

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ПОЛОНСЬКА ДАША МИХАЙЛІВНА**

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки, д.е.н.,  
професор

\_\_\_\_\_ Дороніна О.А.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Марценюк О.В ст.в. \_\_\_\_\_

(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_

(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Полонська Д. М. Управління конфліктами в трудовому колективі. Група 073, спеціальність «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.**

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено специфіку конфліктів на підприємствах. Вивчено можливі причини міжособистісних конфліктів серед працівників підприємств. Показано причини виникнення міжособистісних конфліктів в трудовому колективі та методики їх дослідження. Досліджено особливості міжособистісного конфлікту серед працівників ПрАТ «Монделіс Україна». Сформульовано напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві. Встановлено специфіку міжособистісних конфліктів серед співробітників підприємства.

Ключові слова: конфлікт, уникнення, згладжування, примус, компроміс.

51 с., 4 табл., 10 рис., 4 дод., 30 джерел.

## ABSTRACT

**Polonska DM Conflict management in the workforce. Group 073, specialty "Management", Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.**

In the qualification (bachelor's) work the specifics of conflicts at the enterprises are investigated. Possible causes of interpersonal conflicts among employees are studied. The causes of interpersonal conflicts in the workforce and methods of their study are shown. Peculiarities of interpersonal conflict among employees of Mondelis Ukraine PJSC have been studied. The directions of improvement of the organization in conflict management at the enterprise are formulated. The specifics of interpersonal conflicts among employees of the enterprise are established.

Key words: conflict, avoidance, smoothing, coercion, compromise.

51 pp., 4 tables, 10 figures, 4 appendices, 30 sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Природа конфліктів на підприємстві.....	6
1.2 Причини виникнення міжособистісних конфліктів в трудовому колективі та методики їх дослідження .....	11
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ "МОНДЕЛІС УКРАЇНА" .....	21
2.1. Загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства ...	21
2.2 Специфіка міжособистісних конфліктів серед співробітників підприємства .....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ПрАТ "Монделіс Україна" .....	34
3.1. Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві.....	34
3.2. Заходи щодо вирішення конфліктів у ПрАТ "Монделіс Україна" та їх оцінка.....	39
ВИСНОВКИ .....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56



## ВСТУП

Поняття конфлікту належить як повсякденній свідомості, так і науці, що надає йому специфічного змісту. Кожен з нас інтуїтивно розуміє, що таке конфлікт, але таке визначення його змісту не полегшує його.

У повсякденній мові термін конфлікт вживається по відношенню до широкого кола явищ. Сьогодні нікому не потрібно доводити, що питання дослідження конфліктів мають право на існування. Не тільки професійні психологи, а й керівники цих підприємств також дуже зацікавлені у виникненні та ефективному розв'язанні, узгодженні та пошуку згоди конфліктів, що виникають із різних причин всередині компанії.

Актуальність теми сьогодні переважає. Донедавна діяльність будь-якого державного підприємства повністю перебувала під зовнішнім контролем. Права робітників захищають профспілки, держава проводить політику регулювання виробничих відносин. Сьогодні в ринковій економіці більшість підприємств є приватними, а управління компаніями повністю залежить від розуму — конфлікти між керівниками та службовцями майже неминучі. Керівник вільний робити те, що вважає за потрібне, а працівники, які не згодні з керівними посадами, змушені погодитися на ці умови, оскільки ризикують взагалі залишитися без роботи. Робітники, у свою чергу, часто ставлять свої умови відкрито, не узгоджуючи з думкою начальства. Але це лише мала частина конфлікту. Безсумнівно, що недостатньо знати їх існування, важливо правильно усунути їх наслідки.

Ринки праці настільки нестабільні та неконтрольовані, що зараз необхідно розробити модель для їх вирішення. Сьогодні для керівника особливо важливо, щоб колектив був згуртованим, а робота приносила найбільшу користь.

Зростання конфліктів у бізнесі, безсумнівно, негативно вплинуло на економічні умови та ринки. Ми були не готові до цієї складної ситуації.

Орієнтація на безконфліктний розвиток суспільства робить конфліктні питання безперспективними. Тому в суспільстві відсутній механізм вирішення конфліктів. Ми не повинні думати, що конфліктів немає, тому що ми їх не бачимо. Вони є, і їх не слід ігнорувати, їх потрібно викоринити, і створити умови, щоб вони більше не з'являлися.

**Мета роботи:** вивчити специфіку конфліктів на підприємствах.

**Об'єктом** дослідження є конфлікт всередині підприємства.

**Предметом** дослідження є вибір методів запобігання та врегулювання цих конфліктів серед працівників ПрАТ «Монделіс Україна».

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- на основі теоретичного аналізу проблемного дослідження систематично зрозуміти природу конфлікту на підприємстві;
- вивчити можливі причини міжособистісних конфліктів серед працівників підприємств;
- дослідити особливості міжособистісного конфлікту серед працівників ПрАТ «Монделіс Україна»;
- розробити рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату підприємства.

У роботі були використані такі **методи** дослідження:

1. Методичний аналіз літератури: логіко-структурний аналіз.
2. Емпіричні методи дослідження: тестування, соціологічне опитування.
3. Професійні методи дослідження: кількісний та якісний аналіз.

Серед випробуваних 26 співробітників різної статі та віку, які пройшли тестування.

Для розкриття поставленої теми визначена наступна **структура**: робота складається зі вступу, основної частини і висновку. Назви кожної частини відображають її зміст. В кінці роботи представлений список використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Природа конфліктів на підприємстві

Конфлікти можуть виникати в усіх сферах життя суспільства. Конфлікт виникає при конфлікті різних інтересів, думок, надій, способів життя, мотивацій, бажань, повсякденних відмінностей, розбіжностей у поглядах, певних характеристик.

Сьогодні поняття «конфлікт» має багато значень і характеризується дуже широким змістом.

Найбільш чітко визначення за Здравомисловим А.Г. - "конфлікт (від лат. Conflictus - зіткнення) - зіткнення протилежних, несумісних тенденцій в індивідуальній свідомості, міжособистісних взаємодій або міжособистісних відносин індивідів або груп, пов'язаних з гострими негативними емоційними переживаннями" [6 с. 44]

І все-таки конфлікт найбільш помітний у діловому світі (великому та малому). Усередині організації виникають конфлікти між робітниками, компаніями, асоціаціями. Конфлікти, що виникають на підприємствах (організаціях), називаються організаційними конфліктами, особливо суперечки, протиріччя, протистояння.

Наприклад, організаційний конфлікт має багато форм. Незалежно від характеру організаційних конфліктів, керівники повинні аналізувати, розуміти та вміти ними керувати. У деяких компаніях навіть працюють менеджери зі зв'язків зі співробітниками (конфліктологи).

Загальною ознакою всіх конфліктів у бізнесі є фактична чи уявна блокада потреб окремих членів бізнесу чи соціальної групи (або перешкоди для задоволення потреб). Якщо члени компанії чи соціальної групи усвідомлюють необхідність блокади та визначають джерело блокади



(наприклад, члени групи усвідомлюють, що їхні важливі потреби блокуються керівником), існує два типи блокади: відступ або агресія.

Відступ — це реакція на потреби блокування (справжні чи фальшиві), зведена до короткострокової або довгострокової відмови задовольнити ці потреби.

Агресія — це відповідна реакція на блокаду, яка може (і часто призводить) до конфлікту. Агресивна поведінка викликає агресивну реакцію іншої людини (або соціальної групи), і з моменту цієї взаємодії починається соціальний конфлікт. Однак навіть дуже агресивна агресія, яка не викликає відповідної позитивної реакції, може не призвести до соціального конфлікту.

Невизначеність у результатах часто є ознакою через різноманітність різної поведінки сторін, через різні фактори, психологію та приховані цілі (які можна далі трансформувати для вирішення конфлікту). Однак конфлікти передбачувані, і хоча вони будуть важкими, наслідки передбачувані.

Функція конфлікту — це вплив конфлікту або його наслідків на супротивників, їхні стосунки, соціальні та фізичні обставини. Залежно від масштабу впливу можна виділити наступні основні функції корпоративного конфлікту:

1. Вплив на психічний стан, а отже і на здоров'я учасника;
2. Вплив на відносини суперника;
3. Якість особистої діяльності;
4. Соціально-психологічна атмосфера конфліктуючого населення;
5. Якість спільної діяльності члена команди.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати два типи конфліктів, прийнятих соціальною психологією:

Конструктивний (творчий) конфлікт викликаний об'єктивними протиріччями, розв'язання яких веде до нових ідей удосконалення та поетапних змін у бізнесі. Цей конфлікт проявляється у великих суперечках, дискусіях, «зачитуванні» ситуацій та обміні думками між сторонами. Саме про них кажуть: «Істина народжується із суперечки» [1, с.245].

Наслідками конструктивного впливу конфлікту є:

1. Конфлікти вирішуються об'єктивно та вчасно;
2. Факти встановлені;
3. Усунуті недоліки (суперечність).

У цьому контексті конфлікт може мати такі позитивні наслідки для його учасників (їх стосунків) і соціального середовища:

- зняти психічне напруження (розрядка),
- сприяє тому, щоб ви могли краще пізнати один одного,
- поліпшити самопочуття та індивідуальну (групову) діяльність,
- підвищення статусу (авторитету) учасника,
- нормалізувати відносини в колективі (психічний клімат),
- володіти соціальним досвідом і вирішувати такі проблеми, як взаємодія.

Конфлікт також може мати руйнівні наслідки. Тоді емоції людей та їхні стосунки значно погіршуються, що призводить до зниження якості офіційних заходів [2].

Метою деструктивного конфлікту є не вирішення проблеми. Натомість його учасники насолоджуються самим «процесом». Деструктивні конфлікти часто швидко переходять із сфери бізнесу в особисту сферу. І вже є групи за інтересами, які близькі до формування, готові вступити у війну. Незабаром до них залучатимуться навіть співробітники, які останнім часом про це не замислювалися. В колективі розквітає інтрига, яскравими фарбами. Пошкодження, отримані в «боях», лікуються протягом тривалого періоду часу, як правило, поза командою. Соціологічні дослідження виявили, що подібні конфлікти та постконфліктні переживання призводять до втрати робочого часу приблизно на 15% і зниження продуктивності на 20% [11].

Тому ставлення керівництва до конфлікту робочої групи має бути іншим. Неприпустимо оцінювати всі конфлікти однаково. Деякі конфлікти необхідно вирішувати негайно, наприклад, порушення дисципліни. Інші конфлікти вимагають раціонального аналізу причин і вибору засобів захисту.



Але ігнорувати конфлікти надзвичайно небезпечно, оскільки вони виникають з більшою силою.

Це пов'язано з тим, що конфліктні взаємодії мають кумулятивний характер, а це означає, що майже кожен акт агресії призводить до помсти або певного виду відплати, сильнішої, ніж початкова. Конфлікт загострювався, і в результаті захоплювалося все більше членів компанії, або, переходячи на зовнішній рівень, захоплювалося все більше компаній. Це може означати, що навіть незначний інцидент, конфлікти між представниками різних підрозділів підприємства або між представниками різних структурних рівнів підприємства (наприклад, між підлеглими та керівниками) можуть поступово призвести до насильницьких широкомасштабних конфліктів [8, с. 60].

Зупинимося детальніше на моделях типології конфліктів, що виникають на підприємстві, тобто моделях, які можна використовувати для аналізу взаємодії конфліктів на підприємстві. У літературі, присвяченій тематиці конфлікту, виділяють три основні типи моделей конфліктів на підприємстві:

1. Міжособистісний конфлікт або конфлікт між суб'єктами спілкування.
  - Вертикальний конфлікт. Конфлікти між керівниками та підлеглими;
  - Конфлікт або побічний конфлікт між співробітниками компанії.
2. Груповий конфлікт або трудовий конфлікт.
  - Конфлікти в малих виробничих групах (всередині груп):
    - серед рядових працівників;
    - між підлеглими та керівниками;
    - між працівниками різного стажу та віку.
    - міжгруповий конфлікт (між групами).
    - конфлікт між керівництвом і виробничими колективами.
    - конфлікти між співвласниками бізнесу.
3. Організаційно-керуючий конфлікт.

- Конфлікти планування, суб'єктивізм управління та волюнтаризм через порушення тактичного та оперативного планування в системі управління персоналом.
- Конфлікти, засновані на порушеннях постійних і тимчасових зв'язків між підрозділами.
- Конфлікти заохочення, що виникають через порушення принципів стимулювання та неправильні оцінки при підборі та розстановці персоналу.
- Контрольні конфлікти, які є природним наслідком нечітких стандартів контролю та неадекватних способів управління людьми в певних умовах і ситуаціях [9, 10].

Міжособистісні, групові та організаційно-управлінські конфлікти часто є взаємно визначеними, взаємозалежними і утворюють циклічні структури. Міжособистісні конфлікти часто викликані міжособистісними проблемами: схильність до конфліктів всередині особистості може призвести до конфлікту з іншими. Коли людина не може знайти відповідь на запитання, вона починає звинувачувати інших у труднощах і починає погано поводитися. Партнери по спілкуванню, які не завжди показують, що їхні опоненти мають проблеми, дратуються і вступають у конфлікт, спотворюючи ситуацію міжособистісного конфлікту.

Це поряд з міжособистісним конфліктом міститься також в іншому рівні внутрішнього конфлікту та групового конфлікту. Конфлікти часто підтримуються прихильниками, що призводить до розширення соціального середовища конфлікту. Справедлива і протилежна гіпотеза: груповий конфлікт «ми-вони» в принципі перетворює людей у ворожих групах на особистих ворогів, що призводить до посилення міжособистісного конфлікту, що виникає внаслідок організаційного чи групового конфлікту.

Тому існує багато способів визначення деталей конфлікту на основі професійної діяльності, характеру та класифікації. Усі види конфліктів, які ми розглядаємо, тісно пов'язані між собою. При цьому в основі

організаційного конфлікту часто лежить міжособистісний конфлікт [19, с.320].

## **1.2 Причини виникнення міжособистісних конфліктів в трудовому колективі та методики їх дослідження**

Розбіжності, протиріччя та конфлікти між працівниками є міжособистісними конфліктами всередині підприємства. Визначення Н. В. Гришиної: протидія учасникам сприймається і переживається ними як головне психологічне питання, яке потребує вирішення і веде до дій, спрямованих на подолання конфлікту на користь однієї або обох сторін [9, с.30].

Наприклад, загальне поняття міжособистісного конфлікту має у вітчизняній літературі два значення:

Неформальні стосунки в міжособистісних стосунках;

Досить широке значення буквального тлумачення того, що відбувається між людьми, а саме те, що це будь-який прояв комунікативної діяльності конкретної особистості внаслідок факту очікуваного, реального чи уявного існування інших людей; у цьому сенсі в західній концепції міжособистісне спілкування, воно є міжособистісним [20, с.176].

Міжособистісний (соціальний) конфлікт – це конфлікт, який виникає між:

- Людьми (міжіндивідуальні конфлікти): між співробітниками або між керівниками та співробітниками, між керівниками через можливості підвищення;
- Груповий (міжгруповий конфлікт): між керівниками бізнесу та представницькими органами працівників;
- Системи або підсистеми (конфлікти складу або системи): окремі підприємства, підприємства філії, між філіями (зовнішні конфлікти): між



підприємствами та їх середовищем: муніципалітети, громади або громадські ініціативи).

Конфліктні ситуації можуть виникати між керівництвом усього підприємства та його працівниками, або між окремими керівниками та їх підлеглими.

У цих та інших міжособистісних конфліктах є деякі спільні риси, що дозволяють говорити про можливість їх систематизації, — наприклад: протистояння політичних опонентів, сімейні чвари, конфлікти між підлеглими та керівниками.

Отже, Н. В. Грішин визначив мотиваційну, когнітивну та позитивну сфери життя, і на цій основі визначив споріднений тип підходу до вирішення міжособистісних конфліктів: мотиваційний підхід, за допомогою якого можна розглядати конфлікт інтересів. Поняття ситуації є найбільш поширеним і вживаним поняттям в експериментальній практиці конфліктології, де М. Дойч розглядає конфлікт у контексті загальних інтерактивних систем. З його точки зору необхідно розрізняти такі основні виміри міжособистісних стосунків:

- кооперативне змагання;
- розподіл влади (рівний чи нерівний);
- орієнтація на завдання – соціально-емоційна спрямованість;
- формально-неформальний характер відносин;
- міцність, важливість стосунків [23, с.270].

Когнітивний підхід, при якому питання цінності розглядаються індивідуально. Виникнення і розвиток цих проблем пов'язані з когнітивною структурою, структурою завдань, узгодженістю стратегій ворогуючих сторін. Когнітивний конфлікт просто переходить на рівень емоційних стосунків, які впливають не тільки на змістовні аспекти конфлікту, а й на особистісні характеристики людей, які беруть участь. Це спотворення викликане недооцінкою учасників міжособистісних взаємодій когнітивного конфлікту через недостатню аргументацію для негативних і критичних висловлювань.

Методи діяльності у вітчизняній та західній традиціях з урахуванням конфлікту у сфері людської діяльності, у тому числі й рольового конфлікту, мають різну інтерпретацію.

У вітчизняній літературній традиції – у змісті організаційного поля, наприклад, Н. А. Полозова виділяє конфліктні особистісно-прагматичні та суб'єктно-комерційні фактори, виокремлює закономірності перетворення тілесно-суб'єктних відмінностей в афективно-індивідуальні.

У західній літературі сюди входить творчість Морено та його наступників, партнерами, є рольовими відносинами; необхідно підкреслити, що основою рівноваги психологічної взаємодії є конвергенція або рольова взаємодоповнюваність, а розбіжність може бути початком конфлікту.

Крім того, крім розподілу за регіонами, існує також класифікація конфліктів за їх причинами. За цією ознакою всі конфлікти можна розділити на дві досить великі групи:

1. Глибокі конфлікти, вони включають важливі особисті інтереси та цінності, цілі, тісно пов'язані з власним образом «Я». Вони можуть існувати тривалий час, не виражаючись. Вони виникають природно, оскільки визначаються психологічними компонентами особистості, такими як її історія розвитку та спілкування. Вони завжди виникають із внутрішніх причин, що визначаються глибинними потребами та цінностями особистості.

2. Причина ситуаційного конфлікту, як правило, випадкова, має зовнішні причини, не впливає на важливі цінності людей, викликається емоційно-вибуховими подіями. Початком цього конфлікту може бути хамство, зауваження керівника, несплачені вчасно борги, речі, взяті без попередньої згоди тощо [18, с.556].

Причини міжособистісного конфлікту можуть бути як соціально-психологічними, так і особистісними, а власне психологічними. Перший включає:

- втрата та спотворення інформації в процесі міжособистісного спілкування,

- незбалансована рольова взаємодія двох людей,
- різні способи оцінки діяльності та особистості один одного тощо.
- напружені стосунки,
- жадоба влади,
- психологічний дискомфорт.

При цьому під психологічною несумісністю розуміють невдале поєднання протиріч темпераменту й характеру, життєвих цінностей, ідеалів, мотивацій, цілей діяльності, відмінностей у світоглядах, світоглядних установках тощо.

- Особистісні причини конфлікту пов'язані з особистісними психологічними особливостями його учасників:
- оцінювати поведінку інших як неприйнятну,
- низький рівень психосоціальних компетенцій (наприклад, коли людина не вважає, що є багато шляхів виходу з конфліктної ситуації),
- відсутність психологічної стійкості,
- відсутність емпатії,
- темперамент жовчного типу,
- надмірна вираженість певних рис.

Психологічні аспекти конфлікту залежать від особистісних особливостей учасників конфлікту, їхніх стосунків і реагування на причини конфлікту, їхні процеси та один одного, що відрізняє міжособистісний конфлікт від усіх інших випадків взаємодії людей.

Однак, хоча психологічна мотивація часто приховує свою справжню причину в процесі конфлікту, невірно вважати, що причиною міжособистісного конфлікту є лише відмінність особистих поглядів і особистостей.

Правда, деяким людям важко знайти спільну мову через відмінності в характері, сутності характеру та поведінці, особливо в стресових ситуаціях. Однак більш глибокий аналіз показав, що такі міжособистісні конфлікти в бізнесі часто є іншими причинами. Найчастіше - це взаємозалежність завдань



і неправильний розподіл обов'язків між співробітниками, а також недостатня комунікація інформації.

Міжособистісні конфлікти характеризуються іншим набором причин конфлікту — обмеженою різноманітністю ресурсів, спільними між сторонами. Обмеженість ресурсів призводить до явної чи прихованої конкуренції за ці ресурси (матеріальні ресурси, виробничі площі, вакансії, робоча сила, час використання обладнання тощо). При цьому кожна сторона вважає, що ці ресурси потрібні саме їй, а не іншим. Важливо відзначити, що нестача ресурсів, таких як час, автоматично призводить до стресу.

Міжособистісні конфлікти взаємозалежні. Часто горизонтальні конфлікти виникають через невирішені вертикальні конфлікти через особисту несумісність керівників або погану комунікацію між ними.

Конфлікти в бізнесі можна розділити на п'ять категорій:

1. Інформаційні конфлікти викликаються такими факторами, як вільна чи мимовільна дезінформація, неповна чи неточна інформація, чутки, неправильне розуміння інформації тощо.
2. Структурні конфлікти, викликані організаційною структурою, інтересами різних підрозділів, збоями в розподілі електроенергії.
3. Конфлікт відносин виникає залежно від основи відносин (добровільна чи вимушена), співвідношення сил у відносинах, характеру відносин (залежні чи незалежні) тощо.
4. Конфлікт цінностей — це місце, де досягаються найбільші непорозуміння, труднощі, а іноді навіть дійсно неможливі домовленості. Причинами цього є відмінності в переконаннях, моральних засадах, культурних (у тому числі професійних і національних) цінностях. Те, що дозволено одній людині, зовсім неможливе для іншої.
5. Поведінковий конфлікт виникає внаслідок агресивної поведінки, що загрожує життю (не обов'язково життя, багатство, цифри можуть бути продовжені). Цей конфлікт, мабуть, найлегше помітити. Це пов'язано з

відсутністю культури особистої поведінки та нездатністю контролювати свої емоції.

Загалом, аналіз причин соціальних конфліктів дозволяє виділити такі типи, які виникають у трудовій силі:

- соціальна нерівність. Багатство, влада і високий статус одних різко контрастують з бідністю та підпорядкуванням інших. Влада і престиж, проти дискримінації та обмеження прав.
- існування в протилежному напрямку. Конфлікти, що виникають через протилежні цінності, занадто різноманітні. Вони можуть виникати через різне ставлення до поведінки, до сім'ї та шлюбу, до політичних інститутів. Найгостріші конфлікти виникають через відмінності в культурі, сприйнятті ситуації, статусі чи престижі.
- ідеологічні причини. Вони містять різне ставлення до концептуальних систем, які виправдовують і легітимізують взаємозв'язок між приналежністю, домінуванням і базовими світоглядами в різних соціальних групах. При цьому каталізаторами протиріч виступають такі фактори, як переконання, релігії, соціально-політичні прагнення тощо.
- недосконалість психіки людини. Це проявляється в надмірних емоціях, спотворює стосунки, ускладнює взаєморозуміння, проявляється у ненависті, ревнощах, злобі, расовій, етнічній ненависті тощо.

Узагальнюючи причини всіх цих конфліктів, можна виділити їх загальну першопричину - несумісність інтересів, цілей, прагнень і пропозицій сторін конфлікту, оскільки потреби людей величезні і зростають, а можливості їх задоволення завжди обмежені. Тому не випадково говорять, що чим бідніше суспільство і менший добробут життя, тим гостріший конфлікт між соціальними групами.

На основі аналізу теоретичних даних ми також дійшли висновку, що основним механізмом поєднання загальної мети з метою кожного працівника

є економічна система підприємства. Щоб досягти цілей бізнесу, люди спочатку переслідують свої особисті цілі, особливо соціально-економічні.

Звідси випливає, що соціально-економічні проблеми, які виникають у конфліктних ситуаціях, є особливо важливими в сучасних умовах і займають особливе місце в міжособистісних відносинах компаній.

Тому для того, що запобігти виникненню цих ситуацій, були застосовані методики дослідження природи конфліктів в організації.

Існує безліч методик, які можна використати для визначення рівня конфліктності у колективі. У данному дослідженні використані три найбільш ефективних, які допоможуть визначити стан усіх опитуваних і у висновку розібрати причини виникнення конфліктів і шляхи їх вирішення.

1. Діагностика рівня емоційного вигоряння (В.В.Бойко). Методика В.В.Бойка дає змогу визначити провідні симптоми особистості «емоційного вигоряння» і до якої фази розвитку стресу вони відносяться: «напруги», «резистенції», «виснаження».

Опитувальник складається з 84 суджень, на які треба відповісти так/ні. Результати відповідей можна діагностувати в трьох симптомах: 1. Напруга; 2. Резистенція; 3. Виснаження. Кожна з цих фаз включає в себе чотири основні характерні симптоми.

Після проведення методики слід визначити суму балів окремо до кожного симптому вигоряння. У шкалі – 7 запитань, максимальна сума балів – 30. Наступним кроком є підрахування суми балів кожної фази окремо. Далі слід вирахувати підсумковий показник синдрому емоційного вигоряння.

I фаза - напруга.

1. Симптом переживання психотравмуючих обставин.
2. Симптом незадоволеності собою.
3. Симптом «загнаності в кут». Це стан інтелектуального затору, глухого кута.

4. Симптом тривоги і депресії. Він є крайньою точкою у формуванні напруженості при розвитку «емоційного вигоряння».



II фаза - резистенції (опір). На цій фазі людина починає свідомо чи несвідомо прагнути до відновлення психологічного комфорту, намагатися знизити тиск зовнішніх обставин за допомогою наявних у його розпорядженні засобів. Спроби захистити себе від неприємних вражень супроводжуються такими проявами:

1. Симптом неадекватного виборчого емоційного реагування. Обмежуються діапазон і інтенсивність включення емоцій у професійне спілкування.
2. Симптом емоційно-моральної дезорієнтації. Емоції не пробуджують або слабо стимулюють моральні почуття.
3. Симптом розширення сфери економії емоцій. На роботі до того втомлюється від контактів, розмов, відповідей на питання, що не хочеться спілкуватися навіть з близькими людьми.
4. Симптом редукції професійних обов'язків. Термін «редукція» означає скорочення, спрощення. У професійній діяльності, що передбачає широке спілкування з людьми, редукції проявляється спробами полегшити або скоротити обов'язки, які вимагають емоційних витрат.

III фаза - виснаження. Характеризується більш-менш вираженим падінням загального енергетичного тону і ослабленням нервової системи. Ця фаза представлена наступними симптомами.

1. Симптом емоційного дефіциту. До професіоналова приходять відчуття, що він не може брати участь і співпереживати, відгукуватися на ситуації, які повинні його чіпати.
2. Симптом емоційної відстороненості. Особистість майже повністю виключає емоції зі сфери професійної діяльності. Ніщо не викликає емоційного відгуку - ні позитивні обставини, ні негативні.
3. Симптом особистісної відстороненості, або деперсоналізації. Відзначається повна або часткова втрата інтересу до людини - суб'єкту професійної дії: він сприймається як неживий предмет, як об'єкт для маніпуляцій.

4. Симптом психосоматичних та психовегетативних порушень. Це перехід реакцій організму людини з рівня емоцій на рівень психосоматики.

Запропонована методика дає докладну картину синдрому емоційного вигоряння. Перш за все, треба звернути увагу на окремо взяті симптоми. Показник вираженості кожного симптому коливається в межах від 0 до 30 балів:

- 9 балів і менше - не сформований симптом;
- 10-15 балів - складний симптом;
- 16 і більше - сформований симптом.

Симптоми з показниками 20 і більше балів відносяться до домінуючих у фазі або всім синдромі «емоційного вигоряння».

Подальший крок в інтерпретації результатів опитування - осмислення показників фаз розвитку стресу - «напруга», «резистенція» і «виснаження». У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак зіставлення отриманих балів за фазами не правомірно, тому що не свідчить про їх відносну роль або внесок у синдром. Справа в тому, що вимірюються в них явища істотно різні - реакція на зовнішні і внутрішні фактори, прийоми психологічного захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками правомірно судити тільки про те, наскільки кожна фаза сформувалася в більшій чи меншій мірі:

- 36 і менше балів - фаза не сформувалася;
- 37-60 балів - фаза в стадії формування;
- 61 і більше балів - сформована фаза.

Оперуючи смисловим змістом та кількісними показниками, підрахованими для різних фаз формування синдрому «вигоряння», можна дати досить об'ємну характеристику особистості і, що не менш важливо, намітити індивідуальні заходи профілактики та психокорекції [6].

2. Стимульний матеріал методики фрустрації Розенцвейга складають 24 малюнки, на яких зображені особи, що перебувають у проблемній ситуації. Один з персонажів вимовляє фразу, якою описується суть проблеми,

що виникла. Над іншим персонажем зображено порожній квадрат. Піддослідний повинен дати за нього будь-які відповіді, що прийшли йому на розум. Їх зміст аналізується з метою виявлення типу образи (агресії та її спрямованості – на себе, на інших). Тип агресії відрізняється у тому, що виявляється найбільш значущим для тестованого (перешкоди, осуду інших, пошук конструктивних рішень проблем).

### 3. Методика Томаса

Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені відповідно до двох основоположних вимірювань (кооперація і напористість):

1. Змагання (конкуренція) — прагнення добитися своїх інтересів в збиток іншому.
2. Пристосування — принесення в жертву власних інтересів ради іншого.
3. Компроміс — угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, що знімає виниклу суперечність.
4. Уникнення — відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденції до досягнення власної мети.
5. Співпраця — учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К.Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 думками про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, в кожній з яких респонденту пропонується вибрати ту думку, яка є найбільш типовою для характеристики його поведінки.



## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ МІЖОСОБИСТИСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ "МОНДЕЛІС УКРАЇНА"

### 2.1. Загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство, надалі ПрАТ «Монделіс Україна» починає свою історію в Україні із 1994 року. Тоді підприємство мало назву «Крафт Фудз Україна», але у 2014 р. назву було змінено на «Монделіс Україна». Підприємство належить до одного з найбільших виробників у світі шоколадно продукції, цукерок, печива та жувальної гумки – до групи «Mondelez International». Бренди під якими підприємство вимовляє продукцію в Україні наведені на рис. 2.1.

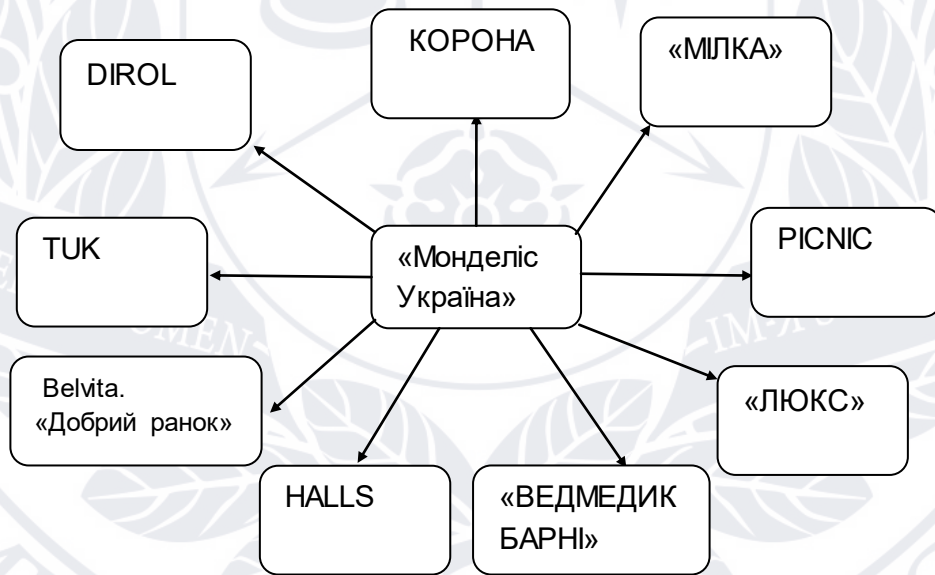


Рисунок 2.1 – Бренди ПрАТ «Монделіс Україна»

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, процес діяльності при якій відбувається ієрархічно за функціями. Організаційна структура управління на ПрАТ «Монделіс Україна» зображена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління на ПрАТ «Монделіс Україна»

Генеральний директор керує підприємством та вирішує всі питання виробничо-господарського характеру. У його підпорядкуванні знаходяться: комерційний директор з питань торгівлі; директор з матеріально-технічного постачання; директор з маркетингу; директор з виробництва; директор з питань якості; фінансовий директор; головний бухгалтер; заступник директора з питань інвестицій і розвитку; директор з управління персоналом.

Для кращого розуміння діяльності підприємства розглянемо реалізацію основних видів продукції підприємства у період 2019-2021 рр. (табл. 2.1).

Отже, як видно з табл. 2.1, обсяги реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2019-2021 р. характеризуються зростанням, так у 2020 р. обсяг реалізації продукції порівняно з 2019 р. зріс на 25,67%, у 2021 р. порівняно з 2020 р. зростання відбулось на 44,29%, так у 2021 р. обсяг реалізації продукції підприємства дорівнює 568070,0 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2019-2021 рр.

Вид продукції	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2019	2020	2021	2020\2019	2021\2020	2020\2019	2021\2020
Печиво	52774	70665	129118	17891	58453	33,9	82,72
Шоколад	175212	202369	264397	27157	62028	15,5	30,65
Жувальна гумка	8214	9336	12314	1122	2978	13,66	31,9
Цукерки льодяники	6218	8894	10395	2676	1501	43,03	16,87
Цукерки шоколадні	57214	84214	125698	27000	41484	47,19	49,26
Батончики	13627	18216	26148	4589	7932	33,67	43,54
Разом	313259	393694	568070	80435	174376	25,67	44,29

Найбільше зростання обсягів реалізації у 2021 р. відбулось за таким видом продукції як печиво, так порівняно з 2020 р. обсяг реалізації зріс на 82,72% та у 2021 р. дорівнює 129118,0 тис. грн. Найменше зростання відбулось за таким видом продукції як шоколад, так у 2021 р. порівняно з 2020 р. обсяг його реалізації зріс на 30,65%, та у 2021 р. дорівнює 264397,0 тис. грн. Проте, шоколад займає найбільшу вагу у структурі реалізації продукції підприємства протягом всього досліджуваного періоду. Структура реалізації продукції підприємства у 2021 р. зображена на рис. 2.3.



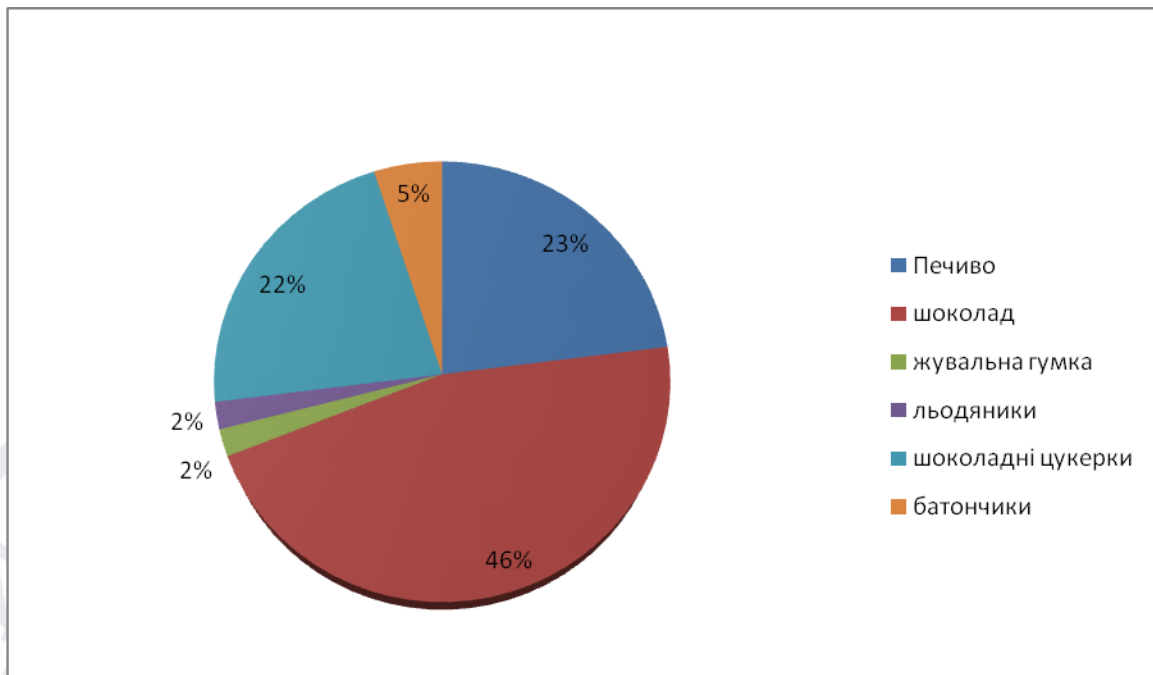


Рисунок 2.3 – Структура реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2021 р. за видами продукції, (%)

Отже, за даними рис. 2.3, видно, що найбільшу вагу у структурі обсягів реалізації продукції підприємства у 2021 р. займає шоколад – 46%, печиво займає – 23%, цукерки шоколадні – 22%, батончики – 5%, та цукерки льодяники і жувальна гумка займають по 2%.

Загалом проведена загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства показала, що підприємство входить до підприємства лідерів з виробництва шоколаду та печива в Україні. Обсяги реалізації продукції підприємства характеризуються зростанням протягом досліджуваного періоду.

## 2.2 Специфіка міжособистісних конфліктів серед співробітників підприємства

Темою даного дослідження є співвідношення між стратегіями подолання конфліктних ситуацій та рівнями комунікативної толерантності та екстракаральної поведінки.

Предметом дослідження є стратегії працівників ПрАТ "Монделіс Україна" щодо подолання конфліктних ситуацій (уникнення, адаптація, компроміс, конкуренція, співпраця).

До цієї групи досліджуваних увійшло 26 працівників ПрАТ "Монделіс Україна". Випробовувані були різних статей і вікових груп. Їхній вік коливався від 24 до 70 років.

Загалом, щоб вирішити поставлені завдання і перевірити висунуту гіпотезу був використаний такий комплекс психодіагностичних методів збору та обробки даних як:

- Тест Томаса
- Діагностика комунікативної толерантності (В. В. Бойко)
- Методика Розенцвейга
- "Діагностика рівня професійного вигорання" В. В. Бойка

Після збору даних було проведено обробку та аналіз зібраних результатів. Правдивість даних результатів забезпечена адекватністю застосовуваних методів і методик, аналізом і перевіркою даних за допомогою різних статистичних процедур.

Згідно з даними за «Діагностика рівня професійного вигорання» В. В. Бойка, наші досліджувані здебільшого характеризуються різною мірою вираженими симптомами, які описують цей феномен. Так, стосовно фази напруги і симптома «Переживання психотравмуючих обставин», на рисунку 1 видно, що 3 (12%) опитаних симптом не сформований, у 7 (27%) - симптом на стадії формування, а у 16 (62%) – симптом

сформований.

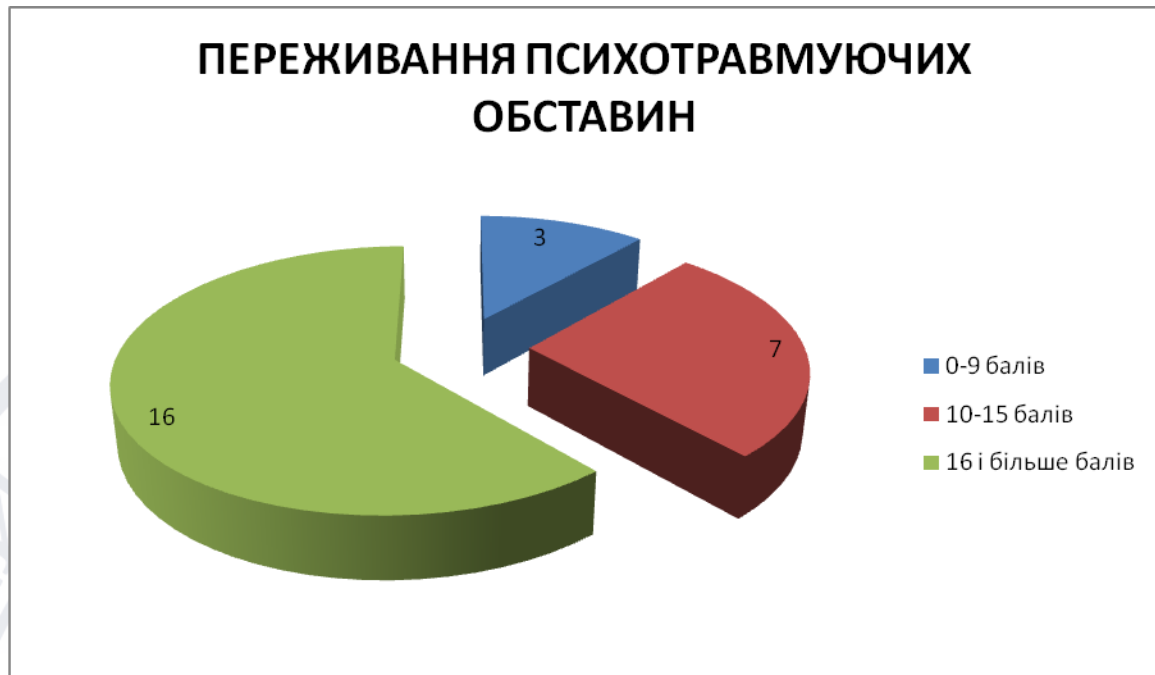


Рисунок 2.4 Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Переживання психотравмуючих обставин»

За результатами аналізу даних за симптомом "Незадоволеність собою", 46 % опитаних (12 осіб) мають сформований симптом; така ж кількість працівників мають результат, який означає, що симптом на стадії формування. Лише у 8% опитаних (2 осіб) симптом не сформований(див.рисунок2.5)



Рисунок 2.5 - Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Незадоволеність собою»



При аналізі даних за шкалою "Загнаність у кут" бачимо, що 5 працівників (19%) мають вже сформований симптом; 50 % опитаних працівників (13 осіб) - мають симптом загнаності у кут на стадії формування; у 8 осіб (31%) - симптом не виявлено (див. рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Загнаність у кут»

Рисунок 2.7 демонструє, що 3 осіб не мають виявленого симптому "Тривоги і депресії"; у 15 працівників - симптом сформований; у 8 працівників симптом знаходиться в стадії формування.



Рисунок 2.7 Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Тривога і депресія»

Перейдемо до аналізу симптомів на фазі "резистенція".

Виявлено, що 2 працівників (8%) мають вже сформований симптом неадекватного вибіркового емоційного реагування; 58 % опитаних працівників (15 людей) - мають симптом неадекватного вибіркового емоційного реагування на стадії формування; у 9 осіб (35%) - симптом не виявлено.

Далі результати симптому «Емоційно-моральна дезорієнтація»:  
38 % опитуваних (10 людей) мають сформований симптом емоційно-моральної дезорієнтації; така ж кількість працівників мають результат, який означає, що симптом на стадії формування. Лише у 23% опитуваних (6 людей) симптом не сформований.

Наступні результати дослідження «Розширення сфери економії емоцій»:  
3 осіб (12 %) не мають виявленого симптому "Розширення сфери економії емоцій"; у 8 працівників (31%) - симптом сформований; у 15 працівників (58%) симптом знаходиться на стадії формування.

Результати досліджуваних у фазі «Редукція професійних обов'язків»:  
З досліду випливає, що у 4 (15%) опитуваних симптом не сформований, у 6 (23%) - симптом на стадії формування, а у 16 (62 %) - симптом сформований.

Перейдемо до аналізу симптомів на фазі “виснаження”:  
42 % опитуваних (11 людей) мають сформований симптом емоційного відчуження; така ж кількість працівників мають результат, який означає, що симптом на стадії формування. Лише у 15% опитуваних (4 людей) симптом не сформований.

Результати дослідження компоненту «деперсоналізація» з фази «Виснаження» звучать так:

4 осіб (15%) не мають виявленого симптому "Деперсоналізації"; у 6 працівників (26%) - симптом сформований; у 16 працівників (62%) симптом знаходиться на стадії формування.

Результати досліджуваних симптому «Психосоматичні та психовегетативні порушення»:

Аналіз свідчить про те, що 3 працівників (12%) мають вже сформований симптом "психосоматичні та психовегетативні порушення"; 65 % опитаних працівників (17 людей) - мають симптом "психосоматичні та психовегетативні порушення" на стадії формування; у 6 осіб (23%) - симптом не виявлено.

Результати досліджуваних симптому «Емоційний дефіцит»:

У 2 (8%) опитуваних симптом не сформований, у 7 (27%) - симптом на стадії формування, а у 17 (65 %) - симптом сформований.

Загалом, можна відзначити, що діагностика стратегій поведінки випробовуваних дала зрозуміти, що непродуктивну поведінку в колективі показала група, яка в разі виникнення соціально-економічних протиріч обирає і приводить до прихованого типу конфлікту.

Подальший етап вивчення характеру конфліктності був спрямований на дослідження комунікативної толерантності випробовуваних.

14 піддослідних(54%) за даною методикою має середній рівень комунікативної толерантності, дещо менше піддослідних (11 осіб - 42%) має високий рівень. З низьким рівнем комунікативної толерантності був виявлений тільки 1 випробуваний (4%). З полярними рівнями (дуже низьким або дуже високим) - випробовуваних виявлено не було. Графічно результати дослідження показані на рисунку 14.



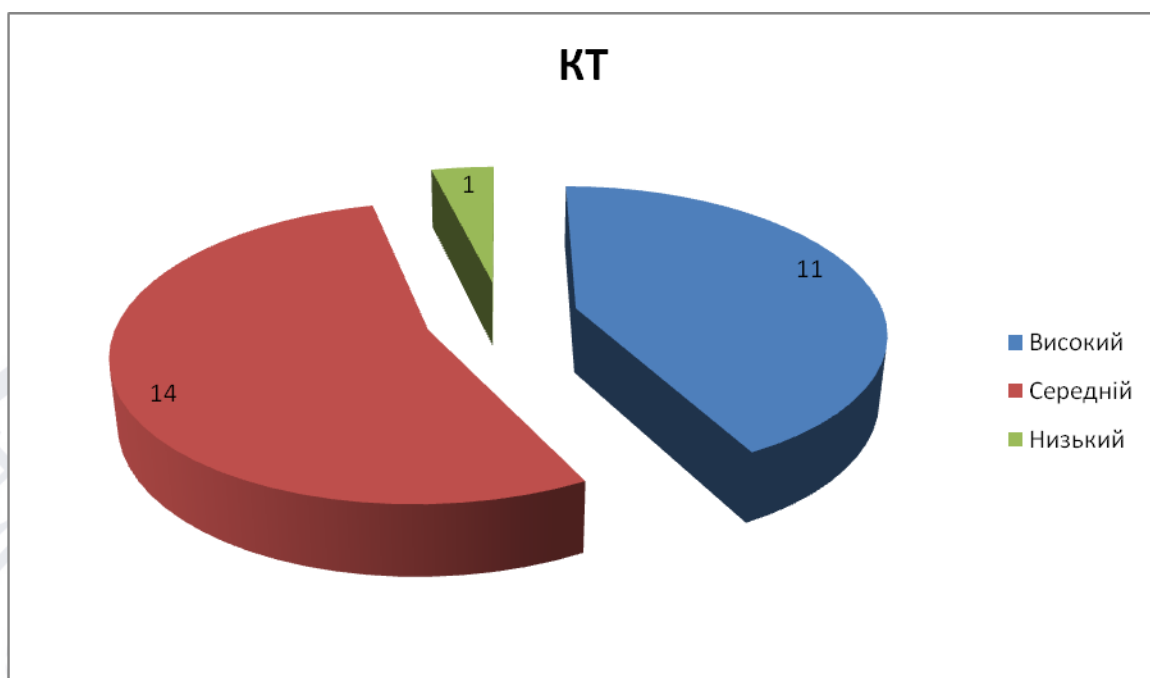


Рисунок 2.8 Результати дослідження за методикою В.В. Бойка

Середній бал за методикою серед випробовуваних становить 60,2, що відповідає середньому умовному рівню комунікативної толерантності. В цілому, за результатами методики можна відзначити, що піддослідні досить терпимі в комунікативній діяльності.

Склад групи за ознакою провідної стратегії (методика Томаса) представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Перевага стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях в групі випробовуваних

	Кількість	%
Суперництво	3	11,5
Уникання	12	46
Компроміс	5	19,5
Співробітництво	3	11,5
Прийняття	3	11,5

З таблиці можна зрозуміти, що велика частина (46%) піддослідних в конфліктних ситуаціях використовує стратегію уникнення. Менше випробовуваних (19,5%) обирають компроміс. Співпрацю і суперництво обирають близько 23% від групи випробовуваних.

Найменш «популярна» стратегія в групі - пристосування. Даний тип взаємодії обирають, як і суперництво чи співробітництво тільки 11,5% випробовуваних, проте ця стратегія, як пріоритетна обрана тільки в поєднанні з іншою, тобто у випадках, коли 2 або кілька стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях є бажаними в рівній мірі.

Наочно результати представлені у вигляді графіка.

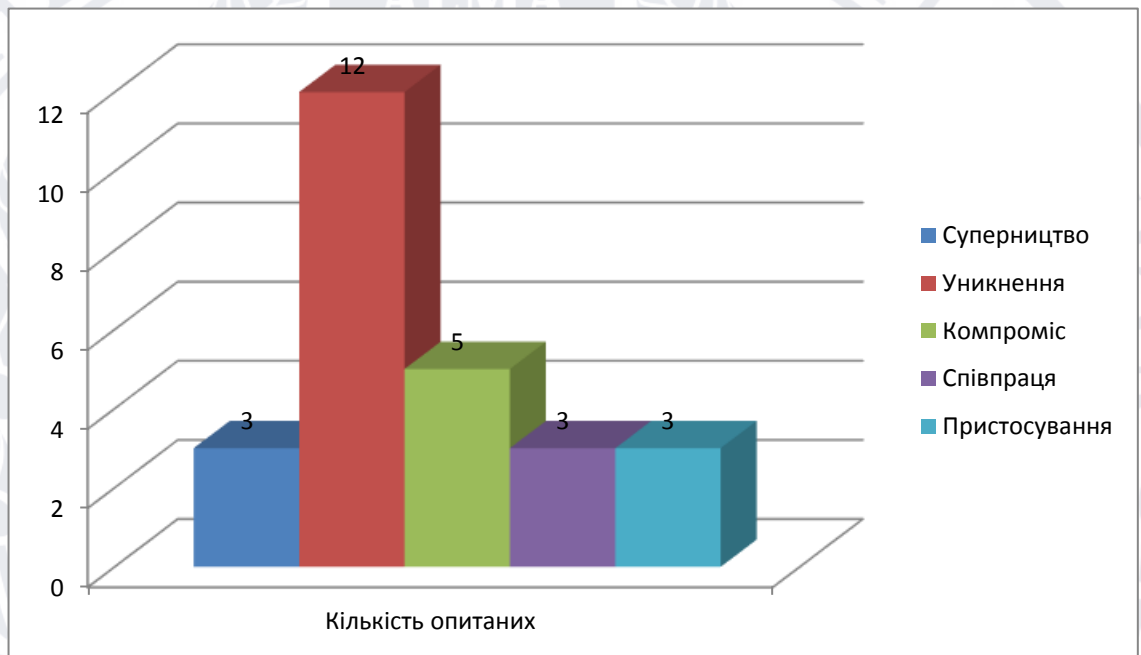


Рисунок 2.9 Результат методики Томаса

При визначенні рівнів екстрапунітивності випробовуваних (методика Розенцвейга), ми розділили отримані результати на рівні відповідно до класифікації П. В. Яньшина. Якщо кількість екстрапунітивних реакцій явно домінувало над числом неекстрапунітивних (екстрапунітивних 10 і більше, а неекстрапунітивних 7 і менше), то робиться висновок про те, що у цього випробуваного явно виражений мотив екстрапунітивності. Якщо, навпаки, неекстрапунітивних реакцій виявляється більше, ніж екстрапунітивних (неекстрапунітивних 10 і більше, а екстрапунітивних 7 і менше), то робиться висновок про неагресивність даного піддослідного. При кількості неагресивних і агресивних реакцій в межах від 7 до 10 нічого певного про екстрапунітивність даного випробуваного не можна було сказати, тобто не

можна з впевненістю стверджувати, що він екстрапунітивна чи, навпаки, неекстрапунітивна особистість.

Таким чином, ми встановили, що в групі випробовуваних 15 осіб (58%), що мають низький рівень екстрапунітивності, 5 осіб (19%) - мають високий рівень екстрапунітивності і 4 людини (23%) із середнім рівнем екстрапунітивності.

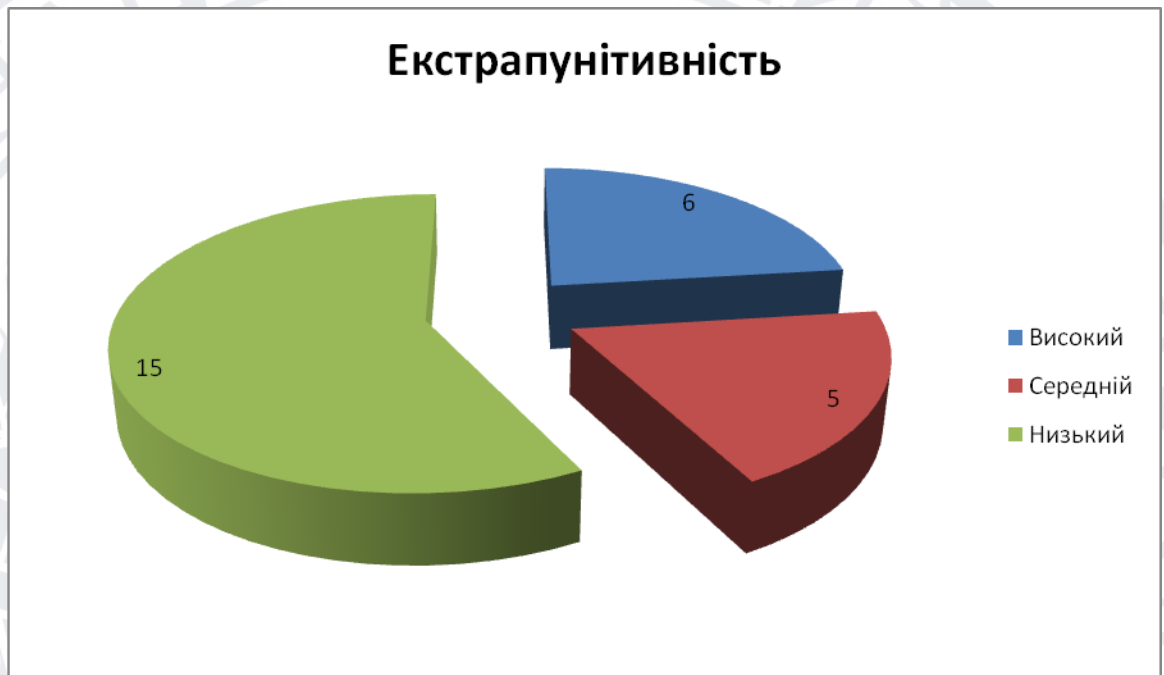


Рисунок 2.10 Результати проведення третьої методики

Таким чином, з діаграми видно, що група в цілому не схильна до екстрапунітивних реакцій - велика частина випробовуваних має низький рівень екстрапунітивності, в той час як випробовувані з іншими рівнями (високим і середнім) складають менше половини від групи.

Зі зробляного вище аналізу можна сказати, що значущими є зв'язки між показниками комунікативної толерантності та співпрацею і униканням, як стратегіями поведінки в конфліктній ситуації.

Враховуючи, що високі показники за методикою В.В. Бойко відповідають низькій комунікативній толерантності можна прийти до таких висновків:



1. Чим вище рівень комунікативної толерантності, тим частіше людина використовує співробітництво, як стратегію подолання конфліктної ситуації

2. Чим вище рівень комунікативної толерантності, тим рідше людина використовує уникнення, як стратегію подолання конфліктної ситуації

Таким чином, отримані дані лише частково підтверджують гіпотезу роботи: чим вище рівень комунікативної толерантності, тим частіше людина вибирає співробітництво, як стратегію подолання конфліктних ситуацій. Однак, значущого зв'язку між комунікативною толерантністю і стратегіями компроміс і суперництва виявлено не було.

На основі співвідношення результатів усіх трьох використаних методик можна відзначити, що в цілому члени досліджуваного трудового колективу не схильні до конфліктів, вони досить терпимі до чужої думки, поведінки, ритму життя, звичок, почуттів, ідей і вірувань, що відрізняються від своїх особистих. Однак схильність випробуваних до уникнення конфліктів вказує на те, що при виникненні сильних протиріч з питання економічних цінностей, що значно зачіпають потреби випробовуваних, можуть привести до нагнітання середовища в вигляді прихованого конфлікту, який ще більш небезпечний для продуктивності діяльності, ніж його відкритий вид

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ПРАТ "МОНДЕЛІС УКРАЇНА"

### 3.1. Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві

Проаналізувавши ефективність організації ПрАТ "Монделіс Україна" в управлінні конфліктами, з метою покращення цих процесів ми можемо розробити наступний алгоритм постконфліктних дій:: Помилки аналізу, якщо такі є;

- Узагальнити набуті знання щодо вирішення проблем;
- Спроба нормалізувати відносини з недавніми опонентами;
- Полегшити дискомфорт у стосунках з оточуючими;
- Зменшити негативні наслідки конфлікту.

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування характеру конфлікту, вміння сторін бачити головне сприяє успішному пошуку вирішення конфлікту. Дбайте лише про дрібниці, дбайте лише про власні інтереси саме це зменшує шанси на вирішення проблем [35, с. 105].

Крім того, щоб уникнути конфліктних ситуацій, керівники та адміністрація повинні вжити певних дій, а саме:

- Підлеглим слід надати письмові посадові обов'язки, встановлювати конкретні цілі та роз'яснювати курс їх дій;
- Потрібно витрачати більше часу на те, щоб з'ясувати, чому люди так поведуться.: Керівники не повинні допускати сварок і суперечок між підлеглими.
- Необхідно контролювати зустріч, негайно вирішувати конфлікт і не дати йому зруйнувати групу;
- Уточнення вимог до роботи.

Запобігання конфліктам у ПрАТ "Монделіс Україна" починається зі своєчасного виявлення потенційних порушників миру, запобігання нападам

конфліктуючих на колег та спрямування їхньої енергії на спільну співпрацю. Люди по-різному втягуються в конфлікти.

Приймаючи заходи для запобігання конфлікту, менеджери повинні враховувати різні стратегії поведінки людей у конфліктних ситуаціях.

Систематичній виховній роботі заважає конфлікт серед працівників ПрАТ "Монделіс Україна". Чітка організація роботи, безперебійність роботи, моральне задоволення працівників дуже важливі для запобігання конфліктам, що забезпечує їх гарний настрій, впевненість у собі та впевненість у робочому колективі. Для вирішення конфліктів у цій компанії можна використовувати три способи їх вирішення: придушити, відкласти та перетворити конфлікти на ділові розмови.

Основним показником покращення ефективного управління конфліктами на підприємстві є підвищення продуктивності праці. Резерв зростання продуктивності - це сукупність драйверів і причин, що призводять до зростання продуктивності праці. Оскільки зростання продуктивності праці є надзвичайно важливим для кожного підприємства, особливо для суспільства в цілому, дослідження факторів його зростання та пошук резервів стали важливими завданнями економічної теорії та практики. [23, с. 350].

Продуктивність праці - кількісна характеристика виконуваної працівником роботи, яка пов'язана з рівнем ефективності праці. Загальний рівень продуктивності праці працівників ПрАТ "Монделіс Україна" визначається такими видами факторів:

- короткострокові - об'єктивні (наприклад, зміни асортименту продукції, якості наданих послуг), суб'єктивні (наприклад, коливання рівня ефективності протягом дня, тижня, років);
- довгострокові (наприклад, ціни на продукти та послуги).

За ступенем контролю фактори, що підвищують продуктивність праці, можна розділити на дві категорії:



- можуть управлятися суб'єктами господарювання (менеджмент, організація, виробничі відносини, кваліфікація та стимулювання персоналу, обладнання та технології, умови праці, інновації тощо);

- люди, що не входять до сфери управління суб'єктів господарювання (політичне становище країни і світу, рівень ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку, якість і кількість трудових ресурсів, культура, етика, соціальні цінності, наявність природних ресурсів, розвиток інфраструктури тощо).

Оскільки праця - це процес взаємодії працівників із засобами виробництва, фактори, що сприяють зростанню продуктивності праці працівників ПрАТ "Монделіс Україна", можна поділити на три групи:

- 1) Соціально-економічні, що визначають якість використовуваної робочої сили;
- 2) Матеріали та технології, що визначають якість засобів виробництва;
- 3) Організація та економіка, які визначають якість поєднання праці та засобів виробництва.

Сукупність соціально-економічних факторів, що підвищують продуктивність праці працівників, включає всі фактори, що призводять до підвищення якості робочої сили. Це, перш за все, рівень кваліфікації та характеристик працівника, такі як експертиза, навички, компетенції; відповідальність; здоров'я та розумова здатність; професійна придатність, адаптивність, інноваційність та професійна мобільність, етика, дисципліна, мотивація (реакція на зовнішні стимули) здібності) та мотивації (внутрішнє бажання виконувати якісну роботу). Цей набір факторів також включає характеристики робочої сили, такі як трудова діяльність, творча ініціатива, психосоціальний клімат, системи ціннісних орієнтацій. До групи матеріально-технічних факторів зростання продуктивності входять усі напрямки поступової зміни техніки та техніки проведення таких заходів, а саме: модернізація обладнання, впровадження нових прогресивних технологій тощо.

До групи організаційно-економічних факторів зростання продуктивності входять поступальні зміни в організації та управлінні підприємства. До них належать: удосконалення структури управлінського персоналу, широке впровадження та розвиток автоматизованих систем управління; удосконалення матеріалів, технологій та навчання персоналу; впровадження передових методів і технологій роботи, покращення організації та обслуговування робочого місця, запровадження передових норм і стандартів праці; покращення роботи та умови дозвілля, покращити матеріальне стимулювання.

З метою підвищення продуктивності праці підприємства ПрАТ "Монделіс Україна" необхідно звернути увагу на оцінку праці. Етапи оцінки включають:

- функціональний опис;
- визначення вимог;
- оцінюється за факторами (конкретні виконавці);
- розрахувати загальний бал;- порівняння з еталоном;
- оцінити рівень працівників;
- доводити результати оцінки до підлеглих.

Порядок оцінювання результатів роботи працівників ПрАТ "Монделіс Україна":

- 1) Поставте перед працівниками цілі та завдання на звітний період;
- 2) Виконання цілі та завдання працівниками;
- 3) Оцінка власної діяльності працівника (самооцінка);
- 4) Аналіз досягнення цілей і завдань (керівники і співробітники разом);
- 5) Визначити можливі причини цільової неефективності;
- 6) Визначити шляхи підвищення активності співробітників;
- 7) Визначте цілі на наступний період оцінювання.

Резерви зростання продуктивності - це можливості підвищення продуктивності, які були визначені, але не використані з різних причин.

Запаси використовуються і знову виникають під впливом технічного прогресу [26, С. 167].

Кількісні резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і фактично досягнутим рівнями продуктивності в конкретний момент часу.

Тому використання резервів зростання продуктивності є процесом втілення можливості в реальність. Оскільки резерви насправді є частиною фактора, який можна використовувати в певний момент часу, резерви зростання продуктивності класифікуються так само, як і фактори.

Категоризація внутрішніх резервів і факторів за змістом важлива для економі

стів і менеджерів, оскільки безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності конкретної фірми [32, С. 58].

Крім факторів, резерви зростання продуктивності праці поділяються на три групи: соціально-економічні, що визначають можливість підвищення якості використовуваної праці; матеріально-технологічні, що визначають можливість використання більш ефективних засобів праці; організаційно-економічні, які визначають можливість підвищення якості робочої сили, визначає можливість використання більш ефективних засобів праці та визначає можливість удосконалення поєднання праці та засобів виробництва. З метою повного використання резервів зростання продуктивності праці розробляється план управління продуктивністю, в якому вказуються вид резервів, конкретна тривалість і заходи реалізації, планується вартість цих заходів з урахуванням економічних ефектів від впровадження цих заходів, та призначається відповідальний виконавець.

Тому, аналізуючи ситуацію в колективі, можна стверджувати, що деякі співробітники мають неврівноважений характер, не мають самокритичності, недисципліновані. Така поведінка має прямий негативний вплив на колектив. Це, в свою чергу, може призвести до ефекту несприятливої атмосфери в колективі, з конфліктними ситуаціями та результатами стресу.



На завершення варто представити наступні напрямки вдосконалення управління конфліктами в ПрАТ "Монделіс Україна":

- усунення недоліків в управлінні командою;
- усунення можливих стресових ситуацій;
- надання більш загальних завдань для формування почуття причетності та взаєморозуміння серед колег;
- стабілізація соціальної системи підприємства, стимулювати креативність колективу, діагностувати психологічний стан працівників, підвищити рівень соціалізації колективу.

### **3.2. Заходи щодо вирішення конфліктів у ПрАТ "Монделіс Україна" та їх оцінка**

У ПрАТ "Монделіс Україна" існуючі методи вирішення конфліктних ситуацій можна поділити на дві категорії: структурні та міжособистісні.

Бібліотека структурних методів включає:

- Вимоги щодо чіткого змісту посади (уповноваження осіб або підрозділів з чіткими повноваженнями на виконання визначених функцій та ознайомлення з обов'язками щодо їх виконання, максимально своєчасне використання наявної інформації з цього питання);
- Використовуйте принципи ієрархії (залучення лідерства) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархії визначають послідовність взаємодій і залежностей, регулюють потік інформації та вказують, хто відповідає за прийняття конкретних управлінських рішень;
- Цілі сегмента підпорядковані загальним цілям організації. Інші цілі підрозділу підпорядковані загальним цілям організації, змушуючи всі підрозділи, формальні та неформальні групи та окремих осіб робити внесок у її досягнення;
- вплив на поведінку через систему винагород [34, с. 56].

Міжособистісні підходи до вирішення конфліктів зводяться до п'яти видів поведінки, які конкретна людина має обрати при виникненні перших симптомів конфліктної ситуації - загострення все ще прихованих протиріч чи втручання зовнішніх сил, які зміщують фокус балансу сил. У разі конфлікту надзвичайно важливий вибір того, як поведе себе супротивник. Стиль може захищати особистий інтерес супротивника (активний або пасивний) і інтерес організації (спільно або окремо). З огляду на це, існує кілька способів поведінки в конфліктних ситуаціях [21].

1. Уникнення - це особа (група людей, бізнес, частина суспільства), яка заздалегідь передбачає погіршення ситуації і намагається уникнути поведінки, яка спричинила подію. Хоча цей стиль визначається як "втеча від проблеми" (відповідальність) і не є ефективним способом вирішення конфлікту, він є дуже конструктивною реакцією на конфліктні ситуації.

Розумно в деяких випадках:

- результат вирішення конфліктної ситуації не має значення;
- рішення, які необхідно прийняти, настільки тривіальні, що не вимагають часу, зусиль і грошей;
- мають проблеми і навіть не вдається вирішити конфлікти на їхню користь;
- коли потрібна додаткова інформація;
- недостатня потужність і відсутність можливості вирішувати проблеми бажаним способом;
- порушення рухливості через високу ймовірність погіршення ситуації.

Ця роль пасивного спостерігача характерна для тих, хто не зацікавлений у змінах і намагається уникнути загострення протиріч;

2. Згладжування - це поведінка, яка має багато спільного з попередньою поведінкою. При цьому немає ознак майбутнього конфлікту, а виникненню конфлікту активно запобігають, усуваючи або приховуючи протиріччя між сторонами.

Ця поведінка розроблена для таких типових ситуацій:

- при необхідності підтримувати добрі стосунки з суперником;
- важливість результату для суперника.

3.Примус - контролювати ситуацію і регулювати її розвиток. У несприятливому напрямку конфлікту втручаються уповноважені та авторитетні особи, які впливають на ситуацію силою, щоб спрямувати конфлікт у бажаному напрямку;

4. Компроміс - проміжне або нейтральне рішення проблеми, яке умовно задовольняє сторони конфлікту. Конкуренти (недоброзичливці) йдуть на поступки один одному, частково приймаючи точку зору іншого, або відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи питання відкритим. Цей стиль працює, якщо обидві сторони хочуть одного і того ж, але в той же час знають, що їхні цілі неможливо досягти. Інколи компроміс є останнім шансом прийняти раціональне рішення.

5. Розв'язання конфлікту є найбільш бажаним і радикальним способом розвитку ситуації. Сторони детально розуміють аргументи "за" і "проти", йдуть один одному на поступки, приймають колективні рішення щодо вирішення проблеми.

Цей стиль особливо ефективний у ПрАТ "Монделіс Україна", коли сторони мають різні приховані потреби і не можуть визначити причини, чому ці потреби залишаються незадоволеними. Для вирішення поширених проблем керівництво ПрАТ "Монделіс Україна" використовує такі методи (див. табл. 3.1):

- тривалість і взаємозалежність відносин між супротивниками;
- у опонента достатньо часу для вирішення проблеми;
- сторони конфлікту розуміють питання та інтереси кожного з його учасників;
- рівноправність усіх сторін, що змушує їх знаходити рішення проблем на рівних умовах.

У процесі вирішення конфліктів воно фактично вирішується. Розв'язання конфліктів допомагає стабілізувати соціальні



системи, оскільки усуває джерело невдоволення. Сторони конфлікту, навчені "болісним досвідом", у майбутньому будуть більше співпрацювати, ніж до конфлікту. Крім того, вирішення конфліктів може запобігти більш серйозним конфліктам, які в іншому випадку могли б виникнути. [8, с. 39].

Таблиця 3.1. Методика вирішення конфлікту в ПрАТ "Монделіс Україна" шляхом розв'язання проблеми

№	Послідовність дій
1	Керівництво визначає проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановлює причину проблеми, а не зосереджується на боротьбі з її наслідками)
2	Після з'ясування суті проблеми, розглядає варіанти її вирішення, які б влаштовували, певною мірою всі зацікавлені сторони
3	Сконцентровує увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента
4	Створює атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив
5	Під час спілкування намагається досягти результату, при цьому не здавати власних позицій, але й враховувати конструктивні зауваження іншої сторони.

Для більш успішного розв'язання конфліктів в колективі підприємства керівництву ПрАТ "Монделіс Україна" рекомендується скласти так звану карту конфлікту (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 Приклад карти конфлікту для підприємства ПрАТ "Монделіс Україна"

Учасник № 1 Новий співробітник фірми Потреби: прагнення здобуття поваги, самореалізація – зайняти посаду топмайстра. Побоювання: втрата можливості зростання в даній організації, відсутність гарних стосунків з колегами.	Учасник № 2 Співробітник, який давно працює на фірмі Потреби : прагнення до збереження поваги серед колег, одержання посади топ-майстра, збереження гарного клімату в колективі. Побоювання: втрата авторитету в колективі, втрата перспектив росту, втрата роботи в даній організації.
<b>Взаємини</b>	
Учасник № 4 Керівник фірми Потреби: прагнення до збереження працездатного колективу, збереження своєї влади та авторитету, дисципліни на фірмі. Побоювання: звільнення висококваліфікованих фахівців із салону, втрата керованості в колективі, погіршення якості роботи.	Учасник № 3 Колектив Потреби: у нормальній злагодженій роботі, у збереженні наявного клімату. Побоювання: розширення конфлікту, бути втягнутим в конфлікт, погіршення соціально-психологічного клімату, втрата роботи у випадку розростання конфлікту.

У центрі - постановка проблеми, яка стоїть перед сторонами конфлікту і потребує вирішення. Потім зафіксуйте сторони, які безпосередньо беруть участь у конфлікті, їхні інтереси та побоювання можливої втрати. На карті також є місце для вказівки на те, що сторони конфлікту якимось чином впливають на їхні інтереси та переживають за наслідки.

У свою чергу, відображення такого конфлікту дозволить керівництву ПрАТ "Монделіс Україна":

- обмежити дискусії певними формальними рамками допоможе уникнути надмірного вираження емоцій;
- створювати можливості для спільного обговорення проблем;

- з'ясувати власну точку зору та зрозуміти точку зору інших;
- створити атмосферу емпатії, тобто дозволити сторонам конфлікту побачити проблему очима супротивника і прийняти його точку зору;
- вибрати нові способи вирішення конфліктів.

Також рекомендовано наступні методи запобігання конфліктам на організаційному рівні:

- встановлювати комплексні цілі перед керівником і персоналом організації;
- збалансування прав та обов'язків при виконанні посадових обов'язків;
- дотримуватися правил формування та діяльності тимчасових підрозділів;
- дотримання правил влади та відповідність між усіма рівнями влади;
- використання різноманітних форм стимулювання, що передбачають поєднання та варіювання систем грошового та немонетарного стимулювання [38, с.62].

Монетарна система включає такі системи стимулювання:

- встановлювати оплату праці відповідно до трудового внеску працівника;
- бонусна політика, заснована на продуктивності та професійній поведінці співробітників;
- прибуток і капітал від участі працівника на підприємстві;
- необов'язкова система спеціальних пільг і виплат, що розподіляються з прибутку організації відповідно до вимог чинного законодавства (пільгові або безвідсоткові позики на цільову нестачу персоналу, виплата різноманітних страховок, навчання працівників або членів їх сімей тощо);
- розподіл частки прибутку між членами команди на основі результатів по всій організації.

Системи негрошового заохочення включають:

- відкритість інформаційної системи підприємства дозволяє співробітникам брати участь в організаційних справах, а також дозволяє



працівникам розуміти всі важливі рішення, пов'язані з кадровими змінами, реорганізацією структури управління, технологічними інноваціями тощо;

- співробітники беруть участь у прийнятті ключових рішень у підрозділі та в організації;- використовувати гнучку систему зайнятості працівників, гнучкі методи праці та відпочинку;
- використання так званої віртуальної структури управління, яка не передбачає жорсткої системи пошуку працівників на робочому місці;
- використовувати стилі та методи керівництва, які відповідають інтересам працівників;- моральне заохочення працівників;
- організація спільних заходів (спортивні змагання, вечірні перерви, знайомство нових співробітників тощо).

Слід зазначити, що для успішного застосування системи стимулювання та перетворення її в ефективний засіб запобігання конфліктам, з одного боку, необхідно використовувати ці методи рівномірно та взаємопов'язано, а з іншого - їх використання має не суперечити справедливості [27, с.131].

На сьогоднішній день фахівцями розроблено багато рекомендацій щодо розв'язання конфліктів на індивідуальному рівні, що розглядають різні аспекти поведінки людей у конфліктних ситуаціях, вибирають відповідні стратегії поведінки, а також методи вирішення та управління конфліктом.

Вважається, що конструктивне вирішення конфліктів залежить від наступних факторів:

- достатнє сприйняття конфлікту, тобто достатньо точно, щоб не спотворюватися пристрасною оцінкою особи дій, намірів супротивника та своїх власних;
- відкритість та оперативність спілкування, підготовка до ґрунтовного обговорення питання, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що відбувається, надання шляхів вирішення конфліктів, створення атмосфери взаємної довіри та співпраці [12, С. 387].

Розуміння поведінкових і характерних рис людини, притаманних конфліктним особистостям, корисно для керівництва.

Підсумовуючи дослідження психологів, можна сказати, що вони включають наступне:

- недостатня самооцінка своїх здібностей, яка може бути переоцінена і недооцінена.

В обох випадках це може суперечити адекватній оцінці іншого - є підстави для конфлікту;

- бажання панувати так, щоб не було можливих і неможливих місць;
- консерватизм розуміння, думки, висловлювання, небажання долати застарілі традиції;
- надмірна принциповість і відвертість у висловлюваннях і судженнях, надмірне бажання сказати правду в обличчя;
- специфічний набір емоційних рис особистості: тривожний, агресивний, впертий, дратівливий.

При спілкуванні з людьми в конфлікті моделі поведінки можуть сильно відрізнятися. Наприклад, розмовляючи з "незручним" опонентом, можна орієнтуватися на його особистісні особливості.

1. "Бурня" - часто виходить за межі професійної розмови, нестерпний, нетерплячий, його позиція і підхід до ситуації бентежать співрозмовників і персонал підрозділу і несвідомо спонукають їх до незгоди з ним, суперечливі. Пропонована форма поведінки полягає в тому, щоб залишатися в рамках професійної розмови і намагатися зберігати спокій, заперечувати, що його смішні зауваження повинні бути розумними, і використовувати допомогу інших співробітників.

2. "Всезнайка" - завжди все знає краще за інших, вимагає слів, всіх перебиває. Рекомендована форма поведінки полягає в тому, щоб попросити інших співробітників зайняти позицію щодо його заяви.

3. "Бовтун" - Часто грубо втручається в розмову, не звертаючи уваги на час, який витрачає на запитання та відступи. Рекомендована форма поведінки - максимально тактовно зупинити її, обмежити час виступу, ввічливо й твердо вказати на предмет розмови.

4. "Недоступний співрозмовник" - Закритий, часто відчуває час і простір, тому що ніщо не заслуговує його уваги. Рекомендованою формою поведінки є інтерес до передачі досвіду, визнання його знань і досвіду, наведення прикладів з його інтересів [12, С. 420].

Слід також зазначити, що конфліктів можна уникнути, якщо ви уважно ставитеся до своїх співробітників, досліджуєте їх характер і навчите їх аналізувати свою поведінку та здібності.

Цього можна досягти за допомогою:

- Соціальна спрямованість, професійна підготовка для всіх видів сервісної діяльності;
- Постійні вимоги до всіх членів команди, особливо вищого керівництва;
- Добре спланована робота, систематично проведена серед співробітників, включаючи дослідження причин невдоволення та конфліктів, що виникли.

Крім того, у повсякденній діяльності тісна взаємодія співробітників у процесі виконання спільних завдань гарантується гарною відповідністю та сумісністю особистих якостей працівників. Тому що сумісність особистих якостей працівників важлива не тільки, а й міжособистісне задоволення установками - думками, почуттями, поведінкою, які мають зовнішні ознаки у вигляді симпатій і антипатій.

Тому, хоча існує багато шляхів вирішення конфліктної проблеми, можна виділити сім етапів цього процесу, за допомогою яких керівництво ПрАТ "Монделіс Україна" зможе ефективно керувати конфліктом:

- 1) Визнайте, що конфлікт існує.
- 2) Процедура згоди.
- 3) Окресліть масштаби конфлікту.
- 4) Дослідіть можливі рішення.
- 5) Узгоджені між учасниками.
- 6) Реалізація плану.



### 7) Рішення про оцінку.

Крім того, з метою попередження конфліктних ситуацій та підвищення стресостійкості працівників керівництву ПрАТ "Монделіс Україна" рекомендується створити в компанії додаткові психологічні служби та включити до списку працівників ще одну посаду – посаду психолога. Це, у свою чергу, не тільки дозволяє професійно (психологічно) ідентифікувати, аналізувати та розв'язувати конфлікти, а й дає можливість заздалегідь передбачити виникнення конфліктів, тим самим усуваючи можливі потенційні конфліктні ситуації.

Підсумовуючи третю частину, можна зробити наступні висновки: Перевірена запобігання конфліктам та рекомендації щодо покращення управління конфліктами на ПрАТ "Монделіс Україна", за даними компанії, автори склали карту конфліктів ПАТ "Монделіс Україна", оцінили та запропонували заходи Конфлікт рішення для обраних компаній.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі на основі дослідження причин виникнення конфліктів на підприємстві запропоновано напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві. Результати дослідження дали змогу теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Конфлікт - це розбіжність між двома сторонами, коли одна сторона намагається прийняти їхню точку зору і заважає іншій це зробити. Конфлікти можуть виникати між окремими людьми, між групами та між групами. Потенційними причинами конфлікту є спільні ресурси, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності у сприйнятті та цінностях, відмінності в поведінці та біографії людей, а також погане спілкування. Люди, як правило, не реагують на потенційно конфліктні ситуації, якщо ці ситуації не пов'язані з мінімальними особистими втратами або загрозами.

2. Потенційні негативні наслідки конфлікту включають: зниження продуктивності, невдоволення, низький моральний дух, збільшення плинності працівників, погіршення соціальних взаємодій, погане спілкування та підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій. Однак при ефективному втручанні конфлікт може мати позитивні наслідки. Наприклад, глибше працювати над пошуком рішень, різноманітністю думок у прийнятті рішень та покращенням співпраці в майбутньому. Конфлікту можна запобігти, змінюючи своє ставлення до проблемних ситуацій і поведінки, а також впливаючи на психологію та поведінку опонентів

3. Основними способами та засобами зміни поведінки до виникнення конфлікту є:

- бажання отримати глибоке і всебічне розуміння позиції опонента;
- знизити загальну тривожність та агресивність;

- здатність оцінювати свій поточний психічний стан;
- готовність вирішувати неконфліктні питання;
- вміння посміхатися;
- не чекайте від інших занадто багато;
- непідробний інтерес до партнерів по спілкуванню;
- опір конфліктам і почуття гумору.

Щоб запобігти міжособистісним конфліктам, необхідно спочатку оцінити те, що було зроблено, а потім не зроблено:

- оцінювач повинен відповідати за об'єктивність оцінювання;
- виявити та повідомити про причини недоліків персонал, який оцінюється;
- чітко ставте нові цілі та завдання;
- мотивувати співробітників на нові роботи.

Дотримання цих рекомендацій допоможе сторонам конфлікту запобігти конфліктним ситуаціям і, якщо вони це зроблять, конструктивно знайти найкращий вихід із конфлікту.

4. Вміння керувати конфліктами є вирішальним для ПАТ "Монделіс Україна". Конфлікт змушує працівників тісно спілкуватися один з одним і дізнаватися більше один про одного. У той же час члени команди стали краще розуміти своїх колег і стали більш чутливими до проблем інших.

5. Нарешті, люди розуміють необхідність розуміння норм і прагнень інших, а також неможливість вирватися з суспільства в суспільстві. Позитивною рисою конфлікту є джерело особистісного розвитку, міжособистісного, соціального досвіду подолання складних ситуацій, набутого працівником ПАТ "Монделіс Україна" у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем:

- Конфлікт допомагає краще оцінити особистісні психологічні особливості, цінності, мотивації працівників, які беруть участь у конфлікті;
- В результаті вирішення конфліктів звільняється психічне напруження і знижується інтенсивність негативних емоцій;



- Конфлікт усуває всі або частину існуючих протиріч і висвітлює вузькі місця, невирішені проблеми, неефективність і порядність.

Після закінчення конфлікту в більш ніж 65% випадків вдається повністю або частково вирішити конфлікт, що стоїть за ним;

6. Конфлікт є джерелом розвитку особистості, міжособистісних стосунків, у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем серед співробітників конфлікти є джерелом розвитку особистості, міжособистісних стосунків, у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем працівникам важко для отримання ситуації соціального досвіду; конфлікт підтримує соціальну діяльність працівників, допомагає запобігти стагнації та покращує якість індивідуальної діяльності працівників.

7. У повсякденній діяльності тісна взаємодія співробітників у процесі виконання спільних завдань гарантується гарною відповідністю та сумісністю особистих якостей працівників. Тому що сумісність особистих якостей працівників важлива не тільки, а й міжособистісне задоволення установками - думками, почуттями, поведінкою, які мають зовнішні ознаки у вигляді симпатій і антипатій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності : особливості концепту. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених* / за заг. ред. В.Г. Вікторова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 6 – 8.
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111–119
3. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . *Бюлетень НСПП*. №11. С. 50–54.
6. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3) – С. 50–55
- 7.Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління Навчальний посібник. Київ: центр навчальної літератури 2013р. - 456с.
- 8.Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами Київ. Кондор, 2010. – 172с.
- 9.Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
- 10.Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. IV 1. С. 86–89.
- 11.Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2013. № 754. С. 213–220.
- 12.Ковальчук Г. Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства. *Тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. С.113–114.

13.Корнелиус Х. Картография конфликта. Хрестоматия по конфликтологии. URL:

[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/Konflikt/20.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/20.php)

14.Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2005. № 526. 684 с.

15.Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. *Людина і політика*. № 3 (21). 2002. 75 – 87.

16.Кузмін О. Є. Основи менеджменту. Київ. Академвидав, 2011. 464 с

17.Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2009. 692 с.

18.Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.

19.Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць*. Вип. 21 Київ. Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2010. – С. 188–193.

20.Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз Київ. 2000

21.Розанова В.А. Психологические особенности конфликтов Минск: Изд. 2009. 170 с

22.Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою та суспільством : монографія Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.

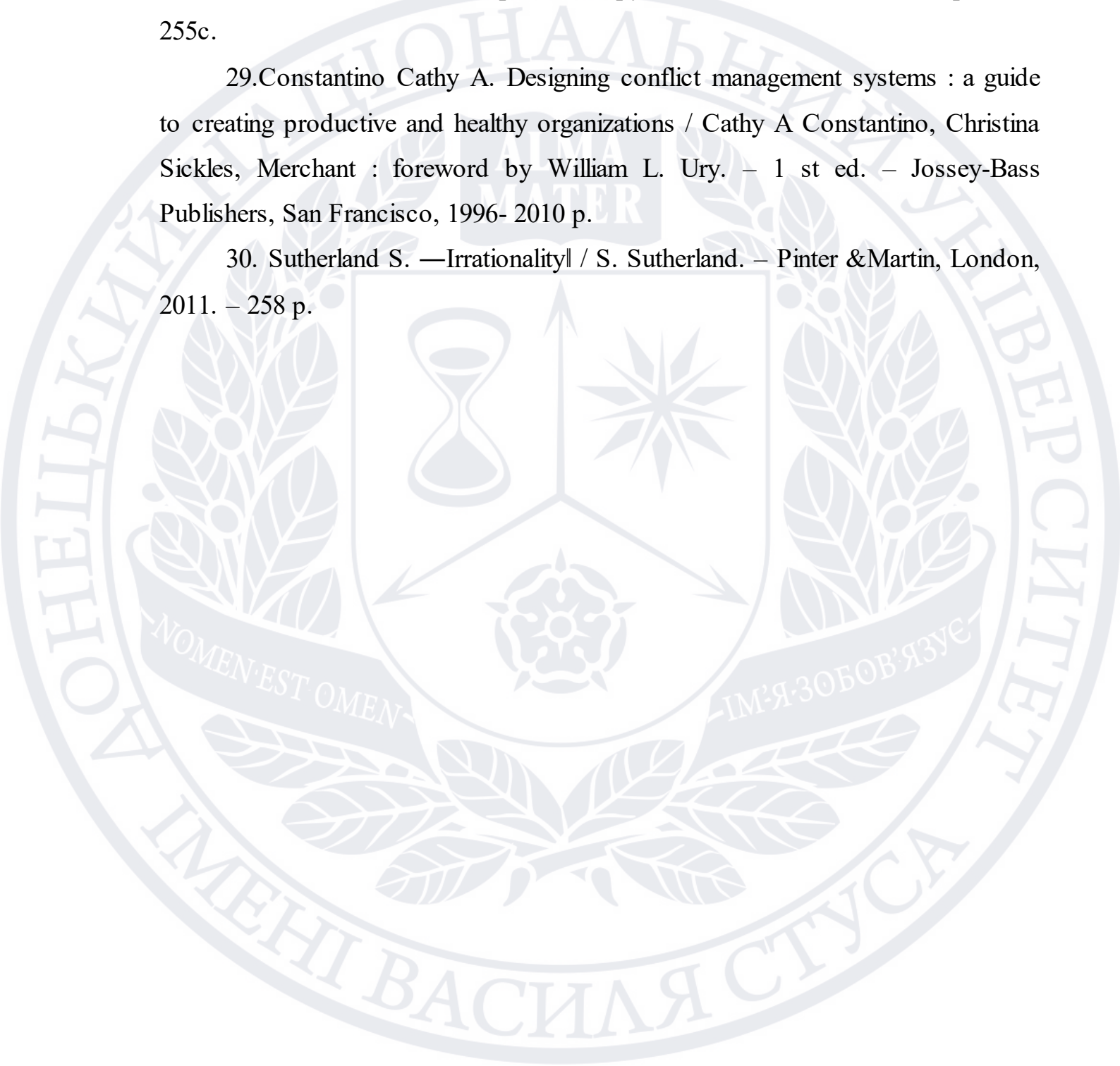
23.Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 2003- 2009 р. 254с.

24.Уткін А.Є Конфліктологія. Теорія та практика М.: Экмос, 2006. 412 с.

25.Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара М. : Бизнес-школа, 2005. 64 с.



- 26.Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні К.: Фенікс, 2010. 320 с
- 27.Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2011. 97с.
- 28.Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2012. 255с.
- 29.Constantino Cathy A. Designing conflict management systems : a guide to creating productive and healthy organizations / Cathy A Constantino, Christina Sickles, Merchant : foreword by William L. Ury. – 1 st ed. – Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996- 2010 p.
30. Sutherland S. —Irrationality|| / S. Sutherland. – Pinter & Martin, London, 2011. – 258 p.



**ДОДАТКИ**



## РЕЗУЛЬТАТИ МЕТОДИКИ В.В. БОЙКО

	бал	рівень
1.	42,5	В
2.	78	С
3.	67	С
4.	55	С
5.	62	С
6.	44	В
7.	46	В
8.	73	С
9.	60	С
10.	68	С
11.	54	В
12.	60	С
13.	53	В
14.	79	С
15.	42	В
16.	72	С
17.	91	Н
18.	47	В
19.	52	В
20.	50	В
21.	68	С
22.	47	В
23.	45	В
24.	72	С
25.	64	С
26.	73	С



**Тест Томаса — типи поведінки в конфлікті  
(адаптований Грішиною)**

**Інструкція:** Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «помилкових». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

Є два варіанти, А і В, з яких ви повинні вибрати один, більшою мірою відповідний вашим поглядам, вашій думці про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно одному з варіантів (А або В) для кожного затвердження. Відповідати треба щонайшвидше.

**Текст опитувальника**

1.   А. Деколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.  
     В. Ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я прагну звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.
2.   А. Я прагну знайти компромісне рішення.  
     В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.
3.   А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.  
     В. Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
4.   А. Я прагну знайти компромісне рішення.  
     В. Деколи я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5.   А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.  
     В. Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.
6.   А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.  
     В. Я прагну добитися свого.
7.   А. Я прагну відкласти рішення спірного питання, з тим щоб з часом вирішити його остаточно.  
     В. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.
8.   А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.  
     В. Я насамперед прагну ясно визначити те, в чому полягають всі інтереси, що торкнулися.
9.   А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.

- В.** Я докладаю зусилля, щоб добитися свого.
- 10. А.** Я твердо прагну досягти свого.
- В.** Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- 11. А.** Спочатку я прагну чітко визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.
- В.** Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.
- 12. А.** Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати спори.
- В.** Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він теж йде назустріч мені.
- 13. А.** Я пропоную середню позицію.
- В.** Я наполягаю, щоб було зроблено здається.
- 14. А.** Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його поглядах.
- В.** Я намагаюся показати іншому логікові і переваги моїх поглядів.
- 15. А.** Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
- В.** Я прагну зробити так, щоб уникнути напруженості.
- 16. А.** Я прагну не зачепити відчуттів іншого.
- В.** Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
- 17. А.** Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.
- В.** Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.
- 18. А.** Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість наполягти на своєму.
- В.** Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
- 19. А.** Спочатку я прагну ясно визначити те, в чому полягають всі порушені питання і інтереси.
- В.** Я прагну відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.
- 20. А.** Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
- В.** Я прагну знайти якнайкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.
- 21. А.** Ведучи переговори, я прагну бути уважним до бажанням іншого.
- В.** Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх сумісного рішення.
- 22. А.** Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.
- В.** Я відстоюю свої бажання.

**23. А.** Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

**В.** Деколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

**24. А.** Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

**В.** Я прагну переконати іншого прийти до компромісу.

**25. А.** Я намагаюся показати іншому логікові і переваги моїх поглядів.

**В.** Ведучи переговори, я прагну бути уважним до бажань іншого.

**26. А.** Я пропоную середню позицію.

**В.** Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

**27. А.** Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.

**В.** Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

**28. А.** Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

**В.** Улагоджуючи ситуацію, я, зазвичай, прагну знайти підтримку в іншого.

**29. А.** Я пропоную середню позицію.

**В.** Думаю, що не завжди варто хвилюватися через певні розбіжності у поглядах.

**30. А.** Я прагну не зачепити почуттів іншого.

**В.** Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли добитися успіху.

#### Бланк опитувальника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		



8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

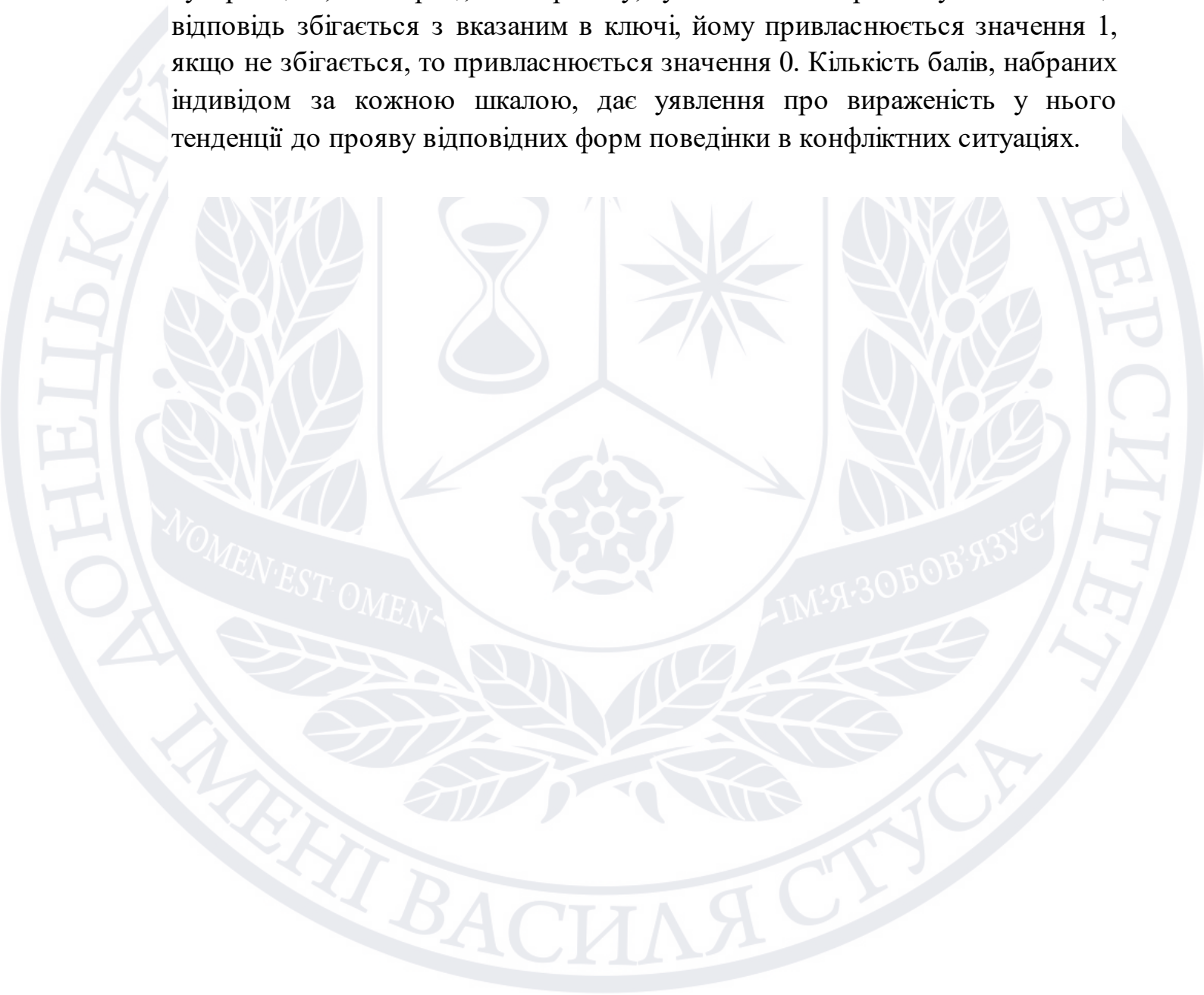


**Ключ до опитувальника**

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, ПА, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, ЗАКЛИК.
3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

**Обробка результатів**

У ключі кожна відповідь А або В дає уявлення про кількісний вираз: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з вказаним в ключі, йому привласнюється значення 1, якщо не збігається, то привласнюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.



## ДОДАТОК В

## Результати дослідження за методикою К.Томаса

	Працівник	Кількість балів за типом					Переважаюча стратегія
		Суперництво	Співпраця	Ком.	Уникн.	Пристосув.	
1.	Ж-24	4	8	9	5	4	Комп.
2.	Ж-29	10	5	7	6	2	Суперництво
3.	Ж-40	10	6	8	5	1	Суперництво
4.	Ч-28	1	7	8	7	7	Комп.
5.	Ч-39	4	7	9	7	4	Комп.
6.	Ч-40	3	8	6	9	4	Уникнення
7.	Ч-43	4	7	5	7	7	Співпраця
8.	Ч-44	2	5	10	7	6	Комп.
9.	Ч-50	5	7	5	10	3	Уникнення
10.	Ч-52	-	5	7	11	7	Уникнення
11.	Ч-60	1	7	6	9	7	Уникнення
12.	Ч-61	-	7	11	7	5	Комп.
13.	Ч-70	5	7	5	8	5	Уникнення
14.	Ч-55	1	4	7	10	8	Уникнення
15.	Ч-31	-	8	9	7	6	Комп.
16.	Ч-41	5	5	7	7	7	Комп.
17.	Ч-43	8	3	7	12	-	Уникнення
18.	Ч-47	3	7	10	7	3	Комп.
19.	Ч-51	3	7	6	9	5	Уникнення
20.	Ч-53	8	7	7	5	3	Суперництво
21.	Ч-68	4	5	6	9	6	Уникнення
22.	Ч-69	3	9	9	5	3	Співпраця
23.	Ч-70	3	8	6	6	7	Співпраця
24.	Ч-53	2	5	6	11	6	Уникнення
25.	Ч-51	6	6	2	7	7	Пристосування
26.	Ж-32	4	5	6	9	6	Уникнення



## ДОДАТОК Г

## Результати методики Розенцвейга

п/п	Працівник	Загальний бал Е		Рівень
		Кількість	%	
1.	Ж-24	5,5	27,5	Н
2.	Ж-29	10	50	В
3.	Ж-40	10	50	В
4.	Ч-28	8,5	42,5	С
5.	Ч-39	12,5	62,5	В
6.	Ч-40	5,5	27,5	Н
7.	Ч-43	3	15	Н
8.	Ч-44	8	40	С
9.	Ч-50	11,5	57,5	В
10.	Ч-52	4	20	Н
11.	Ч-60	7	35	Н
12.	Ч-61	11	55	В
13.	Ч-70	7,5	37,5	С
14.	Ч-55	6,5	32,5	Н
15.	Ч-31	5	25	Н
16.	Ч-41	7	35	Н
17.	Ч-43	8	40	С
18.	Ч-47	3	15	Н
19.	Ч-51	7	35	Н
20.	Ч-53	5,5	27,5	Н
21.	Ч-68	4	20	Н
22.	Ч-69	12	60	В
23.	Ч-70	6,5	32,5	Н
24.	Ч-53	7	35	Н
25.	Ч-51	7	35	Н
26.	Ж-32	8	40	С