні, але це виникає коли на опонента чиниться зайвий тиск.

Також завдяки зусиллям керівництва в колективі намагаються застосовувати принцип ясності і доброзичливості. Тобто опоненти в конфлікті намагаються нейтралізувати або пом'якшити обстановку шляхом

уникнення приписування своєму противнику помилкового ворожої позиції. Але треба відзначити, що даний принцип не в повній мірі застосовується і не всіма співробітниками.

Підсумувавши, можна зробити висновок, що співробітники ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" намагаються стримувати негативні емоції і управляти своїми реакціями при виникненні розбіжностей.

Директор ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" прагне вирішити виникаючі конфлікти, використовуючи метод компромісу, і часто досягає успіху в цьому. Відчуваючи напруженість, директор використовує підхід лояльного і відкритого спілкування по відношенню до колективу організації, але цими діями, зважаючи на їх непослідовності, викликає часом лише недовіру.

В цілому ж негативних емоцій протиборчих сторін намагаються зменшити, використовуючи такі прийоми: [10, с.213]

- позитивна оцінка ряду дій кожної зі сторін конфлікту;
- зближення позицій конфліктуючих сторін;
- врівноваження поведінки протиборчих сторін.

Після цього в кожному конкретному випадку вибирається оптимальна стратегія вирішення конфліктної ситуації.

Так само важливо відзначити, що в організації не проводиться робота з визначення особистих внутрішніх конфліктів співробітників, не аналізуються причини їх поведінки, які можуть викликати конфліктні ситуації, що, безумовно, є величезним упущенням з боку керівництва.

Ситуація з управління конфліктами на перший погляд виглядає позитивно в плані вирішення конфліктів.

Директор справляється на належному рівні з періодично виникаючими відкритими конфліктами, приховані ж конфлікти, в тому числі внутрішньо-особистісні, які загострюють соціально-психологічний клімат в колективі, є деструктивним фактором в діяльності підприємства і знижують результативність праці, їм не аналізуються.

Для директора ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" вдосконалення процесу управління конфліктами буде включати в себе:

- вміння відрізняти головне від другорядного. Як би просто це не здавалося, життя показує, що зробити це досить важко. Але якщо регулярно аналізувати конфліктні ситуації і мотиви конфліктуючих сторін, то можна знайти правильний вихід з ситуації, що склалася;

- можливість підійти до проблеми з різних точок зору, обумовлена тим, що одна і та ж подія може оцінюватися по-різному, залежно від займаної позиції. Тому керівник повинен об'єктивно оцінювати ситуацію і правильно порівнювати позиції різних сторін;

- готовність до будь-яких несподіванок, відсутність (або стримування) упередженої лінії поведінки дозволяє швидко адаптуватися, своєчасно і адекватно реагувати на зміни ситуації;

- спостереження необхідно для оцінки підлеглих і їх дій, а також своїх власних. Багато непотрібні реакції, емоції і дії зникнуть, якщо навчитися неупереджено спостерігати не тільки за своїми підлеглими, а й за собою. Людині, здатній об'єктивно оцінювати не тільки власні бажання, але і бажання підлеглих, набагато легше управляти своєю поведінкою і поведінкою співробітників, особливо в критичних ситуаціях;

- вміння своєчасно і правильно визначити джерело конфлікту, його цілі і можливі наслідки. Усунути його своєчасно, не допускаючи виникнення несприятливої ситуації;

- формування правил поведінки членів Генерального штабу організації в конфліктній ситуації, які матимуть загальне уявлення про необхідне реагування на конкретну ситуацію;

- пошук компромісу, який буде найкращим виходом з ситуації, що склалася для обох сторін конфлікту;

- здатністю управляти конфліктом таким чином, щоб його наслідки ставали функціональними і приносили певний позитивний результат в діяльність компанії;

- створення в компанії нормативного документа за етичними нормами, який би ліг в основу поведінки кожного члена команди. Якщо порушуються умови даного документа, накладаються штрафні санкції, наприклад, у вигляді штрафів, позбавлення премій.

Реалізація цих заходів дозволить поліпшити процес управління конфліктами, а також вирішувати виникаючі конфлікти.



РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ

3.1 Заходи профілактики конфліктів на підприємстві

Конфлікт має дві сторони. Першою стороною є негативні фактори, такі як руйнування, безвихідь, негатив. Позитивною стороною є заспокоєння, розвиток. У процесі конфлікту частіше переважає бачення негативної сторони.

Вирішувати конфлікти мало кого вчать, хоча менеджери завжди стикаються з конфліктами. На сьогоднішній день існує багато тренінгів і курсів з вирішення конфліктних ситуацій, але, по-перше, не всі підприємства прагнуть навчати персонал, а по-друге, багато тренінгів вчать, як уникати конфлікти, а не як їх вирішувати. Якщо завжди вдаватися до уникнення конфліктів, то ніхто і ніколи не навчитися витягувати уроки з них. Дуже важливо навчитися знаходити вигідні підсумки конфлікту [18, с.110].

Чіткої стратегії для вирішення конфліктних ситуацій не існує, так як кожен конфлікт потребує свого розбору і свій підхід до нього.

В даному дослідженні пропонуються альтернативні шляхи, які приведуть саме до попередження і вирішення конфліктних ситуацій. Повне вирішення конфліктів підвищує особисту майстерність співробітників. І якщо потрібно знайти вихід з конфліктних ситуацій слід почати з себе, пізнати себе і вдосконалювати свої знання.

В першу чергу розглянемо які заходи варто зробити керівництву для зниження внутрішнього невдоволення співробітників, які можуть проектуватися на виконання ними професійних обов'язків і так само побічно, але є причинами виникнення конфліктних ситуацій в колективі.

Система стимулювання персоналу в організації потребує вдосконалення з обліку нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

Для досягнення потрібного ефекту необхідно змінити сформовану систему мотивації персоналу шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом економічних і соціально-психологічних методів управління.

Основоположним моментом в розробці даного напрямку є те, що повинна вирости не тільки заробітна плата співробітників організації, а й продуктивність їх праці. Для цього пропонується встановити залежність заробітної плати кожного працівника від економічних показників як свого підрозділу, так і підприємства в цілому, а також врахувати особливості праці конкретного працівника. Причому в якості економічних показників вирішено було взяти основні ринкові критерії: обсяг реалізації продукції, прибуток, витрати, продуктивність праці, якість продукції.

Головним напрямком вдосконалення діючої системи матеріально стимулювання ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" можна запропонувати введення принципово нової оплати праці. Це реальна необхідність заміни застарілої, низькоефективної моделі оплати праці, яка значною мірою стримує реалізацію наявного потенціалу працівників, гальмує розвиток організації. У зв'язку з цим для вирішення зазначених проблем можна запропонувати введення безтарифної системи оплати праці.

При визначенні величини частки доцільно використовувати тільки ті критерії, показники і умови, які безпосередньо відображають фактичний внесок працівника в загальні результати роботи колективу. Такими показниками можуть бути: скорочення випадків повернення продукції; відсутність претензій до послуг; економія вихідних матеріалів та ін.

Кожен працівник повинен чітко знати за які досягнення і упущення в роботі, і в якій мірі значення його зарплати може збільшуватися або зменшуватися. Наприклад, умовами підвищення розміру коефіцієнта, а значить і заробітку поряд із зазначеними можуть бути: ефективне використання обладнання, раціональне використання робочого часу і т. д.

Знижуватися значення коефіцієнта може при порушенні правил техніки безпеки, запізнення на роботу, передчасні уходах з робочого місця.

Дооцінку трудового вкладу працівника може проводити керівник відповідного структурного підрозділу.

Ще один важливий аспект - моральне стимулювання. Воно в поєднанні з матеріальним заохоченням - потужний стимул розвитку можливостей особистості. Запропонована модель враховує і цю обставину, тому що колективне визначення співвідношення в оплаті праці - не тільки визначення матеріальної винагороди, а й міра визнання цінності праці працівника, його трудового вкладу в загальні результати роботи підприємства. В умовах розподілу заробітної плати за заздалегідь встановленими гарантованими ставками і окладами досягти цього складно.

Акцент на розвиток персоналу, планування кар'єри і трудову активність співробітників став відмітною ознакою інноваційного стратегічного управління персоналом успішних організацій.

На сьогоднішній день в ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" існує не зовсім ефективна система управління трудовою кар'єрою, немає фахівця, який вирішує питання особистого і професійного розвитку співробітників, не здійснюється навчання на робочому місці. Ефективна система з управління трудовою кар'єрою передбачає планування персоналу, його підготовку і навчання, постановку реальних цілей і визначення лідерських позицій, реалізацію (мотиваційний вплив), контроль, оцінку ефективності.

Необхідно створити комплексну систему управління кар'єрним процесом, що включає взаємопов'язані між собою цілі, функції, принципи, структуру і кадри розвитку кар'єри.

У зв'язку з вищезначеними проблемами, Пропонується розробка комплексної системи планування і розвитку кар'єри, в яку будуть входити:

- систематичне планування кар'єри співробітників;
- розробка індивідуальних планів розвитку.

Займатися даними питаннями повинен певний фахівець, проте не має сенсу наймати нову штатну одиницю, тому обов'язки з управління кар'єрою пропонуємо покласти на чинного співробітника – заступника директора з кадрів, при цьому доплачуючи йому за додаткові функції.

Спеціаліст, крім основних обов'язків, буде проводити консультації з питань кар'єрного росту, вести роботу з планування кар'єри, займатися коригуванням кар'єри, приймати рішення щодо підвищення працівника, використовуючи методику професійної оцінки коригувати ефективність трудової діяльності, досліджувати і оцінювати тенденції на ринку праці, а також проводити інформування співробітників організації про особисті якості, які потрібні для конкретної роботи.

В результаті планування кар'єри персоналу в ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" стане систематичним, будуть розроблятися індивідуальні плани розвитку, відповідно, вирішаться основні проблеми в області управління трудовою кар'єрою на підприємстві і підвищиться внутрішня задоволеність персоналу від роботи. Заходи допоможуть стимулювати персонал до найбільш продуктивної роботи, а так само допоможуть знизити плинність кадрів.

В якості основного результату функціонування нової системи мотивації можна виділити збільшення ступеня задоволеності, яка призведе до активізації діяльності співробітників в напрямку досягнення цілей підприємства.

Далі, другим аспектом в даній роботі є розробка інструкції, яка складається з правил, які допоможуть працівникам контролювати свою поведінку, свої дії в конфліктних ситуаціях.

За допомогою описаних нижче прийомів можна розгледіти інше уявлення про свою поведінку, про поведінку своїх колег і про свою організацію.

Будуть знайдені нові підходи до вирішення конфліктів, співробітники колективу по іншому зможуть подивитися на своїх можливих суперників, на людей з якими у них виникають конфлікти.

Маса способів існує для вирішення конфліктів, але необхідно відшукати і підібрати саме такий, який підходить для випадку в даний момент, в цьому конфлікті. Нижче перераховані кілька правил, які сприяють краще розуміти причину конфлікту і вихід з нього [27, с.130].

Перше правило - необхідно враховувати індивідуальні особливості людини. Найбільш часто потенційним суперником є та особистість, з якою не сходяться думки та інтереси. Людина вступає в конфлікт, коли терпить образи або осуд з боку. Вступаючи в конфлікт він намагається довести свою правду, пробує відстояти свою позицію, намагається вплинути на поведінку опонента.

Друге правило - важливо адекватно оцінювати наслідки конфлікту з групою людей. Подібні конфлікти вважаються найскладнішими. Такі конфлікти зазвичай можуть бути спровоковані особистістю або групою.

Коли на підприємстві з'являється сильна особистість це може стати причиною конфлікту, так як такі особистості йдуть проти думки більшості колективу, приголомшує своєю поведінкою і часом викликає сильну агресію з боку колективу. Такі особистості можуть мати або хороші мотиви, або корисливі цілі. Все залежить від спрямованості його особистості.

Так само в будь-якому колективі часто є особистості, які виділяються, але вони слабкі індивіди. Виділяються своєю поведінкою або життєвою позицією, не відповідають загальному уявленню. Вони замкнуті і важко знаходять спільну мову з колективом. Щоб вистояти проти групи потрібно докладати багато зусиль і терпіння, щоб відстояти свою думку.

Третє правило - спочатку важливо з'ясувати причину конфлікту, а потім вибрати відповідну стратегію. Причин конфліктів величезна кількість. Назвемо найпоширеніші.

Коли інформація є невірною. Неправильна інформація може змусити повірити в те чого немає, повірити неправдивої інформації або звинуватити людину, яка не винна. Такі конфлікти часто ведуть до серйозних проблем, з'являється розлад в колективі. Щоб цього не сталося дуже важливо перевіряти інформацію.

Розбіжність цілей співробітників. Учасники заздалегідь не обговорили розвитку своїх напрямків, цілей і завдань. Нижче наведено приклад.

При прийомі на роботу співробітник, який ставив спочатку своєю метою ретельне здійснення робочих функцій, але в підсумку цим цілям не відповідав і переслідував мету тільки високий заробіток.

Четверте правило - сприймати об'єктивну інформацію. Часом відбуваються такі ситуації, коли на роботу приходить новий співробітник, і помічається його подібність зі старим знайомим. І якщо в минулих відносини зі старим знайомим був присутній, негатив і відносини були конфліктні, то нові відносини можуть початися з неприязні, що надалі призведе до конфліктів і розбіжностей. Перш ніж формувати думку, потрібно дізнатися співробітника, налагодити з ним відносини. Упередження потрібно перевіряти і коригувати.

П'яте правило - слід точно позначати свою позицію по відношенню до конфліктуючих сторін. Трапляються такі ситуації, коли людина мимоволі потрапляє в чужий конфлікт. У таких ситуаціях, якщо він не хоче брати будь-яку участь варто чітко позначити перед конфліктними сторонами свою точку зору по відношенню до конфліктної ситуації і відійти в сторону.

Шосте правило - завжди потрібно проводити аналіз ситуації. Кожна конфліктна ситуація вимагає аналізу для з'ясування помилок або вірних рішень. Витяг уроків з конфліктних ситуацій - ключовий момент у вирішенні конфліктів.

Після спостереження поведінки на підприємстві було виявлено що на підприємстві "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" присутні в основному короткострокові конфлікти. Все ж конфлікти, які переходять в приховану

форму і можуть проявитися через деякий час, теж були помічені. Тут важливо зупинити конфлікт на початкових етапах.

Якщо вже є усвідомлення про те, що присутнє протиріччя між вами і співробітником, проте ви не відразу показуєте негативні емоції, так як ви намагаєтеся оцінити противника, оцінюєте ступінь значущості протиріччя. Тут з'являється вибір або проявити невдоволення, вступити в конфлікт або опустити ситуацію. Головне чітко потрібно зрозуміти насправді важливо це протиріччя, і чи варто переводити ситуацію в конфліктну. Якщо ж ви опинилися на етапі коли ваш співрозмовник відмовляється змінювати позицію і враховувати вашу думку, то конфлікт перейде в стадію затяжного протистояння. Щоб знайти вихід з такої ситуації потрібно вибрати правильну стратегію, щоб конфлікт був вирішений. Іноді слід звернутися за допомогою до третьої сторони.

Людині властиво переважання почуттів над розумом. Потрібно не сприймати конфлікт як негатив це наступне правило. Не варто ставитися до конфлікту як до негативу, хоч його і супроводжує маса хворобливих і негативних емоцій. Якщо завжди тікати від конфлікту, то ніколи не вирішити його. Тільки в конфліктних ситуаціях ми шукаємо шляхи вирішення проблеми.

Є категорія людей, які за всяку ціну готові домагатися своїх цілей. Як правило, такі співробітники знаходять залежність від конфлікту, і конфліктна поведінка входить в звичку. Він здатний спровокувати конфлікт на порожньому місці. Слід пам'ятати: поведінка не повинна бути не обдуманого і агресивною. Потрібно вибирати таку стратегію, яка призведе до наміченої мети, але і дозволить зберегти хороші відносини з колективом.

Ще є варіант сприймати конфлікт як головоломку. Завдання, яке потрібно вирішити з найменшими втратами. Оцінити ступінь складності цього завдання. Проаналізувати сили противника і спробувати вирішити задачу простим, але ефектним способом.

І останнє правило - навчитися поступатися, якщо предмет конфлікту не має принципового значення для людини. Амбітність людей примушує знаходити шукати вигоду там, де її немає. Часто зустрічається таке, що співробітники претендують на чуже місце, жадає колегу вчинити, так як вигідно їм, бажаємо отримати те, що нам не по праву належить.

Співробітники можуть конфліктувати через нав'язаної кимось думки. У таких ситуаціях співробітники йдуть по помилковому сліду. Об'єкт конфлікту не є цінністю для конфліктуючих сторін. Співробітники залучені в помилковий конфлікт, який не має справжніх підстав, або вони вигадані. Зміна точки зору ось вихід з таких ситуацій, поведінки, позицій. Це допоможе зберегти відносини з колективом. Наведемо приклад такої ситуації.

Керуючим був найнятий новий співробітник на посаду помічника адміністратора, який в силу своїх особистісних якостей схилив колектив в свою сторону. В результаті дій помічника адміністратора щодо з адміністратором був втрачений дружній контакт. Авторитет останнього у колективу був значно ослаблений, що призвело в напружені відносини між адміністратором і помічником.

Рішення даного конфлікту: керуючому помітивши таку обстановку в колективі варто зібрати всіх разом і з'ясувати причини такої поведінки. І конфліктуючим сторонам щоб надалі в їх відносинах була присутня та інтонація, яка б влаштовувала обох. Усунути жарти, які приносять негативні емоції.

Всі ці правила, і послідовні дії допоможуть колективу розбирати конфлікти. Якщо прислухатися до правил можна заздалегідь не допустити конфліктну ситуацію і вирішувати її на першому кроці. В ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" присутня більшою мірою позитивна атмосфера в колективі, а значить, багато хто вже розуміє як правильно себе вести.

Так само до інструкції працівникам був розроблений тренінг, який сприяє зниженню конфліктних ситуацій на підприємстві "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ"

Тренінг

"Робота без конфліктів»

Цілі: розвинути здатність адекватного реагування на різні конфліктні ситуації.

Методи і форми роботи: групова дискусія, презентації лекцій, робота в групі і по парах.

Очікування і припущення після закінчення тренінгу.

В ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ" склався досить дружний колектив, але конфлікти присутні, а значить, є над, чим працювати. Даний тренінг допоможе колективу більше зблизитися, розкриє приховані проблеми. Завдяки даному тренінгу співробітники постараються дізнатися своїх колег краще, а значить, знайдуть підхід до кожного, що посприяє кращій взаємодії в роботі.

Обстановка безпосередньо залежить від атмосфери в колективі. Вона може розташовувати до відвертого спілкування, а може сковувати колектив. Необхідно організувати легкі закуски на невелику перерву. Даний тренінг передбачається як виїзний тренінг. Буде проводитися на природі, на свіжому повітрі.

Інструкція та рекомендації ведучому групи. Важливе завдання для тренера в ході проведення тренінгу це створення неформальної і доброзичливої атмосфери, для відкритого спілкування між колективом і тренером.

Опис занять.

- Пропонується теоретичний матеріал у вигляді лекції на тему: "Всім конфліктам є рішення".
- Проводитися вправа для створення в колективі сприятливої обстановки, вправи для включення в роботу, які пропонує тренінг.

- Проводитися анонімний тест-опитування для оцінки своєї поведінки. Даний тест допоможе отримати інформацію про кожного співробітника колективу, що дозволить аналізувати його самооцінку.

Вправа 1. "Конфлікт в голові".

Мета даної вправи: уявлення про конфлікт, з чим асоціюється поняття «конфлікт», кожним учасником конфлікт може сприйматися по-різному.

Учасникам пропонується закрити очі на 2-5 хвилин і уявити з чим у них асоціюється конфлікт. Потім кожному учаснику буде задані питання про його подання конфлікту. Такі питання як: якої він форми, кольору, які емоції викликає, як відчуваєте себе.

Вправа 2. "Сторони конфлікту".

Мета: виявлення у колективі ставлення до конфліктів. Вправа передбачає вивчити який варіант переважає більшою мірою в колективі.

Учасники встають і розподіляються на дві групи по різні боки. Учасникам пропонується вибрати сторону: якщо вони вважають що конфлікт це завжди добре, то потрібно встати на праву сторону, якщо погано, то слід встати на ліву. Так само якщо учасник вважає що конфлікт це не завжди погано або добре варто встати посередині але зрушити трохи більше, до якої він схиляє свою думку. Потім проводиться бесіда, в якій кожен учасник висловлює свою думку і наводить обґрунтування свого вибору.

Наступним кроком буде бесіда з колективом. Дане обговорення проводиться з метою з'ясування думок як колектив ставиться до конфліктних ситуацій, як він відчуває себе в певних ситуаціях.

Після проведення бесіди очікується: формувань думку колективу про конфлікт. Бесіда передбачає розташувати колектив між собою і тренером, спробувати викликати розуміння до кожного співробітника і до його думки, розібрати методи поведінки яким вдається кожен співробітник.

Вправа 3. «Рішення».

Мета: виявлення поведінки учасників колективу в конфліктних ситуаціях, вміння вирішувати ситуації.

Колектив ділитися на дві групи. Кожній групі дається одна і та ж конфліктна ситуація. Групі дається час для обговорення виходу з даного конфлікту. Потім кожна група передбачає свій варіант вирішення ситуації. Проводиться обговорення рішень, обґрунтування рішень, яку запропонувала група. Які мотиви прийняття даних рішень, що сприяло такому рішення.

Для закріплення знань передбачається остання вправа.

З групою проводиться аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві, які відбувалися в ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ". Проходить опитування про конфлікти, які виникали між співробітниками. З'ясовуються причини їх поведінки в даній ситуації. Проводився аналіз ситуацій, плюси і мінуси поведінки співробітників.

В кінцевому підсумку проводиться аналіз роботи під час тренінгу, побажання співробітникам, наводяться відповіді на їх питання.

Очікування від проведення тренінгу:

- Зниження конфліктних ситуацій в колективі на підприємстві "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ";
- Засвоєння уроків з матеріалів, наданих тренінгом;
- Зближення колективу;
- Прояви демократичної поведінки;
- Поліпшення робочої обстановки;
- Підвищення показників працездатності.

Придбання практичних навичок в управлінні конфліктами - необхідна умова ефективної діяльності, як менеджерів, так і обслуговуючого персоналу. Реалізація різних цілей і завдань, вирішення проблем професійної діяльності та підтримки співробітників скоординовані з виникненням безлічі конфліктів, плідний розвиток і завершення яких сприяє позитивній зміні соціально-психологічного клімату між співробітниками.

Попередження конфлікту є наслідком грамотного управлінського впливу, спрямованого на усвідомлення потенційних опонентів наслідків своїх дій і відмова від тих з них, які провокують руйнівні наслідки.

Попередити конфлікт легше, ніж вирішувати його в стадії відкритого протистояння. Істотним компонентом вирішення конфлікту є переговори. Переговори це універсальний засіб вирішення конфліктних відносин. Знання особливостей конфліктних особистостей і поведінки їх в групі необхідна умова успішної роботи.



ВИСНОВОК

Потягом написання випускної кваліфікаційної роботи було зроблено наступні висновки.

Так що в цілому можна припустити, що конфлікти - це негативне явище. Але вони можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки, і це часто залежить від того, як конфлікт був вирішений. Конструктивний конфлікт матиме позитивні наслідки, а неконструктивний-негативні. Ось тут-то і виникає питання: Чи потрібен нам взагалі конфлікт, або ми повинні спробувати обійтися без нього?

Конфлікт в сучасній організації - це відкрита форма існування конфліктів інтересів, що виникають в процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого і особистого порядку. Цей конфлікт необхідний для розвитку будь-якої організації. Такі конфлікти часто проявляються у вигляді невідповідностей між завданнями, що стоять перед колективом, і застарілими формами організації, покликаними забезпечити їх вирішення. Їх суб'єктами можуть бути як групи службовців, так і окремі особи; як робітники або службовці, так і представник адміністрації.

Повністю уникнути конфліктів в організації неможливо. Як правило, жодна організація не може обійтися без конфліктів. Крім того, конфлікти мають як негативні, так і позитивні наслідки. Вони допомагають учасникам краще пізнати один одного, краще зрозуміти взаємні очікування і образи, а також допомагають адміністрації дізнатися про недоліки в організації роботи, життя і управлінні виробництвом. Тому дуже важливо, щоб зіткнення поглядів і позицій конфліктуючих сторін не відчужувало їх один від одного, щоб спірні питання вирішувалися і перестали бути спірними, щоб конфлікт не пішов по руйнівному шляху. У зв'язку з цим особливе значення мають поведінка конфліктуючих сторін і культура конфлікту.

Конфлікти в організаціях, як і будь-які конфлікти взагалі, можуть бути функціональними і приводити до підвищення ефективності їх діяльності. У той же час вони можуть бути дисфункціональними і призводити до зниження особистої задоволеності, колективного співробітництва та організаційної ефективності. Роль конфлікту залежить головним чином від того, наскільки ефективно він управляється. Щоб управляти конфліктом, потрібно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Занадто часто менеджери вважають, що головна причина конфлікту - це зіткнення особистостей.

Виходячи з вищевикладеного, можна сказати, що управління конфліктами - це цілеспрямований вплив на конфліктний процес, що забезпечує вирішення соціально значущих завдань. Це переклад його в раціональне русло діяльності людей, осмислений вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів; це обмеження конфронтації рамками конструктивного впливу на соціальний процес.

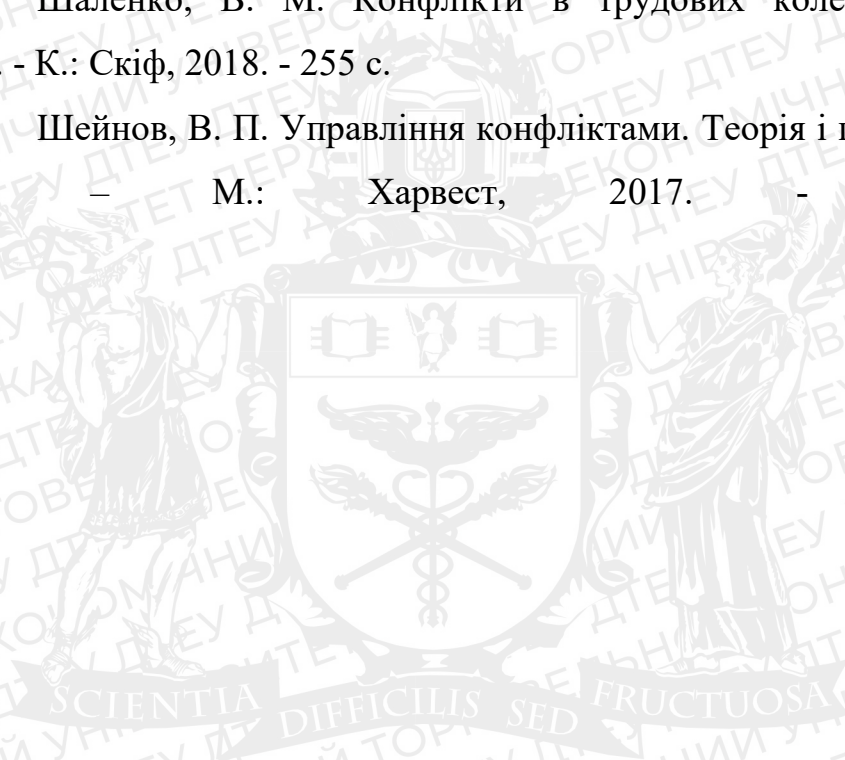
Можна закінчити цю тему наступним парадоксальним виразом: найкращий спосіб впоратися з конфліктом в організації - це запобігти конфлікту. Але оскільки це не завжди можливо, необхідно вміти вирішувати конфлікти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева, Г. М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів / Г.М. Андреева. - 5-е вид., випр. і доп. - м.: Аспект прес, 2015. - 399 с.
2. Анцупов, А.Я. Значення, предмет і завдання конфліктології / А. Я. Анцупов, А. І. Шипілов. - М.: Юніті, 2017. - 551с.
3. Анцупов, А.Я. Структура конфлікту / А. Я. Анцупов, А. І. Шипілов. - М.: юніті, 2015. - 551с.
4. Базарова Т.Ю. Управління персоналом / Т. Ю. Базарова. – М.: Юніті, 2018. - 650 с.
5. Богданов, Е. Н. Психологія особистості в конфлікті: Навчальний посібник. 2-е вид. / Е. Н. Богданов, В.Г. Зазикін. - Спб.: 2016. - 224с.
6. Вергілес Е. В. Виникнення і вирішення конфліктних ситуацій в організації / Е. В. Вергілес. - М.: Московський міжнародний інститут економетрики, інформатики, фінансів і права, 2015. - 126 с.
7. Козер, Л. Конфлікт: соціально-психологічний аспект / Л. Козер, А. С. Когаловская, Ю. Б Марушкин. - Іваново: Вид-во Івгу, 2018. - 186 с.
8. Гительмахер, Р. Б. Конфлікт: Соціально-психологічний аспект / Р. Б. Гительмахер А. С. Когаловская, Ю. Б Марушкин. - Іваново: Вид-во Івгу, 2014. - 186 с.
9. Гришина, Н.В. Психологія конфлікту / Н.В. Гришина. - СПб.: Пітер, 2017. - 464с.
10. Гришина, Н.В. Виробничі конфлікти та їх регулювання / Н.В. Гришина; – М.: Наука, 2016. - 350 с.
11. Гризунова, Т.В. Міжособистісний конфлікт у сфері управлінської діяльності / Т. В. Гризунова. – М: Вид-во РАУ, 2016. - 249 с.

12. Дмитрієв, А.В. Конфліктологія / А. В. Дмитрієв. – М.: Гардарика, 2017. - 320 с.
13. Долгов, А.І. Теорія організації / А. І. Долгов. - М.: Психолого-соціальний інститут, 2016. - 223с.
14. Єжов, С. Н. Управління конфліктом: Навчальний посібник / С. Н. Єжов. – К.: ДВГАЭУ, 2017. - 188 с.
15. Зубок, Ю.А. Конфлікти / Ю. А. Зубок // Знання. Розуміння. Уміння-2019. - № 2. - С. 179-182.
16. Кові, С. Самоорганізація, лідерство, розкриття потенціалу / С.Кові. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2015. - 88с.
17. Кошелев, А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління: Навчальний посібник / А. Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. - М.: Альфа-Прес, 2017. - 206 с.
18. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту / О. П. Кравченко // Соціологічні дослідження. - 2020. - №9. - С. 103-112.
19. Лапигін, Д. Ю. Управлінські рішення / Д. Ю. Лапигін, Ю. Н. Лапигін. - М.: Ексмо, 2015. - 448 с.
20. Майерс Д. Соціальна психологія / Д. Майерс. - СПб.: 2016. - 231 с.
21. Розанова В.А. Психологічні особливості конфліктів / В. А. Розанова.- Мінськ: Вид., 2019. - 170 с.
22. Руденко, В. Трудовий конфлікт: примирити і задовольнити вимоги / В. Руденко // Людина і влада. – 2019. - № 4. - С. 102-105.
23. Сандей Аделаджа Конфлікти. Причини, наслідки і як уникнути їх / С.Аделаджа. - М.: Світла зірка, 2015. - 16с.
24. Семенов, В.А. Феномен конфлікту / В. А. Семенов. - СПб.: Росток, 2015. – 113 с.
25. Скотт Д.Г. Конфлікти і шляхи їх подолання / Д. Г. Скотт; - Київ: Торгвидав, 2017. -150 с.

26. Соціальна психологія. Хрестоматія / Упоряд. Белінська Є.П., Тихомандрицька О. А. – М.: 2017. - 266 с.
27. Тренев, Н.Н. Управління конфліктами: підручник / Н.Н. Тренев - М.: Инфра-М, 2018. – 167 с.
28. Чумиков, А. Н. Управління конфліктами / А. Н. Чумиков. - К.: МАУП, 2016. - 97 с.
29. Шаленко, В. М. Конфлікти в трудових колективах / В.М. Шаленко. - К.: Скіф, 2018. - 255 с.
30. Шейнов, В. П. Управління конфліктами. Теорія і практика / В. П. Шейнов. – М.: Харвест, 2017. – 912 с.



ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність (актив)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ВЕДМІДЬ"	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	40205825
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет	за КОПФГ	8039100000
		за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб	4		47.91
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Ярославів Вал/І.Франка, буд. 13/2 ЛПТ.Б, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН, М.КИЇВ обл., 01054		0633114860

І.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД	
		1801006	1801006
І	2	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	6,7
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	-	6,7
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	22,8	22,1
у тому числі готова продукція	1103	8,9	22,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,3	0,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,5	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,0	3,0
Витрати майбутніх періодів	1170	66,9	240,0
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	94,5	265,7
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	94,5	272,4

Додаток Б

Фінансова звітність (пасив)

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0,1	1,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1,1	2,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	29,5	131,1
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	63,9	139,2
Усього за розділом III	1695	93,4	270,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	94,5	272,4

Додаток В

Звіт про фінансові результати

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД 1801007 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 182,7	31,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 182,7	31,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(798,1)	(21,6)
Інші операційні витрати	2180	(383,4)	(9,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 181,5)	(31,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1,2	0,1
Податок на прибуток	2300	(0,2)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1,0	0,1

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП ЛІСНИК ІГОР
МИХАЙЛОВИЧ

ЛІСНИК ІГОР МИХАЙЛОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA