

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення системи управління конфліктами в організації»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи М-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Ксенія КОРЕПАНОВА



Керівник: к.е.н., доц. Ганна РЕКУН



Рецензент:

Директор ТОВ «Медичний Центр «МТМ»
Шагун Сергій Володимирович

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри



підпис

Володимир РОДЧЕНКО

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Корепановій Ксенії Олексіївні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління конфліктами в організації»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Рекун Ганна Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Сформувати теоретичний базис системного управління конфліктами через визначення сутності поняття «конфлікт», типів та причин їх виникнення. Систематизувати підходи та інструменти до аналізу та оцінки конфліктів в організації. Узагальнити сучасні методи управління конфліктами в організації. Визначити організаційно-економічні передумови виникнення конфліктів в «МЦ МТМ». Проаналізувати та оцінити чинники, що впливають на виникнення конфліктів та сучасний стан управління конфліктами в «МЦ МТМ». Обґрунтувати фактори, що впливають на конфлікти в «МЦ МТМ». Розробити напрями удосконалення системи управління конфліктами в «МЦ МТМ». Запропонувати комплексну методику оцінки фінансової вартості конфлікту в організації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студентка


підпис

Ксенія КОРЕПАНОВА

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Ганна РЕКУН

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Поняття, типи та причини виникнення конфліктів.....	9
1.2 Підходи та інструменти до аналізу та оцінки конфліктів в організації.....	16
1.3 Сучасні методи управління конфліктами в організації	24
Висновки за розділом 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЦ МТМ»	34
2.1 Організаційно-економічні передумови виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ»	34
2.2 Оцінка внутрішніх чинників виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ».....	46
2.3 Аналіз управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ».....	54
Висновки за розділом 2	60
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЦ МТМ»	62
3.1 Обґрунтування факторів, що мають вплив на конфлікти в організації	62
3.2 Розробка напрямів удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ».....	78
3.3 Впровадження комплексної методики оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації.....	83
ВИСНОВКИ.....	97
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення системи управління конфліктами в організації є однією з найактуальніших та нагальних тем сучасного менеджменту. В умовах постійних змін, росту конкуренції і складних робочих відносин стало надзвичайно важливим знайти ефективні стратегії для вирішення конфліктів у робочому оточенні. Вищезазначені чинники породжують велику потребу у дослідженні та вдосконаленні методів та підходів до управління конфліктами в організаціях. За останні десятиліття спостерігається зростання комплексності та різноманітності викликів, які постають перед організаціями в управлінні конфліктами. Сучасні бізнес-середовища стали більш глобалізованими, де робочі групи можуть включати представників різних культур, інтересів та поглядів. Неефективне управління конфліктами може призводити до зниження результативності праці, сприяти втраті значного обсягу робочого часу та створювати негативний вплив на соціально-психологічну атмосферу.

Покращення системи управління конфліктами в організації стає необхідним для збереження корпоративної культури, забезпечення позитивного клімату на робочому місці та вдосконалення репутації компанії в очах клієнтів і інвесторів. Дуже важливим є своєчасно попередити перехід конструктивного конфлікту, що сприяє розвитку організації у деструктивний, що несе за собою негативний вплив.

Актуальність теми управління конфліктами підтверджена багатьма українськими та зарубіжними дослідниками, менеджерами, та фахівцями у галузі конфліктології, такими як С. Герберт [47], М. Левінгер [54], Х. Джонг [52], Л. Крісберг [53], Г. Бісно [32], А. Козер [37], В. Данюк [6], Л. Карамушка [12], Т. Дзюба [13], О. Криса [18].

Водночас, в умовах нових викликів питання управління, вирішення конфліктів залишається актуальним та потребує розробки нових інструментів та методів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи управління конфліктами в організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- сформулювати теоретичний базис системного управління конфліктами через визначення сутності поняття «конфлікт», типів та причин їх виникнення;
- систематизувати підходи та інструменти до аналізу та оцінки конфліктів в організації;
- узагальнити сучасні методи управління конфліктами в організації;
- визначити організаційно-економічні передумови виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ»;
- оцінити внутрішні чинники, що впливають на виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ»;
- для розробки напрямів та рекомендацій з удосконалення системи управління конфліктами проаналізувати чинники, що впливають на виникнення конфліктів та сучасний стан управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ»;
- обґрунтувати фактори, що впливають на конфлікти в ТОВ «МЦ МТМ»;
- розробити напрями удосконалення системи управління конфліктами в «МЦ МТМ»;
- запропонувати комплексну методику оцінки фінансової вартості конфлікту в ТОВ «МЦ МТМ».

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів щодо удосконалення системи управління конфліктами в організації.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження і розв'язання поставлених завдань використовувався комплекс таких методів: теоретичне узагальнення – для розкриття змісту і сутності визначення понять «управління конфліктами» та «системи управління конфліктами»; індукція, дедукція, аналіз, синтез, формальна логіка та абстрагування – для визначення й уточнення економічної суті та змісту понятійного апарату; таблично-графічний метод – для порівняння та наочного зображення емпіричних даних, обґрунтування низки завдань щодо удосконалення механізму управління конфліктами в організації; економіко-статистичні методи, зокрема: групування, порівняння, методи аналогії, методи збору інформації (анкетування, опитування, фокус-групи) тощо – для опрацювання статистичних даних, аналізу показників, які характеризують досліджувані процеси, оцінки фінансової вартості (ціни) конфлікту в організації; системний підхід – для обґрунтування структури і складу системи управління персоналом організації; формалізації та економіко-математичного моделювання – для розробки підходу до удосконалення системи управління конфліктами в організації, зокрема, метод головних компонент – для виявлення та аналізу факторів впливу на соціально-психологічний клімат в організації, регресійний аналіз – для визначення характеру та сили впливу виділених факторів та прогнозування фінансових результатів компанії.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з питань функціонування організацій, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані організації.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні методичних підходів до обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конфліктами в організації на основі застосування економіко-статистичних методів аналізу та моделювання (факторного та кореляційно-регресійного аналізу) для виявлення внутрішніх чинників, що впливають на виникнення конфліктів в організації, визначення узагальнених екзогенних факторів та встановлення сили їхнього впливу на конфлікти та застосуванні комплексної методики оцінки фінансової вартості конфлікту.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що запропоновані та обґрунтовані у роботі напрями удосконалення системи управління конфліктами можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами.

Практичне значення результатів дослідження підтверджується їхнім використанням у практичній роботі ТОВ «Медичний центр «МТМ», зокрема, при удосконаленні системи управління персоналом, моніторингу задоволеності працівників умовами праці та визначення вартості конфліктів (довідка № 01-17/12 від 13 жовтня 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Апробація результатів дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації» на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 27-28 жовтня 2023 р.

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи опубліковано у наукових працях: 2 статті у наукових фахових виданнях України [15; 20], 1 праця – тези доповіді на міжнародній конференції.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 130 сторінок, з яких 106 сторінок основного тексту. Робота містить 11 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел нараховує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, типи та причини виникнення конфліктів

Сучасні організації, працюючи в умовах постійних змін та розвитку, стикаються з низкою внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на їхню діяльність. Один із найбільш важливих аспектів, що визначає ефективність та стабільність організаційного середовища, – це управління конфліктами. Конфлікти становлять невід’ємну частину життєвого циклу будь-якої організації і можуть виникати як внаслідок відмінностей у цілях та інтересах співробітників, так і через вплив внутрішніх та зовнішніх чинників.

Конфлікти мають велике значення у бізнесі. Вони охоплюють практично всі сфери суспільного життя, всі сфери соціальних відносин та взаємодії індивідів та їх груп, є невід’ємною частиною функціонування будь-якої організації.

Існує велика кількість підходів до визначення поняття «конфлікт». Ці підходи визначаються різними науковими дисциплінами та методологіями досліджень. Визначення поняття «конфлікт» викликає інтерес у різних наукових галузях, таких як соціологія, психологія, менеджмент, політика, конфліктологія та інші.

У менеджменті конфлікт часто розглядається як результат взаємодії в організаційному середовищі, де можуть виникати розбіжності у цілях, інтересах, переконаннях або заздрості між співробітниками, підрозділами чи сторонами в організації.

Основні підходи до визначення поняття «конфлікт» наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конфлікт» різними вченими

Джерело	Визначення
Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. [13]	Під конфліктом розуміється найбільш гострий спосіб усунення протиріч, що виникають в процесі взаємодії, що полягає у протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується негативними емоціями.
Бісно Г. [32]	Процес соціальної взаємодії, що включає боротьбу за претензії на ресурси, владу та статус, переконання, інші уподобання та бажання. Цілі сторін конфлікту можуть простягатися від простої спроби отримати перевагу або забезпечити ресурсну перевагу, до крайніх мір як поранення чи усунення опонентів.
Боулдинг К. [34]	Конфлікт – це ситуація протистояння, в якій дві або більше сторін розуміють невдоволеність можливих позицій і кожна сторона прагне зайняти положення, несумісне з тим, яке хоче зайняти інша.
Левінгер М. [54]	Усі здобуті структурним шляхом взаємини протилежності груп та інститутів, очікувань та норм.
Козер Л. [37]	Визначав конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний соціальний статус. На його думку цілями складаються в конфлікті сторін, є нейтралізація, ослаблення, нанесення шкоди або знищення протилежної особи.
Крісберг Л. [53]	Відношення між двома і більше сторонами, які впевнені в тому, що мають несумісні цілі.

Джерело: складено автором за даними [13, с. 53; 32, с. 13; 34, с. 9-10; 54, с. 7; 37, с. 233; 53].

В результаті аналізу вищенаведених підходів можна зазначити, що конфлікт представляє собою соціальне явище, що виникає унаслідок розбіжностей, суперечок чи протистоянь між двома чи більше сторонами. Ці розбіжності виникають з несумісності цілей, переконань та інтересів, і можуть проявлятися у боротьбі за ресурси, владу, статус, переконання чи інші пріоритети. Конфлікт зазвичай супроводжується негативними емоціями.

За формулою конфлікту відомо, що він виникає тоді, коли конфліктна ситуація поєднується з інцидентом, в якому одна сторона вважає, що дії або наміри іншої сторони становлять загрозу, дискримінацію, приниження або створюють несправедливе положення [13].

Розв'язання конфлікту передбачає вирішення конфліктної ситуації та усунення інциденту. Проте в реальному житті існують ситуації, коли об'єктивні обставини роблять неможливим усунення конфліктної ситуації. За формулою конфлікту видно, що для уникнення конфлікту необхідно діяти максимально обережно та утримуватися від виникнення інцидентів.

Серед основних елементів взаємодії в конфлікті можна виділити наступні:

- об'єкт конфлікту – це потреби, які необхідно задовольнити, що визначають як мету конфлікту. У ролі об'єктом конфлікту можуть виступати духовні (ідея, норма, принцип), матеріальні (ресурс) і соціальні (влада) цінності і т.д.;

- учасники конфлікту виступають у ролі протиборчих сторін, що визначають кількість та характер задіяних сторін у конфлікті. Крім основних учасників, до конфлікту також можуть бути причетні інші особи, які мають менш важливе, другорядне значення. Ролі учасників можуть різнитися як з психологічного, так і з соціального погляду.

- умови конфлікту, соціальне середовище визначають умови, в яких розгортається конфлікт. У випадку організаційного конфлікту це можуть бути формальні структури (організаційна структура, інститути) і неформальні фактори (умови ведення бізнесу, організаційна культура і т.д.);

- особистісні елементи конфлікту і його суб'єктивне сприйняття включають загальне уявлення про зовнішнє середовище конфлікту і його учасників [19].

Конфлікти різняться за різними ознаками, і для ефективного управління конфліктом важливо їх визначити. Сучасний погляд на це питання полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але й корисні. За функціональним значенням конфлікти поділяють на позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні). Конструктивний конфлікт сприяє розвитку організації, і його особливість полягає в тому, що, якщо його вчасно не вирішити, він може перетворитися в деструктивний. Деструктивний, у свою чергу, полягає у нанесенні збитку

організації. Посилення такого виду конфлікту веде до розвитку у його учасників стресу, що негативно впливає на згуртованість колективу [18].

Щодо суб'єктів конфліктної взаємодії, можна виділити чотири основні типи конфліктів (рис. 1.1).

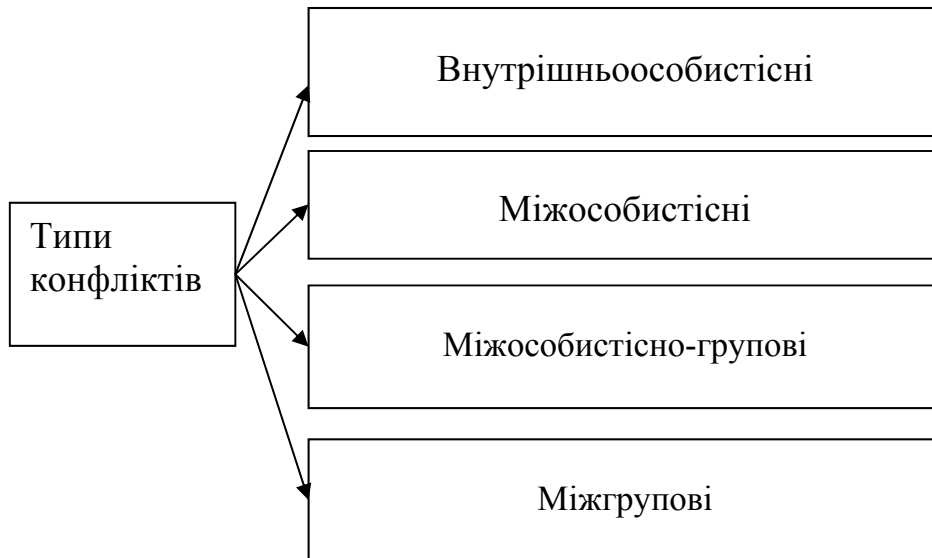


Рисунок 1.1 – Типи конфліктів за суб'єктами взаємодії

Джерело: складено автором за даними [28]

1) Внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути, коли особі ставлять суперечливі вимоги стосовно результатів роботи або коли виробничі вимоги не відповідають її особистим потребам чи цінностям. Цей тип конфлікту може виникнути через робоче перевантаження або недовантаження, і він часто пов'язаний з низькою задоволеністю роботою, стресом або низькою впевненістю в собі.

2) Міжособистісний конфлікт, вважається найбільш поширеним, і в основі його зазвичай лежить боротьба керівника за обмежені ресурси, робочу силу, фінанси і т.д. Цей тип конфлікту може проявлятися як зіткнення особистостей, де люди з різними характерами та темпераментами не можуть взаємодіяти.

3) Конфлікт між особистістю і групою виникає в структурах організацій, коли очікування підрозділу суперечать очікуванням одного з робітників або коли останній намагається взяти іншу позицію в своїй поведінці, ніж це прийнято в

колективі. Схоже протиріччя може виникнути на основі службових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність, відповідати правилам та процедурам організації. У разі, коли керівник вживає дисциплінарних заходів, які здаються непропорційними чи неадекватними для його підлеглих, це може призвести до того, що співробітники змінять своє ставлення до керівництва, і, іноді, знизять продуктивність праці [1].

Однією з найпоширеніших причин конфлікту в формальних структурах служить думка групи працівників про неправомірність дій їх начальника, особливо в області дисциплінарних заходів та заходів винагороди.

4) Міжгруповий конфлікт. Така ситуація в організації також зустрічається досить часто. Організації складаються з багатьох формальних та неформальних груп. Підґрунтям для конфліктів між ними служить суперництво між групами, які прагнуть до досягнення максимального впливу на адміністрацію організації. У формальних структурах однією з причин міжгрупових конфліктів служать розбіжності між лінійними і штабним персоналом. [28]

Конфлікти можна класифікувати за їхньою спрямованістю. Так, вони розділяються на вертикальні, горизонтальні та змішані. Вертикальні конфлікти включають учасників, один із яких перебуває в підпорядкуванні іншому. Горизонтальні конфлікти виникають між особами, які не перебувають в прямому підпорядкуванні одна одній. Змішані конфлікти мають елементи як вертикальних, так і горизонтальних конфліктів. Близько 75% всіх конфліктів мають вертикальну складову. При появі таких конфліктів керівники не можуть майже нічого зробити, бо кожне їх розпорядження або дія розглядаються підлеглими вже не об'єктивно, а через призму конфлікту. [26]

Конфлікт може також бути класифікований за причиною виникнення. Для того щоб уникнути переходу конфліктів у некеровану стадію та забезпечити їх своєчасне вирішення і перетворення на конструктивний шлях, керівникам важливо розуміти загальні причини виникнення конфліктів і вживати заходів для їх запобігання. Це є вагомим внеском у підтримку здорового робочого

середовища, оскільки ігнорування конфліктів призведе до зниження продуктивності праці [12].

Можна виділити такі основні причини конфліктів як обмеженість ресурсів, взаємозалежність обов'язків та завдань, розходження в цілях, розходження в цінностях, відмінності в життєвому шляху та манері поведінки, в рівні освіти [31]. Також можуть спричинити вплив погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація і т.д. Далі наведено розгляд кожної причини та заходів, спрямованих на попередження їх виникнення. [14]

Розподіл ресурсів. Будь-яка організація завжди має обмежені ресурси. Так, люди, що займають одну і ту ж або аналогічну посаду, можуть відчувати, що отримують різні зарплати чи пільги.

Щоб досягти цілей найбільш ефективним шляхом, керівництво має вирішити який розподіл матеріалів, інформації, фінансових та людських ресурсів між різними підрозділами та конкретними працівниками буде доречним.

Проблеми комунікації. Досить сказати, що різні комунікативні проблеми чи неясність у процесі спілкування можуть сприяти конфлікту. Коли одна людина неправильно розуміє повідомлення або коли інформація приховується, вона часто реагує розчаруванням і гнівом.

Щоб не допустити виникнення конфліктів даного типу, слід забезпечити існування однозначних критеріїв якості, здатність управлінського персоналу чітко сформулювати завдання та функції всіх структурних підрозділів та співробітників [2].

Недосконала система контролю. У той час, як повний контроль може дратувати та сковувати працівника, обмежувати більш творчий підхід до виконання завдань та пропонування ідей, його нестача, особливо для працівників з низькою мотивацією, призведе до невиконання посадових обов'язків [58].

Таким чином, слід приділити увагу навчанню керівників, щоб оцінка роботи працівників сприяла їх розвитку, враховувала сильні та слабкі сторони.

Підвищенню продуктивності працівників буде сприяти відчуття значимості та цінності їх роботи для керівництва.

Відсутність загальних стандартів ефективності. Відмінності в критеріях ефективності та системах винагород надають більший потенціал для організаційного конфлікту. Часто це відбувається через відсутність загальних стандартів ефективності між різними групами в межах однієї організації.

Для запобігання виникненню таких ситуацій, мають бути впроваджені такі критерії ефективності, які будуть виключати зіткнення загальних інтересів та інтересів кожної окремої одиниці [16].

Взаємозалежності завдань. По суті, чим більший ступінь взаємозалежності завдань між окремими особами чи групами (тобто чим більше їм доводиться працювати разом чи співпрацювати для досягнення мети), тим більша ймовірність конфлікту. Особливої актуальності це набуває, якщо між суб'єктами існують різні очікування чи цілі, тому слід працювати на загальну ціль компанії. Щоб мінімізувати виникнення розбіжностей, кожен член колективу повинен чітко розуміти свої обов'язки, методи їх виконання та межі відповідальності за виконану роботу [19].

Наступною причиною можна відзначити розходження в цілях. Конфлікти в такому випадку відбуваються через те, що різні підрозділи організації задовольняють в першу чергу свої потреби, організовують свою діяльність відповідно до своїх цілей та отримують плату за фінальний результат [38].

Основна задача в даному аспекті – поінформованість всіх працівників про загальні цілі, цінності, стратегію та політику організації. Наявність, знання та слідування ним, дасть працівникам розуміння щодо поведінки в конфліктних ситуаціях та допоможе уникнути виникнення суперечок.

Індивідуальні відмінності. Нарешті, різноманітність індивідуальних відмінностей, таких як особисті здібності, уявлення, риси характеру та навички, можуть істотно вплинути на характер міжособистісних відносин.

Організація має організовувати заходи зі згуртованості колективу, тренінги для освоєння основних навичок спілкування, оскільки командна згуртованість – це показник стійкості, стабільності міжособистісних взаємовідносин [22].

Отже, для того, щоб запобігти виникненню та подальшому розвитку конфліктів в організації, слід своєчасно вміти розпізнавати причини їх появи. Роботодавці повинні сформувати культуру, де управління конфліктами розглядається як одна з основних професійних компетенцій як при прийомі на роботу, так і в повсякденному житті компанії. Конфліктні ситуації можуть негативно впливати як на моральне та фізичне здоров'я працівників, так і на загальну атмосферу на підприємстві та його фінансові показники. Не слід ігнорувати такі ситуації та відпускати їх на самоті [7].

Можна зробити висновок, що конфлікт – це зіткнення протилежних позицій, думок, оцінок і ідей, які люди намагаються вирішити. Деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Конструктивний сприяє розвитку організації, але при неефективному управлінні він може перетворитися в деструктивний, що завдасть шкоди організації. Була визначена класифікація причин та типів конфлікту. На основі цього можна визначитися з кращою стратегією виходу з нього.

1.2 Підходи та інструменти до аналізу та оцінки конфліктів в організації

Конфлікт можна розуміти як взаємодію, засновану на відмові від співіснування принаймні між двома акторами, одному з яких завдано шкоди, а іншому – навмисно або через незнання. Результати аналізу конфліктів створюють основу для спрямування майбутніх дій, розглядаючи конфлікт як динамічне середовище, що робить будь-яке втручання частиною контексту конфлікту. Конфлікт може бути мирним або насильницьким із багатьма

вимірами та рівнями, які починаються від постійного миру, фіксованого миру, нефіксованого миру, криз і, нарешті, війни [45].

Умовно конфлікт можна визначити як суперечку або дебати, які здебільшого призводять до судової процедури, такої як арбітраж, посередництво або подання позову [45].

Аналіз конфлікту проводиться, щоб пом'якшити подальший розвиток подій і вибрати інструменти, адекватні кожному етапу. Аналіз по суті не веде до об'єктивного розуміння поточного конфлікту, а скоріше демонструє наші самокогнітивні рефлексії, щоб стало можливим розмірковувати, посередничити, обговорювати та спілкуватися щодо них.

У практиці управління конфліктами аналіз чи оцінку можна проводити різними способами. Це можна зробити шляхом ретельного, структурованого дослідження вчених або аналітиків; командою, якій доручено цю виняткову роль у їхній організації; або місцевими фахівцями, які розуміють ситуацію, покладаючись на свої особисті чи організаційні знання та методи. У деяких випадках може бути так мало часу або ресурсів, що їх аналіз є імпресіоністським, неповним або відсутнім.

За своєю суттю аналіз конфлікту – це процес розуміння конфлікту. Визначення, метод і зміст залежать від мети аналізу та того, хто його проводить. Однак усі аналізи конфлікту організовані таким чином, щоб зосередити дослідження на конфлікті та на тому, як він впливає на ситуацію [33; 48; 64]. Види аналізу конфліктів не однакові. Герберт зазначає: «У літературі широко стверджується, що систематичний аналіз конфліктів є важливим елементом, що лежить в основі політики та практики» [47]. Слово систематичний підкреслює аналітичні зусилля, які ретельно й методично розглядають багато факторів, що впливають на конфліктні ситуації. Аналіз робиться систематичним шляхом організації запитань і даних, отриманих із запитань, у категорії, часто за допомогою використання візуальних або концептуальних моделей і рамок.

Аналіз конфлікту може включати питання про контекст (системи, структури, розташування), акторів (ідентичність, наприклад стать, етнічна приналежність, релігія тощо), дії (тактика, мотивація), динаміку (тенденції, тригери, ескалація), джерела (історія, наративи) та проблеми (ресурси, сприйняття та цінності) [47]. Крім того, аналіз може бути зосереджений на різних рівнях (мікро, мезо, макро), секторах (освіта, торгівля, міжнародні відносини, політика, розвиток тощо) та/або соціальних інститутах (сім'ї, громади, соціальні рухи, організації, релігійні організації, нації/держави тощо) [54].

Оцінка конфлікту – це інший термін, який часто використовується як синонім із терміном аналіз конфлікту. Він описує ту саму функцію збору та аналізу даних, щоб зрозуміти ситуацію чи подію. Хоча багато вчених і практиків використовують ці терміни як синоніми, деякі використовують терміни оцінка конфлікту та аналіз конфлікту по-різному. Шмуелі [65] при визначенні оцінки конфлікту, наприклад, перелічує аналіз конфлікту як один з кроків у процесі оцінювання. Однак у цьому дослідженні ми розглядаємо їх як еквівалентні.

Аналіз конфлікту включає наукові та академічні джерела, а також професійні чи практичні джерела. Існує велика частка літератури, яка аналізує конфлікти, і зростає кількість літератури про сам аналіз конфлікту та те, як він проводиться [47].

У науковій літературі з аналізу конфліктів є багато випадків, коли вчені висунули рамки для систематичного аналізу для практичного використання. Одна структура з'являється в Довіднику Routledge з аналізу та вирішення конфліктів [64]. У своїй главі Сандоул [64] зазначає, що аналіз конфліктів досягається шляхом «побудови структури, за допомогою якої можна аналізувати конфлікти» [64]. Його структура зосереджена на теорії конфлікту та включала «відносини та взаємодію між окремими особами та між мікро-, макро- та мезорівнями аналізу». Є багато інших наукових внесків у практичний аналіз конфліктів. Приклади таких включають «Розуміння конфлікту та аналізу конфлікту» (Understanding Conflict and Conflict Analysis, [52]), «Аналіз конфлікту» (Conflict Analysis, [54]) та «Досягнення миру» (Making Peace Last, [62]).

Аналіз конфлікту також можна проводити за допомогою формальних дослідницьких методологій, у яких аналіз впливає зі структурованого запиту, як показано в тексті Дракмена «Проведення досліджень: Методи дослідження для аналізу конфлікту». Наукові та академічні рецензовані методи аналізу конфліктів можуть бути знайдені в практичному застосуванні політиками та особами, які приймають рішення на різних рівнях у різних контекстах [47].

Мозкові центри та дослідницькі інститути також вносять практичні знання про конфлікти через свої дослідження. Зазвичай вони дають оцінки конфліктних ситуацій, аналіз політики, короткі описи ситуації та посібники з аналізу конфлікту. Одним із таких прикладів є Ресурсний центр управління та соціального розвитку (Conflict Analysis Tools, GSDRC).

Ця категорія наукового аналізу конфліктів може включати експериментальний або теоретичний аналіз, який інколи використовується в теорії комунікацій, комп'ютерному моделюванні або економіці та теорії ігор.

Існує також багата та різноманітна література, яка складається з посібників, рамок, довідників та інструментів для практичного аналізу конфліктів, розроблених практиками та організаціями з розбудови миру. Ця література може бути подібна до академічної літератури з точки зору якості та змісту, хоча вона може не бути рецензованою в традиційному розумінні. У цій практичній літературі аналіз конфліктів не є кінцевою метою, а скоріше це необхідна основа для політики, програмування та прийняття рішень [47].

Більшість практичних підходів до аналізу конфліктів також залежить від конкретних інструментів (наприклад, каркасів, моделей, часових шкал тощо), які допомагають класифікувати якісні дані та візуально показати взаємозв'язки [43; 54].

Наразі в українських компаніях/організаціях практикуючі спеціалісти з аналізу конфліктів дуже часто покладаються на власну інтуїцію, місцевих зацікавлених сторін чи експертів або розмови з колегами, а не систематично аналізують дані/інформацію за допомогою платформ, посібників чи інструментів. Хоча в науковій і професійній літературі є значні докази, які

підтверджують ідею, що систематичний аналіз конфліктів або оцінка є критично важливими для прийняття правильних рішень щодо програмування [43; 64; 67].

Відповідно до [45], аналіз конфліктів включає:

- Підтвердження того, що особа, яка проводить аналіз, справді має справу з поточним конфліктом.
- Визначення основних напрямків конфлікту, зберігаючи можливість переглянути їх пізніше.
- Застосування інструментів для зосередження на перших проявах конфлікту.

Для аналітичної оцінки різних атрибутів конфлікту можна використовувати 8 інструментів, враховуючи при цьому те, на що впливають точки зору аналітика(ів).

Зазвичай, у світовій практиці використовуються наступні методи аналізу конфліктів:

1. Гарвардський підхід;
2. Теорія людських потреб;
3. Підхід до трансформації конфлікту.

Гарвардський підхід підтверджує відмінності, засновані на позиціях, з одного боку, і відмінності, засновані на інтересах, з іншого, і припускає, що конфлікт можна вирішити, коли зацікавлені сторони зосереджуються на інтересах, а не на позиціях, коли вони працюють над розробкою стандартів, прийнятих усіма сторонами.

Теорія людських потреб припускає, що конфлікт полягає в наборі незадоволених людських потреб, які вимагають аналізу, спілкування та задоволення для вирішення конфлікту.

Підхід до трансформації конфлікту припускає, що конфлікт є або конструктивною, або деструктивною взаємодією в світлі способу вирішення конфлікту або способу трансформації конфлікту. Згідно з цим підходом,

конфлікти розглядаються як енергетичні взаємодії, різні реалізації, а також соціальні та культурні контексти, в яких створюється істина.

Основними інструментами (техніками) аналізу конфліктів визначають [45]: Конфліктне колесо, Дерево конфліктів, Відображення конфліктів, Модель ескалації Гласла, Аналіз перспективи конфлікту (CPA), Картування потреб і страхів, Багатопричинна рольова модель, АССР.

1. Конфліктне колесо:

Це «поза межами» інструмент аналізу, який організовує інші аналітичні інструменти та надає комплексне уявлення перед тим, як приступити до аналізу певних аспектів конфлікту, а також під час використання першого підходу.

Він складається з 6 вимірів для аналізу конфлікту:

- Динаміка: що відноситься до рівня ескалації конфлікту.
- Причини/Проблеми: про що сторони борються чи сперечаються?
- Зацікавлені сторони/відносини: особи, країни, залучені чи зацікавлені організації. Безпосередньо залучені сторони будуть називатися стейкхолдерами або сторонами, але якщо вони будуть занепокоєні через трансформацію конфлікту, вони будуть третіми сторонами, поряд із опосередковано залученими зацікавленими сторонами, коли мова йде про результати.
- Підконтекст: контекст і підфактори зазвичай випадають з контексту конфлікту. Субнасильство вказує на насильницькі акти, спричинені не окремими особами, а через поточні економічні та політичні наслідки, як-от бідність.
- Причинність: Багато причин лежать в основі конфліктів і утворюються в результаті взаємодії та перетину факторів, що впливають на конфлікти.
- Стратегії: це місце, де перевіряються методології обробки, використані або майбутні стратегії, а також безпосередньо залучені чи сторонні зусилля для пом'якшення серйозності конфлікту.

2. Дерево конфліктів:

Метафора дерева конфлікту, де коріння представляє фактори, стовбур — проблеми та очевидні проблеми, які пов'язують фактори з динамікою, представленою в листі.

Мета полягає в тому, щоб обміркувати зв'язки між першопричинами, проблемами та структурними факторами.

3. Відображення конфліктів:

Цей інструмент зосереджується на акторах і стосунках, які їх пов'язують. Це хороший стартовий інструмент для аналізу конфліктів. Цей інструмент дозволяє представити асиметрію влади через відносний розмір кіл, що представляють учасників конфлікту. Карта конфлікту відображає погляд аналітика на конкретну конфліктну ситуацію в певний момент часу, і вона не повинна бути надто складною.

Цей інструмент має на меті прояснити стосунки між різними сторонами конфлікту та попередньо відобразити конфлікт на одному аркуші паперу.

4. Модель ескалації Гласла:

Ця модель має на меті змусити прийняти стратегію втручання в конфлікт відповідно до досягнутого рівня ескалації.

Конфлікт починається з бажання сторін чогось досягти на початку загострення. Йдеться не про бажання досягти цього, а про бажання завдати шкоди супротивнику, так що завершальним етапом ескалації є взаємне знищення.

Динаміку ескалації можна проаналізувати за доданим зображенням.

5. Аналіз перспективи конфлікту (CPA):

Ця модель пропонує покроковий метод аналізу конфлікту. Він був розроблений посередниками INMEDIO для аналізу різних рівнів конфлікту: «мікро» між окремими людьми, «мезо» між організаціями та «макро» між групами чи країнами. Ця модель фокусується на точках зору різних сторін, залучених у конфлікт, що може допомогти їм змінити свою точку зору на конфлікт. Тут приховані мотиви стають більш помітними, а отже, менш загрозливими.

Можна сказати, що модель CPA слідує за різними етапами процесу посередництва, і вона використовується або для запиту консультації серед групи аналітиків, або як підготовча робота до процесу посередництва, або як інструмент навчання.

Цей інструмент спрямований на розділення фактів та інтерпретацій, людей і проблем, позицій та інтересів; Сприяти зміні точок зору, зробивши мотиви сторін конфлікту правдоподібними, розширити погляди всіх сторін.

6. Картування потреб і страхів:

Подібно до моделі СРА, ця модель фокусується на сторонах конфлікту та їхніх проблемах, інтересах, потребах тощо.

Цей інструмент можна використовувати для аналізу конфлікту через одну сторону та гіпотетично записати те, що пов'язано з іншими сторонами, через третю сторону, щоб прояснити її уявлення про інших учасників гіпотетично, або через процес медіації; або його можна використовувати як вправу для зміни точок зору, пов'язаних з конфліктом.

Цей інструмент спрямований на:

- ілюстрацію характеристик різних сторін конфлікту в порівнянних формах;
- примушення сторін конфлікту відмовитися від позицій із закритими виходами;
- допомогу людям зрозуміти сприйняття один одного;
- провокацію та стимулювання дискусії.

7. Багатопрічинна рольова модель:

Ця модель зосереджена на причинно-наслідковому зв'язку, різному характері причин, тригерах, каналах, рушійних силах змін і цілях.

Ця модель також стосується акторів, структур, динаміки та змісту.

Конфлікти часто мають корені в психологічних, соціальних, економічних і міжнародно-політичних умовах. Передбачається, що до спалаху насильства призводить одночасна комбінація факторів.

8. АССР:

1-й крок: у цьому підході все спрощується шляхом класифікації інформації про конфлікт на:

- Дійові особи: будь-хто з тих, хто бере участь у суперечці, включаючи посередника.

- Зміст: Що є предметом суперечки та проблемами, за які сторони борються; має бути максимально конкретним.
- Контекст: Які обставини конфлікту, що триває, і фактори, пов'язані з середовищем конфлікту?
- Процес: за допомогою яких процесів намагалися розв'язати конфлікт, чи то раніше, чи то зараз?

2 крок: Перегляньте створену карту, що називається кроком «глибшого заглиблення», ставлячи запитання на основі попередніх чотирьох полів.

Загалом, конфлікт пов'язаний з кількома індивідуальними психологічними джерелами, які є тенденцією, що знаходить свою основу в інстинкті любові до контролю та домінування, а також мотивом помсти, експансії та ризику. Конфлікти, війни та суперечки дають найкращу можливість задовольнити такі пориви та схильності, які закладені в глибині людської природи.

1.3 Сучасні методи управління конфліктами в організації

Діяльність будь-якої організації як в період конфлікту, так і після нього вимагає управління, без якого неможливо не тільки її ефективне функціонування. Більш того, управління конфліктом визначає ставлення до неї з боку інших організацій і певною мірою впливає на їх відповідні управлінські рішення. При цьому ефективність управління конфліктом багато в чому залежить від ефективності методів управління конфліктом, що розглянуто нижче.

Управління конфліктами потребує вмілого заохочення та вирішення конструктивного конфлікту, з одного боку, та вирішення або обмеження деструктивного конфлікту, з іншого. Отже, перш ніж керувати конфліктом, необхідно визначити наслідки конфлікту, оскільки вони можуть допомогти чи зашкодити організації.

Потрібно стимулювати конструктивний або функціональний конфлікт. Але деструктивний або негативний конфлікт необхідно усувати за допомогою профілактичних або коригувальних заходів.

Існують три основні стратегії, техніки, підходи або механізми управління конфліктами в організації – це стимулювання конфліктів, запобігання конфліктам і вирішення конфліктів. У цих трьох підходах також є 13 технік управління конфліктом (рис. 1.2) [5].

1. Методи стимулювання конфліктів

Конфлікт не завжди негативний. Стимулювання конфлікту іноді позитивно впливає на прогрес організації. До методів стимулювання для врегулювання конфлікту входять:

Реорганізація. Зміна структури організації це найкращий спосіб створити конфлікт. Розбиття старих робочих груп і відділів і реорганізація їх таким чином, щоб у них з'явилися нові учасники або обов'язки. Такі дії створять невизначеність, яка вимагає негайного коригування. Конфлікт, який розвивається протягом цього періоду, може зрештою призвести до вдосконалення методів діяльності, оскільки члени намагаються пристосуватися до нових обставин.

Комунікація. Менеджер може маніпулювати повідомленнями, щоб стимулювати конфлікт. Неоднозначні або загрозливі повідомлення, наприклад, департамент має бути ліквідовано, можуть зменшити апатію, стимулювати нові ідеї та змусити переглянути існуючу практику. У нормі чутки можуть бути інтелектуально спланованою системою зв'язку. Іноді керівник може також перенаправляти повідомлення та змінювати канали, щоб сприяти конфлікту.

Заохочення конкуренції. Стимулювати конкуренцію може використання премії, заохочувальні винагороди, премії за відмінні результати роботи. Оскільки одній групі важко перевершити іншу, виникне конструктивний конфлікт.



Рисунок 1.2 – Стратегії управління конфліктами

Джерело: розроблено автором за даними [5].

Залучення «зовнішніх» співробітників. Менеджмент може стимулювати організацію, залучивши людей, чий погляд, цінності та стилі значно відрізняються від переважаючих. Коли такі неоднорідні люди приєднуються до організації, порушується стабільність. Можна розвивати різні думки, інноваційні ідеї та оригінальність.

2. Методи попередження конфліктів

Іноді конфлікт досягає тривожних рівнів і несприятливо впливає на ефективність роботи в організації. У такому випадку керівникам потрібно їх запобігти і трохи послабити. Нижче наведено деякі методи попередження конфліктів для управління конфліктами [23].

Вищі цілі. Вищою ціллю є спільна мета, яка залучає всі сторони, залучені у конфлікт, і не може бути здійсненою ресурсами однієї сторони окремо. Вищі цілі вимагають взаємозалежності та співпраці між відділами. Наприклад, жорстка конкуренція може змусити різні відділи працювати разом, щоб забезпечити виживання та зростання організації.

Зменшення взаємозалежності. Потенціал конфлікту дуже високий у ситуаціях, коли два відділи мають працювати у взаємозалежності та спільно використовувати обмежені ресурси. В результаті зменшення взаємної залежності, розбіжності та конфлікти також зменшуються.

Ротація співробітників. Ротація співробітників у взаємозалежних відділах покращує сприйняття та розуміння, що допомагає в управлінні конфліктами. Вузькі перспективи, лояльність відділу, непорозуміння, спричинені межами організації, зменшуються. Співробітники стають більш уважними та готовими до співпраці.

Група зв'язку або інтегратори. Для ведення переговорів між конфліктними групами можуть бути призначені посередники, прийнятні для взаємозалежних підрозділів. Арбітр має використовувати досвід і переконання, щоб досягти координації та об'єднати людей. Він повинен розуміти проблеми один одного і бути в змозі згуртувати обидві групи для досягнення взаємоприйняттого рішення.

Звернення до вищого керівництва. Якщо конфлікт не можна вирішити на рівні залучених до нього сторін, його можна передати вищому органу. Оскільки керівник має повноваження диктувати обом сторонам, він може досягти успіху в об'єднанні конфліктуючих сторін [46].

3. Методи вирішення конфліктів

Є припущення, що при виникненні конфліктної ситуації або появи протиріч, її учасники обирають форму та стиль своєї подальшої поведінки керуючись метою зведення до мінімуму шкоди своїм інтересам. До основних стилів поведінки в конфлікті належать конкуренція, ухилення, співробітництво, пристосування та компроміс (рис. 1.3).

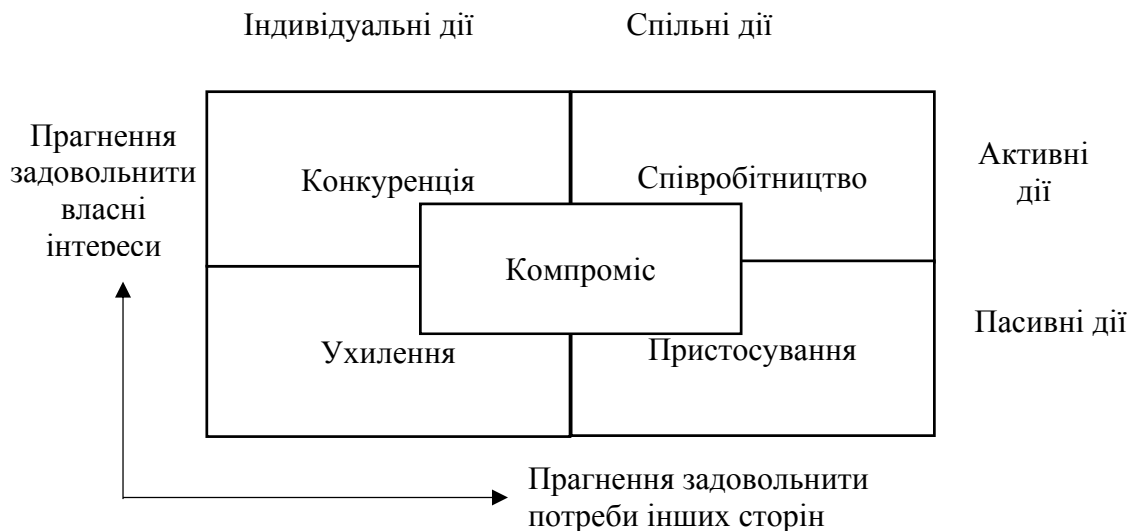


Рисунок 1.3 – Стратегії управління конфліктами за сіткою Томаса-Кілмена

Джерело: складено автором за даними [25, с.90]

Ухилення (уникнення, догляд). Така форма поведінки передбачає бажання уникнути розвитку конфлікту. Її можна обрати у випадку, коли людина не хоче наполягати на своїй позиції, не має бажання відстоювати свої права, уникає суперечки. При використанні такої тактики можна відійти від відповідальності за рішення. Зазвичай використовується коли не важливий результат конфлікту, при великій складності ситуації, нестачі влади або за відсутності умов для продуктивного вирішення ситуації.

Конкуренцію, протиборство можна охарактеризувати активним відстоюванням робітником своїх інтересів, використанням усіх можливих засобів для досягнення поставленої мети: використання залежності інших співробітників від нього, застосуванням влади, примусу та інших засобів тиску на іншого. Він сприймає ситуацію як дуже вагому, як питання перемоги або поразки. Таке ставлення викликає формування жорсткої позиції щодо опонентів та використання непримиренного антагонізму до інших учасників конфлікту при їх опорі. Прикладом цього способу може бути: вимога до безперечного виконання наказів, спроби перехитрити опонентів, перекричати їх. Людина, яка використовує такий стиль поведінки зазвичай агресивна,

пригнічує ініціативу. Головним недоліком є те, що враховуються не всі важливі фактори, оскільки береться до уваги лише одна точка зору. Позитивний результат може бути у тому випадку, коли керівник прагне навести порядок для загального благополуччя. Але такий спосіб рідко дає довгостроковий результат [23].

Поступливість, пристосування. Зумовлює спрямування дій особи на збереження або створення сприятливих відносин з опонентом завдяки відмові від власних інтересів.

Таку поведінку в конфлікті використовують, якщо ситуація не особливо значуща, або якщо керівник розуміє, що через якусь причину опоненти в даний час не готові до спокійного, конструктивного діалогу, предмет конфлікту має менше значення ніж взаємовідносини з опонентом, якщо у індивіда мало шансів на перемогу. В цьому випадку керівник відмовляється визнавати наявність конфлікту та будь-якою ціною намагається підтримувати теплі стосунки всередині колективу. Він намагається приховати ознаки напруженості [39].

Співробітництво передбачає активну участь працівника в пошуку рішення, яке буде задовольняти всіх учасників процесу, але, не відходячи при цьому від своїх інтересів. Означає відкритий обмін думками, бажання всіх учасників конфліктної ситуації виробити загальне рішення. Основна увага приділяється обміну інформацією, щоб уникнути непорозумінь і з'ясувати сфери спільного інтересу. Дискусія щодо того, хто правий чи ні, не допускається, але дозволяється лише дискусія щодо визначення проблем і можливих рішень альтернатив [66].

Необхідно створити атмосферу довіри та відкритості, де ніхто не відчуває, що він повинен виграти всі битви, щоб зберегти самоповагу. Цей спосіб підходить для вирішення конфліктів, що виникли внаслідок плутанини. Перевага даного методу в тому, що в результаті співробітництва взаємовідносини колективі між конфліктуючими сторонами можуть не лише не мати негативних наслідків, а і підтримувати та реалізовувати прийняте рішення [55].

Компроміс направлений на пошуки учасниками рішення за рахунок взаємних поступків, визначення проміжного рішення, яке буде влаштовувати всі сторони. Якщо у працівників зосереджена однакова влада та наявні взаємовиключні інтереси, немає великої кількості часу для пошуку кращого рішення, вони бажають прийти до проміжного рішення на певний період часу, то можна застосовувати такий стиль поведінки. Здатність піти на компроміс високо цінується в управлінських ситуаціях через те, що зменшую прояв недоброзичливості та дозволяє відносно швидко подолати конфлікт. Здатність піти на компроміс – цінна якість, яке зменшує недоброзичливість та дає можливість швидко вирішити конфлікт. Зазвичай це практикується, коли конфлікт включає варіації в цілях, ставленнях або цінностях. Немає окремого героя чи невдачі, тому що кожна сторона має щось втратити в обмін на поступку. Це найбільш типовий спосіб боротьби з трудовими конфліктами. Однак для досягнення компромісу потрібен час, який керівництво не завжди може собі дозволити [56].

Методи ухилення і пристосування не передбачають активного використання конфронтації під час вирішення конфліктної ситуації. При конкуренції та співробітництві без конфронтації вироблення рішення відбутися не може. При ухиленні і пристосуванні рішення конфлікту відкладається на невизначений термін, а сам конфлікт існує в прихованій формі. Компроміс може принести лише часткове вирішення конфліктної взаємодії, тому що залишається досить велика зона взаємних поступок, а повністю причини не усунуті.

На основі вивчення теоретико-методичних засад управління конфліктами в організації, а саме, вивчення основних типів та причин виникнення конфліктів, методичних підходів до оцінки та аналізу конфліктів в організації та сучасних методів управління конфліктами, було розроблено концептуальну схему дослідження конфліктів на підприємстві (рис. 1.4) з метою розроблення управлінських рішень щодо удосконалення системи управління конфліктами.

Структурні складові дослідження
конфліктів на підприємстві:

Методи дослідження:

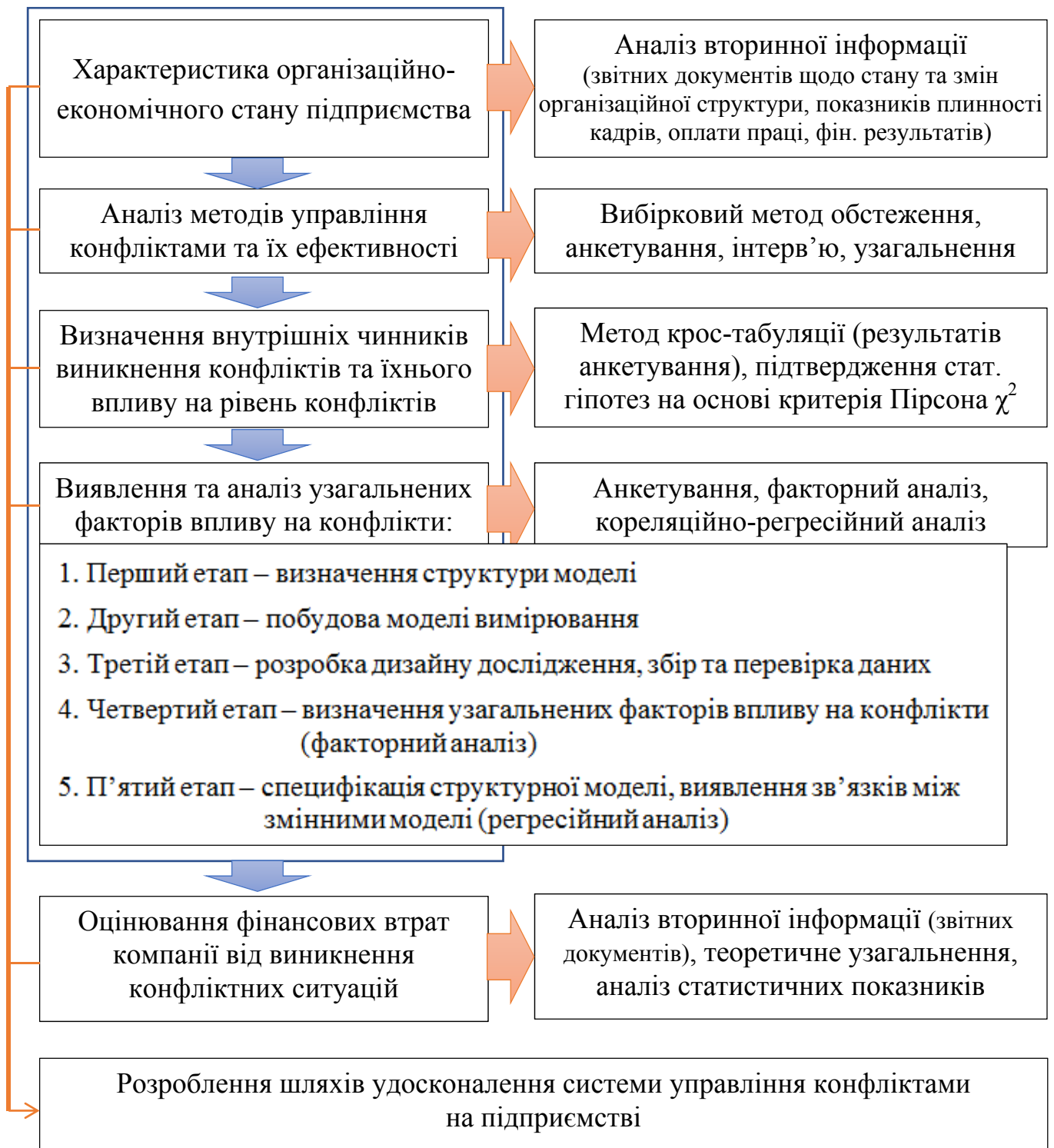


Рисунок 1.4 – Концептуальна схема управління конфліктами на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Отже, було виявлено, проаналізовано та розглянуто різні аспекти управління конфліктами в організаціях. Дуже важливим є ефективне

управління конфліктами для підтримки функціонування організацій. Було визначено 3 стратегії управління конфліктами та поділено на методи стимулювання конструктивних конфліктів, попередження деструктивних ситуацій та методи вирішення конфліктів, кожен з яких має свої техніки. Використання цих технік допоможе організаціям покращити своє управління конфліктами та підвищити ефективність своєї діяльності.

Висновки за розділом 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті ключові теоретико-методичні аспекти управління конфліктами в організації, зокрема, досліджені основні поняття, типи та причини виникнення конфліктів; методичні підходи до оцінки та аналізу конфліктів в організації, а також систематизовані сучасні методи управління конфліктами. На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Узагальнення різних підходів до визначення поняття «конфлікт» дозволив сформулювати таке визначення: «конфлікт – це соціальне явище, яке виникає внаслідок розбіжностей, суперечок або протистоянь між двома або більше сторонами, які мають протиріччя або несумісність цілей, переконань, інтересів і які можуть виявлятися через боротьбу за ресурси, владу, статус, переконання або інші уподобання». Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані.

Виявлено, що за функціональним значенням конфлікти поділяють на позитивні (конструктивні) і негативні (деструктивні). Конструктивний конфлікт сприяє розвитку організації. Його особливістю є те, що якщо вчасно не вирішити такий конфлікт, він перетворюється в деструктивний. Деструктивний, у свою чергу, полягає у нанесенні збитку організації. Посилення такого виду

конфлікту веде до розвитку у його учасників стресу, що негативно впливає на згуртованість колективу.

Виділено такі основні причини конфліктів, як обмеженість ресурсів, взаємозалежність обов'язків та завдань, розходження в цілях, розходження в цінностях, відмінності в життєвому шляху та манері поведінки, в рівні освіти. Також можуть спричинити вплив погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація тощо.

2. Встановлено, що результати аналізу конфліктів створюють основу для спрямування майбутніх управлінських дій, розглядаючи конфлікти як динамічні середовища, що робить будь-яке втручання частиною контексту конфлікту. За своєю суттю аналіз конфлікту – це процес розуміння конфлікту. Визначення, метод і зміст залежать від мети аналізу та того, хто його проводить. Однак, усі види аналізу конфлікту організовані таким чином, щоб зосередити дослідження на конфлікті та на тому, як він впливає на ситуацію.

Узагальнено, що основними інструментами (техніками) аналізу конфліктів є: конфліктне колесо, дерево конфліктів, відображення конфліктів, модель ескалації Гласла, аналіз перспективи конфлікту (CPA), картування потреб і страхів, багатопричинна рольова модель, АССР.

3. Визначено, що існують три основні стратегії, техніки, підходи або механізми управління конфліктами в організації – це стимулювання конфліктів, запобігання конфліктам і вирішення конфліктів.

На основі проведеного узагальнення визначено три основні стратегії управління конфліктами та поділено їх на методи стимулювання конструктивних конфліктів, попередження деструктивних ситуацій та методи вирішення конфліктів, кожен з яких має свої техніки. Використання цих технік допоможе організаціям покращити підходи до управління конфліктами та підвищити ефективність своєї діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЦ МТМ»

2.1 Організаційно-економічні передумови виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ»

ТОВ «Медичний центр МТМ» розпочав своє функціонування у 2013 році в якості незалежної бактеріологічної лабораторії. Наступним етапом, у 2016 році через зміни у засновницькому складі, він був переформатований у діагностичний центр, який складався із бактеріологічної лабораторії, імунологічної лабораторії, лабораторії ПЦР, клінічної та біохімічної лабораторії.

Завдяки комплексному підходу ТОВ «МЦ МТМ» вдалося завоювати лідерські позиції на ринку лабораторної діагностики м. Харкова. «МЦ МТМ» співпрацює як з багатьма приватними медичними центрами, такими як МЦ «Офтальміка», МЦ «ОК центр», «Доктор Алекс», МЦ «Інстинкт сонця», так і з комунальними закладами охорони здоров'я. Також наразі укладено численні договори на обстеження персоналу різних установ та підприємств. [24]

У 2020 році центр було атестовано Харківським центром метрології та стандартизації.

Серед переваг медичного центру слід виділити наступні:

1. використання тест-систем та реагентів лише відомих фірм-виробників, які зареєстровані в Україні;
2. висока якість лабораторних досліджень, підтверджена ліцензією МОЗ, атестацією Укрметртестстандарту, сертифікатом ISO 9001:2008 для лабораторних досліджень, за середньою ціною на ринку;

3. наявність більше 500 видів класичних та інноваційних, більше 25 пакетів комплексних лабораторних досліджень;
4. проведення додаткових досліджень без повторного взяття крові завдяки зберіганню зразків біологічних матеріалів;
5. результати завжди доступні в режимі онлайн;
6. наявність сучасного лабораторного обладнання провідних світових виробників.

До 2021 року пункти здачі аналізів були розташовані лише у різних районах Харкова та Харківської області, а за останні роки також відкриті в Одесі, Києві, Тернополі. Мережа медичного центру налічує 18 пунктів прийому клієнтів. [24]

Як одну зі складових успіху компанії можна виділити чітку організаційну структуру та ефективний розподіл обов'язків та функцій серед співробітників компанії. Відповідно до стратегії, яку було прийнято компанією, високий професіоналізм персоналу – гарантія успішного та ефективного функціонування компанії на ринку. Тому одним зі стратегічних питань для керівництва є управління персоналом.

Існує сукупність підрозділів, які здійснюють управління спеціалізуючись на виконанні конкретних видів робіт, де фахівці одного напрямку об'єднуються у певні відділи, наприклад: відділ маркетингу, адміністративно-управлінський, фінансовий відділи. У кожному такому відділі є свій керівник, всі відділи мають зв'язки між собою, взаємозалежні та підпорядковуються генеральному директору.

Таким чином, можна визначити організаційну структуру управління компанією (рис. 2.1). В даному випадку вона є лінійно-функціональною. Переваги такої структури підприємства у високій компетентності спеціалістів, які відповідальні за кожний підрозділ та така структура підходить мережі лабораторних діагностичних центрів, оскільки може контролювати як кожен підрозділ окремо, так і організацію загалом. До недоліків можна віднести низьку гнучкість у вирішенні нових завдань та ускладнену координацію діяльності функціональних підрозділів при запровадженні нових елементів.

За визначеною структурою можна виділити повноваження основних відділів:

- фінансовий відділ – задача обліку матеріальних ресурсів та фінансів, ведення балансу фірми;
- відділ маркетингу – вибір цілей і стратегій маркетингової діяльності, аналіз продажів, планування та розробка маркетингових програм;
- адміністративно-управлінський відділ – покладена задача тренінгової та консультаційної роботи в організації, управління процесами, реалізація програм особистісного й професійного розвитку, забезпечення, розробка заходів з навчання, стимулювання, мотивації персоналу. [24]

За процесом слідує генеральний директор організації. Його основна задача – формування стратегічних цілей, забезпечення роботи та ефективної взаємодії між всіма структурними підрозділами. Він займається делегуванням задач та повноважень різним підрозділам компанії, які, у свою чергу, зобов'язуються виконувати поставлені задачі та нести відповідальність за це в рамках посади. Повноваження та функції між співробітниками відділу розподіляє начальник відділу.

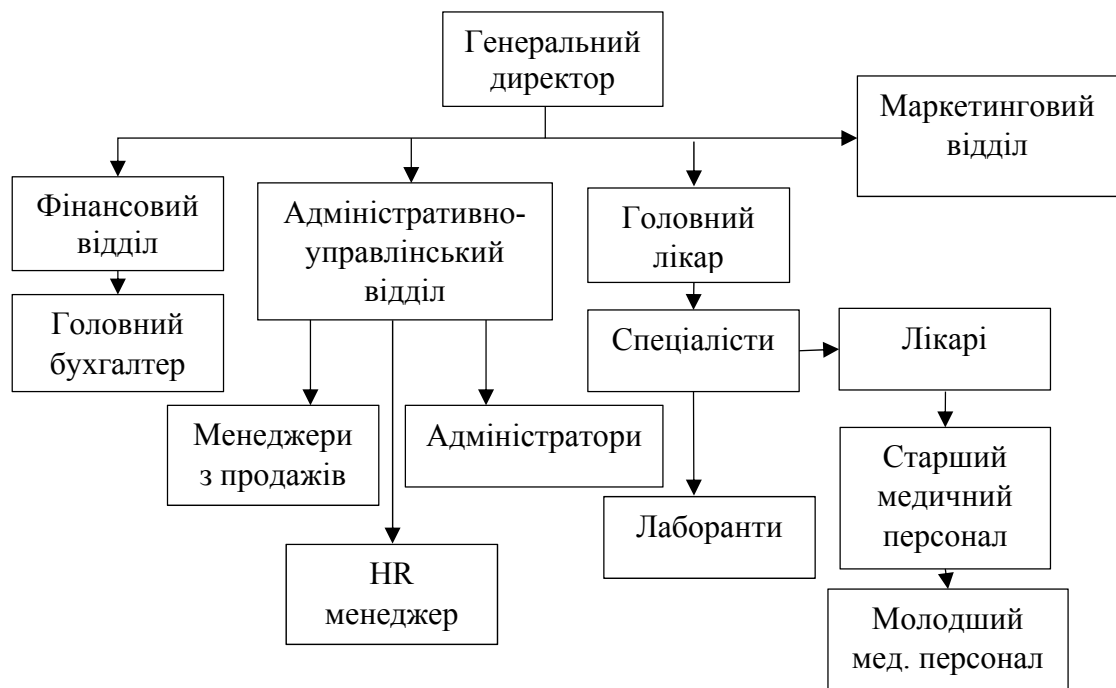


Рисунок 2.1 – Організаційна структура «МЦ МТМ»

Джерело: складено автором за даними [24]

Також важливою для розуміння більш повної картини функціонування та розвитку організації є фінансова складова. За основними економічними показниками, що характеризують діяльність компанії можна визначити ефективність та прибутковість її діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансові показники роботи ТОВ «МЦ МТМ»

Фінансові та операційні показники, тис. грн.	4 кв. 2021	4 кв. 2022	Темп росту, %
Загальний операційний дохід	14 068	15 355	9,15
EBITDA	7 960	9 701	21,88
Маржа EBITDA, %	56,58	63,18	11,66
Капітальні витрати	2267,1	2 958	30,49
<i>Харківська область</i>			
Загальний операційний дохід	13 094	14 364	9,70
<i>Інші</i>			
Загальний операційний дохід	973,5	991,15	1,81

Джерело: складено автором за даними [24]

У наведеній таблиці розраховані наступні показники:

- Прибуток до віднімання відсотків, податків, амортизації:

$$EBITDA = \text{Чистий прибуток} - \text{податок на прибуток} - \text{відсотки} - \text{амортизація основних засобів та нематеріальних активів}; \quad (2.1)$$

- Рентабельність за EBITDA:

$$EBITDA \text{ margin} = \frac{EBITDA}{\text{виручка від продажів}} \quad (2.2)$$

де EBITDA – прибуток до віднімання відсотків, податків, амортизації.

Можна побачити, що всі показники незначно зросли, тобто у 2022 році «МЦ МТМ» не дивлячись на війну, зміг утримати свою позицію на ринку лабораторної діагностики. Проте слід враховувати, що через економічну та

політичну ситуацію в країні зросла і вартість реагентів, і заробітна плата співробітників, і ціни на послуги. Однак, було відкрито і нові пункти забору.

Основним узагальнюючим показником можна вважати загальний дохід, який у 2022 році зріс на 9,15%, порівнюючи з аналогічним періодом у 2021 році.

Враховуючи гостроту ситуації з пандемією Covid-19, постійні спалахи захворюваності не тільки в Україні, а й у світі сприяли виходу медицини на пік свого розвитку. Відповідно, попит на висококваліфікованих лікарів, медсестер та інший медичний персонал безупинно зростає. У 2021 році «Медицина» увійшла в топ-10 найбільш конкурентних сфер зайнятості українського ринку праці.

Щодо ситуації на ринку праці, медицина у 2021 році у порівнянні з минулим роком мала найбільш динамічну статистику серед інших сфер діяльності: кількість вакансій зросла на 78%. Тільки за останній місяць кількість працівників даної сфери зросла майже на 3000 осіб. Проте у 2022 році акценти змістились, а пандемія завершилась, тому розвиток цієї сфери пригальмувався. [27]

Для забезпечення ефективного управління конфліктами в організаціях, особливо тих, що надають послуги, важливо аналізувати якісні та кількісні показники кадрового складу персоналу. Це має безпосереднє відношення до розуміння причин виникнення конфліктів та їх подальшого управління. Важливо мати чітку картину щодо того, як розподіляється персонал в організації. Якщо різні відділи або групи мають незбалансований склад за кількістю або якістю співробітників, це може стати джерелом конфліктів через різницю в компетенціях, відповідальності або ресурсах [6].

Розуміння, якість комунікації та взаємодії між різними групами співробітників є ключовим фактором для управління конфліктами. Якщо кількісні та якісні аспекти кадрового складу впливають на спосіб, яким співробітники спілкуються та взаємодіють, це допомагає ідентифікувати можливі джерела конфліктів.

Так, першочерговим елементом є аналіз складу та структури персоналу організації. Було проаналізовано абсолютні та відносні відхилення чисельності співробітників за різними категоріями (табл. 2.2).

За представленими даними можна побачити, що в період з 2020 по 2021 роки загальна кількість персоналу зросла на 10,2%, однак після початку війни у 2022 році чисельність персоналу незначно зменшилась. Враховуючи військовий стан та те, що 95% пунктів забору розташовані в Харкові та Харківській області, зменшення кількості працівників лише на 0,9% є хорошим результатом.

Дані зміни відбулося за рахунок зростання та зменшення кількості робочих. Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період збільшилась на 9 осіб, що складає 9,18% від загальної чисельності. Це обумовлено розширенням організації, відкриттям нових пунктів прийому клієнтів.

Станом на 2022 рік в організації працювало 107 осіб, основна частка з яких – робочий персонал (77,6%). Частка керівників та спеціалістів є незначною, становить 5,6% та 9,3% відповідно. Службовці у загальній чисельності займають по 3,7% кожний.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу організації

Категорії персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %	абсолютне, осіб	відносне, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Виробничий персонал, осіб	95	96,9	104	96,3	103	96,3	9	9,5	-1	10,6
в тому числі										
робітники	77	78,6	85	78,7	83	77,6	8	10,4	-2	-2,4
керівники	6	6,1	6	5,6	6	5,6	0	0,0	0	0,0
спеціалісти	9	9,2	10	9,3	10	9,3	1	11,1	0	0,0
службовці	3	3,1	3	2,8	4	3,7	0	0,0	1	33,3
Невиробничий персонал	3	3,1	4	3,7	4	3,7	1	33,3	0	0,0
Всього персоналу	98	100,0	108	100,0	107	100,0	10	10,2	-1	-0,9

Джерело: складено автором за даними [24]

Для детального аналізу структури кадрового складу, слід також прийняти до уваги закономірності в зміні якісних характеристик персоналу. Для цього слід розглянути інформацію щодо статі, віку та рівня освіти працівників. Статевий склад персоналу наведено на рис. 2.2.

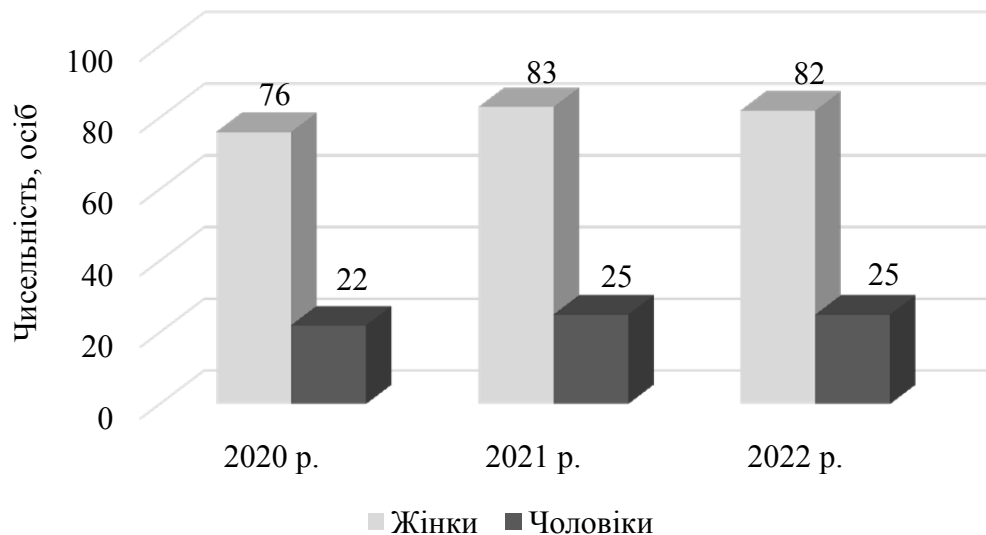


Рисунок 2.2 – Статевий склад персоналу організації

Джерело: складено автором за даними [24]

Проаналізувавши дані, можна зазначити, що переважну кількість персоналу складають жінки. Це обґрунтовано специфікою діяльності організації. Частка жінок за досліджуваний період залишалась майже незмінною і складала 77%, що у 2022 році становить 82 особи. Приріст чоловіків за досліджуваний період становить 3 особи, тобто їх кількість залишається майже незмінною. Основна частина чоловічого складу персоналу задіяна в здійсненні лабораторних досліджень та управлінні.

Також важливим елементом аналізу кадрової структури персоналу є віковий склад (рис. 2.3). Він повинен знаходитись в центрі уваги керівництва, оскільки він має вплив на соціально-психологічну атмосферу в колективі. З одного боку, молоді співробітники енергійніші та більш амбіційні, а з іншого – вони мають значно менше досвіду та відповідальності. Також досить висока плінність кадрів саме серед молодих спеціалістів. Основна задача полягає у

знаходженні балансу між даними категоріями для досягнення максимальної ефективності.

Так, станом на 2022 рік найбільш численним є персонал віком 18-27 років, їх частка становить 45% та складає 45 осіб. Але дивлячись на динаміку у досліджуваному періоді, слід відмітити, що даний показник дуже змінився відносно 2020 року: частка цієї категорії у структурі збільшилася на 7,4%. Виконання даної роботи не потребує великого досвіду, внаслідок чого випускники медичних вузів можуть легко працевлаштуватися для заробітку своїх перших грошей, а їх вимоги щодо заробітної плати та робочого місця значно в менші, ніж в досвідчених спеціалістів. Кількість персоналу категорії 28-40 років складає 43 особи та за останній рік цей показник незначно знизився. Вікова категорія 41-54 роки та 55 років і більше другий рік поспіль становить відповідно 11% та 6,5% загальної чисельності.

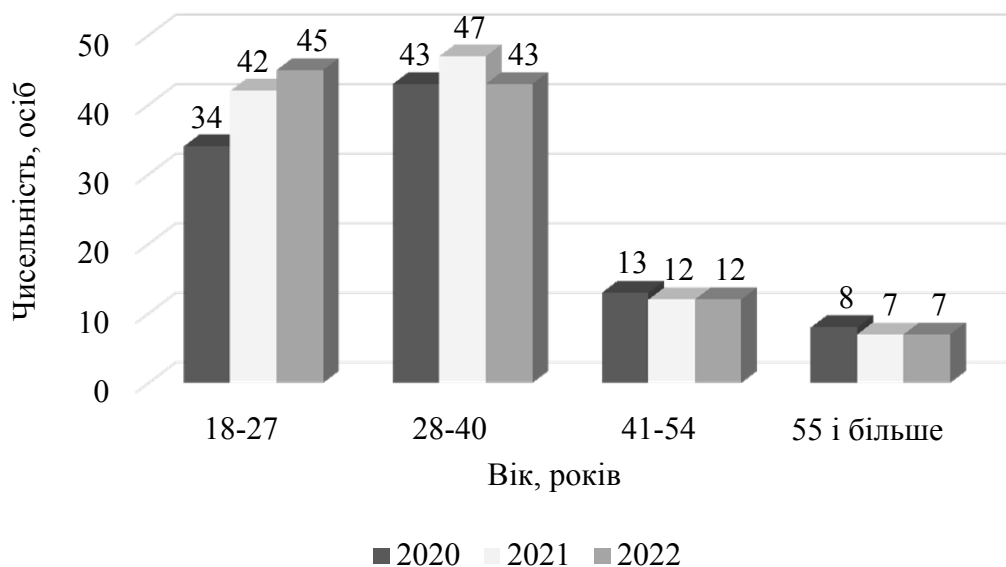


Рисунок 2.3– Віковий склад персоналу організації

Джерело: складено автором за даними [24]

Наступним фактором є освіта, що є ключовим фактором у формуванні компетенцій працівника. Вона набуває великої значущості, зважаючи на сферу

діяльності «МЦ МТМ». Так, 91% персоналу закінчили заклади III – IV рівнів акредитації, а більшість із 9%, що залишились є допоміжним персоналом.

Наявність стабільного колективу працівників дозволяє організації покращити важливі фінансові показники та її ефективність, але рух робочої сили буде присутнім в будь-якому разі. Для того, щоб прослідкувати кадрову політику в динаміці та виявити можливі проблеми, слід проаналізувати показники руху робочої сили (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху робочої сили

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98	108	107	10	-1
Прийнято працівників, осіб	22	23	33	1	10
Вибуло працівників, всього, осіб	10	16	27	6	11
- з них вибуло працівників за власним бажанням	9	14	24	5	10
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому	0,22	0,21	0,31	-0,01	0,10
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття	0,10	0,15	0,25	0,05	0,10
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,33	0,36	0,56	0,03	0,20
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,13	0,22	0,04	0,09

Джерело: складено автором за даними [24]

Показники, наведені в таблиці, були розраховані за наступними формулами:

1) Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому:

$$K1 = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.3)$$

2) Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття:

$$K2 = \frac{\text{Вибуло працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.4)$$

3) Коефіцієнт загального обороту робочої сили:

$$K3 = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Вибуло працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.5)$$

4) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K4 = \frac{\text{Вибуло працівників за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.6)$$

Проаналізувавши дану таблицю, можна побачити, що показники руху робочої сили достатньо високі, а у 2022 зросли ще на 10%. Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому два роки поспіль був майже в 2 рази більший за коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття, чому сприяло відкриття нових пунктів забору біологічного матеріалу та, відповідно, потреба у розширенні персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів зростає із року в рік та є досить високим, особливо у 2022 році. У 2022 році він складає 22%, що на 9% вище, ніж минулого року. Із настанням війни, багато співробітників звільнились за власним бажанням через зміну місця проживання, але на їх місце взяли нових та навіть в цей рік компанія розширювалась та взяла на роботу більше працівників, ніж звільнилось. Причиною високої плинності кадрів є і значне омолодження кадрового складу організації, а у багатьох це одне з перших місць роботи, тому вони ще не прагнуть до отримання постійного місця працевлаштування, а організація не докладає зусиль для їх утримання.

Висока плинність кадрів може призвести не лише до фінансових затрат на найм та навчання нових працівників, але і до збільшення конфліктності в організації. Часті зміни персоналу можуть викликати розлад у внутрішніх

робочих відносинах, втрату досвіду та знань, перевантаження працівників, що залишаються, і загально можуть призвести до нестабільності та низького задоволення працівників. Все це може створювати умови для конфліктів у колективі та негативно впливати на загальний клімат в організації [21].

Одним із найважливіших показників як для роботодавця, так і для працівників є рівень заробітної плати. Її розмір впливає значним чином на ступінь задоволеності працівників, а, відповідно, і на плинність кадрів й ефективність діяльності організації. Структура фонду оплати праці наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура фонду оплати праці за елементами виплат

Показники	2021		2022		Відхилення		Звітний рік у % до базового року
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	в стру- ктурі,%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці штатних робітників, всього	19389,78	100	20533,5	100	1144	0	105,9
у тому числі							
фонд основної заробітної плати	14780,88	102,9	14926,7	98,1	146	-4,8	101,0
фонд додаткової заробітної плати, всього, з нього:	4050	28,2	4979,88	32,7	930	4,5	123,0
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2770,2	19,3	3580,2	23,5	810	4,3	129,2
премії за виробничі результати	1279,8	8,9	1399,68	9,2	120	0,3	109,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	558,9	3,9	626,94	4,1	68	0,2	112,2

Джерело: складено автором за даними [24]

Так, розмір середньої заробітної плати за досліджуваний період дещо збільшився і склав 14960 грн у 2021 році та 15990 грн у 2022 році. Але

структура заробітної плати також зазнала змін. Частка фонду основної заробітної плати у 2022 році зменшилася на 4,8%, порівнюючи із показниками минулого року, натомість фонд додаткової заробітної плати зріс на 4,5%. Така зміна може свідчити про запровадження організацією стимулюючої системи оплати праці. Фонд додаткової заробітної плати може бути пов'язаний із результативністю їх діяльності.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТОВ «МЦ МТМ» має конкурентну позицію на харківському ринку лабораторних досліджень. Організація має лінійно-функціональну структуру управління, використання якої є ефективним в даному прикладі. За фінансовими показниками можна побачити, що компанія безупинно розвивається, використовуючи новітні технології, та є прибутковою.

Проаналізувавши структуру кадрового складу, основні показники руху робочої сили та структуру фонду заробітної плати, можна зробити висновок, що більшість персоналу на підприємстві – робочі жіночої статі. Щодо вікової структури, перевагу мають працівники віком від 18 р. до 27 р., відбувається «омолодження» персоналу. На підприємстві досить високі показники руху персоналу. У структурі фонду оплати праці значно зменшилася частка фонду основної заробітної плати, натомість значно підвищилася частка надбавок та доплат, заохочувальних та компенсаційних виплат. Скоріш за все, підприємство таким чином намагається зменшити плинність кадрів, мотивуючи їх до роботи матеріально. Але динаміка показує, що цього недостатньо, тому підприємству слід поставити питання щодо ефективності мотиваційних заходів. Вона є необхідною для досягнення цілей підприємства, забезпечить можливість роботи в довгостроковій перспективі.

2.2 Оцінка внутрішніх чинників виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ»

Для виявлення внутрішніх чинників виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ» доцільно визначити рівень конфліктності у колективі та оцінити взаємовідносини як між керівниками, так і між підлеглими організації. З цією метою було проведено анкетування співробітників різних відділів ТОВ «МЦ МТМ» за допомогою спеціально розробленої анкети. Дана анкета створена щоб визначити як самі працівники оцінюють стан проблеми конфліктів в організації та в чому бачать причини їх виникнення у своїх відділах.

Анкетування серед працівників ТОВ «МЦ МТМ» було проведено із використанням розробленої гугл-форми. Для проведення обстеження було обрано вибірковий метод, а саме, стратифікований відбір.

Для визначення необхідної чисельності вибірки застосовано формулу для неповторної вибірки:

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta_{\bar{x}}^2 N + t^2 \sigma^2}, \quad (2.7)$$

де t – коефіцієнт довіри;

σ^2 – дисперсія;

Δ – гранична похибка вибірки;

N – обсяг генеральної сукупності (загальна кількість працівників на підприємстві).

За результатами проведених розрахунків необхідний обсяг вибірки склав 40 працівників.

Так, в анкетуванні взяли участь 40 респондентів – співробітники різних підрозділів, з них 6 – керівники різних рівнів. Для діагностики конфліктів на

досліджуваному підприємстві використовувалися методи опитування (анкетування, опитування) та аналіз даних.

Анкета складається з 10 питань, які спрямовані на вивчення частоти конфліктів, самооцінку конфліктності, визначення найбільш часто використовуваних методів вирішення конфліктів, аналіз розподілу ролей в процесі управління конфліктом.

Також було визначено 7 елементів професійної діяльності, задоволеність якими має бути оцінена за шкалою від 1 до 5. До них увійшли такі елементи, як рівень заробітної плати, корпоративна культура, перспективи кар'єрного росту.

При відповіді на питання «Як часто в ТОВ «МЦ МТМ» у Вас виникають конфліктні ситуації?» – 47% (19 осіб) респондентів відмітили, що такі явища виникають періодично, 33% (13 осіб) опитаних відповіли, що конфліктні ситуації відбуваються інколи, але решта 20% (8 осіб) вважають, що конфлікти майже не відбуваються (рис. 2.4). Очевидно, що оцінки співробітників залежать від їх власного сприйняття та частоти участі в конфліктних ситуаціях. Можна припустити, що ті працівники, які вважають ситуацію на підприємстві більш конфліктною частіше ніж інші опиняються у конфліктних ситуаціях.

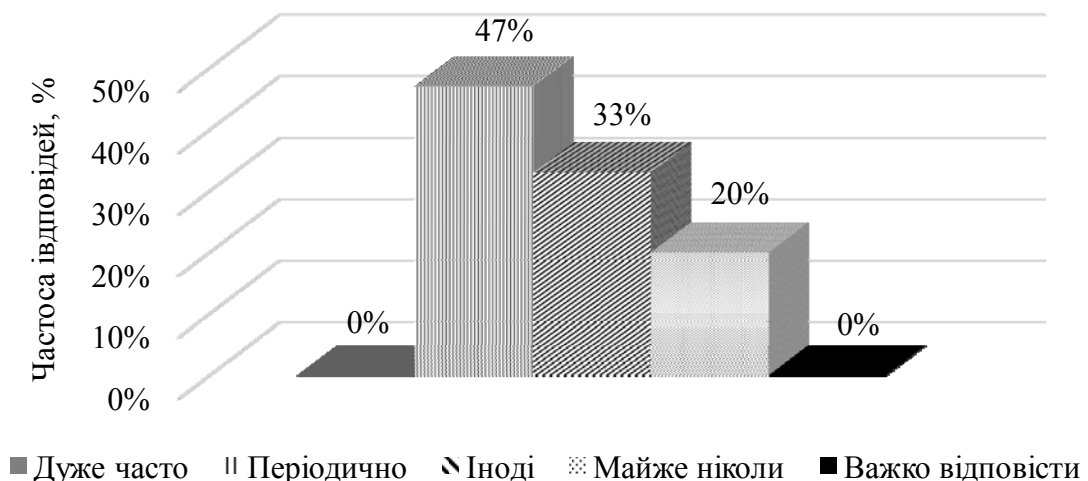


Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Як часто в ТОВ «МЦ МТМ» у Вас виникають конфліктні ситуації?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Відповідно до результатів дослідження, основними причинами виникнення конфліктних ситуацій в ТОВ «МЦ МТМ» на думку співробітників є: соціально-психологічний клімат у колективі – 100% (40 осіб). Другою за популярністю причиною є несправедливий розподіл привілеїв – 45% (18 осіб), також дії керівництва, неправильний розподіл праці – 30% (12 осіб), несправедлива оплата праці – 12% (5 осіб) (рис. 2.5).

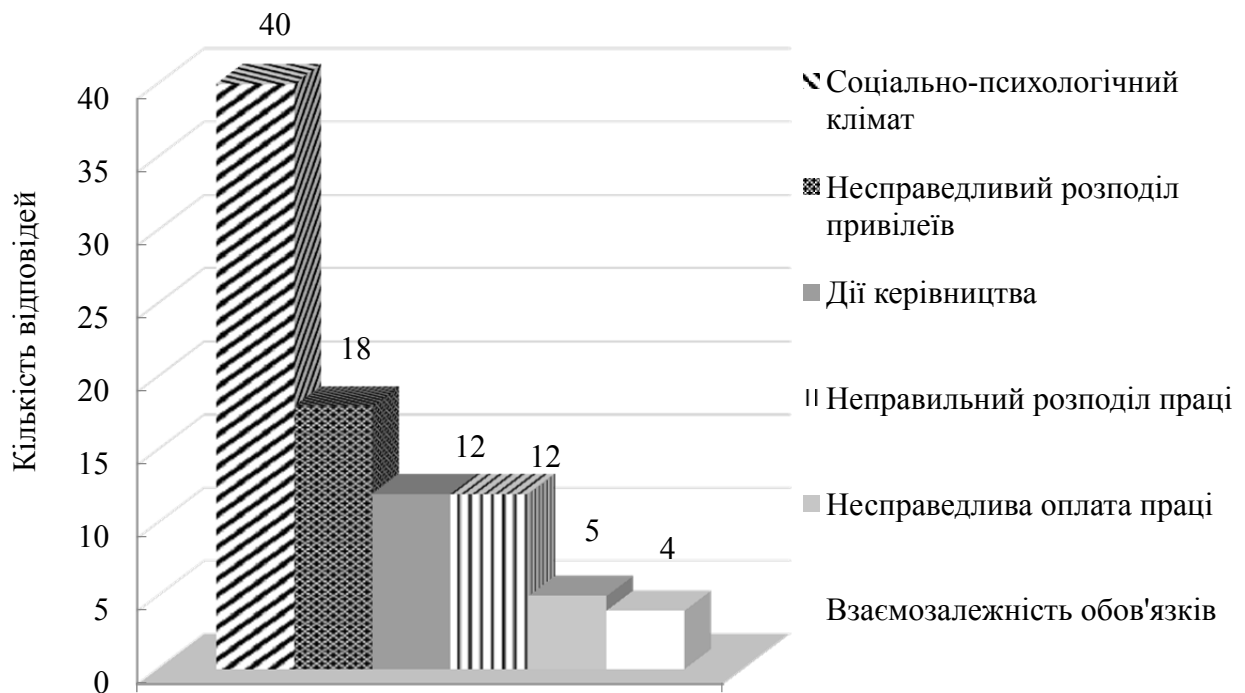


Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Яка основна причина виникнення конфліктів?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Що стосується розподілу ролей різних суб'єктів при вирішенні конфлікту у трудовому колективі, то 75% (30 осіб) респондентів вважає, що повний вплив на результат конфлікту має вище керівництво, головну роль середнього керівництва відмітили 10% (4 особи), скільки й указали, що в рішенні таких ситуацій важлива роль колективу, а тільки 5% (2 особи) зазначили що ця роль належить власникам підприємства (рис. 2.6).

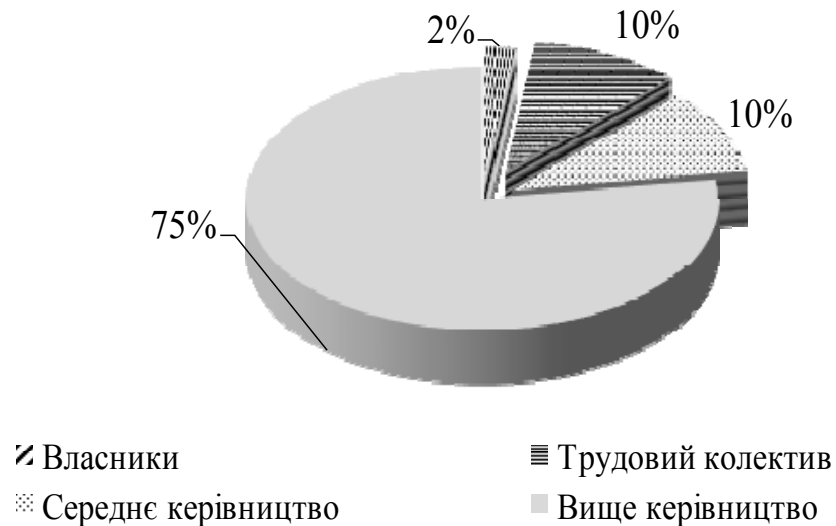


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Хто має основний вплив на вирішення конфлікту у трудовому колективі?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Ще одне питання у дослідженні стосувалося опонента у конфліктній ситуації. Це питання показало, що у 52% респондентів (21 осіб) конфлікти виникають з колегами. Однак, є і співробітники, що мають конфлікти з керівництвом – 40% (16 осіб). Решта зазначили, що мають конфлікти з клієнтами.

Далі був проаналізований стиль поведінки, що застосовується під час конфлікту. Результати опитування показали, що більшість – 30% (12 осіб) готові до співробітництва, великою є також частка тих, хто йде на компроміс – 22% (9 осіб), конкурують 18% (7 осіб) респондентів, що зазвичай має негативний вплив на відносини у колективі. Решта, а саме: 17% та 13% схиляються до вирішення конфлікту шляхом пристосування та ухилення відповідно (рис. 2.7).

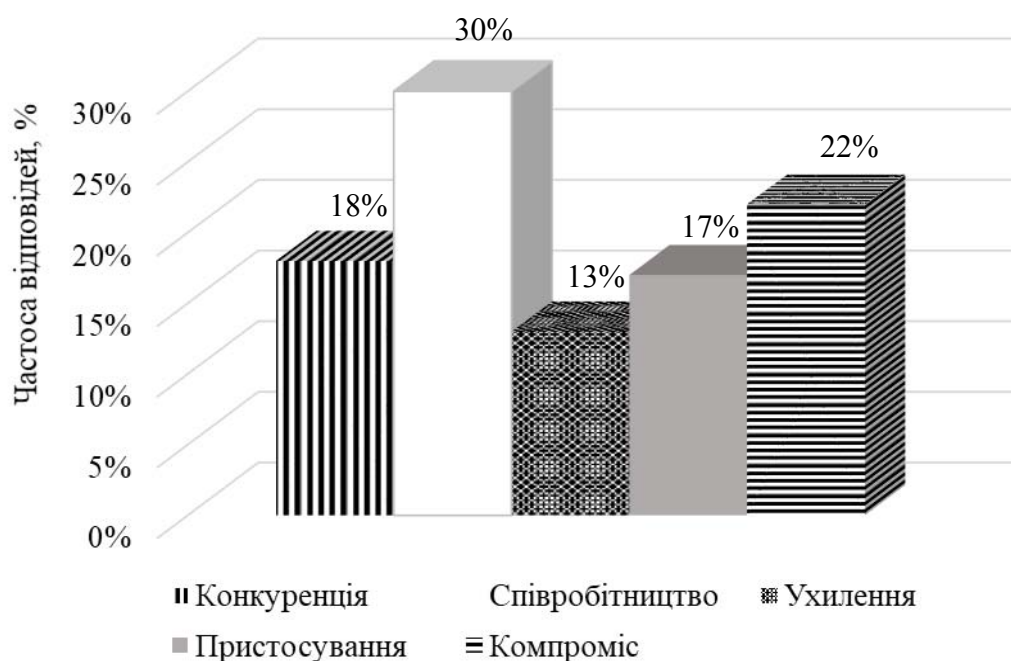


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Який стиль поведінки Ви використовуєте для вирішення конфліктної ситуації?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Щодо впливу конфліктів на робочий процес, 70% (28 осіб) зазначили негативний вплив, 17% (7 осіб) – нейтральний вплив, 13% (5 осіб) – позитивний вплив.

Відповідно до результатів дослідження, мотиваційні заходи в організації потребують вдосконалення, оскільки лише 12% (5 осіб) співробітників мають високу мотивацію до роботи. 40% (16 осіб) респондентів відповіли, що мають середню мотивацію, а 38% (15 осіб) виявилися з низькою мотивацією, решта 10% (4 особи) є абсолютно немотивованими. Розподіл відповідей щодо задоволеності мотиваційних заходів наведено на рис. 2.8.

Наразі в ТОВ «МЦ МТМ» реалізуються здебільшого матеріальна мотивація, чого, як виявило дослідження, недостатньо, а зважаючи на те, що респонденти відмітили непрозорість нарахування премій, то це може викликати невдоволення у співробітників.

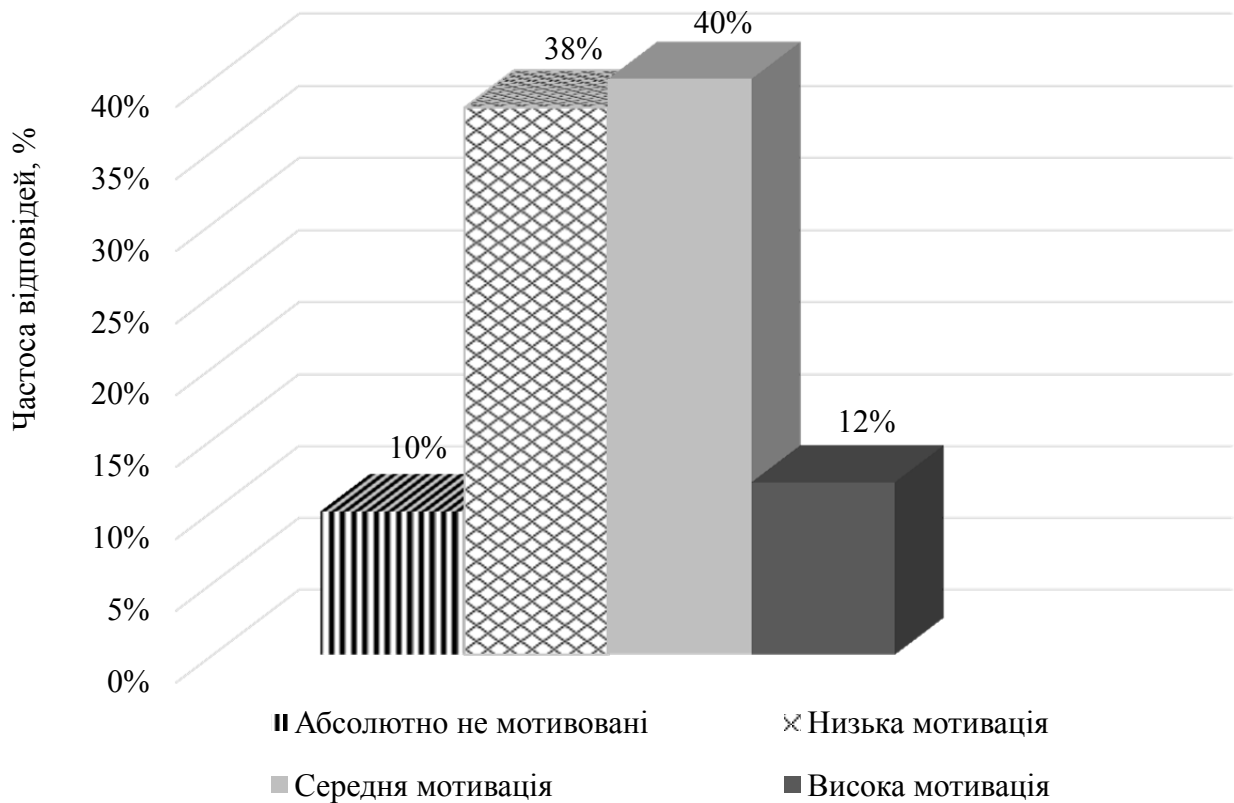


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей респондентів щодо рівня мотивації

Джерело: складено автором за результатами анкетування

На питання «Чи вважаєте Ви, що співробітникам вашої організації необхідно відвідати тренінги щодо вирішення конфліктних ситуацій?» 55% (22 осіб) респондентів відповіли «Так», 45% (16 осіб) – «Тільки керівництву» та лише 5% (2 особи) зазначили, що ні.

Бажання змінити місце роботи виникало у досить великої кількості співробітників: у 25% (10 осіб).

При здійсненні оцінки рівня заробітної плати, 35% (14 осіб) респондентів відмітили, що повністю задоволені, 57% (23 осіб) задоволені, а решта 8% (3 особи) скоріш не задоволені, ніж задоволені (рис. 2.9).

Можна зробити висновок, що в організації достатній рівень заробітної плати, який на даний момент не потребує істотних змін та задовольняє очікування співробітників.

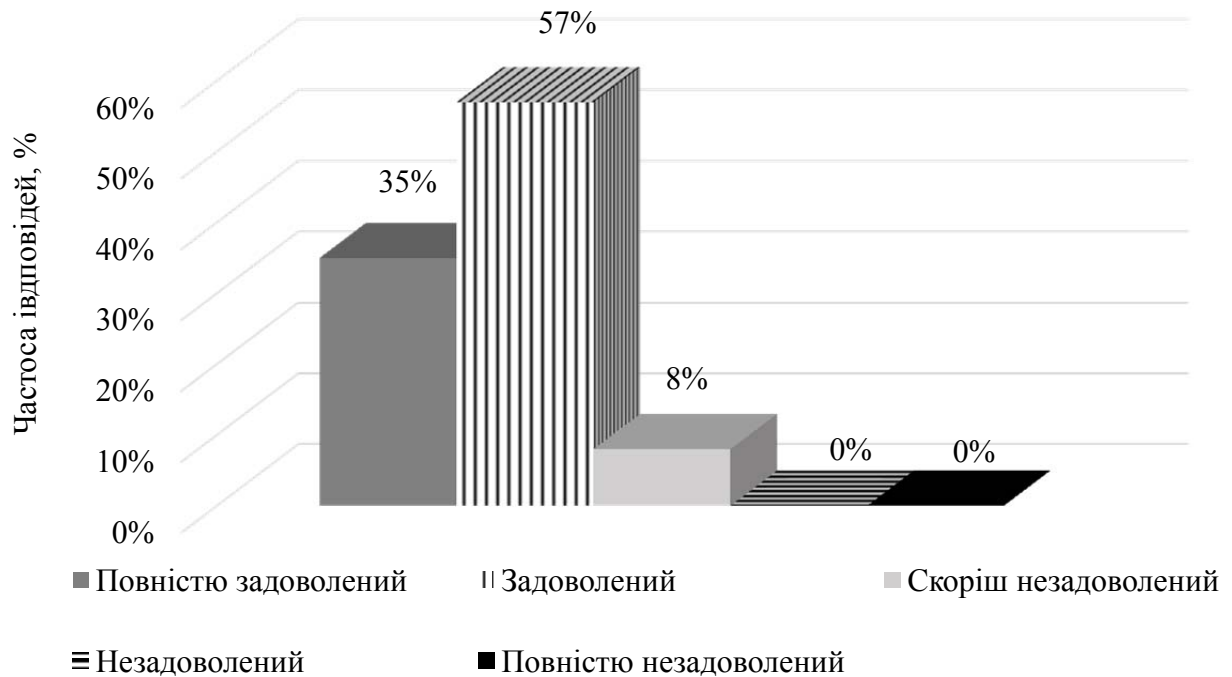


Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності рівнем заробітної плати

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Проблемним моментом в організації також було визначено розмежування зон відповідальності між працівниками. Це може викликати конфліктні ситуації, що будуть негативно впливати на відносини у колективі та ефективність роботи загалом. Невідповідність повноважень працівників, їх обов'язків та зон відповідальності призведуть до неможливості встановлення вини конкретного спеціаліста в незадовільних результатах. Серед респондентів для 50% розподіл зон відповідальності є повністю зрозумілим, 44% відповіли, що вони є не зовсім зрозумілими, а для 6% (рис. 2.10).

Також, під час анкетування було виявлено, що в ТОВ «МЦ МТМ» низький рівень зворотного зв'язку від керівництва, хоча саме конструктивний зворотний зв'язок підвищує мотивацію, забезпечує ефективність праці та слугує потужним стимулом до саморозвитку.

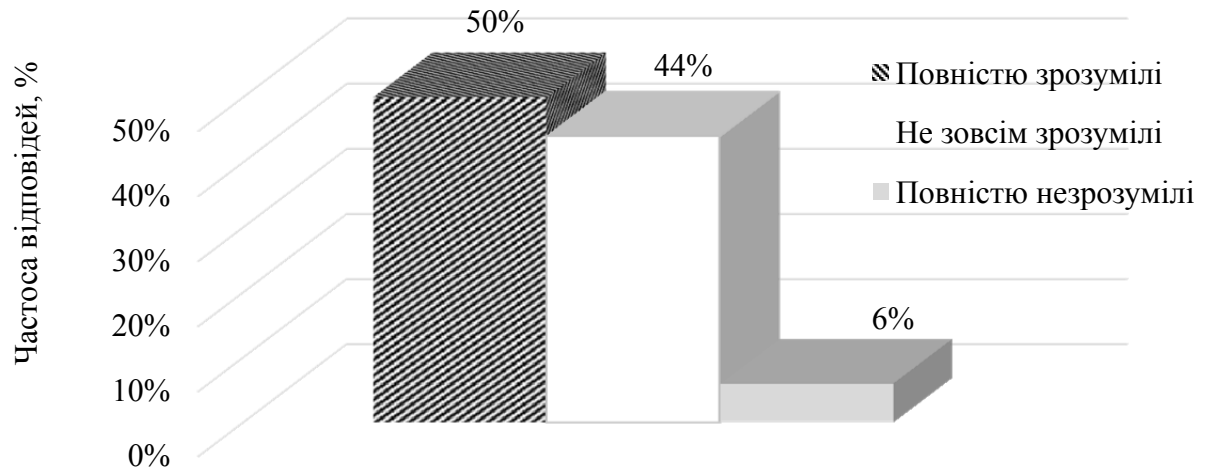


Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей респондентів на питання «На скільки зрозумілими є зони відповідальності конкретних працівників?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Розподіл відповідей респондентів щодо рівня корпоративної культури у колективі відбувся наступним чином: 42% відповіли, що задоволені, 34% опитаних скоріш не задоволені атмосферою у колективі, 12% повністю задоволені та стільки ж не задоволені (рис. 2.11). Отже, корпоративна культура також потребує вдосконалення.

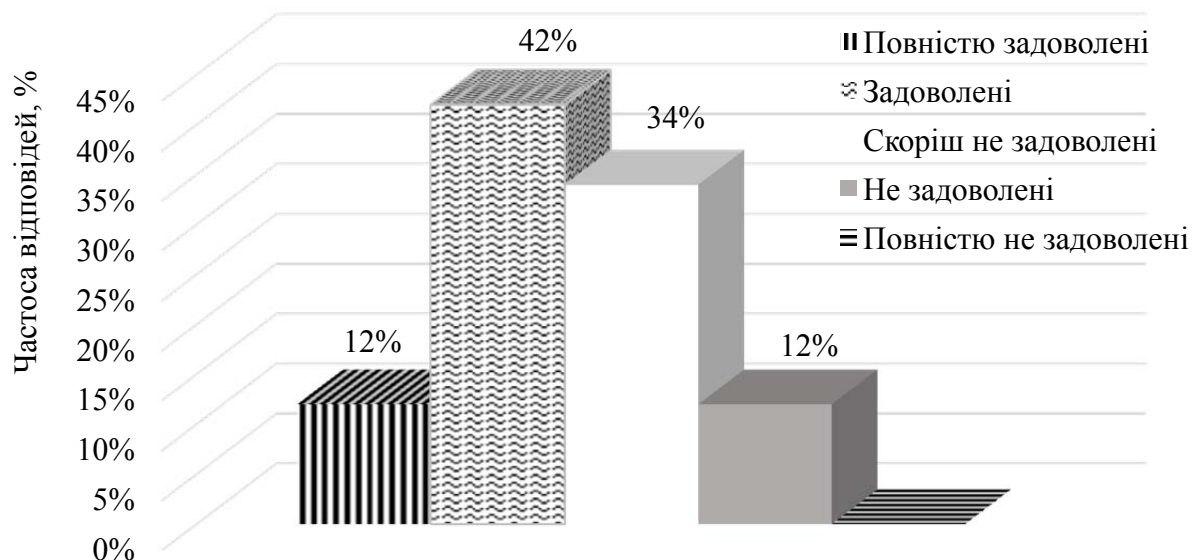


Рисунок 2.11 – Розподіл відповідей респондентів щодо рівня корпоративної культури

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Таким чином, можна зробити висновок, що в ТОВ «МЦ МТМ» є достатня кількість конфліктних ситуацій та було виявлено, що основними причинами їх виникнення є соціально-психологічний клімат у колективі та відсутність прозорості та зрозумілої системи нарахування заробітної плати, надбавок та премій. Серед недоліків ще можна виділити низьку мотивацію трудового персоналу та низький рівень корпоративної культури. Узагальнюючи результати анкетування можна зробити висновок, що в досліджуваному трудовому колективі поведінка співробітників є недосконалою та потребує подальшого розвитку та вдосконалення. Ці результати дослідження будуть слугувати основою для визначення шляхів управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ».

2.3 Аналіз управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ»

Управління конфліктами на будь-якому підприємстві є надзвичайно важливим аспектом, оскільки неправильне або неефективне управління конфліктами може призвести до серйозних наслідків, включаючи втрати продуктивності, зниження задоволеності співробітників та втрату фінансових ресурсів. Відсутність належної системи управління конфліктами може стати перешкодою для досягнення організаційних цілей та забезпечення ефективної співпраці всередині підприємства.

Неконтрольовані або невирішені конфлікти можуть призвести до втрати робочого часу, ресурсів та ефективності. Коли співробітники займаються конфліктами, це впливає на їхню продуктивність та може призвести до зниження якості роботи. Аналіз управління конфліктами допоможе виявити, як ці конфлікти виникають і як їх можна уникнути чи вирішити ефективно [3].

Перспективне управління конфліктами сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де співробітники відчують себе комфортно та мають

можливість вільно виражати свої думки та ідеї. Це сприяє підвищенню задоволеності працівників та зниженню текучості кадрів.

Конфлікти можуть виникати при прийнятті важливих управлінських рішень. Аналіз управління конфліктами допомагає зрозуміти, як вони впливають на процеси прийняття рішень та як їх можна керувати, щоб забезпечити науково обґрунтовані рішення.

Управління конфліктами сприяє покращенню міжособистісних та командних відносин. Це важливо для створення сприятливого колективного середовища та покращення комунікації всередині організації.

В умовах глобальної конкуренції ефективне управління конфліктами може стати ключовою перевагою. Підприємства, які можуть швидко та ефективно вирішувати конфлікти, здатні адаптуватися до змін та виходити на передові позиції на ринку.

На підставі вищезазначених теоретичних обґрунтувань, проведення аналізу управління конфліктами на підприємстві ТОВ «МЦ МТМ» є обов'язковим етапом для удосконалення системи управління конфліктами в організації. Результати аналізу нададуть змогу розробити стратегії та рекомендації удосконалення системи управління конфліктами та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для ретельного аналізу управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ» ми провели дослідження, спрямоване на вивчення впливу різних внутрішніх чинників на частоту виникнення конфліктів на цьому підприємстві.

В ході аналізу ми зосередилися на основних чинниках, які можуть сприяти виникненню конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ». Нами розглянуто такі аспекти, як:

- Кадровий склад та комунікація: Аналіз складу персоналу, їхньої ефективності та методів комунікації в організації.
- Лідерство та управління: Вивчення стилю управління, який може впливати на взаємодію між керівництвом та співробітниками.

– Робочі умови та робоче середовище: Оцінка умов праці та робочого середовища для виявлення можливих проблем, які можуть призвести до конфліктів [15].

Визначення впливу внутрішніх чинників на частоту виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ» здійснено на основі побудови таблиць крос-табуляції (таблиць взаємної спряженості) для виділених пар змінних та подальшого аналізу даних із застосуванням статистичного методу перевірки гіпотез на основі критерію Пірсона χ^2 .

Перш за все, проаналізовано вплив кількості підлеглих та рівня освіти на кількість конфліктів на підприємстві. Для формулювання висновків щодо залежності між двома обраними показниками (результативним – частота виникнення конфліктів та факторними – кількість підлеглих та рівень освіти) побудовано відповідні таблиці взаємної спряженості та розраховано значення критерію Пірсона χ^2 . [8]

Для цього представимо результати відповідей респондентів на питання «Як часто у Вас виникають конфліктні ситуації на роботі?», «Ваш рівень мотивації...» та «Кількість підлеглих...» у вигляді таблиць взаємної спряженості (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5 – Розподіл частот відповідей респондентів на питання «Як часто в ТОВ «МЦ МТМ» у Вас виникають конфліктні ситуації?», «Кількість підлеглих...»

К-сть підлеглих Частота конфліктів	0	1-5	6-10	11 і більше	$n_{i\cdot}$
Періодично	18 (14,7)	1 (1,9)	0 (1,4)	0 (1,0)	19
Іноді	10 (10,1)	2 (1,3)	1 (1,0)	0 (0,7)	13
Майже ніколи	3 (6,2)	1 (0,8)	2 (0,6)	2 (0,4)	8
$n_{\cdot j}$	31	4	3	2	40
Доля, $\frac{n_{\cdot j}}{n}$	0,78	0,1	0,07	0,05	1,0

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження

Таблиця 2.6 – Розподіл частот відповідей респондентів на питання «Як часто в ТОВ «МЦ МТМ» у Вас виникають конфліктні ситуації?», «Ваш рівень мотивації...»

Рівень мотивації Частота конфліктів	Абсолютно не мотивований	Низька мотивація	Середня мотивація	Висока мотивація	n_{i*}
Періодично	3 (14,7)	12 (1,9)	4 (1,4)	0 (1,0)	19
Іноді	1 (10,1)	2 (1,3)	9 (1,0)	1 (0,7)	13
Майже ніколи	0 (6,2)	1 (0,8)	3 (0,6)	4 (0,4)	8
n_{*j}	4	15	16	5	40
Доля, $\frac{n_{*j}}{n}$	0,1	0,4	0,4	0,1	1,0

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження

Таку таблицю важко проаналізувати на око та зробити висновок про відсутність або наявності залежності між частотою виникнення конфліктів та рівнем мотивації. Для вирішення подібних завдань використовується критерій Пірсона, який заснований на зіставленні емпіричних і теоретичних частот:

$$\chi^2_{\text{факт.}} = \sum_j^{m_2} \sum_i^{m_1} \frac{(n_{ij} - n_{ij}^T)^2}{n_{ij}^T} \text{ або} \quad (2.8)$$

$$\chi^2_{\text{факт.}} = \sum_j^{m_2} \sum_i^{m_1} \frac{n_{ij}^2}{n_{ij}^T} - n, \quad (2.9)$$

де n_{ij} и n_{ij}^T – відповідно емпіричні та теоретичні частоти за групами;

$n = \sum_j^{m_2} \sum_i^{m_1} n_{ij}$ – загальне число одиниць сукупності.

Сформулюємо гіпотезу H_0 : Розподіл частот в таблицях спряженості є випадковим, тобто залежності між обраними ознаками немає.

Щоб скористатися критерієм Пірсона, в таблиці взаємної спряженості поряд з емпіричними частотами записують теоретичні (гіпотетичні) частоти, що розраховуються виходячи з нульової гіпотези.

Слід мати на увазі, що при випадковому розподілі частоти в кожному рядку таблиці повинні бути розподілені пропорційно частотам в підсумковому рядку. Тому теоретичні частоти по рядках розраховують пропорційно розподілу одиниць в підсумковому рядку.

Для полегшення та автоматизації розрахунків використаємо вбудовані функції Excel «ХИ2.ТЕСТ» та «ХИ2.ОБР.ПХ».

Так, за табл. 2.3 $\chi^2_{\text{факт.}} = 15,9$, а за табл. 2.4 $\chi^2_{\text{факт.}} = 24,0$.

Розраховані (фактичні) значення $\chi^2_{\text{факт.}}$ можна порівняти з табличним (критичним, граничним), що визначається за таблицею для заданого рівня значущості α (зазвичай α приймають рівним 0,05 або 0,01) і числа ступенів свободи, де $\nu = (m_1 - 1)(m_2 - 1)$, де m_1 та m_2 – число груп за однією і другою ознаками угруповання або, що те ж саме, число рядків і число граф в таблиці.

В досліджуваних прикладах число ступенів свободи $\nu = (4 - 1)(3 - 1) = 6$, рівень значущості 0,05, за таблицею $\chi^2_{\text{табл.}} = 12,6$. Оскільки розраховане нами $\chi^2_{\text{факт.}} > \chi^2_{\text{табл.}}$ в обох випадках, то висунута нульова гіпотеза про випадковий розподіл відкидається, тобто розподіл не випадковий, значить, існує стохастична залежність між такими ознаками, як частота виникнення конфліктів та кількість підлеглих; частота виникнення конфліктів та рівень мотивації.

Тіснота такої залежності визначається за коефіцієнтом Пірсона, що розраховується на основі критерія χ^2 :

$$K_{\Pi} = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}, \quad (2.10)$$

де n – число одиниць спостереження;

m_1 та m_2 – відповідно кількість рядків та граф в таблиці.

Чим ближча величина K_{Π} до одиниці, тим тісніший зв'язок.

За розрахунками отримали значення $K_{II} = 0,53$ за табл. 2.5 та $K_{II} = 0,61$ за табл. 2.6. Тобто, зв'язок між обома ознаками досить тісний та можна стверджувати, що кількість конфліктів залежить як від кількості підлеглих, так і від рівня мотивації респондента. Наявна така тенденція: зі збільшенням кількості підлеглих кількість конфліктів зменшується, чим вищою є мотивація, тим менше конфліктів має особа.

Результати проведених розрахунків надали можливість зрозуміти важливість та необхідність дослідження цього аспекту організаційного життя. При цьому можна відзначити наступне:

- аналіз внутрішніх чинників, що впливають на конфлікти на підприємстві, розкрив важливі аспекти, які можуть призводити до конфліктів серед співробітників та в організаційних процесах;
- кадровий склад, мотиваційні заходи, корпоративна культура та комунікація виявилися ключовими чинниками, які варто удосконалити для запобігання конфліктів та покращення загальної атмосфери на підприємстві;
- аналіз також вказав на важливість вирішення конфліктів на етапі прийняття важливих управлінських рішень та підкреслив роль ефективного управління конфліктами в підвищенні якості роботи та зміцненні внутрішніх відносин.

Загалом, проведений аналіз управління конфліктами на підприємстві ТОВ «МЦ МТМ» вказує на важливість розробки стратегій та рекомендацій для поліпшення системи управління конфліктами та забезпечення сприятливого робочого середовища на підприємстві.

Висновки за розділом 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз та оцінку системи управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ». На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Визначено, що структура управління в компанії ТОВ «МЦ МТМ» є лінійно-функціональною. Переваги такої структури підприємства у високій компетентності спеціалістів, які відповідальні за кожний підрозділ та така структура підходить мережі лабораторних діагностичних центрів, оскільки може контролювати як кожен підрозділ окремо, так і організацію загалом. До недоліків можна віднести низьку гнучкість у вирішенні нових завдань та ускладнену координацію діяльності функціональних підрозділів при запровадженні нових елементів.

На основі аналізу структури кадрового складу встановлено, що більшість персоналу на підприємстві – робітники жіночої статі; щодо вікової структури, перевагу мають працівники віком від 18 р. до 27 р., відбувається «омолодження» персоналу. Однак, на підприємстві досить високі показники руху персоналу. У структурі фонду оплати праці значно зменшилася частка фонду основної заробітної плати, натомість значно підвищилася частка надбавок та доплат, заохочувальних та компенсаційних виплат. Скоріш за все, підприємство таким чином намагається зменшити плинність кадрів, мотивуючи їх до роботи матеріально. Але динаміка показує, що цього недостатньо, тому підприємству слід поставити питання щодо ефективності мотиваційних заходів. Вона є необхідною для досягнення цілей підприємства, забезпечить можливість роботи в довгостроковій перспективі.

2. Обґрунтовано, що для виявлення внутрішніх чинників виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ» доцільно визначити рівень конфліктності у колективі та оцінити взаємовідносини між керівниками та між підлеглими організації, що можливо зробити на основі анкетування співробітників різних

відділів. Визначено 7 елементів професійної діяльності, які можуть впливати на виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ», до них увійшли: рівень заробітної плати, корпоративна культура, перспективи кар'єрного росту, умови праці, розмежування зон відповідальності, зворотній зв'язок від керівництва, період адаптації після влаштування на роботу.

Таким чином, можна зробити висновок, що в ТОВ «МЦ МТМ» є достатня кількість конфліктних ситуацій та було виявлено, що основними причинами їх виникнення є соціально-психологічний клімат у колективі та відсутність прозорості та зрозумілої системи нарахування заробітної плати, надбавок та премій. Серед недоліків ще можна виділити низьку мотивацію трудового персоналу та низький рівень корпоративної культури. Узагальнюючи результати анкетування зроблено висновок, що в досліджуваному трудовому колективі поведінка співробітників є недосконалою та потребує подальшого розвитку та вдосконалення. Ці результати дослідження будуть слугувати основою для визначення шляхів вирішення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ».

3. Обґрунтовано, що для вивчення впливу внутрішніх чинників на частоту виникнення конфліктів на підприємстві ТОВ «МЦ МТМ» доцільно врахувати такі аспекти, як: кадровий склад та комунікація, лідерство та управління, робочі умови та робоче середовище.

Результати проведених розрахунків дозволили встановити, що: 1) аналіз внутрішніх чинників, що впливають на конфлікти на підприємстві, розкрив важливі аспекти, які можуть призводити до конфліктів серед співробітників та в організаційних процесах; 2) кадровий склад, мотиваційні заходи, корпоративна культура та комунікація виявилися ключовими чинниками, які варто удосконалити для запобігання конфліктів та покращення загальної атмосфери на підприємстві; 3) аналіз також вказав на важливість вирішення конфліктів на етапі прийняття важливих управлінських рішень та підкреслив роль ефективного управління конфліктами в підвищенні якості роботи та зміцненні внутрішніх відносин.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЦ МТМ»

3.1 Обґрунтування факторів, що мають вплив на конфлікти в організації

Сучасні вчені працюють над проблемою конфліктів в організаціях, щоб класифікувати різні типи існуючих конфліктів. Досить часто вони описують конфлікт як «афективний» або «суттєвий» («змістовний»). Афективний конфлікт у групі більшою мірою пов'язаний із природою партнерів та їхніми унікальними особистісними характеристиками, тоді як змістовний конфлікт більше пов'язаний із завданнями групи. Джен [51] підтверджує існування трьох основних типів конфліктів в організації:

- конфлікт відносин (пов'язаний з несумісністю між членами групи);
- конфлікт завдань (є результатом несумісності між думками щодо завдання, але не тягне за собою особистих питань);
- конфлікт процесу (пов'язаний із груповими відмінностями в тому, як буде виконано завдання та яким буде розподіл ролей у цьому процесі).

Велика кількість емпіричних досліджень цих трьох типів конфлікту (завдань, відносин, процесу) використовує точку зору поділу [49], яка розглядає конфліктні стани як незалежні, таким чином рекомендуючи досліджувати зв'язки між кожним типом і різними ефектами без урахування двох інших типів. На основі попередніх досліджень [61] була встановлена відсутність зв'язку між конфліктом завдань і продуктивністю команди. Крім того, визначено, що як конфлікт відносин, так і конфлікт процесу негативно впливають на продуктивність команди [57].

Конфлікти завдань і відносин негативно корелюють із задоволеністю роботою, симпатіями інших членів команди, а також наміром залишитися в робочій групі. Інші дослідження показують, що коли робочі групи виконують рутинні завдання, конфлікт завдань може стати шкідливим для функціонування групи. Навпаки, коли робочі групи виконують нестандартні завдання, конфлікт завдань не тільки не має шкідливого впливу, але в деяких випадках може виявитися досить корисним.

Таким чином, конфлікт завдань потенційно може бути надзвичайно корисним, коли конфлікти відносин і процесів є мінімальними.

Аналіз [41] продемонстрував, що і конфліктні стани, і конфліктні процеси є окремими значущими показниками ефективності в майбутньому. Проте в їхньому дослідженні не розглядався прихований модеруючий ефект конфліктних станів і взаємодії процесів, тому вони рекомендують подальші дослідження зазначеного впливу.

Інші дослідження [63] свідчать про те, що погане спілкування зазвичай також є джерелом конфліктів, що в кінцевому підсумку спричиняє стрес і заважає продуктивності організації. Коли співробітники навчаються ефективно спілкуватися в організації, вони зможуть мінімізувати згаданий стрес. Будь-які непорозуміння можна зменшити або уникнути за допомогою сприятливого клімату, щоб міжособистісне спілкування могло бути збережене та покращене. Крім того, клімат відкритого спілкування може зменшити невизначеність, оскільки це забезпечує певний рівень передбачуваності для працівників, як взаємодіючих сторін. У такому випадку комунікаційна відкритість є важливим аспектом для усунення будь-якого шкідливого впливу конфлікту на довіру. Отже, спілкування вважається абсолютно необхідним для побудови довіри всередині організації, що призводить до зменшення конфліктів і створення сприятливішого організаційного клімату.

Гуандун Ву [44] досліджував взаємозв'язок між комунікаційно-конфліктною взаємодією та успіхом проекту між проектними командами та з'ясували, що готовність до спілкування позитивно впливає на процес і конфлікт завдань, а негативно – на конфлікт стосунків. Крім того, ефективна

формальна комунікація зменшує як конфлікти завдань, так і конфлікти процесів, тоді як дуже часта формальна комунікація позитивно корелює з конфліктами стосунків. Нарешті, було зроблено висновок, що неформальне спілкування позитивно впливає на процес і конфлікт завдань і негативно на конфлікт стосунків. Однак засоби неформального спілкування, як правило, невизначені, випадкові та нестабільні.

Після вивчення робіт, виконаних попередніми дослідниками, автором була розроблена та запропонована до використання національними підприємствами методика виявлення факторів (внутрішніх та зовнішніх), що мають вплив на конфлікти в організації, та визначення сили їхнього впливу з метою розроблення найбільш ефективних напрямів та інструментів щодо удосконалення системи управління конфліктами в організації.

Розроблена методика заснована на використанні багатовимірного факторного аналізу для виявлення узагальнених факторів (прихованих латентних змінних), що мають вплив на конфлікти в організації, та застосування кореляційно-регресійного аналізу для аналізу зв'язків між цими факторами та ступеня їхнього впливу на конфлікти.

Під прихованими латентними змінними маються на увазі узагальнені фактори, які не можуть бути безпосередньо спостережені або виміряні як такі, але виводяться з інших змінних, які безпосередньо вимірюються.

Статистичний метод факторного аналізу – це процес, у якому низка прихованих змінних виводиться з високорельованих вимірних змінних, щоб описати їх у більш вичерпний спосіб і зменшити розмірність змінних. Чого досягає факторний аналіз, це «кластеризувати» високорельовані змінні разом, вхідні дані яких визначають фактор як вимір у нашому дослідженні. У нашому випадку ми будемо використовувати дві приховані змінні задоволеності роботою та комунікація як «незалежні» (зовнішні) приховані змінні. Ці змінні (узагальнені фактори) не вимірюються безпосередньо, але можуть бути оцінені на основі збору первинної інформації (на основі анкетування) та визначення інших спостережуваних змінних. Первинні дані про конфлікти використовуватимуться для оцінювання «залежних» (внутрішніх) прихованих

змінних, якими є конфлікт відносин, конфлікт завдань і конфлікт процесу. Взаємозв'язок між «незалежними» змінними та «залежними» змінними трьох типів конфлікту є структурою моделі, яку ми збираємося дослідити.

Збір даних для проведення дослідження доцільно робити на основі анкетування з використанням структурованої анкети. Широкий набір питань дозволить виміряти приховані змінні за кожним із типів конфліктів в організації (ендогенні фактори), а також зовнішні незалежні змінні, такі як задоволеність роботою та комунікація (екзогенні фактори).

Моделювання факторів впливу на конфлікти в організації проведено у кілька етапів.

1. Перший етап – визначення структури моделі – визначення прихованих змінних (узагальнених факторів), що входять до складу моделі.

Основним підґрунтям для визначення структури моделі є врахування факторів, виявлених раніше на основі теоретичних досліджень, беручи до уваги ендогенні змінні конфлікту завдань, конфлікту відносин і конфлікту процесів, а також екзогенні змінні (комунікація та задоволення від роботи), рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура моделі визначення факторів, що мають вплив на конфлікти в організації

Джерело: розроблено автором

2. Другий етап – побудова моделі вимірювання – розроблення питань анкети відповідно до кожного із зазначених вимірів (узагальнених прихованих факторів) на основі безпосереднього вимірювання змінних, необхідних для моделювання узагальнених прихованих факторів на основі анкетування. Модель вимірювання пов’язує окремі питання анкети з латентними змінними (факторами), як визначено в нашій моделі, які не можна спостерігати безпосередньо. Модель вимірювання в нашому випадку — це зв’язок кожної групи запитань із відповідною латентною змінною. Відношення між кожною мірою та її відповідною латентною змінною представляє «завантаження» цієї міри в конструкції.

3. Третій етап – розробка дизайну дослідження, збір та перевірка даних. На цьому етапі відбувається планування проведення дослідження та збору даних, визначається обсяг вибірки та обґрунтовується вид вибіркового обстеження, а також здійснюється перевірка даних та оцінка адекватності моделі. На цьому етапі потрібно зібрати та оцінити якість даних (відсутні значення, неправильні значення тощо).

4. Четвертий етап – визначення узагальнених факторів, що мають вплив на конфлікти в організації із застосуванням факторного аналізу.

5. П’ятий етап – специфікація структурної моделі, регресійний аналіз. На додаток до моделі вимірювання, яка оцінює, наскільки добре показники (у нашому випадку питання) представляють приховані змінні, структурна модель описує зв’язок між самими прихованими змінними. На цьому етапі будується структурна модель основних взаємозв’язків, висуваються та досліджуються гіпотези щодо зв’язків між змінними моделі та оцінюється вплив узагальнених факторів на результуючі показники із застосуванням регресійного аналізу.

Для формування інформаційної бази дослідження (збору даних для аналізу) автором розроблено структуровану анкету, яка містить кілька блоків. Дизайн анкети дозволяє оцінити різні виміри конфлікту та складається з запитань, призначених для вимірювання типів конфліктів, аспектів групового спілкування та задоволеності роботою.

Щоб оцінити конфлікт завдань, було використано чотири пункти анкети, засновані на показниках конфлікту завдань відповідно до [50.]. Емоційний конфлікт (конфлікт відносин) оцінювали за допомогою чотирьох пунктів анкети, знову ж таки адаптованих зі шкали емоційного конфлікту [51]. Міра конфлікту процесу складалася з трьох пунктів, отриманих за шкалою складності завдань Гладстейна [42]. Групова комунікація – це четвертий розділ анкети. Щоб проілюструвати вимірювання групової комунікації, було використано 19 питань, запропонованих Пенлі та Хокінсом [60], які розрізняють п'ять різних вимірів комунікації, які включають комунікацію щодо завдань на основі трьох пунктів анкети, комунікацію щодо продуктивності, оцінену трьома запитаннями, кар'єрне спілкування, яке було представлено п'ятьма пунктами анкети, комунікаційна чуйність, що включає три запитання, та особисте спілкування, яке оцінювалося за трьома питаннями. Задоволеність роботою становить останній розділ анкети. Її вимірювання ґрунтувалося на шкалі Брейфілда та Рота [35], що складається з 10 питань. Кожен пункт анкети вимірює конфліктність, групову комунікацію та задоволеність роботою за 5-бальною шкалою Лайкерта – психометрична шкала, яка часто використовується в анкетах і анкетних дослідженнях (розроблена в 1932 році Ренсісом Лайкертом). В ході роботи зі шкалою респондент оцінює ступінь своєї згоди чи незгоди з кожним судженням від «повністю згоден» до «повністю не згоден». Загальна сума оцінок з кожного окремого судження дозволяє виявити відношення особи щодо якого-небудь питання. Передбачається, що відношення до досліджуваного предмета засновані на простих несуперечливих судженнях і являють собою діапазон від однієї критичної точки, через нейтральну, до протилежної [69].

Структура розробленої анкети наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Модель вимірювання: відповідність питань анкети виділеним вимірам (факторам)

№	Питання	Вимір
1	Наскільки у вашій команді існують розбіжності в думках?	Конфлікт завдань
2	Як часто члени вашої команди не згодні щодо того, як треба діяти?	
3	Якою мірою суперечки у вашій команді пов'язані із поточними робочими завданнями?	
4	Як часто члени вашої команди не згодні щодо того, яку процедуру слід використовувати для виконання роботи?	
5	Наскільки характерні розбіжності точок зору вашій команді?	Конфлікт відносин
6	Наскільки сильна напруга між членами вашої команди?	
7	Наскільки виражено суперництво між членами вашої команди?	
8	Як часто люди зляться під час роботи у вашій команді?	
9	Технології, необхідні навички та інформація, необхідні команді, постійно змінюються.	Конфлікт процесу
10	Протягом звичайного робочого тижня часто виникають ситуації, які вимагають суттєво інших методів або процедур для команди.	
11	Для ефективного виконання нашої роботи потрібна часта взаємодія між членами команди.	
12	Мій керівник повідомляє нам про майбутні зміни	Комунікація щодо завдань
13	Мій керівник повідомляє мені, яку роботу потрібно виконати	
14	Мій керівник обговорює зі мною, як вирішувати проблеми в моїй роботі	
15	Мій керівник повідомляє мені, які сфери моєї роботи є слабкими	Комунікація щодо продуктивності
16	Мій керівник дає мені знати, як я можу покращити свою роботу	
17	Мій керівник повідомляє про якість моєї роботи	
18	Мій керівник заохочує мене та дає поради щодо розвитку кар'єри	Кар'єрне спілкування
19	Мій керівник обговорює зі мною можливості додаткового навчання	
20	Мій керівник інформує мене про вимоги майбутньої роботи на моєму кар'єрному шляху	
21	Якщо у мене є проблема, керівник готовий вислухати та допомогти	Комунікаційна чуйність
22	Коли я задаю запитання, мій керівник робить усе можливе, щоб я отримав відповідь	
23	Мій керівник завжди знаходить час, щоб вислухати мене	
24	Мій керівник регулярно запитує про мою родину	Особисте спілкування
25	Мій керівник розповідає про свої інтереси та діяльність, не пов'язані з роботою	
26	Мій керівник запитує про мої інтереси поза роботою	
27	Моя робота для мене як хобі	Задоволення від роботи
28	Моя робота зазвичай досить цікава, нудьгувати не доводиться	
29	Я вважаю свою роботу досить неприємною/нецікавою	
30	Мені більше подобається робота, ніж дозвілля	
31	Здебільшого мені доводиться змушувати себе йти на роботу	
32	Я точно не люблю свою роботу	
33	Здається, кожен робочий день ніколи не закінчиться	
34	Я люблю свою роботу більше, ніж звичайний працівник	
35	Я отримую справжнє задоволення від своєї роботи	
36	Я розчарований тим, що взагалі вийшов на цю роботу	

Джерело: розроблено автором

Анкетування було проведено із використанням розробленої гугл-форми серед працівників ТОВ «МЦ МТМ». Для проведення обстеження було обрано вибірковий метод, а саме, стратифікований відбір.

Для визначення необхідної чисельності вибірки застосовано формулу для неповторної вибірки:

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta_{\bar{x}}^2 N + t^2 \sigma^2}, \quad (3.1)$$

де t – коефіцієнт довіри;

σ^2 – дисперсія;

Δ – гранична похибка вибірки;

N – обсяг генеральної сукупності (загальна кількість працівників на підприємстві).

За результатами проведених розрахунків необхідний обсяг вибірки склав 40 працівників.

Анкета складалася з 36 питань, пов'язаних з вимірюванням латентних змінних у моделі. В результаті анкетування було отримано 40 відповідей.

Зібрані відповіді на 36 питань анкети є вхідними даними нашого дослідження щодо сприйняття конфліктів на роботі, спілкування та задоволеності роботою працівниками ТОВ «МЦ МТМ». Щоб виявити приховані закономірності щодо того, як наші запитання групуються разом, нами було застосовано статистичні процедури факторного аналізу. Це перетворення даних дозволяє переглядати дані з іншої точки зору у вигляді факторів (прихованих змінних). Самі питання зіставляються з цими факторами з різною важливістю («завантаженням»). Оптимальна кількість факторів нашого дослідження визначається за допомогою додаткового аналізу, а саме методу Кайзера [9]. Детальне пояснення процесу застосування цього методу виходить за рамки даного дослідження, але механізм розкладання власних чисел кореляційної матриці вихідних значень змінних дозволяє нам визначити

оптимальну кількість факторів. Для цього беруться до уваги лише компоненти з власними числами, більшими за одиницю.

Всі необхідні для аналізу розрахунки здійснені з використанням статистичного пакету прикладних програм для обробки даних «Статистика» (Statistica), а саме, методу головних компонент (Principal components) модуля «Факторний аналіз» (Factor analysis).

Для візуальної оцінки відокремлення узагальнених факторів – головних компонент використано графічний критерій «кам’янистий обвал» (рис. 3.2). По осі ординат наведені значення властивих чисел кореляційної матриці. У нашому випадку, лише п’ять перших є більшими за одиницю. Таким чином, було визначено оптимальну кількість факторів, що відповідає п’яти головним компонентам.

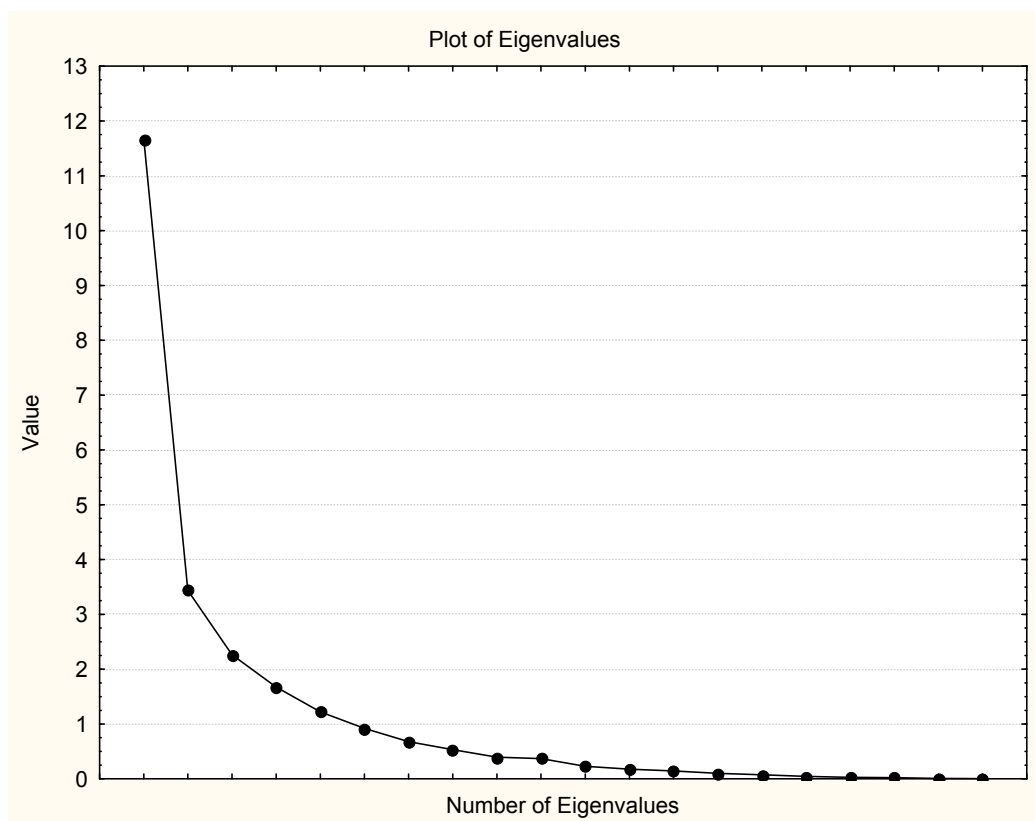


Рисунок 3.2 – Графічне відображення розрахованих властивих чисел кореляційної матриці (критерій “кам’янистого обвалу”)

Джерело: побудовано автором за даними власного дослідження з використанням ПП «Statistica»

Для пошуку найкращої факторної структури (визначення питань, які мають високе навантаження та завантажують лише один фактор) було застосовано процедури ортогонального та косокутного обертання факторів, а саме, метод “варімакс нормалізований”. Застосування саме цієї процедури дозволило отримати найвищий рівень факторизації.

За результатами застосування факторного аналізу отримано матрицю навантаження факторів, яка показує завантаження кожного фактора відповідними питаннями анкети. Використовуючи цю матрицю, ми можемо ідентифікувати питання, які мають найбільше навантаження на відповідні фактори.

Факторні навантаження головних компонент (факторів) після обертання методом “варімакс нормалізований” та питання, які мають високе навантаження та завантажують лише один фактор (V), представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Факторні навантаження після обертання «варімакс нормалізований» (уривок)

Змінні	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
V ₁	0,486	0,434	0,017	0,716	-0,103
V ₂	0,161	-0,212	-0,124	0,811	0,247
V ₄	0,299	0,097	0,153	0,924	-0,072
V ₅	0,272	0,746	0,343	0,493	0,018
V ₆	0,280	0,713	0,494	0,175	-0,111
V ₇	0,466	0,824	0,674	-0,211	-0,067
V ₉	0,041	0,052	0,751	0,013	0,098
V ₁₀	0,477	0,067	0,862	0,075	-0,076
V ₁₃	0,115	0,511	0,694	0,307	0,929
V ₁₅	0,654	-0,313	0,352	0,196	0,870
V ₁₉	-0,430	0,079	-0,192	0,736	0,805
V ₂₄	-0,016	-0,122	-0,010	0,017	-0,935
V ₃₀	0,924	-0,068	0,126	-0,124	-0,155
V ₃₂	0,893	-0,029	0,271	0,153	0,104
V ₃₅	0,786	-0,128	0,288	0,334	0,255
Властиві числа	8,937	2,940	4,975	1,993	1,415
Ступінь факторизації	0,362	0,132	0,217	0,073	0,059

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень

Як видно з табл. 3.2, внесок першої компоненти в сумарну дисперсію ознакової множини складає 36,2%, другої – 13,2%, третьої – 21,7%, четвертої – 7,3%, п'ятої – 5,9%, разом – 84,3% сумарної варіації, що свідчить про високий рівень факторизації.

Для економічної інтерпретації в дослідженні використовувалися лише ті факторні навантаження, значення яких більші ніж 0,7 [9].

Так, перша головна компонента щільно пов'язана з ознаками:

V_{30} – Мені більше подобається робота, ніж дозвілля.

V_{32} – Я точно не люблю свою роботу.

V_{35} – Я отримую справжнє задоволення від своєї роботи.

Ця компонента може бути проінтерпретована як «задоволення від роботи».

Друга головна компонента навантажена ознаками:

V_5 – Наскільки характерні розбіжності точок зору вашій команді?

V_6 – Наскільки сильна напруга між членами вашої команди?

V_7 – Наскільки виражено суперництво між членами вашої команди?

Ця компонента може бути проінтерпретована як «конфлікт відносин».

Третя головна компонента щільно пов'язана з ознаками:

V_9 – Технології, необхідні навички та інформація, необхідні команді, постійно змінюються.

V_{10} – Протягом звичайного робочого тижня часто виникають ситуації, які вимагають суттєво інших методів або процедур для команди.

Ця компонента може бути проінтерпретована як «конфлікт процесу».

Четверта головна компонента щільно пов'язана з ознаками:

V_1 – Наскільки у вашій команді існують розбіжності в думках?

V_2 – Як часто члени вашої команди не згодні щодо того, як треба діяти?

V_4 – Як часто члени вашої команди не згодні щодо того, яку процедуру слід використовувати для виконання роботи?

Ця компонента може бути проінтерпретована як «конфлікт завдань».

П'ята головна компонента щільно пов'язана з ознаками:

V_{13} – Мій керівник повідомляє мені, яку роботу потрібно виконати.

V_{15} – Мій керівник повідомляє мені, які сфери моєї роботи є слабкими.

V_{19} – Мій керівник обговорює зі мною можливості додаткового навчання.

V_{24} – Мій керівник регулярно запитує про мою родину.

Ця компонента може бути проінтерпретована як «комунікація».

Так, в ході проведеного дослідження побудовано модель головних компонент, яка трансформує 36-ти мірний простір вимірюваних ознак у п'ятимірний простір узагальнених факторів.

Таким чином, у результаті здійсненого моделювання визначено, оцінено за ступенем впливу (сумарний вплив – 84,4%), а також ранжовано за ступенем значущості наступні узагальнені фактори впливу на конфлікти в організації, які представляють три типи конфлікту, комунікацію та задоволеність роботою:

- 1) задоволення від роботи (вплив – 36,2%);
- 2) конфлікт відносин (вплив – 13,2%);
- 3) конфлікт процесу (вплив – 21,7%);
- 4) конфлікт завдань (вплив – 7,3%);
- 5) комунікація (вплив – 5,9%).

Проведене дослідження із застосуванням методу головних компонент дозволило підтвердити можливість об'єктивного виділення факторів, що мають вплив на конфлікти в організації, які відповідають виділеним раніше внутрішнім типам конфліктів і зовнішнім незалежним чинникам впливу на конфлікти.

Виділені в дослідженні фактори доцільно враховувати при розробленні шляхів удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ».

Наступним кроком аналізу, який дозволить нам оцінити зв'язок між виділеними факторами, є оцінка структурної моделі. Ми оцінили відповідність вимірювальних ознак (питань анкети) прихованим латентним змінним (узагальненим факторам) на основі побудованої моделі вимірювання і тепер ми можемо оцінити силу структурного зв'язку між прихованими змінними.

Визначення структурної моделі засноване на нашому припущенні про те, як задоволеність роботою та комунікація впливають на три типи конфлікту. Таким чином, структурна модель дозволяє дослідити зв'язок між ендогенними змінними (конфлікт завдань, конфлікт відносин, конфлікт процесу) та екзогенними змінними (комунікація, задоволеність роботою). Визначення зв'язків структурної моделі дозволить нам оцінити будь-які зв'язки між прихованими змінними. Побудована структурна модель зображена на рис. 3.3.

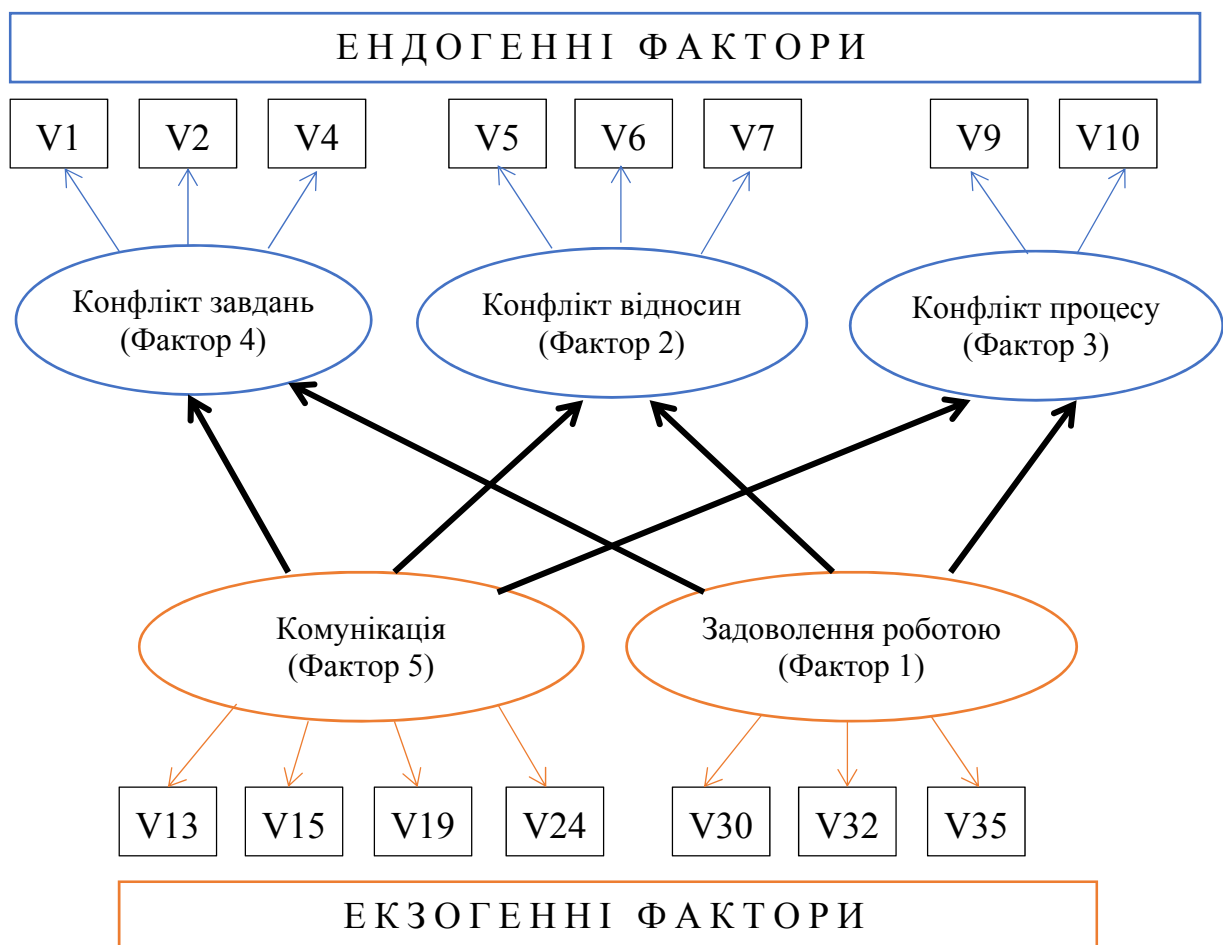


Рисунок 3.3 – Структурна модель зв'язків між ендогенними та екзогенними змінними (факторами)

Джерело: побудовано автором за даними власних досліджень

Характер і ступінь впливу кожного з виділених екзогенних факторів на ендогенні фактори конфліктів в організації можливо оцінити із застосуванням методу множинної регресії [9].

З цією метою із застосуванням методу головних компонент зроблено розрахунок значень виділених факторів для кожного об'єкту обстеження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Значення виділених факторів за об'єктами обстеження (уринок – перші 15 одиниць)

Об'єкти обстеження (респонденти)	Фактори				
	1	2	3	4	5
1	0,785	-0,479	-0,803	-0,169	0,711
2	-0,699	-0,005	0,153	0,649	-0,143
3	-0,209	-0,238	-0,551	-1,153	0,463
4	2,147	0,388	1,418	1,681	-0,269
5	1,929	1,514	2,460	-1,141	-1,127
6	-0,526	-0,228	0,195	-1,136	0,082
7	-0,293	0,079	-0,648	-1,401	-0,224
8	0,012	0,153	0,121	0,550	0,140
9	-0,243	-0,420	-0,108	-1,082	-0,178
10	-1,405	3,739	-1,238	0,887	0,162
11	-0,553	-1,100	0,269	1,354	1,148
12	-0,284	0,224	2,125	-0,743	-0,729
13	0,914	0,481	-1,331	-0,901	-0,940
14	0,031	-1,175	0,376	0,898	0,260
15	2,545	-0,870	-2,056	0,598	0,124

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень

Різні знаки значень факторів (+, -) свідчать про те, що рівень навантаження фактором кожної окремої одиниці обстеження вищий або нижчий за середній [9].

З використанням прикладного пакету MS Excel модуля “*Multiple Regression*” за даними, що наведено в табл. 3.3, було побудовано три регресійні моделі, за допомогою яких визначено об'єктивно існуючі кореляційні зв'язки між ендогенними змінними моделі: типи конфліктів в організації (Y_1 , Y_2 та Y_3) та і виділеними в ході компонентного аналізу екзогенними факторами: комунікація (X_1) та задоволення роботою (X_2). В ході аналізу була використана лінійна щодо параметрів модель рівняння регресії [9]:

$$Y_j^t = b_0 + \sum_{i=1}^m b_i X_i + e_j, \quad (3.2)$$

де b_0 – вільний член рівняння;

b_i – коефіцієнт регресії;

X_i – узагальнений фактор (головна компонента);

$e_j = Y_j^t - Y_j$ – залишкова величина.

Результати регресійного аналізу представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати регресійного аналізу впливу екзогенних змінних на ендogenous фактори типів конфліктів

	<i>Коефіцієнти</i>		<i>Коефіцієнти</i>		<i>Коефіцієнти</i>
Y1	0,2024	Y2	0,0107	Y3	-0,1101
X1	-0,3572	X1	-0,0539	X1	0,2483
X2	-0,9862	X2	-0,8589	X2	0,9412

Джерело: розраховано автором за даними власних досліджень

За результатами проведення регресійного аналізу було побудовано три регресійні моделі впливу екзогенних змінних на ендogenous фактори типів конфліктів.

Перша модель впливу екзогенних змінних на фактор 2 «Конфлікт відносин»:

$$Y1 = 0,2024 - 0,3572X1 - 0,9862X2, \quad (3.3)$$

де $Y1$ – конфлікт відносин;

$X1$ – задоволення роботою;

$X2$ – комунікація.

Згідно зі значеннями бета-коефіцієнту найвагомий вплив на конфлікти відносин має другий фактор, тобто комунікація між працівниками компанії та управлінцями ($\beta = -0,98$). Також вагомий вплив має перший фактор –

задоволення роботою ($\beta = -0,36$). Причому обидва фактори мають від'ємний вплив, тобто з покращенням комунікації та зі збільшенням задоволеності від роботи рівень конфліктів (а саме, конфлікти відносин) зменшуються.

Друга модель впливу екзогенних змінних на фактор 3 «Конфлікт процесу»:

$$Y_2 = 0,0107 - 0,0539X_1 - 0,8589X_2, \quad (3.4)$$

де Y_2 – конфлікт процесу.

Згідно зі значеннями бета-коефіцієнту найвагоміший вплив на конфлікти процесів має також другий фактор – комунікація між працівниками ($\beta = -0,86$). А от перший фактор – задоволення роботою має незначний вплив ($\beta = -0,05$). Також обидва фактори мають від'ємний вплив, тобто з покращенням комунікації та зі збільшенням задоволеності від роботи рівень конфліктів (а саме, конфлікти процесу) також зменшуються.

Третя модель впливу екзогенних змінних на фактор 4 «Конфлікт завдань»:

$$Y_3 = -0,1101 + 0,2483X_1 + 0,9412X_2, \quad (3.5)$$

де Y_3 – конфлікт завдань.

Найвагоміший вплив на конфлікти завдань має також другий фактор – комунікація між працівниками ($\beta = 0,94$). Перший фактор – задоволення роботою має менший вплив ($\beta = 0,25$). Однак, у цьому випадку обидва фактори мають позитивний вплив, тобто з покращенням комунікації та зі збільшенням задоволеності від роботи рівень конфліктів (а саме, конфлікти завдань) також можуть збільшуватися. Такі результати підтверджують раніше отримані висновки теоретичних досліджень, коли науковці стверджували про позитивний вплив конфлікту завдань на розвиток організації. Це пояснюється тим, що зацікавленість у роботі та високий рівень комунікації можуть призводити до

більш інтенсивних обговорювань щодо виконуваних завдань та збільшення конкуренції, що, у свою чергу, дуже часто супроводжується загостреними дискусіями та конфліктними ситуаціями. Але в результаті, за умови конструктивного вирішення конфліктів, підвищує ефективність роботи та призводить до інтенсивного розвитку організації.

Аналіз значень коефіцієнтів регресії побудованих регресійних моделей дозволив зробити висновок про ступінь впливу виділених узагальнених екзогенних факторів, таких як рівень комунікації та задоволення від роботи, на внутрішньо організаційні конфлікти за їх типами, а саме, конфлікти відносин, конфлікти процесів та конфлікти завдань. Виявлено, що найбільший вплив на внутрішні конфлікти в організації має комунікація між працівниками компанії та їх безпосереднім керівництвом. Ці результати мають бути обов'язково враховані при розробленні напрямів удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ».

3.2 Розробка напрямів удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ»

Важливим фактором ефективної діяльності будь-якого трудового колективу є не тільки своєчасне виявлення конфліктів на підприємстві, а і правильне управління ними. У сучасних техніках та методиках управління конфліктами простежуються 2 основні напрями. До першого можна віднести індивідуально розроблені рекомендації щодо цілеспрямованого впливу для мінімізації причин, що породжують конфліктні ситуації. Друга – це корекція поведінки співробітників та навчання навичкам управління конфліктами.

В ході дослідження на прикладі ТОВ «МЦ МТМ», було визначено, що є проблеми із соціально-психологічним кліматом у колективі, недостатньою мотивацією, відсутністю прозорості та зрозумілої системи нарахування надбавок та премій, а також неефективною адаптацією нових співробітників, невмінням

керувати конфліктними процесами, в результаті чого відбувається підвищення нервовості співробітників, що значною мірою відображається на результатах роботи підприємства. Основна частка конфліктів виникають за участі наступних сторін: колега – колега, керівник – підлеглий. На основі цих даних можна дати певні рекомендації щодо управління конфліктами.

Оскільки однією з основними проблемами було зазначено низьку корпоративну культуру у колективі, несправедливий розподіл привілеїв серед співробітників організації та низьку мотивацію, то слід використовувати низку структурних методів.

Перш за все, необхідно уживати заходів з підвищення задоволеності працею співробітників ТОВ «МЦ МТМ». Більше уваги має приділятися на здійснення відповідності посади та завдань працівника його навичкам та здібностям. Така відповідність надає йому більшу свободу дій, робота для нього стає більш цікавою та змістовною. Наявність таких елементів як творчі початки, можливість використання індивідом своїх оригінальних або унікальних вмінь, в міру висока складність завдань призводять до підвищення задоволеності працею. Робота, яка не має таких складових дуже часто призводить до нудьги, зменшення продуктивності праці, стресу [10].

По-друге, в трудовому колективі можна запропонувати вдосконалення системи мотивації та бонусної системи в організації як дієвий засіб та підвищення ефективності роботи трудового колективу. Під час розробки системи мотивації в організації слід вивчити цінності, цілі та мотиваційні очікування співробітників. Одним із варіантів може бути система нематеріальної мотивації, що використовується як інструмент ефективного управління, підвищення продуктивності праці, зменшення конфліктності та стресу на підприємстві.

До інструментів нематеріальної мотивації належить вдосконалення організаційної культури на підприємстві. Організаційна культура – це створення сприятливого мікроклімату в організації, що буде підвищувати розвиток здібностей у співробітників, їх задоволеність.

Високий рівень організаційної культури допоможе вирішити такі питання як: зниження лояльності працівників стосовно організації, зменшення інноваційної активності співробітників, зміна вимог працівників щодо винагород, збільшення кількості конфліктів між керівництвом та персоналом. Але успіх проведення будь-яких заходів залежить від збігу інтересів керівництва організації та співробітників. Тому перш ніж проводити якісь заходи керівництво має дізнатися як персонал ставиться до тих чи інших нововведень. Якщо вони будуть прийняті позитивно, керівництво може використовувати їх. [11]

Стосовно організаційної структури доцільним буде впровадження наступних заходів:

- курси з ділової етики, організація тренінгів зі згуртованості колективу оскільки командна згуртованість – це показник стійкості, стабільності міжособистісних взаємовідносин, що характеризується взаємною емоційною привабливістю та загальним задоволенням працівників як колективом, так і діяльністю загалом;

- запровадження більшої кількості традицій, заходів. [29]

Керівництво має намагатися згуртувати колектив співробітників. Якомога частіше слід доручати працівникам одного, а за можливості й декільком відділам реалізацію якогось певного проекту. З більшою ймовірністю можна стверджувати, що така робота зближить колег та дружня атмосфера буде залишатися й після закінчення проекту.

Так як основна кількість конфліктів виникає у працівників, які працюють в організації 1-6 місяців, можна зробити висновок про недосконалу систему адаптації. Слід проводити тимбілдинги для прискорення та полегшення даного процесу. Також, необхідним є систематична оцінка ефективності та активна взаємодія із наставником. Слід забезпечити винагороду співробітників, відповідальних за навчання нових працівників у вигляді надбавок до основної заробітної плати [4].

Роз'яснення вимог до роботи, розробка, утвердження, та виконання посадових інструкцій для всіх ланок персоналу дозволить розмежувати зони відповідальності за відповідні процеси. Реалізувати такий метод доцільно з використанням певних посадових інструкцій та розробки документів, які будуть перераховувати права, обов'язки та відповідальності відповідно до рівня управління та займаної посади.

Оскільки одним з найбільших інтересів керівництва є підвищення продуктивності праці, то з боку адміністрації найбільш ефективною буде система оплати, яка безпосередньо пов'язана з результатами діяльності працівників. Відповідно до результатів труда мають нараховуватися премії, а згідно з проведенням дослідженням саме їх розподіл викликає невдоволення у співробітників. Через це керівництво може запровадити систему колективного преміювання у деяких підрозділах. Для того щоб підвищити взаємну вимогливість працівників один до одного та сумлінне ставлення до роботи, премії можуть нараховуватися за результатами роботи не окремого співробітника, а цілого підрозділу. Розуміння того, що від якості власної роботи залежить не тільки індивідуальна премія, а й виплати решті співробітників підрозділу, підвищить ступінь відповідальності співробітників за їх роботу. Основним моментом, що впливає на задоволеність працею є не абсолютна кількість грошей, а почуття справедливості. [30]

Також, працівники, які мають більші навички ділового спілкування менше схильні до ініціювання виникнення конфліктних ситуацій в організації, тому при пошуку та доборі нових працівників треба враховувати і цей критерій. Важливими у цьому процесі є також наступні рекомендації:

- необхідно приймати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і їх відповідність соціальному та культурному середовищу організації
- порівнювати потенційні можливості, здібності та цілі людини з вимогами, що необхідні організації, її стратегії, плану розвитку [20].

За допомогою визначених заходів можна досягти наступних результатів, що будуть сприяти підвищенню задоволеності та ефективності праці у трудового колективу (рис. 3.4).

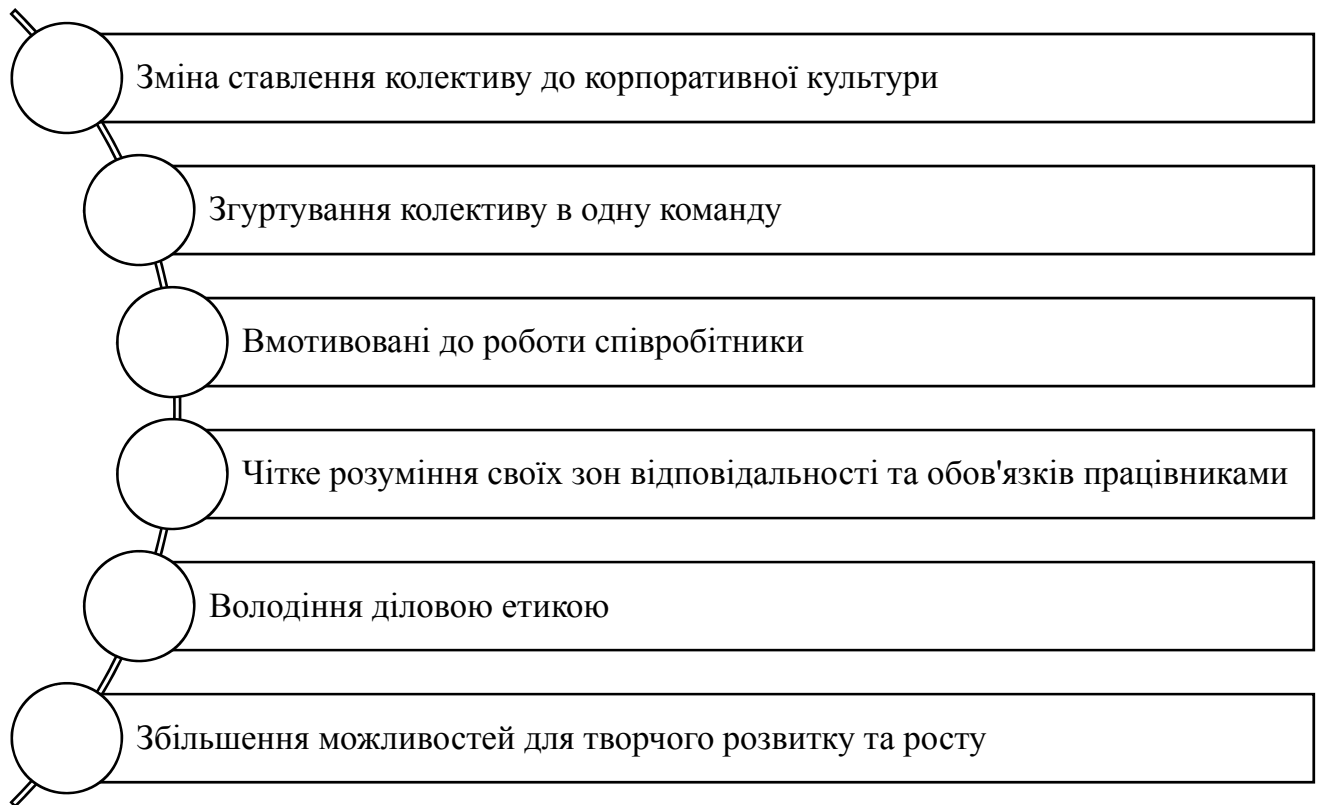


Рисунок 3.4 – Очікувані результати від впровадження рекомендацій

Джерело: розроблено автором за результатами власного дослідження.

Отже, для підвищення ефективності системи управління соціально-психологічною підсистемою в організації та мінімізації негативних факторів впливу на діяльність трудового колективу, було запропоновано вдосконалення системи мотивації в нематеріальному аспекті, системи преміювання та розподілу зон відповідальності та обов'язків. Запровадження таких заходів дозволить підвищити продуктивність праці на підприємстві.

3.3 Впровадження комплексної методики оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації

Конфлікт вважається однією з найбільш значних витрат для організації, які можна зменшити [70]. Ціна конфлікту здебільшого не усвідомлюється і часто залишається непоміченою. Організації втрачають можливість суттєво скоротити витрати, тому що вони не надають пріоритет розвитку та підтримці ефективного управління конфліктами.

За підрахунками [40], 60–80% проблем у сфері продуктивності праці в організації виникають через напружені стосунки між працівниками, а не через дефіцит компетентності чи навичок працівників. Зрозуміло, що конфлікти між співробітниками негативно впливають на продуктивність і моральний стан працівників.

Ціна конфлікту також пов'язана зі зменшенням продуктивності праці через час, витрачений на плітки, вербування, помсту та налагодження офісного конфлікту. Міжнародні дослідження показують, що міжособистісні конфлікти на роботі займають від 25% до 50% робочого дня людини [40]. CPP Global Human Capital Inc. виявила, що в середньому працівник витрачає 2,8 години щотижня на вирішення конфліктів на робочому місці. Дослідження також виявили, що 30%-70% робочого часу керівника пов'язано з роботою зі співробітниками, які перебувають у конфлікті [40], що відображається на ефективності нарахування заробітної плати.

Ще одним наслідком конфліктів на роботі є збільшення плинності кадрів. Дослідження показують, що 50% добровільних звільнень співробітників з організації пов'язані з некерованим конфліктом [40]. Витрати на заміну працівника можуть коштувати роботодавцю від 75% до 150% річної зарплати працівника [40].

Іноді організації вимушені врегульовувати конфлікти за допомогою офіційних процесів, які можуть тривати досить довгий час, наприклад адміністративні слухання, офіційні скарги чи судові позови. Це також збільшує додаткові витрати компанії, пов'язані з конфліктами.

Зрозуміло, що навіть відносно незначні конфлікти завдають шкоди та призводять до проблем на робочому місці, таких як офісна політика, неправильне спілкування та розчарування співробітників. Ці незначні конфлікти також часто призводять до більш серйозних проблем, таких як погана робота в команді, погане прийняття рішень і небажана плинність кадрів. Погано керований або дисфункційний конфлікт шкодить продуктивності, збільшує витрати компанії, збільшує ризики, погіршує процес прийняття рішень і перешкоджає здатності організації досягати стратегічних цілей.

Нажаль, дуже часто ці конфлікти – і шкода, яку вони завдають – сприймаються як даність у корпоративному житті. Крім того, дуже мало вкладається в спроби запобігти цим конфліктам, оскільки здебільшого вони розглядаються як неминучі.

Наразі існує досить багато різних точок зору та методичних підходів до оцінювання фінансової вартості (ціни) конфлікту в організації. Однак, і досі відсутній єдиний науково обґрунтований комплексний підхід до вирішення цього питання.

Особливо актуальним це питання постає для національних підприємств, які наразі вимушені працювати в неймовірно складних умовах – кризовий стан економіки країни, ще остаточно не пережиті наслідки світової фінансової кризи та пандемії Covid-19, і все це на фоні діє воєнного стану в країні через повномасштабне воєнне вторгнення Росії на територію України. Саме тому особливо важливим завданням сьогодення є розробка комплексної методики оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації – шкоди, яку ці конфлікти завдають компанії у фінансовому вираженні [17].

Таким чином, в рамках даного дослідження розроблено комплексний підхід до оцінювання фінансових втрат ТОВ «МЦ МТМ» від виникнення конфліктів.

При визначенні вартості конфлікту виділяють такі категорії витрат [59]: видимі витрати, приховані витрати, нематеріальні витрати.

Видимі витрати є найбільш очевидними, і ви, ймовірно, маєте доступ до цього типу кількісних даних. Це такі питання, як те, скільки часу управління витрачає на формальні процедури та відповідні витрати, пов'язані з фінансами та продуктивністю. Інші пов'язані питання, які призводять до очевидних витрат, – це відпустка через хворобу, відпустка з психічного здоров'я, плинність кадрів, юридичні витрати, пов'язані з конфліктами, і судові збори. Нарешті, витрати третіх сторін, такі як посередництво, розслідування та вирішення, враховуються у видимих витратах конфлікту.

Приховані витрати складніше виміряти, і до них існує цілий ряд підходів. До цієї категорії відносяться такі проблеми, як вплив конфлікту на досвід співробітників, зниження продуктивності та негативний вплив на задоволеність і утримання клієнтів.

Нематеріальні витрати представляють собою людські втрати від конфлікту, і їх може бути складно визначити кількісно. Стрес, виснаження, зниження моралі, відчуття довіри, цілеспрямованість, презентеїзм і загальне сприйняття репутації роботодавця – усе це відноситься до нематеріальних витрат.

Таким чином, для оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації визначено наступні наслідки конфліктів (напрями оцінки):

1. зниження продуктивності праці;
2. збільшення поточних витрат;
3. втрачені можливості (рис. 3.5).

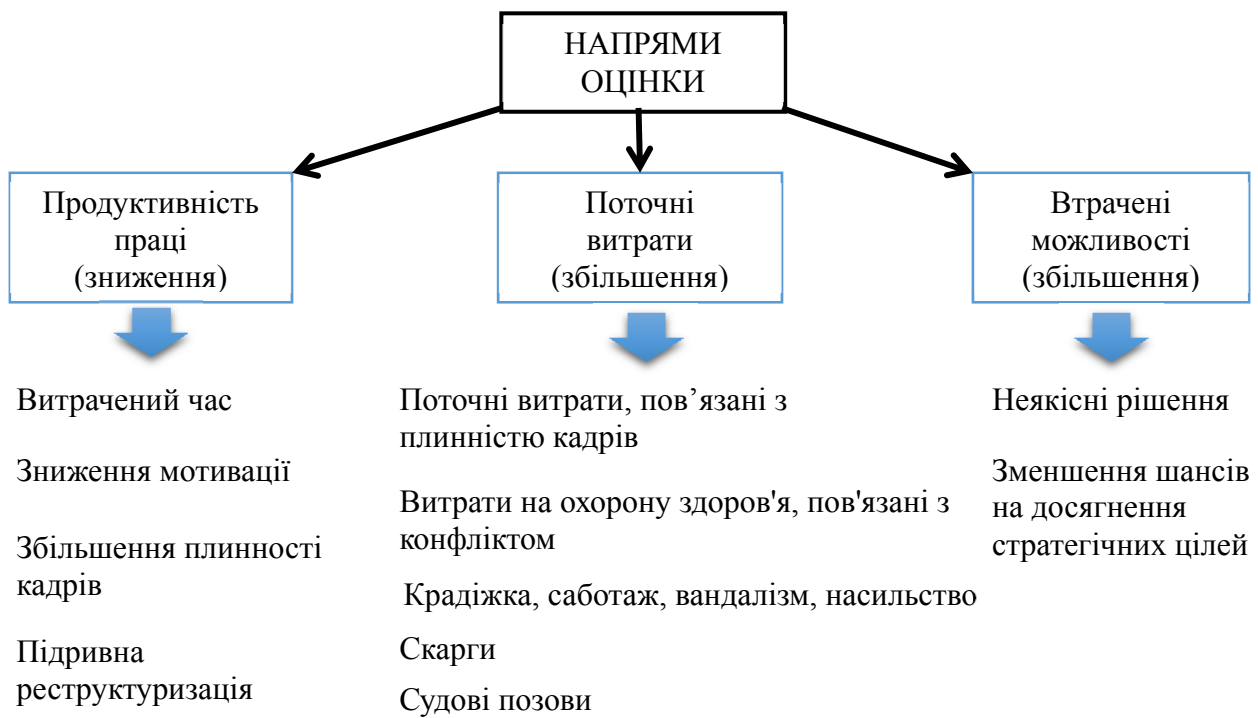


Рисунок 3.5 – Концептуальна схема оцінювання фінансових втрат компанії від виникнення конфліктів

Джерело: розроблено автором за результатами власного дослідження.

Для визначення фінансових втрат організації в результаті зниження продуктивності праці через конфлікти доцільно врахувати такі ключові аспекти: втрачений час; зниження мотивації; збільшення плинності кадрів; підривна реструктуризація.

Фінансові втрати організації через збільшення поточних витрат у зв'язку з конфліктами пов'язані з плинністю кадрів, внесками на медичне страхування (витрати на охорону здоров'я, пов'язані з конфліктом), крадіжками, вандалізмом, насильством, скаргами та судовими позовами.

Конфлікт також може вплинути на більш фундаментальні елементи успіху організації, такі як втрачені можливості. Зокрема, це може погіршити якість прийняття рішень і вплинути на досягнення стратегічних цілей.

Нижче стисло викладена запропонована методика оцінки окремих складових фінансової вартості конфлікту в організації за виділеними напрямками (наслідками конфліктів).

1. Оцінка витрат через зниження продуктивності праці.

а) Витрачений час. Хоча низка досліджень показала, що менеджери витрачають від 20 до 40% свого часу на вирішення конфліктів [68], не весь час, витрачений на конфлікт, є непродуктивним. Прояснення проблем, вивчення варіантів і розробка рішень є важливими і продуктивними відповідями на організаційні конфлікти.

Коли використовуються деструктивні способи боротьби, конфлікти часто загострюються. Недоліком цих деструктивних реакцій є те, що вони призводять до непродуктивного часу. Час непродуктивний, оскільки не веде до вирішення конфлікту та відволікає від іншої важливої роботи. Конкретні приклади включають: турбування про конфлікт; скарги іншим людям на конфлікт; час, витрачений на уникнення інших учасників конфлікту; перебування на роботі, щоб уникнути конфлікту або через хворобу, викликану стресом конфлікту [68].

Вартість часу, непродуктивно витраченого на конфлікт, по суті, є втратою продуктивності праці для організації. Один із підходів для вимірювання втраченої продуктивності полягає в розгляді окремих випадків конфлікту. Такий підхід використовується в [40] та розглядає низку типів конфліктних витрат [40].

Другий підхід зосереджується на річних витратах. Це вимагає оцінки часу, який працівники витрачають непродуктивно на вирішення конфлікту. Виконуючи цю оцінку, важливо відрізнити загальний час, витрачений на конфлікт, від непродуктивного часу. Як зазначалося раніше, загальний час може становити дуже високий відсоток. Хоча непродуктивний час буде менше, він все одно може бути значним. Якщо організація не впевнена щодо правильного відсотка для використання, можна провести опитування керівників і співробітників, щоб визначити середню цифру.

Також необхідно визначити кількість людей у кожній групі, а також їхні середні зарплати (включаючи премії) та виплати. Отримавши цю інформацію, можна використовувати наведені нижче процеси, щоб обчислити вартість непродуктивного часу, витраченого на конфлікт за рік.

Таким чином, можна визначити наступні етапи розрахунку фінансових витрат організації на непродуктивне вирішення конфліктів менеджерами:

- 1) визначення середньорічної заробітної плати керівників (включаючи бонуси);
- 2) визначення середньорічної вартості виплат на одного керівника;
- 3) визначення середньої загальної вартості зарплати та виплат на одного менеджера (сума №1 і №2);
- 4) визначення загальної кількості менеджерів в організації;
- 5) визначення загальної вартості зарплати та виплат для всіх керівників (добуток №3 та №4);
- 6) визначення середнього відсотку часу менеджерів, непродуктивно витраченого на конфлікт;
- 7) визначення суми грошей, які витрачає організація на непродуктивне вирішення конфліктів менеджерами (добуток №5 та №6).

Аналогічно визначаються етапи розрахунку фінансових витрат організації на непродуктивне вирішення конфліктів співробітниками.

Загальні витрати організації (зарплата та винагороди) на непродуктивний конфлікт визначаються як сума підсумків для всіх груп працівників. Окрім цих витрат, організації також несуть альтернативні витрати. Оскільки керівники та співробітники непродуктивно витрачають час на конфлікти, вони не зосереджуються на роботі, для якої їх найняли. У комерційних компаніях цей марнотрачений час може призвести до втрати прибутку. Щоб розрахувати ці втрати, спочатку необхідно визначити річний дохід і помножити цю цифру на середній відсоток часу, непродуктивно витраченого на конфлікт.

б) Низька мотивація. Люди, які засмучені конфліктом на роботі, можуть втратити відданість своїй роботі. Вони часто витрачають менше часу на роботу та зменшують кількість зусиль, які вони докладають до своєї роботи. Якщо конфлікти широко поширені, втрата мотивації та задоволеності роботою серед працівників може сприяти зниженню загальних результатів бізнесу [68].

Хоча складно розробити точні оцінки того, скільки насправді коштує нижча мотивація до роботи з точки зору продуктивності, варто докласти зусиль, щоб дослідити це. Якість оцінок можна підсилити, проводячи опитування серед працівників, зосереджуючись на кількості тих, хто відчуває втрату мотивації під час конфліктів, і наскільки це знижує їхню нормальну продуктивність. Навіть за допомогою опитувань ці цифри все одно будуть суб'єктивними, але вони принаймні можуть почати показувати, якою мірою погано керований конфлікт може спричинити втрату мотивації співробітників і роботу на менш оптимальному рівні.

в) Збільшення плинності кадрів. Невирішений або погано вирішений конфлікт може змусити людей залишити роботу. З плинністю кадрів необхідно наймати та навчати заміну. Протягом цього часу новий працівник, як правило, менш продуктивний, ніж той, хто пішов.

Першим кроком розрахунку вартості втрат від плинності кадрів через конфлікти є визначення того, скільки співробітників залишають бізнес через погано керований конфлікт. Одним з підходів є використання співбесід для визначення кількості людей, які звільняються через конфлікт. Другим кроком є визначення вартості втрати продуктивності, пов'язаної з оборотом кадрів. Для кожного нового працівника необхідно помножити заробітну плату та виплати на умовно обчислений відсоток зниження продуктивності протягом часу, коли людина починає працювати [36]. Якщо працівник, якого замінюють, був дуже талановитим або мав значні організаційні знання, час, необхідний новій особі для досягнення порівнянного рівня продуктивності, може зайняти багато часу.

г) Підривна реструктуризація. Людям незручно мати справу з конфліктами. Бувають випадки, коли керівники реструктуризують свої сфери, щоб відокремити співробітників, які мають невирішені конфлікти. Цей тип реструктуризації вимагає від людей вивчення нових завдань і розвитку нових робочих відносин, що, у свою чергу, потребує часу та знижує продуктивність [68].

Витрати, пов'язані з реструктуризацією, може бути важко підрахувати. Один із підходів полягає в опитуванні менеджерів про те, як часто вони

реструктуризували свої сфери через конфлікти. Другий крок полягає в тому, щоб попросити менеджерів оцінити, скільки продуктивності було втрачено під час цієї реструктуризації. Оскільки менеджери можуть неохоче говорити про ці проблеми через страх виглядати неефективними, ці опитування слід проводити анонімно.

2. Оцінка витрат організації через збільшення поточних витрат.

Погано керований конфлікт збільшує поточні організаційні витрати, пов'язані з плинністю кадрів, внесками на медичне страхування (витрати на охорону здоров'я, пов'язані з конфліктом), крадіжками, вандалізмом, насильством, скаргами та судовими позовами. Ці проблеми викликають як збільшення поточних витрат, так і проблеми управління ризиками.

а) Поточні витрати, пов'язані з плинністю кадрів. На додаток до втрати продуктивності, про яку йшлося раніше, плинність кадрів також створює додаткові поточні витрати. До них належать адміністративні витрати, пов'язані з працівником, який звільняється, а також витрати, пов'язані з пошуком і залученням нового працівника. Витрати на заміну можуть включати такі статті, як оголошення про наявність вакансії, співбесіди, тестування, витрати на переїзд, медичні огляди та навчання. Загальні витрати на оборот, пов'язані зі втратою продуктивності та поточними витратами, відрізняються залежно від рівня задіяного працівника. Для працівників нижчого рівня вони можуть становити кілька тисяч доларів. Для працівників вищого рівня та менеджерів витрати зазвичай коливаються від 100% до 200% від зарплати особи, яка звільняється [36].

Розрахунок вартості обороту кадрів як поточних витрат: Першим кроком є визначення кількості працівників на різних рівнях, які звільняються самостійно або звільняються внаслідок конфліктних ситуацій. Як згадувалося раніше, це число не завжди легко визначити, але його варто вивчити. Особливо це стосується організацій з високою плинністю кадрів. Може знадобитися розбити загальну кількість працівників на категорії вищого чи нижчого рівня, оскільки середні витрати на заміну перших будуть значно вищими.

Після визначення кількості працівників для кожної категорії слід визначити середні власні витрати на заміну працівника в кожній категорії на основі минулого досвіду організації.

Середні витрати для кожної категорії множаться на кількість людей у кожній групі, щоб визначити поточні витрати, пов'язані з оборотом кадрів, викликаним конфліктом.

б) Витрати на охорону здоров'я, пов'язані з конфліктом. Дисфункціональний конфлікт може створити значний стрес для співробітників. Потім цей стрес може сприяти виникненню низки фізичних і психологічних проблем зі здоров'ям. Ці проблеми, у свою чергу, змушують працівників використовувати більше ресурсів охорони здоров'я, що зрештою призводить до збільшення премій для організації та працівників.

Розрахунок вартості питань охорони здоров'я, пов'язаних з конфліктом: Як розрахувати витрати на охорону здоров'я, спричинені дисфункціональним конфліктом на відміну від інших проблем, дуже складно. У той же час витрати на охорону здоров'я настільки високі, що організації вжили зусиль для сприяння оздоровленню як засобу зменшення зростання витрат. Іншими словами, розгляд того, як зв'язок між конфліктом/стресом сприяє збільшенню витрат, все ще є актуальною дискусією.

Важливо розглянути типи захворювань, на які стрес найбільше впливає, наприклад серцево-судинні захворювання. Після визначення найбільш істотних умов наступним кроком є визначення загальної вартості таких умов. Варто також опитати працівників щодо ролі, яку відіграє конфлікт у стресі, який вони відчують на робочому місці.

Оцінюючи ступінь, до якої пов'язаний із конфліктом стрес впливає на витрати, пов'язані зі стресовими витратами на охорону здоров'я, організація може отримати оцінку своїх витрат на охорону здоров'я, пов'язаних із конфліктом. Хоча організація безпосередньо не оплачує ці витрати, вони вплинуть на майбутні внески організації на медичне страхування.

в) Крадіжка, саботаж, вандалізм, насильство. Однією з прихованих небезпек дисфункціонального конфлікту на робочому місці є те, що в екстремальних випадках це може призвести до дуже негативних результатів. Розчаровані працівники можуть вдаватися до крадіжок, саботажу, вандалізму та насильства. Ці проблеми, які Дана описує як «підводні торпеди серед нас» [40], по суті, є проблемами управління ризиками.

Розрахунок вартості крадіжок, саботажу, вандалізму, насильства: На щастя, такі серйозні наслідки дисфункціонального конфлікту трапляються не часто. Для кількісної оцінки вартості першим кроком є виявлення тих випадків крадіжки, саботажу, вандалізму та насильства, які пов'язані з конфліктом. Наступним кроком є оцінка витрат на організацію кожного випадку, а потім підрахування загальної суми.

г) Скарги. У профспілкових умовах невирішені конфлікти можуть призвести до подання скарг. Ці скарги, у свою чергу, можуть коштувати адміністративного часу та витрат [40]. У федеральному уряді США скарги можуть спровокувати розслідування, які зрештою коштуватимуть агентствам тисячі доларів кожне, незалежно від результату.

Розрахунок вартості скарг: В організаціях, де скарги є частиною процесу розгляду конфліктів, загальну кількість скарг, поданих щороку, можна помножити на середню вартість скарги, щоб визначити загальну вартість.

д) Судові позови. У більш екстремальних випадках конфлікт на робочому місці може призвести до судових позовів. Іноді ці позови мають форму подання позову одним працівником. У більш серйозних випадках системні конфлікти можуть призвести до колективних позовів. Судові позови можуть бути дорогими з точки зору фінансів, часу та відносин з громадськістю.

Розрахунок вартості позовів: Головні юрисконсультанти та фінансові спеціалісти можуть надати достовірні цифри щодо сум, сплачених у вигляді гонорарів адвокатів, витрат, розрахунків і винагород. Необхідно докласти додаткових зусиль, щоб визначити час, витрачений посадовими особами та службовцями на реагування на виявлення фактів, підготовку до суду та участь у

розгляді. Витрачений час фактично втрачає продуктивність, особливо у випадках, коли судові позови є результатом погано керованих конфліктів.

3. Оцінка витрат організації через втрачені можливості.

Конфлікт також може вплинути на більш фундаментальні елементи успіху організації. Зокрема, це може погіршити якість прийняття рішень і вплинути на досягнення стратегічних цілей.

а) Неякісні рішення. У деяких випадках найбільша вартість конфлікту пов'язана з неправильним прийняттям рішень. Щоб приймати правильні рішення, керівникам потрібна якісна інформація та ретельний процес перевірки. Коли виникають дисфункціональні конфлікти, люди зазвичай менше говорять один з одним, що призводить до меншого обміну інформацією [40]. Оскільки представлена інформація та варіанти вибору не обговорюються належним чином, процес часто призводить до неправильних рішень.

Розрахунок вартості неякісних рішень: Керівників організацій можна попросити подумати про прийняті ними рішення. Їх слід попросити зосередитися на неправильних рішеннях і визначити, на які з них суттєво вплинули конфлікти. Коли вони ідентифікують ці рішення, їх можна запитати, скільки це рішення коштувало компанії. Хоча відповідь може бути не точною цифрою, зазвичай вони можуть дати загальну оцінку.

б) Зменшення шансів на досягнення стратегічних цілей. Старші керівники зазвичай не думають про конфлікти в організації; вони орієнтовані на розробку та реалізацію стратегічних цілей. Ключове питання, яке вони мають розглянути, полягає в тому, як конфлікт впливає на ці стратегічні цілі [59]. Якщо конфлікт управляється погано, як це зменшить шанси на досягнення важливих цілей? І навпаки, якщо конфлікт управляється добре, як це сприятиме досягненню цих цілей?

Розрахунок вартості конфлікту та його впливу на досягнення стратегічних цілей: Цей процес зазвичай передбачає обговорення з лідерами того, як конфлікт вплинув на стратегічні цілі. Перший крок полягає в тому, щоб уточнити стратегічні цілі та попросити лідера обрати одну з особливо важливих цілей.

Завершальний етап оцінки фінансової вартості конфлікту в організації передбачає обговорення того, як організаційний конфлікт може вплинути на здатність організації досягти мети. Якщо мета не буде досягнута частково або повністю, скільки це коштуватиме організації? З точки зору лідера, які показники будуть ключовими в аналізі зв'язку конфлікту зі стратегічною метою? Хоча результат цього обговорення зазвичай має більш загальний характер, часто він може бути значущим з точки зору того, що організація вживає заходів для більш ефективного управління конфліктом.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були виявлені та проаналізовані узагальнені фактори впливу на конфлікти в організації та розроблені напрями удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ». На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Обґрунтовано, що при проведенні аналізу впливу узагальнених факторів на конфлікти в організації доцільно виокремити такі типи конфліктів, як: конфлікт відносин; конфлікт завдань та конфлікт процесу та визначити їх як внутрішні чинники. В якості зовнішніх чинників виділено комунікацію між працівниками і керівництвом та задоволення від роботи. Для виявлення узагальнених факторів, що мають вплив на конфлікти в організації, доцільно використовувати багатовимірний факторний аналіз, а для подальшого аналізу зв'язків між цими факторами та ступеня їхнього впливу на конфлікти – кореляційно-регресійний аналіз.

У результаті здійсненого моделювання визначено, оцінено за ступенем впливу (сумарний вплив – 84,4%), а також ранжовано за ступенем значущості наступні узагальнені фактори впливу на конфлікти в організації, які представляють три типи конфлікту, а також комунікацію та задоволеність

роботою: 1) задоволення від роботи (вплив – 36,2%); 2) конфлікт відносин (вплив – 13,2%); 3) конфлікт процесу (вплив – 21,7%); 4) конфлікт завдань (вплив – 7,3%); 5) комунікація (вплив – 5,9%).

На основі використання регресійного аналізу оцінено силу впливу зовнішніх чинників на три типи внутрішніх конфліктів. Визначено, що найвагоміший вплив на всі три типи конфліктів (конфлікти відносин, конфлікти процесів та конфлікти завдань) має другий фактор, тобто комунікація між працівниками компанії та управлінцями.

2. В ході дослідження конфліктів на ТОВ «МЦ МТМ», було визначено, що є проблеми із соціально-психологічним кліматом у колективі, недостатньою мотивацією, відсутністю прозорості та зрозумілої системи нарахування надбавок та премій, а також неефективною адаптацією нових співробітників, невмінням керувати конфліктними процесами, в результаті чого відбувається підвищення нервовості співробітників, що значною мірою відображається на результатах роботи підприємства. Основна доля конфліктів виникають за участі наступних сторін: колега – колега, керівник – підлеглий. Для підвищення ефективності системи управління соціально-психологічною підсистемою в організації та мінімізації негативних факторів впливу на діяльність трудового колективу, було запропоновано вдосконалення системи мотивації в нематеріальному аспекті, системи преміювання та розподілу зон відповідальності та обов'язків. Запровадження таких заходів дозволить підвищити продуктивність праці на підприємстві.

3. Обґрунтовано, що конфлікт є однією з найбільш значних витрат для організації, які можна зменшити. Ціна конфлікту здебільшого не усвідомлюється і часто залишається непоміченою. Організації втрачають можливість суттєво скоротити витрати, тому що вони не надають пріоритет розвитку та підтримці ефективного управління конфліктами.

Виявлено, що наразі відсутній єдиний науково обґрунтований комплексний підхід до визначення вартості конфлікту та оцінювання втрат компанії від конфліктів. Для вирішення цього питання в рамках даного

дослідження розроблено комплексний підхід до оцінювання фінансових втрат ТОВ «МЦ МТМ» від виникнення конфліктів.

При визначення вартості конфлікту виділено та запропоновано методику оцінки таких категорій витрат: зниження продуктивності праці, збільшення поточних витрат, втрачені можливості.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні аспекти управління конфліктами в організації, проведено аналіз управління конфліктними ситуаціями в ТОВ «МЦ МТМ» та розроблено шляхи удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «МЦ МТМ». За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Визначено, що конфлікт – це соціальне явище, породжене розбіжностями, суперечками або протистоянням між двома чи більше сторонами, які мають різниці чи несумісність у цілях, переконаннях, інтересах і які можуть проявлятися через боротьбу за ресурси, владу, статус, переконання чи інші уподобання. Сучасна точка зору вказує, що навіть в організаціях із ефективним управлінням деякі конфлікти є не лише можливими, але й бажаними. Виявлено основні причини конфліктів, такі як обмеженість ресурсів, взаємозалежність обов'язків, розходження у цілях та цінностях, відмінності в життєвому шляху та поведінці, а також виявлено фактори, які можуть поглибити конфлікти, такі як недостатня комунікація та дисбаланс робочих місць.

2. Встановлено, що результати аналізу конфліктів створюють основу для спрямування майбутніх дій, розглядаючи конфлікти як динамічні середовища, що робить будь-яке втручання частиною контексту конфлікту. Отже, аналіз має бути зосереджений на сприянні творчим позитивним потягам, незалежно від того, чи це стосується наступного, чи з нього. За своєю суттю аналіз конфлікту – це процес розуміння конфлікту. Визначення, метод і зміст залежать від мети аналізу та того, хто його проводить. Однак, усі види аналізу конфлікту організовані таким чином, щоб зосередити дослідження на конфлікті та на тому, як він впливає на ситуацію.

Узагальнено, що основними інструментами (техніками) аналізу конфліктів є: конфліктне колесо, дерево конфліктів, відображення конфліктів,

модель ескалації Гласла, аналіз перспективи конфлікту (CPA), картування потреб і страхів, багатопричинна рольова модель, АССР.

3. Визначено, що існують три основні підходи або механізми управління конфліктами в організації - стимулювання конфліктів, запобігання конфліктам і вирішення конфліктів. Основні стратегії управління конфліктами поділяються на методи стимулювання конструктивних конфліктів, запобігання деструктивних ситуацій і вирішення конфліктів, кожен з яких має свої техніки. Використання цих технік допоможе покращити управління конфліктами в організаціях та збільшити їхню ефективність.

4. Встановлено, що управлінська структура компанії ТОВ «МЦ МТМ» є лінійно-функціональною. Переваги такого підходу включають високу компетентність спеціалістів, відповідальних за окремі підрозділи. Ця структура також відповідає потребам мережі лабораторних діагностичних центрів, забезпечуючи контроль як окремих підрозділів, так і організації в цілому. За недоліки можна визначити обмежену гнучкість при розв'язанні нових завдань і ускладнену координацію дій функціональних підрозділів при впровадженні нових елементів.

Під час аналізу кадрового складу було виявлено, що більшість персоналу є жінками, а вікова структура вказує на перевагу працівників у віці від 18 до 27 років, що свідчить про «омолодження» колективу. Однак високий рівень руху персоналу залишається проблемою. Зміни в структурі фонду оплати праці вказують на збільшення частки додаткових виплат порівняно з основною заробітною платою. Це може свідчити про спробу підприємства зменшити текучість персоналу, пропонуючи матеріальні стимули. Однак потрібно розглядати ефективність таких заходів, оскільки динаміка показує, що це може бути недостатньо.

5. Доведено, що для виявлення внутрішніх чинників виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ» доцільно здійснити оцінку рівня конфліктності в колективі та взаємин між керівниками та підлеглими. Для цього доцільно використати анкетування співробітників різних відділів.

На основі анкетування було встановлено, що в ТОВ «МЦ МТМ» існує значна кількість конфліктних ситуацій. Основними причинами виникнення конфліктів є соціально-психологічний клімат та неясна система винагород та стимулів. Низька мотивація персоналу та низький рівень корпоративної культури також є серйозними проблемами. Результати анкетування становлять основу для визначення шляхів вирішення конфліктів в організації.

6. Обґрунтовано, що для вивчення впливу внутрішніх чинників на частоту виникнення конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ» доцільно враховувати такі аспекти, як кадровий склад, лідерство та управління, робочі умови та робоче середовище. На основі застосування статистичних критеріїв перевірки гіпотез встановлено, що кадровий склад, мотиваційні заходи, корпоративна культура та комунікація є ключовими чинниками, які варто удосконалити для запобігання конфліктів і покращення загальної атмосфери на підприємстві. За результатами проведеного аналізу обґрунтовано важливість вирішення конфліктів на етапі прийняття важливих управлінських рішень та підкреслив роль ефективного управління конфліктами в підвищенні якості роботи та зміцненні внутрішніх відносин.

7. При проведенні аналізу впливу загальних факторів на конфлікти в організації визначено доцільність виокремлення таких видів конфліктів, як конфлікт відносин, конфлікт завдань та конфлікт процесу. Їх визначено як ендогенні чинники. Комунікація між працівниками та керівництвом та задоволеність від роботи виділені як екзогенні фактори. Для ідентифікації загальних факторів, що впливають на конфлікти, застосовується багатовимірний факторний аналіз, а для подальшого вивчення зв'язків між цими факторами та ступеню їхнього впливу – кореляційно-регресійний аналіз. Під час моделювання визначено та оцінено ступінь впливу виділених факторів, а також здійснено їх ранжування за ступенем значущості: задоволення від роботи (36,2%), конфлікт відносин (13,2%), конфлікт процесу (21,7%), конфлікт завдань (7,3%) та комунікація (5,9%). Регресійний аналіз вказав на те, що

ключовий вплив на всі три типи конфліктів має комунікація між працівниками та управлінцями.

8. Під час аналізу конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ» виявлено проблеми із соціально-психологічним кліматом, мотивацією, системою надбавок і премій, а також адаптацією нових працівників. Управління конфліктами та нервозність співробітників впливають на роботу підприємства. Основні конфлікти виникають між колегами та між керівництвом і підлеглими. За результатами проведеного дослідження запропоновано вдосконалити систему мотивації, преміювання та розподіл обов'язків для підвищення продуктивності праці.

9. Обґрунтовано, що конфлікти є одними з найбільших витрат для підприємств, які можна зменшити. Вартість конфлікту здебільшого не усвідомлюється і дуже часто залишається без уваги. Підприємства втрачають можливість скоротити ці витрати, тому що не надають пріоритет розвитку та підтримці ефективного управління конфліктами.

Виявлено, що наразі відсутній єдиний науково обґрунтований комплексний підхід до визначення вартості конфлікту та оцінювання втрат компанії від конфліктів. Для вирішення цього питання в рамках даного дослідження розроблено комплексний підхід до оцінювання фінансових втрат ТОВ «МЦ МТМ» від виникнення конфліктів. При визначенні вартості конфлікту виділено та запропоновано методику оцінки таких категорій витрат: зниження продуктивності праці, збільшення поточних витрат, втрачені можливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства // *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21, вип. 2. С. 56-60.
2. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf (дата звернення 15.10.2023).
4. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту // *Економіка та управління підприємствами*, 2014. № 3. С. 4-14.
5. Городняк, І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації // *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (6). 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення 15.10.2023).
6. Данюк В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
7. Дейнека К. А., Шевчук О. А. Узагальнення теоретичних положень вирішення організаційних конфліктів // *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць молодих вчених. 2020. № 14. С. 112-120.
8. Економічна статистика : навч. посіб. / В. М. Соболев, Т. Г. Чала, О. С. Корепанов та ін. ; за ред. В. М. Соболева. Х : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 388 с.
9. Єріна А. М., Єрін Д. Л. Статистичне моделювання та прогнозування: підручник. К. : КНЕУ, 2014. 348 с.
10. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі // *Науковий вісник ЛьвДУВС*. Серія

психологічна. Львів: ЛьвДУВС, 2012. Вип. 2 (1). С. 374–383.

11. Захарчин Г. М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами // *Приазовський економічний вісник*, 5 (22). 2020. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35> (дата звернення 15.10.2023).

12. Карамушка Л. М. , Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Львів : Сполом, 2011. 216 с.

13. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації : монографія. Полтава, 2009. 268 с.

14. Корепанова К. О. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та заходи запобігання їх появі. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. С. 191-193.

15. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації // *Бізнес Інформ*. №1. Харків, 2022. С. 292-297. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-292_297.pdf. (дата звернення 02.10.2023).

16. Корепанова К. О. Організаційні аспекти підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві // *European scientific discussions*. Abstracts of the 2nd International scientific and practical conference. Potere della ragione Editore. Rome, Italy. 26-28 грудня 2020. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-european-scientific-discussions-26-28-dekabrya-2020-goda-rim-italiya-arhiv/> (дата звернення 02.10.2023).

17. Корепанова К. О. Оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації // *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2023 р. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. С. 50-55. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/18143> (дата звернення 25.11.2023).

18. Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. Соціально-економічні дослідження в перехідний період // *Регіональні суспільні системи* (Збірник наукових праць). НАН України. Інститут регіональних досліджень; Ред. і відповідальний редактор академії НАН України М. І. Долішній. Ч. 2. Львів, 2004. Вип. 3 (XLVII). 382 с.

19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.

20. Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. Харків, 2021. №4. С. 121–126. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-121_126.pdf (дата звернення 02.10.2023).

21. Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. Формування напрямів кадрового менеджменту в умовах пандемії // *Modern Scientific Research: Achievements, Innovations and Development Prospects: Proceedings of the 7th International scientific and practical conference*. (Berlin, Germany, December 19-21, 2021). Cognum Publishing House. Berlin, Germany. 2021. PP. 580-589. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-ACHIEVEMENTS-INNOVATIONS...-19-21.12.21.pdf> (дата звернення 02.10.2023).

22. Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві // *Бізнес Інформ*, 9(524). 2021. 236–243. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-236-243> (дата звернення 02.10.2023).

23. Максимець Ю. В., Дадак В. М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376.

24. Офіційний сайт «МЦ МТМ». URL: <https://diagnostikapluss.com.ua> (дата звернення 02.10.2023).

25. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2007. 360 с

26. Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон. Результативний конфлікт; пер. з англ. І. Софієнко. К.: Наш Формат, 2016. 320 с.

27. Приватні діагностичні лабораторії України. URL: <https://medinform.in.ua/private-laboratories> (дата звернення 02.10.2023).
28. Примуш М. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.
29. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с.
30. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 539–542.
31. Ahmed A. Conflicts in Organizations: Causes and Consequences // *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*. 2015. №11. P. 54-59.
32. Bisno H. Managing Conflict, CA: SAGE Publications 1988 P. 175.
33. Botes J. Structural transformation. In S. I. Cheldelin & D. Druckman (Eds.), Conflict (2nd ed.). A&C Black. 2008. URL: https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2008&author=J.+Botes&title=Conflict (дата звернення 02.10.2023).
34. Boulding K. E. Conflict and defense: a general theory. Lanham, MD: University Press of America, 1988. № 17, 349 p.
35. Brayfield A. H., Rothe, H.F. An index of job satisfaction // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35. 1951. P. 307-11.
36. Casio W. and Boucheau J. Investing in People (2nd ed.). Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education, 2011.
37. Coser L. A. Conflict. Social Aspect. International Encyclopedia of Social Science. David Sills (ed.) New York, 2008. Vol. 3. PP. 233.
38. Cotaе F., Montemayor Halia V. Looking at the factors affecting conflict in organization: an understudy leading to a conceptual model // *International journal of business and management studies*. Vol 4, No 2, 2012 ISSN: 1309-8047 URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/255880> (дата звернення 02.10.2023).
39. Gail Joyce Shapiro. Identifying the Factors That Influence Conflict Management Behavior of Human Resource Professionals in the Workplace: An

Analysis of the Relationship Between Personality and Conflict Management Behavior. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, College of Arts, Humanities and Social Sciences – Department of Conflict Resolution Studies. 2014. P. 131. https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=shss_dcar_etd (дата звернення 02.10.2023).

40. Dana D. The Dana Measure of Financial Cost of Conflict. 2014. URL: <https://mediationworks.com/dmi/toolbox.htm#tools> (дата звернення 08.10.2023).

41. DeChurch L. A., Mesmer-Magnus J. R., Doty D. Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective // *Journal of Applied Psychology*, 98. 2013. P. 559-578.

42. Gladstein Deborah L. Groups in context: A model of task group effectiveness // *Administrative Science Quarterly*, 29. 1984. P. 499-517.

43. GPPAC, CDA. Conflict analysis framework: Field guidelines and procedures. Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict (GPPAC) in collaboration with CDA Collaborative Learning Projects and Norwegian Church Aid. 2015. URL: <https://www.cdacollaborative.org/publication/conflict-analysis-framework-field-guidelines-and-procedures/> (дата звернення 15.10.2023).

44. Guangdong Wu. Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams // *International Journal of Project Management*. 35. 2017. 1466–1482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006> (дата звернення 22.10.2023).

45. Hafian M. Conflict Analysis Methods. Mobaderoon. May 31, 2023. URL: <https://mobaderoon.org/conflict-analysis-tools/> (дата звернення 10.10.2023).

46. Hassan Sithy Safeena MG, Velnampy Thirunavukkarasu. Factors influencing integrating conflict management // *Journal of Business Studies*. 4(1):91. June 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/329203297_Factors_influencing_integrating_conflict_management (дата звернення 10.10.2023).

47. Herbert S. GSDRC conflict analysis: Topic guide. GSDRC, University of Birmingham. 2017. URL: <file:///S:/My%20Drive/Bibliography/Conflict%20> (дата звернення 15.10.2023).
48. Herbert S. Lessons from environmental peacebuilding programming. (K4D Helpdesk Report). Institute of Development Studies. 2019. URL: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/2> (дата звернення 20.10.2023).
49. Janssen O., Van de Vliert E., Veenstra C. How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams // *Journal of Management*, 25. 1999. P: 117-142.
50. Jehn K. A., Bezrukova K. The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2010. 112:24-42
51. Jehn K. A., Greer L. L., Levine S., Szulanski G. The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17. 2008. P: 465-495.
52. Jeong H.W. (2008). *Understanding conflict and conflict analysis*. Sage. URL: https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2008&author=H.%E2%80%90W.+Jeong&title=Understanding+conflict+and+conflict+analysis (дата звернення 20.10.2023).
53. Kriesberg L. *Constructive Conflicts*. Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, Maryland, 1998. 392pp
54. Levinger M. B. *Conflict analysis: Understanding causes, unlocking solutions*. United States Institute of Peace. 2013. URL: https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2013&author=M.+B.+Levinger&title=Conflict+analysis%3A+Understanding+causes%2C+unlocking+solutions (дата звернення 10.10.2023).
55. Martínez-Arroyo J. A., Valenzo-Jiménez M. A. Factors that influence the organizational climate of a higher education institution // *Education*. ISSN: 0798-1015. Vol. 41 (26). 2020. Art. 13. URL:

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf> (дата звернення 10.10.2023).

56. Mills B. R., Mene Ch. T. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2020. Vol. 10. Iss. 5. P. 540–545. URL: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.05.2020.p10162> (дата звернення 10.10.2023).

57. O'Neill T. A., Allen N. J., Hastings S. E. Examining the “pros” and “cons” of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict // *Human Performance*, 26. 2013. P: 236-260.

58. Omisore B., Abiodun Ashimi R. Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies // *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 3(6). 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/273493998_Organizational_Conflicts_Causes_Effects_and_Remedies (дата звернення 15.10.2023).

59. Patry P. The Cost of Unresolved Conflict. Global Mindful Solutions. October 12, 2021. URL: <https://globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict/> (дата звернення 22.10.2023).

60. Penley L. E., Hawkins B. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application, *Academy of Management Journal*, Vol. 28. 1985. pp. 309-26.

61. Rhodes G., Akram M. Conflict analysis, learning from practice. Conflict Resolution. Volume 40, Issue 3. 2023. P.: 333-355. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/crq.21371> (дата звернення 10.10.2023).

62. Ricigliano R. Making peace last: A toolbox for sustainable peacebuilding. Routledge. 2015. https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2015&author=R.+Ricigliano&title=Making+peace+last%3A+A+toolbox+for+sustainable+peacebuilding (дата звернення 10.10.2023).

63. Robbins S. P. Organizational Behavior. Prentice Hall: New Jersey. 2001.

64. Sandole D. J. D., Sandole-Staroste I., Senehi J. Handbook of conflict analysis and resolution. Routledge. 2009. URL: https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2009&author=D.+J.+D.+Sandole&author=I.+Sandole%E2%80%90Staroste&author=J.+Senehi&title=Handbook+of+conflict+analysis+and+resolution (дата звернення 10.10.2023).
65. Schmueli D. Conflict Assessment. Beyond Intractability. 2003. URL: https://www.beyondintractability.org/essay/conflict_assessment (дата звернення 10.10.2023).
66. Shapiro Gail Joyce. Identifying the Factors That Influence Conflict Management Behavior of Human Resource Professionals in the Workplace: An Analysis of the Relationship Between Personality and Conflict Management Behavior. Nova Southeastern University. Department of Conflict Resolution Studies Theses and Dissertations. 2014. URL: https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/26/ (дата звернення 10.10.2023).
67. Team (ISSAT), I. S. S. A. (n.d.). Conflict analysis tools. International Security Sector Advisory Team (ISSAT). URL: <http://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library/Tools/Conflict-Analysis-Tools> (дата звернення 10.10.2023).
68. The cost of conflict. Mediation training institute at eckerd college. 2016. URL: <https://mediationworks.com/wp-content/uploads/2016/11/cost-of-conflict-whitepaper-.pdf> (дата звернення 22.10.2023).
69. What is a Likert Scale? and How Do You Pronounce "Likert?" East Carolina University. URL: <https://web.archive.org/web/20110713033702/http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/stat/help/Likert.htm> (дата звернення 10.10.2023).
70. White R. The financial cost of workplace conflict, and how to reduce it. Employment. June 3, 2021. URL: <https://www.rwkgoodman.com/info-hub/the-financial-cost-of-workplace-conflict-and-how-to-reduce-it/> (дата звернення 22.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета щодо оцінювання конфліктів в ТОВ «МЦ МТМ»

Дане опитування проводиться з метою удосконалення управлінських рішень у конфліктах на ПрАТ «Київстар» для покращення психологічної атмосфери у трудовому колективі.

У кожному питанні можна вибрати лише одну відповідь (якщо не вказано інше).

1. Як часто в ТОВ «МЦ МТМ» у Вас виникають конфліктні ситуації?
 - a) Дуже часто
 - b) Періодично
 - c) Іноді
 - d) Майже ніколи
 - e) Важко відповісти
2. Яка основна причина виникнення конфліктів? (можливі кілька відповідей)
 - a) Соціально-психологічний клімат
 - b) Несправедливий розподіл привілеїв
 - c) Дії керівництва
 - d) Взаємозалежність обов'язків
 - e) Неправильний розподіл праці
 - f) Несправедлива оплата труда
 - g) Свій варіант: _____
3. Хто є вашим опонентом при виникненні конфлікту?
 - a) Колеги
 - b) Керівництво
 - c) Клієнти
4. Хто має основний вплив на вирішення конфлікту у трудовому колективі?
 - a) Трудовий колектив
 - b) Середнє керівництво
 - c) Вище керівництво

- d) Власники організації
5. Який стиль поведінки Ви використовуєте для вирішення конфліктної ситуації?
- a) Конкуренція
 - b) Співробітництво
 - c) Ухилення
 - d) Пристосування
 - e) Компроміс
6. Як Ви оцінюєте вплив конфліктних ситуацій на роботу?
- a) Позитивно
 - b) Негативно
 - c) Нейтрально
7. Оцініть Ваш рівень мотивації.
- a) Абсолютно не мотивований
 - b) Низька мотивація
 - c) Середня мотивація
 - d) Висока мотивація
8. Чи вважаєте Ви, що співробітникам вашої організації необхідно відвідати тренінги щодо вирішення конфліктних ситуацій?
- a) Так
 - b) Ні
 - c) Тільки керівництву
9. Чи було у Вас бажання змінити місце роботи через наявну конфліктну ситуацію?
- a) Так
 - b) Ні
10. Під Вашим керівництвом працює (кількість підлеглих):
- a) 0
 - b) 1-5
 - c) 6-10
 - d) 11 і більше

Вкажіть в якій мірі Вас задовольняють наведені умови професійної діяльності (1 – повністю не задоволений, 2 – не задоволений, 3 – скорше незадоволений, ніж задоволений, 4 – задоволений, 5 – повністю задоволений).

	1	2	3	4	5
Рівень заробітної плати					
Перспективи кар'єрного росту					
Корпоративна культура у колективі					
Умови праці					
Розмежування зон відповідальності конкретних працівників					
Зворотній зв'язок від керівництва					
Період адаптації після влаштування на роботу					

Дякуємо за участь в опитуванні!

УДК 005.574

JEL: C12; C81; D74; M12

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

©2021 КОРЕПАНОВА К. О.

УДК 005.574

JEL: C12; C81; D74; M12

Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації

У статті розглядаються актуальні питання дослідження та вдосконалення системи управління конфліктами в організації. Метою статті є вдосконалення методичних аспектів управління конфліктами в організації з метою розроблення шляхів і практичних рекомендацій щодо їх вирішення. Дослідження проведено на прикладі аналізу управління конфліктами у ПрАТ «Київстар». За результатами дослідження обґрунтовано, що з метою визначення рівня конфліктності в колективі та оцінювання взаємовідносин як між керівниками, так і між підлеглими організації доцільно проводити регулярний моніторинг на основі анкетування працівників та керівництва організації. Запропоновану методику вивчення конфліктів апробовано на прикладі ПрАТ «Київстар» на основі застосування онлайн-опитування працівників різних відділів. Розроблена анкета дозволила проаналізувати, як самі працівники оцінюють стан проблеми конфліктів в організації та в чому бачать причини їх виникнення у своїх відділах. Проаналізовано діяльність обраної для дослідження організації та встановлено, що ПрАТ «Київстар» входить до складу однієї з найбільших у світі інтегрованих компаній телекомунікацій – VEON. Як одну зі складових успіху компанії виділено чітку організаційну структуру та ефективний розподіл обов'язків і функцій серед співробітників компанії. У статті наведено стислий аналіз результатів проведеного опитування працівників ПрАТ «Київстар» і проаналізовано стиль поведінки, що застосовується під час конфлікту. Проведено дослідження впливу виділених чинників на частоту виникнення конфліктів в організації. Для визначення наявності та ступеня такого впливу запропоновано використання методу крос-табуляції на основі побудови та аналізу таблиць спряженості. Застосування обраного методу для дослідження продемонстровано на прикладі найбільш впливових із виділених чинників, а саме: кількості підлеглих у працівника та рівня освіти певного працівника, а також визначено їх вплив на кількість конфліктів в організації. Сформульовано висновки щодо наявності та основних причин конфліктних ситуацій, серед яких виділено, зокрема, соціально-психологічний клімат у колективі та несправедливий розподіл привілеїв.

Ключові слова: методичне забезпечення, система управління конфліктами, моніторинг, опитування, метод крос-табуляції, таблиці спряженості.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-292-297>

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

Корепанова Ксенія Олександрівна – студентка, Національно-науковий інститут «Каразіньська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Митрофанівська, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: ksenilia_korepanova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8823-1345>

UDC 005.574

JEL: C12; C81; D74; M12

Korepanova K. O. Methodical Principles of Conflict Management in the Organization

The article considers topical issues of research and improvement of the conflict management system in the organization. The article is aimed at improving the methodical aspects of conflict management in the organization in order to develop ways and practical recommendations for their solution. The research was carried out on the example of conflict management analysis at PJSC «Kyivstar». According to the results of the research, it is substantiated that in order to determine the level of proneness to conflict in the team and estimate the relationships between managers and subordinates of the organization, it is advisable to conduct regular monitoring on the basis of questionnaires of employees and management of the organization. The proposed method of studying conflicts was tested on the example of PJSC «Kyivstar» on the basis of the use of an online survey of employees from different divisions. The developed questionnaire allowed to analyze how employees themselves evaluate the state of conflict problems in the organization and what they see the reasons for their occurrence in their respective divisions. The activities of the organization chosen for research have been analyzed and it is determined that PJSC «Kyivstar» is one of the largest integrated world telecommunications companies – VEON. As one of the components of the company's success, a clear organizational structure and effective distribution of responsibilities and functions among the company's employees are allocated. The article provides a brief analysis of the results of the survey of PJSC «Kyivstar» employees and analyzes the behavior style used during the conflict. A study of the influence of the allocated factors on the frequency of conflicts in the organization was carried out. To determine the presence and degree of such an influence, it is proposed to use the cross-tab method based on the building up and analyzing of contingency tables. The use of the chosen method for research is demonstrated by the example of the most influential of the allocated factors, namely: the number of subordinates for an employee and the level of education of a particular employee, as well as their impact on the number of conflicts in the organization. Conclusions on the presence and main causes of conflict situations are formulated, among which are allocated, in particular, the socio-psychological climate in the team and the unfair distribution of privileges.

Keywords: methodical support, conflict management system, monitoring, survey, cross-tab method, contingency tables.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 8.

Korepanova Ksenilia O. – Student, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: ksenilia_korepanova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8823-1345>

Дослідження та вдосконалення системи управління конфліктами в організації в наш час є нагальним питанням. Про це свідчить той факт, що зіткнення різних точок зору, думок і позицій – явище, яке зустрічається дуже часто, тому для формування правильної стратегії поведінки в різних конфліктних ситуаціях необхідно володіти знаннями про конфлікт і методи управління ними. Знання в цій сфері підвищують культуру спілкування та створюють умови для більш спокійного та стійкого життя в психологічному аспекті.

Життя неможливо уявити без виникнення протиріч і розходжень в ідеях, цілях як окремих людей, так і великих колективів, що часто переростають у конфлікти. Дуже важливим в організації є своєчасно попередити перехід конструктивного конфлікту, що сприяє розвитку організації, у деструктивний, що несе за собою негативний вплив.

З урахуванням зазначеного вивчення проблематики соціальних конфліктів і діалогів як в аспекті міжособистісного спілкування, так і з погляду підпорядкованості соціальним відносинам виступає актуальним і своєчасним науково-прикладним завданням.

Управління конфліктами є об'єктом дослідження багатьох учених. Теоретичну основу сучасних досліджень становлять роботи таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: Анцупов А. Я. [1], Гнедєва М. В. [2], Гурьєва Е. Ю. [3], Зайцев А. К. [5], Криса О. Й. [6], Пірен М. І. [8] та ін. Водночас, в умовах нових викликів питання управління, вирішення конфліктів залишається актуальним і потребує розробки нових інструментів та методів.

Метою дослідження є вдосконалення методичних аспектів управління конфліктами в організації з ціллю розроблення шляхів і практичних рекомендацій щодо їх вирішення. Дослідження проведено на прикладі аналізу управління конфліктами у ПрАТ «Київстар».

Конфлікти мають велике значення в бізнесі. Вони охоплюють практично всі сфери суспільного життя, всі сфери соціальних відносин і взаємодії індивідів та їх груп, є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації.

З метою визначення рівня конфліктності в колективі та оцінювання взаємовідносин як між керівниками, так і між підлеглими організації доцільно проводити регулярний моніторинг на основі анкетування працівників та керівництва організації. Запропоновану методику вивчення конфліктів апробовано на прикладі ПрАТ «Київстар» на основі застосування онлайн-опитування працівників різних відділів.

«Київстар» входить до складу однієї з найбільших у світі інтегрованих компаній телекомунікацій – VEON. Її головний офіс знаходиться в Нідерландах, компанія працює в країнах СНД, Європи, Азії, Африки, а акції знаходяться у вільному обігу на фондових біржах NASDAQ (Нью-Йорк) і Euronext (Амстердам).

Найбільшим акціонером є LetterOne, що входить до «Альфа-груп» Михайла Фридмана та партнерів (їй належить 47,9% акцій). Ще 19,7% має норвезький холдинг Telenor. 3 9 грудня 2018 р. президентом ПрАТ «Київстар» є Олександр Комаров [7].

Сьогодні послугами компанії користується більше ніж 26 млн абонентів мобільного зв'язку, задіяно 800 тис. широкопasmового Інтернету на базі FTTB. Компанія почала свою діяльність 9 грудня 1997 р., з 2000 р. розпочала надавати доступ до мережі Інтернет через технологію WAP, а вже у 2001 р. «Київстар» був лідером телекомунікаційного ринку України за кількістю абонентів [7].

Як одну зі складових успіху компанії можна виділити чітку організаційну структуру та ефективний розподіл обов'язків та функцій серед її співробітників. Відповідно до стратегії, яку було прийнято компанією, високий професіоналізм персоналу – гарантія успішного та ефективного функціонування на ринку. Тому одним зі стратегічних питань для керівництва є управління персоналом.

Розроблена анкета дозволила проаналізувати, як самі працівники оцінюють стан проблеми конфліктів в організації та в чому бачать причини їх виникнення у своїх відділах.

Для діагностики конфліктів на досліджуваному підприємстві використовувалися методи онлайн-опитування та аналіз даних. В анкетуванні взяли участь 40 респондентів – працівники різних підрозділів, з них 9 – керівники різних рівнів. Анкета складається з 10 питань, які спрямовані на вивчення частоти конфліктів, самооцінку конфліктності, визначення найбільш часто використовуваних методів вирішення конфліктів, аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктом.

При відповіді на питання «Як часто в ПрАТ «Київстар» у Вас виникають конфліктні ситуації?» 47% (19 осіб) респондентів відмітили, що такі явища виникають періодично, 33% (13 осіб) опитаних відповіли, що конфліктні ситуації відбуваються інколи, але решта 20% (8 осіб) вважають, що конфлікти майже не відбуваються (рис. 1). Очевидно, що оцінки співробітників залежать від їх власного сприйняття та частоти участі в конфліктних ситуаціях.

На основі продемонстрованих даних можна припустити, що ті працівники, які вважають ситуацію на підприємстві більш конфліктною, частіше, ніж інші, опиняються в конфліктних ситуаціях.

Відповідно до результатів дослідження основними причинами виникнення конфліктних ситуацій у ПрАТ «Київстар», за думкою співробітників, є: соціально-психологічний клімат у колективі – 100% (40 осіб). Другою за популярністю причиною є несправедливий розподіл привілеїв – 45% (18 осіб), також дії керівництва, неправильний розподіл праці – 30% (12 осіб), почуття заздрощів у колективі – 10% (4 особи) (рис. 2).



Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на питання «Як часто в ПрАТ «Київстар» у Вас виникають конфліктні ситуації?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування.



Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на питання «Яка основна причина виникнення конфліктів?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Що стосується розподілу ролей різних суб'єктів при вирішенні конфлікту у трудовому колективі, то 75% (30 осіб) респондентів вважає, що повний вплив на результат конфлікту має вище керівництво, головну роль середнього керівництва відмітили 10% (4 особи), скільки ж указали, що в рішенні таких ситуацій важлива роль колективу, а тільки 5% (2 особи) зазначили, що ця роль належить власникам підприємства (рис. 3).

Ще одне питання в дослідженні стосувалося опонента в конфліктній ситуації. Це питання показало, що у 52% респондентів (у 21 особи) конфлікти виникають з колегами. Однак є і співробітники, які мають конфлікти з керівництвом – 40% (16 осіб). Решта зазначили, що мають конфлікти з клієнтами.

Далі був проаналізований стиль поведінки, що застосовується під час конфлікту. Результати опитування показали, що більшість – 30% (12 осіб) готові до співробітництва, великою є також частка тих, хто йде на компроміс – 22% (9 осіб), конкурують 18% (7 осіб) респондентів, що зазвичай має негативний вплив на



Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на питання «Хто має основний вплив на вирішення конфлікту в трудовому колективі?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

відносини в колективі. Решта: 17% і 13% схилиються до вирішення конфлікту шляхом пристосування та ухилення відповідно (рис. 4).

Щодо впливу конфліктів на робочий процес, 70% (28 осіб) зазначили негативний вплив, 17%



Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів на питання «Який стиль поведінки Ви використовуєте для вирішення конфліктної ситуації?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

(7 осіб) – нейтральний вплив, 13% (5 осіб) – негативний вплив.

На питання «Чи вважаєте Ви, що співробітникам вашої організації необхідно відвідати тренінги щодо вирішення конфліктних ситуацій?» 55% (22 особи) респондентів відповіли «Так», 45% (16 осіб) – «Тільки керівництву» та лише 5% (2 особи) зазначили, що «Ні».

Бажання змінити місце роботи виникало в досить великій кількості співробітників: у 25% (10 осіб).

Алі було проведено дослідження впливу виділених чинників на частоту виникнення конфліктів в організації. Для визначення наявності та ступеня такого впливу запропоновано використання методу крос-табуляції на основі побудови та аналізу таблиць спряженості.

Застосування обраного методу для дослідження продемонстровано на прикладі найбільш впливових із виділених чинників, а саме: кількості підлеглих у працівника та рівня освіти певного працівника та визначено їх вплив на кількість конфліктів в організації. Для формулювання висновків щодо залежності між двома обраними показниками (результативним – частота виникнення конфліктів та факторними – кількість підлеглих і рівень освіти працівника) доцільно розрахувати критерій Пірсона χ^2 [4].

Для цього наведемо результати відповідей респондентів на питання «Як часто в ПрАТ «Київстар» у Вас виникають конфліктні ситуації?», «Під Вашим керівництвом працює (кількість підлеглих)...» та «Ваш рівень володіння навичками ділового спілкування...» у вигляді таблиць взаємної спряженості (табл. 1, табл. 2).

Сформулюємо гіпотезу H_0 : Розподіл частот у таблицях спряженості є випадковим, тобто залежності між обраними ознаками немає.

Щоб скористатися критерієм Пірсона, у таблиці взаємної спряженості поряд з емпіричними частотами записують теоретичні (гіпотетичні) частоти, що розраховуються виходячи з нульової гіпотези.

Слід мати на увазі, що при випадковому розподілі частоти в кожному рядку таблиці повинні бути розподілені пропорційно частотам в підсумковому рядку. Тому теоретичні частоти по рядках розраховують пропорційно розподілу одиниць в підсумковому рядку.

Таку таблицю важко проаналізувати на око та зробити висновок про відсутність або наявності залежності між частотою виникнення конфліктів і кількістю підлеглих. Для вирішення подібних завдань використовується критерій Пірсона, який заснований на зіставленні емпіричних і теоретичних частот:

$$\chi^2_{\text{факт.}} = \sum_j^{m_2} \sum_i^{m_1} \frac{(n_{ij} - n_{ij}^T)^2}{n_{ij}^T} \quad (1)$$

$$\text{або} \quad \chi^2_{\text{факт.}} = \sum_j^{m_2} \sum_i^{m_1} \frac{n_{ij}^2}{n_{ij}^T} - n, \quad (2)$$

де n_{ij} і n_{ij}^T – відповідно емпіричні та теоретичні частоти за групами;

$$n = \sum_j^{m_2} \sum_i^{m_1} n_{ij} - \text{загальне число одиниць сукупності.}$$

Для полегшення та автоматизації розрахунків використаємо вбудовані функції Excel «ХИ2.ТЕСТ» та «ХИ2.ОБР.ПІХ».

Так, за табл. 1 $\chi^2_{\text{факт.}} = 15,9$, а за табл. 2 $\chi^2_{\text{факт.}} = 24,0$.

Розраховані (фактичні) значення $\chi^2_{\text{факт.}}$ можна порівняти з табличним (критичним, граничним), що визначається за таблицею для заданого рівня значущості α (зазвичай α приймають рівним 0,05 або 0,01) і

Таблиця 1

Розподіл частот відповідей респондентів на питання «Як часто в ПрАТ «Київстар» у Вас виникають конфліктні ситуації?», «Під Вашим керівництвом працює (кількість підлеглих)...

Кількість підлеглих	0	1-5	6-10	11 і більше	n_j
Частота конфліктів					
Періодично	18 (14,7)	1 (1,9)	0 (1,4)	0 (1,0)	19
Іноді	10 (10,1)	2 (1,3)	1 (1,0)	0 (0,7)	13
Майже ніколи	3 (6,2)	1 (0,8)	2 (0,6)	2 (0,4)	8
$n_{\cdot j}$	31	4	3	2	40
Частка, $\frac{n_{\cdot j}}{n}$	0,78	0,1	0,07	0,05	1,0

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Таблиця 2

Розподіл частот відповідей респондентів на питання «Як часто в ПрАТ «Київстар» у Вас виникають конфліктні ситуації?», «Ваш рівень володіння навичками ділового спілкування...»

Рівень ділового спілкування	Навички відсутні	Низький	Середній	Високий	n_j
Частота конфліктів					
Періодично	3 (14,7)	12 (1,9)	4 (1,4)	0 (1,0)	19
Іноді	1 (10,1)	2 (1,3)	9 (1,0)	1 (0,7)	13
Майже ніколи	0 (6,2)	1 (0,8)	3 (0,6)	4 (0,4)	8
$n_{\cdot j}$	4	15	16	5	40
Частка, $\frac{n_{\cdot j}}{n}$	0,1	0,4	0,4	0,1	1,0

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

числа ступенів свободи, де $v = (m_1 - 1)(m_2 - 1)$, де m_1 і m_2 – число груп за однією і другою ознаками утруповання або, що те ж саме, число рядків і число граф у таблиці.

У досліджуваних прикладах число ступенів свободи $v = (4 - 1)(3 - 1) = 6$, рівень значущості 0,05, за таблицею $\chi^2_{табл} = 12,6$. Оскільки розраховане нами $\chi^2_{факт} > \chi^2_{табл}$ в обох випадках, то висунута нульова гіпотеза про випадковий розподіл відкидається, тобто розподіл не випадковий, а значить, існує стохастична залежність між такими ознаками, як частота виникнення конфліктів і кількість підлеглих; частота виникнення конфліктів і рівень володіння навичками ділового спілкування.

Тіснота такої залежності визначається за коефіцієнтом Пірсона, що розраховується на основі критерія χ^2 :

$$K_{\Pi} = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}, \quad (3)$$

де n – число одиниць спостереження;

i – відповідно кількість рядків та граф у таблиці.

Чим ближча величина K_{Π} до одиниці, тим тісніший зв'язок.

За розрахунками отримали значення $K_{\Pi} = 0,53$ за табл. 1 і $K_{\Pi} = 0,61$ за табл. 2. Тобто, зв'язок між обома ознаками досить тісний, і можна стверджувати, що кількість конфліктів залежить як від кількості підлеглих, так і від рівня освіти респондента. Наявна така тенденція: зі збільшенням кількості підлеглих кількість конфліктів зростає; чим вищою є освіта, тим менше конфліктів має особа.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Київстар» є достатня кількість конфліктних ситуацій. Було виявлено, що основними причинами їх виникнення є соціально-психологічний клімат у колективі та несправедливий розподіл привілеїв. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що в досліджуваному трудовому колективі механізми управління персоналом взагалі та конфліктами зокрема є недосконалими та потребують підвищення ефективності. Одержані ре-

зультати можуть служити основою для визначення шляхів вирішення конфліктів на ПрАТ «Київстар». ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
2. Гнеднева М. В., Сулягина Ю. О. Трудовые конфликты на предприятиях: структура и причины возникновения. Материалы Ивановских чтений. 2016. № 3. С. 103–108.
3. Гурьева Е. Ю., Михайлова А. В., Попова Л. Н. Особенности конфликтных ситуаций в организации // Новое слово в науке: перспективы развития : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 15 января 2016 г.) : в 2 т. Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2016. Т. 1. С. 372–375.
4. Економічна статистика : навч. посіб. / В. М. Соболев, Т. Г. Чала, О. С. Корепанов та ін. Харків, 2017. 388 с.
5. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга : КаИС, 2013. 99 с.
6. Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи. 2004. Вип. 3. Ч. 2. 382 с.
7. ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/>
8. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2007. 360 с.

Науковий керівник – Лазебник Ю. О., доктор економічних наук, професор кафедри статистики, обліку та аудиту Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

REFERENCES

- Antsupov, A. Ya., and Shipilov, A. I. *Konfliktologiya* [Conflictology]. Moscow: Yuniti, 2000.
- Gnedneva, M. V., and Sulyagina, Yu. O. "Trudovyye konflikty na predpriyatiyakh: struktura i prichiny vozniknoveniya" [Labor Conflicts at Enterprises: Structure and Causes]. *Materialy Ivanovskikh chteniy*, no. 3 (2016): 103–108.
- Gureva, Ye. Yu., Mikhaylova, A. V., and Popova, L. N. "Osobennosti konfliktnykh situatsiy v organizatsii" [Features of Conflict Situations in the Organization]. *Novoye slovo v nauke: perspektivy razvitiya*, vol. 2. Cheboksary: TsNS «Interaktiv plus», 2016. 372–375.
- Krysa, O. I. "Vplyv sotsialnykh konfliktiv na rezul'tatyvnost orhanizatsii" [The Impact of Social Conflicts on the Effectiveness of the Organization]. *Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Rehionalni suspilni systemy*, vol. 2, no. 3 (2004).
- Piren, M. I. *Konfliktologiya* [Conflictology]. Kyiv: MAUP, 2007.
- PrAT «Kyivstar». <https://kyivstar.ua/>
- Soboliev, V. M. et al. *Ekonomiczna statystyka* [Economic Statistics]. Kharkiv, 2017.
- Zaytsev, A. K. *Sotsialnyy konflikt na predpriyatii* [Social Conflict at the Enterprise]. Kaluga: KaIS, 2013.

УДК 004.891.3:005.93

JEL: M29

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

©2021 РУДЕНКО І. В., БОЛОТОВА Т. М., КУЛИНИЧ Т. В.

УДК 004.891.3:005.93

JEL: M29

Руденко І. В., Болотова Т. М., Кулинич Т. В. Діагностика економічної безпеки як інструмент забезпечення ефективного управління іміджем підприємства

Метою статті є розробка методичних підходів до ефективного управління іміджем підприємства у взаємозв'язку зі станом його економічної безпеки. Зроблено висновок, що питанням впливу іміджу на економічну безпеку підприємства на сьогоднішній день приділяється недостатня увага. Доведено, що в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні процес ефективного управління іміджем підприємства має базуватися на діагностиці його економічної безпеки. Проведено теоретичний аналіз наведених у науковій літературі думок щодо функціональних складових економічної безпеки підприємства та механізму їх формування. Акцентовано увагу на доцільності використання підходу до формування корпоративного іміджу з урахуванням цільового впливу суб'єктів управління на учасників бізнес-середовища. Запропоновано структуру економічної безпеки підприємства в контексті сучасних тенденцій. Детально досліджено функціональні складові економічної безпеки, пов'язані із внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства, і встановлено їх тісний взаємозв'язок зі складовими іміджу. Під час дослідження доведено відсутність єдності в методичній діагностиці економічної безпеки підприємства. Розроблено методичний підхід до взаємоузгодженого управління іміджем та економічною безпекою підприємства, в основі якого лежать результати діагностики рівнів економічної безпеки та оцінки реального рівня іміджу підприємства. Наголошено на необхідності дотримуватися певної послідовності дій, спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства та управління ним. Схематично зображено етапи управління іміджем підприємства з урахуванням відповідності рівнів складових економічної безпеки іміджу. Визначено комплекс заходів, які рекомендується застосовувати для підтримки іміджу підприємства: кадрові, маркетингові, клієнтурні та виробничо-економічні.

Ключові слова: діагностика, економічна безпека, функціональні складові, імідж, підприємство.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-297-302>

Рис.: 2. **Бібл.:** 9.

Руденко Інна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Ключківська, 202, Харків, 61045, Україна)

E-mail: innazin1791@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5940-2344>

2. Стаття у фаховому виданні України

Економіка та управління підприємствами

УДК 658.5:331.108.26
JEL Classification: J24; M12; M50; O15

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2021 ЛАЗЕБНИК Ю. О., КОРЕПАНОВА К. О.

УДК 658.5:331.108.26
JEL Classification: J24; M12; M50; O15

Лазебник Ю. О., Корепанова К. О.

Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності

Метою цієї статті є формування методологічних засад стратегічного управління людськими ресурсами (HRM) в умовах невизначеності, спричиненої пандемією COVID-19. У роботі розглянуто основні підходи до визначення поняття стратегічного управління персоналом і напрями дослідження цієї сфери. Розкрито ключові питання, які виникли під час пандемії COVID-19, що впливають на поведінку та форму праці більшості працівників. Проаналізовано критичні точки зору щодо неспроможності або концептуальної нездатності стратегічного дослідження з управління персоналом враховувати нові, сучасні HR-практики. Під час проведеного дослідження виділено та проаналізовано три основні наслідки (проблеми) для стратегічних досліджень управління персоналом, що виникли під час пандемії COVID-19. Зокрема, вплив робочого контексту на поведінку та дії співробітників, напруженість між зацікавленими сторонами (співробітники, клієнти і спільноти разом з акціонерами), напруженість між стратегічною та операційною ролями HR. З метою визначення основних тенденцій у сфері кадрового менеджменту й оцінки пріоритетів і очікуваних викликів у 2022 році в цій роботі проведено аналіз результатів опитування керівників підрозділів компаній, які займаються кадровими, юридичними та фінансовими питаннями. На основі проведеного дослідження визначено основні тенденції (напрями) управління людськими ресурсами у 2021 році та розроблено рекомендації щодо формування стратегічних напрямів кадрового менеджменту на перспективу. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення рекомендацій, як потрібно змінити практику роботи з персоналом, щоб врахувати зміни в наданні послуг, таких як збільшення оцифровки надання послуг або зменшення фізичної взаємодії при наданні послуг у відповідь на COVID-19 і як вони впливають на ключові результати клієнтів.

Ключові слова: кадровий менеджмент, стратегічне управління, людські ресурси, наслідки пандемії COVID-19, тенденції управління людськими ресурсами.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126>

Рис.: 3. **Бібл.:** 12.

Лазебник Юлія Олександрівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Національно-науковий інститут «Харківська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Митрофанівська, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: yuliya_lazebnyk@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2567-9764>

Корепанова Ксенія Олександрівна – студент, Національно-науковий інститут «Харківська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Митрофанівська, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: kseiiiia_korepanova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8823-1345>

UDC 658.5:331.108.26
JEL Classification: J24; M12; M50; O15

Lazebnyk I. O., Korepanova K. O. Strategic Management of Human Resources In Uncertain Environment

The article is aimed at forming a methodological framework for the strategic management of human resources (HRM) in uncertain environment caused by the COVID-19 pandemic. The paper considers the main approaches to defining the concept of strategic personnel management and research areas in this field. The key issues that arose during the COVID-19 pandemic affecting the behavior and form of work of most employees are revealed. Critical views on the (conceptual) inability of strategic research on personnel management to take into account new, modern HR practices are analyzed. The study identifies and analyzes three main consequences (problems) for strategic human resource management studies that emerged during the COVID-19 pandemic. In particular, the impact of the work context on the employees' behavior and actions, tensions between stakeholders (employees, customers and communities together with shareholders), tensions between the strategic and operational roles of HR, in order to identify the main trends in personnel management and assess the priorities and expected challenges for 2022, the authors analyze the results of questioning several companies' heads of department dealing with personnel, legal and financial issues. Based on the study, the main trends (areas) of human resources management in 2021 are identified, and recommendations are given to form strategic directions of personnel management for the future. Prospects for further research in this area are to develop recommendations on how to change personnel management practices to take into account changes in service delivery, such as increase in service digitization or reduction in physical interaction in service delivery in response to COVID-19, and to determine their influence on the customers' key results.

Keywords: personnel management, strategic management, human resources, consequences of the COVID-19 pandemic, human resources management trends.

Fig.: 3. **Bibl.:** 12.

Lazebnyk Iuliia O. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: yuliya_lazebnyk@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2567-9764>

Korepanova Kseniia O. – Student, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: kseniia_korepanova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8823-1345>

Вступ. Люди як ресурс є безцінним активом організації. Щоб бізнес був успішним, кожна компанія зобов'язана збільшувати свою робочу силу, узгоджуючи свої кадрові стратегії з останніми тенденціями. З розвитком технологій віддаля людських ресурсів (HR) компаній поступово трансформувалися протягом багатьох років. Глобальна пандемія COVID-19 змусила спеціалістів з управління персоналом приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності – швидко реагувати на важливі бізнес-пріоритети, справлятися з коливаннями робочої сили та використовувати новітні технології.

Оскільки покоління Z нинішнього тисячоліття є найбільшою когортою робочої сили бізнесу, роботодавці в усьому світі потребують технологічних способів управління, набору та залучення своїх співробітників. Тенденції штучного інтелекту, різноманітності, економіки концернів, хмарних кадрових технологій та навичок продуктивності спонукатимуть управління персоналу в 2022 році формуватися, впроваджувати корпоративні стратегії та покращувати залучення співробітників для розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На початку розвитку галузі Райт і Макмехен визначили стратегічне управління персоналом як «модель запланованого розгортання людських ресурсів і діяльності, спрямованих на те, щоб дозволити фірмі досягти своїх цілей». Вони стверджували, що сфера стратегічного управління персоналом охоплює «детермінанти рішень щодо практики управління персоналом, склад ресурсів людського капіталу, специфікацію необхідної поведінки людських ресурсів та ефективність цих рішень з урахуванням різних бізнес-стратегій та/або конкурентних ситуацій» [12, с. 298]. Відтоді стратегічні дослідження з управління персоналом переважно зосереджені на взаємозв'язку між HR-практикою та продуктивністю фірми [9] або впливі цієї практики на посередників між цими двома змінними [2]. Однак глобальна пандемія показала, наскільки короткозорими були такі дослідження щодо того, як фірми стратегічно управляють людьми.

Цей вузький фокус обмежує наше розуміння ключових питань, які виникли під час COVID-19. Наприклад, пандемія вимагає зміни у розумінні того, як робочий контекст, наприклад робота на місці чи робота вдома, впливає на поведінку та дії працівників. Пандемія також виявила напруженість серед зацікавлених сторін і поставила під сумнів перевагу погляду акціонерів, який домінував у мисленні стратегічного управління персоналом [5; 8]. Нарешті, хоча HR змінив стратегічний поворот, напруженість навколо його ролі виявилася під час пандемії, що підкреслює потребу як стратегічного, так і тактичного внеску.

У своїй основі пандемія COVID-19 – це людська криза. Таким чином, менеджери з людських ресурсів (HR) були центральними у реагуванні в організаціях у всьому світі. Підвищуючи роль HR-менеджерів, COVID-19 стало переломною точкою, що має серйозні наслідки для HR у всьому світі.

Метою цієї статті є формування методологічних засад стратегічного управління людськими ресурсами (HRM) в умовах невизначеності, спричиненої пандемією COVID-19.

Викладення основного матеріалу. COVID-19 змінив досвід роботи для переважної більшості працівників. Це змусило організації у всьому світі адаптувати те, як організована робота та як розроблено робочі місця.

Стратегічне дослідження з управління персоналом критикувалося за його неспроможність або концептуальну нездатність включити нові, сучасні HR-практики [7]. Таким чином, традиційні концептуалізації HR-практик або високі системи продуктивної роботи потребують модифікації в контексті COVID-19. Стратегічне дослідження управління персоналом має рухатися до більш тонкої концептуалізації та вимірювання HR-практик, таких як гнучкість, дизайн посад тощо, а не включати їх у категорію «інше», що було надто поширене в існуючих дослідженнях [1].

Справді, академічні дослідження в галузі стратегічного управління персоналом часто базуються на однорідному уявленні про відносини між працівниками та припущенні, що практики управління персоналом, які використовуються у фірмах, є відносно однорідними [9]. Однак співробітники відрізняються за своїм досвідом та інтерпретацією HR-практик залежно від своєї ролі [10]. Аєпак і Снелл були одними з перших, хто розмежував стратегічні методи управління персоналом для різних груп працівників [11].

Хоча такий диференційований підхід був основою дискусій про управління персоналом [3; 4], можна стверджувати, що COVID-19 підкреслив важливість розгляду різного впливу стратегічного управління персоналом на різні групи працівників з точки зору того, як і де вони працюють.

Ці зміни також ставлять під сумнів багато припущень, що лежать в основі традиційних стратегічних досліджень управління персоналом. Розуміння того, як культура та організаційні цінності впливають на те, як місце роботи впливає на результати, такі як індивідуальна продуктивність або продуктивність підрозділу, є ключовим питанням цього дослідження.

Стратегічне дослідження управління персоналом переважно зосереджено на цінності для акціонерів як ключовому результату, і наслідки такого вузького фокусу були викриті пандемією COVID-19. Базова структура дійсно включала

в себе багато зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, працівників, профспілки, керівництво та уряд [5]. Вони також розглядали ширший діапазон результатів, включаючи економічну цінність, індивідуальний добробут і соціальні переваги. Однак ці точки зору рідкісні в літературі зі стратегічного управління персоналом. COVID-19, однак, підвищив розгляд працівників як найважливіших зацікавлених сторін. За своєю суттю COVID-19 є загрозою здоров'ю та безпеці працівників, що вимагає від організації оцінки ризику для співробітників.

Пандемія також підкреслила важливість клієнтів як зацікавлених сторін – це часто сприймається як належне в дослідженнях менеджменту, але рідко в дослідженнях HR. Замовники залишаються однією з найменш вивчених зацікавлених сторін у стратегічних дослідженнях управління персоналом. Загалом проблеми, пов'язані з COVID-19, підкреслюють для практиків з управління персоналом, а також для стратегічних дослідників з управління персоналом необхідність збалансувати потреби багатьох зацікавлених сторін. Темпи змін під час пандемії вимагають динамічного та плавного підходу до визначення стратегії. Таким чином, COVID-19 надає сприятливий контекст для дослідження процесів розробки стратегії в команді керівництва та того, як стратегія HR розвивається у цьому контексті.

З метою визначення основних тенденцій у сфері кадрового менеджменту та оцінки пріоритетів і очікуваних викликів у 2022 році в цій роботі проведено аналіз результатів опитування керівників підрозділів компаній, які займаються кадровими, юридичними та фінансовими питаннями, що було здійснено міжнародною організацією з питань управління людськими ресурсами Gartner. Опитування проведено у вигляді вибіркового обстеження серед понад 500 керівників компаній у 60 країнах світу за всіма основними галузями економіки.

Вивчення намірів керівників компаній щодо гнучкої роботи після COVID-19 показало, що 82 % респондентів мають намір дозволити працювати віддалено деякий час,

коли співробітники повернуться на робочі місця. Для багатьох організацій, співробітники яких працюють як на місці, так і віддалено, адаптація до нової, складнішої гібридної робочої сили є проблемою, оскільки вона значно відрізняється від ситуації, коли люди працюють разом, щоб виконувати свою роботу. Майже половина (47 %) заявили, що мають намір дозволити співробітникам працювати віддалено повний робочий день. Для деяких організацій час гнучкості стане новою нормою, оскільки 43 % респондентів повідомили, що вони нададуть працівникам вільні дні, а 42 % нададуть вільні години (рис. 1).

Оскільки роботодавці рухаються до гібридної робочої сили, продуктивність віддалених працівників стає дуже актуальним питанням. Однак лише 13 % бізнес-лідерів висловили занепокоєння щодо збереження продуктивності. Тоді як 61 % опитаних все частіше впроваджували певні заходи для дистанційного відстеження продуктивності праці, 29 % повідомляють, що не вживають жодних заходів. Серед проблем управління гібридною робочою силою 30 % бізнес-лідерів найбільше хвилюють підтримання корпоративної культури, 13 % стурбовані створенням паритету між віддаленим і офісним досвідом, 13 % – забезпеченням безперебійної роботи співробітників (рис. 2).

Майже 60 % керівників відділів кадрів повідомили, що розвиток критичних навичок і компетенцій буде їх пріоритетом номер один у 2022 році. Іншими головними пріоритетами HR на 2022 рік є: організаційний дизайн та управління змінами (48 %), поточні та майбутні керівні ланки (45 %), майбутнє роботи (42 %) та різноманітність, справедливість і включеність (35 %), рис. 3.

Майже половина з опитаних керівників відділів персоналу сказали, що у них немає чіткої майбутньої стратегії роботи, в той час як одна третина повідомила, що їхня майбутня робоча стратегія зосереджена виключно на гібридній та/або віддаленій роботі. Керівники відділу кадрів повинні визначати, які майбутні тенденції роботи мають і будуть змінювати стратегічні плани їхньої організації, а також які

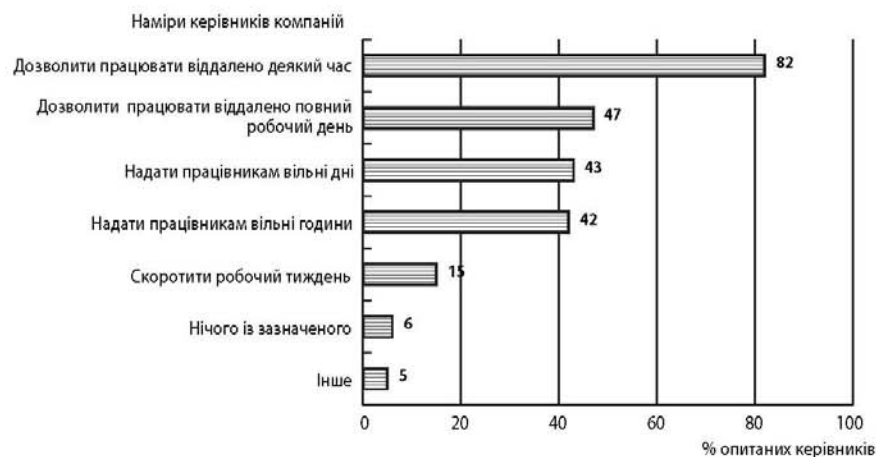


Рис. 1. Наміри керівників компаній щодо гнучкої роботи після COVID-19

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

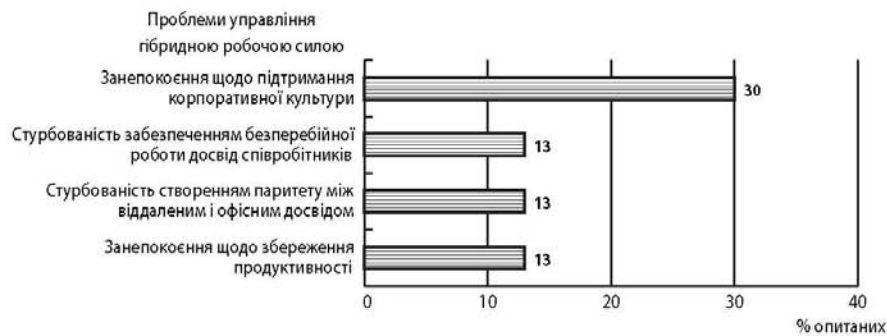


Рис. 2. Проблеми управління гібридною робочою силою

Джерело: побудовано авторами на основі [6]



Рис. 3. Головні пріоритетні напрями HR-менеджменту на 2022 рік

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

негайні та довгострокові коригування персоналу необхідні в результаті.

Після перевірки майбутніх мегатенденцій роботи на предмет актуальності, впливу та можливостей відділ кадрів може співпрацювати з іншими керівниками, щоб створити цілісну майбутню робочу стратегію. Керівники повинні проаналізувати вплив кількох потенційних сценаріїв, щоб визначити та підготуватися до технологічних, соціальних і трудових змін, які можуть істотно змінити потреби в силі. На основі проведеного дослідження визначено основні тенденції (напрями) управління людськими ресурсами у 2021 році та розроблено рекомендації щодо формування стратегічних напрямів кадрового менеджменту на перспективу.

1. *Сприяння різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI).* Культура компанії відіграє ключову роль у забезпеченні позитивного досвіду її співробітникам, оскільки працівники різної раси, віку, статі, сексуальної орієнтації та культури, галузі повинні дати своїм працівникам відчуття, що вони належать до спільноти. Фахівці з управління персоналом повинні сприяти розвиненню почуття інклюзивності та приєднання, щоб співробітники відчували себе впевнено, щоб висловлювати свої ідеї справедливо. Світові дослідження показують, що культура злагодженої роботи

підвищила продуктивність праці до 56 % і знизила ризик плинності кадрів до 50 %. Компанії з дуже різноманітною робочою силою звітували про 19-відсоткове перевищення зростання доходів, ніж компанії з низькою різноманітністю. Тому необхідним є мотивування працівників бути залученими до бачення компанії цілісно. У зв'язку з цим основними напрями кадрового менеджменту, пов'язаними з DEI, виділено:

- перевизначення стратегії найму. Найм – це перший крок до забезпечення різноманітної робочої сили. Різнорманітні джерела, процеси найму на роботу та відбір кандидатів на основі ігнорування інтелекту є поширеними методами набору, які допоможуть керівникам відділу кадрів створювати різноманітні команди;
- освітні ініціативи. Наприклад, тренінги щодо боротьби з упередженістю для співробітників з метою боротьби з расовою та етнічною упередженістю;
- аналітика та підзвітність. Людська аналітика стане в нагоді для встановлення цілей SMART щодо різноманітності, вимірювання зусиль HR та створення інклюзивного робочого місця. Завдяки автоматизованим інструментам різноманітності

керівники відділу кадрів зможуть визначати коефіцієнти різноманітності по всій компанії та знаходити можливості для покращення за допомогою наявних даних.

2. *Врахування тенденції до роботи з дому (WFH) – створення гібридних офісів.* Пандемія коронавірусу змінила парадигми бізнес-доменів у всьому світі. Ця глобальна тенденція до переходу на віддалену роботу надає високу цінність гнучкому режиму праці. Четверо з п'яти менеджерів з персоналу вважають, що перехід на віддалену роботу спричинив менше прогуків співробітників, а працівники доступні онлайн, коли це необхідно. У 2021 році багато корпорацій пропонували віддалену роботу як можливість повного робочого дня. У зв'язку з цим відділи кадрів повинні адаптуватися до нових умов робочого місця.

Наразі існують 3 основні форми організації праці: з дому (home), в офісі (office) і гнучка (flex), коли співробітники можуть вибирати, чи хочуть вони працювати вдома більшу частину свого часу, ходити в офіс або працювати змішано. Доцільно використовувати універсальний підхід до організації робочого місця:

- частково дистанційно – це означає, що частина робочої сили працює віддалено, а інша працює на місці. Це типовий сценарій для компаній, які не можуть перенести деякі свої процеси на віддалений пристрій через обмеження безпеки або обладнання;
- гнучкі віддалені години або дні. Отже, співробітники можуть керувати своїми робочими процесами та деякий час працювати поза офісом.
- організація офісу, схожа на коворкінг, де співробітники не мають спеціального столу або робочого місця. Вони заздалегідь бронюють робочі місця, як тільки вирішать працювати на місці.

3. *Розвиток критичного мислення, м'яких і цифрових навичок.* Пройшли ті часи, коли освіта та професійні навички були єдиними критеріями набору працівників. XXI століття вимагає від кадрового персоналу шукати поєднання владних навичок у робочій силі. Наразі доцільно обирати кандидатів з цифровими навичками, такими як аналіз даних і цифрова грамотність. Важливими є навички критичного мислення, такі як стратегічне мислення та управління конфліктами. М'які навички, такі як емоційний інтелект і креативність, сьогодні вважаються найважливішими для бізнесу та гуманістичного робочого середовища. Пріоритетними є кандидати, які навчаються та здатні працювати в змінному режимі роботи (технічних і людських ресурсів).

4. *Створення оздоровчих програм для співробітників.* У зв'язку зі стрімким темпом розвитку робочої культури та конкуренцією рівень стресу у співробітників зростає. Щоб зберегти своє психічне здоров'я, HR-практики повинні розвивати програми оздоровлення на робочому місці, щоб змінити добробут співробітників і мати баланс між роботою та особистим життям. Необхідним є «створення» мотивованих, зацікавлених і дояльних співробітників, про яких піклуються. Деякі заходи можуть включати здорові обіди, тимбіндинг, заняття з фітнесу, консультації, святкові урочистості та щотижневі інтерактивні відеодзвінки. Необхідним є ознайомлення співробітників з проблемами

ми психічного здоров'я, такими як депресія, тривожність і стрес, і як з ними впоратися.

5. *Застосування штучного інтелекту (AI) і машинного навчання.* Алгоритми на основі штучного інтелекту, такі як програмне забезпечення для відстеження кандидатів, у поєднанні зі збільшенням обсягів хмарних обчислень можуть допомогти спеціалістам з кадрів у підборі кандидатів та оптимізації робочого процесу. Інструменти штучного інтелекту сприяють відбору на основі заслуг, усуваючи свідоме чи несвідоме упередження.

AI допомагає HR керувати адаптацією, інтеграцією, навчанням співробітників, продуктивністю, звітністю, нарахуванням зарплатної плати та адмініструванням даних. Доцільно створювати роботизовану автоматизацію процесів (RPA), щоб охопити такі навички, як чат-боти, обробка природної мови (NLP) і машинне навчання для доступу до даних.

6. *Творчість у системі управління підбором і навчанням кадрів (LMS).* Фахівці з персоналу часто скаржаться на складність найму талановитих співробітників. Їм потрібно адаптуватися до творчих способів відбору кваліфікованих претендентів або посад, які вони мають займати. Окрім штучного інтелекту, команди з пошуку талантів можуть маневрувати фірмами, які займаються пошуком керівників, або агентствами з підбору персоналу, щоб знайти потенційних кандидатів. Тому доцільно застосовувати систему управління навчанням або інструменти для полегшення навчання та семінарів, щоб розвивати майбутні таланти через Інтернет. Деякі LMS включають Bridge, GoSkills, Absorb і Moodle. Крім того, корисним є використання програми наставництва, щоб підвищити рівень утримання співробітників.

7. *Навчання персоналу за допомогою віртуальної реальності (VR) і доповненої реальності (AR).* З появою цифрової інтеграції кожен відділ, включаючи HR, використовує найкращі з нових технологій, такі як VR та AR, для зростання практичних навичок співробітників та практичних занять. Вони стали основними методами навчання для багатьох організацій, таких як страхування, обслуговування клієнтів, роздрібна торгівля, будівництво та навчання з техніки безпеки. Практичне навчання, яке виховується таким чином, вбачається в деяких навчальних програмах для ефективної зміни поведінки слухачів, щоб вони розвивали нові навички, необхідні для їхньої нової роботи. Вони також вносять свій внесок у зовнішні процеси, такі як набір та адаптація.

8. *Fluid Task менеджмент з Gig-економікою (економікою вільного заробітку).* Персонал відділу кадрів повинен знати, що молоде покоління віддає перевагу балансу між роботою та особистим життям із гнучким графіком та дистанційною роботою. Наразі спостерігається різкий сплеск Gig-економіки, де людям подобається працювати незалежно, оскільки вони все більше прагнуть працювати за власними умовами.

Співробітники відмовляються від робочого графіка повний робочий день, щоб працювати на стороні на додаток до щоденної роботи. Інші, як фрілансери та консультанти, люблять працювати на себе 100 % часу. Практики з управління персоналом та керівники команд повинні шукати нові способи підтримувати свої робочі сили ефективними та гнучкими з цією тенденцією, що змінюється.

9. Використання керованої даними HR та аналітики людей. Щоб залишатися конкурентоспроможними в організації, керівники відділу кадрів повинні приймати рішення, керовані даними, щоб оцінити поточний і майбутній попит на робочу силу, недоліки в кваліфікації, різноманітність на робочому місці тощо. Такі технології, як чат-боти на базі штучного інтелекту, інструменти перевірки та інструменти автоматизації набору, які роблять роботу кандидата більш привабливою та динамічною. Конкурентний ринок, який вимагає від організацій розробки довгострокових стратегій планування персоналу. Маючи чітке уявлення про те, як буде виглядати компанія через 10-15 років, HR-менеджери можуть передбачити попит на робочу силу та заощадити витрати на навчання та розвиток.

Висновки. Визначено центральну роль, яку відіграє HR, що забезпечує оперативний і стратегічний успіх компанії під час пандемії COVID-19. Можна виділити три основні наслідки для стратегічних досліджень управління персоналом. По-перше, пандемія підкреслює необхідність розширити розуміння того, як робочий контекст впливає на поведінку та дії співробітників. По-друге, вона виявляє напруженість між зацікавленими сторонами, підкреслюючи необхідність враховувати, зокрема, співробітників, клієнтів і спільноти разом з акціонерами. По-третє, виявляється напруженість між стратегічною та операційною ролями HR. Компанія працює за рахунок своїх працівників. Тому HR-фахівцям важливо не тільки шукати найкращих талантів, але й намагатися створити робоче середовище, яке зробить їх лояльними до власної організації.

У майбутніх дослідженнях необхідно розглянути, як потрібно змінити практику роботи з персоналом, щоб врахувати зміни в наданні послуг, такі як збільшення оцифровки надання послуг або зменшення фізичної взаємодії при наданні послуг у відповідь на COVID-19 і як вони впливають на ключові результати клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Boon C., Den Hartog D. N., Lepak, D. A systematic review of Human Resource Management Systems and their Measurement. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. P. 2498–2537.
2. Boxall P., Guthrie J. P., Paaue J. Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 26. P. 103–111.
3. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*. 2019. Vol. 45. P. 540–566.
4. Collings D. G., Nyberg A. J., Wright P. M., McMackin J. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*. 2021. DOI: 10.1111/1748-8583.12343
5. Crane A., Matten D. COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of Management Studies*. 2020. DOI: 10.1111/joms.12642
6. Gartner Survey Reveals. Human Resources. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/topics/human-resources>
7. Harney B., Collings D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Journal*. 2021. DOI: 10.1111/1748-8583.12343
8. Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Jr. Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*. 2020. DOI: 10.1111/joms.12646
9. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. P. 635–672.
10. Kehoe R. R., Wright P. M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*. 2013. Vol. 39. P. 366–391.
11. Lepak D. P., Snell S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. P. 31–48.
12. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. P. 295–320.

REFERENCES

1. Boon, C., Den, Hartog D. N., and Lepak, D. "A systematic review of Human Resource Management Systems and their Measurement". *Journal of Management*, vol. 45 (2019): 2498-2537.
2. Boxall, P., Guthrie, J. P., and Paaue, J. "Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance". *Human Resource Management Journal*, vol. 26 (2016): 103-111.
3. Collings, D. G. et al. "Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age". *Human Resource Management Journal* (2021). DOI: 10.1111/1748-8583.12343
4. Collings, D. G., Mellahi, K., and Cascio, W. F. "Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective". *Journal of management*, vol. 45 (2019): 540-566.
5. Crane, A., and Matten, D. "COVID-19 and the future of CSR research". *Journal of Management Studies* (2020). DOI: 10.1111/joms.12642
6. "Gartner Survey Reveals. Human Resources". <https://www.gartner.com/en/newsroom/topics/human-resources>
7. Harney, B., and Collings, D. G. "Navigating the shifting landscapes of HRM". *Human Resource Management Journal* (2021). DOI: 10.1111/1748-8583.12343
8. Hitt, M. A., Arregle, J. L., and Holmes, R. M. Jr. "Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world". *Journal of Management Studies* (2020). DOI: 10.1111/joms.12646
9. Huselid, M. A. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 38 (1995): 635-672.
10. Kehoe, R. R., and Wright, P. M. "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors". *Journal of Management*, vol. 39 (2013): 366-391.
11. Lepak, D. P., and Snell, S. A. "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, vol. 24 (1999): 31-48.
12. Wright, P. M., and McMahan, G. C. "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, vol. 18 (1992): 295-320.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2021 р.

3. Тези доповіді на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (27-28 жовтня 2023 р.)

Секція «Забезпечення стійкого розвитку територій: соціально-демографічний аспект»

КОРЕПАНОВА Ксенія, магістр кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ВАРТОСТІ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфлікт вважається однією з найбільш значних витрат для організації, які можна зменшити [5]. Ціна конфлікту здебільшого не усвідомлюється і часто залишається непоміченою. Організації втрачають можливість суттєво скоротити витрати, тому що вони не надають пріоритет розвитку та підтримці ефективного управління конфліктами.

За підрахунками [2], 60–80% проблем у сфері продуктивності праці в організації виникають через напружені стосунки між працівниками, а не через дефіцит компетентності чи навичок працівників. Зрозуміло, що конфлікти між співробітниками негативно впливають на продуктивність і моральний стан працівників.

Ціна конфлікту також пов'язана зі зменшенням продуктивності праці через час, витрачений на плітки, вербування, помсту та налагодження офісного конфлікту. Дослідження показують, що міжособистісні конфлікти на роботі займають від 25% до 50% робочого дня людини [4].

Ще одним наслідком конфліктів на роботі є збільшення плинності кадрів. Дослідження показують, що 50% добровільних звільнень співробітників з організації пов'язані з некерованим конфліктом [4]. Витрати на заміну працівника можуть коштувати роботодавцю від 75% до 150% річної зарплати працівника [2].

Іноді організації вимушені врегульовувати конфлікти за допомогою офіційних процесів, які можуть тривати досить довгий час, наприклад, адміністративні слухання, офіційні скарги чи судові позови. Це також збільшує додаткові витрати компанії, пов'язані з конфліктами.

Зрозуміло, що навіть відносно незначні конфлікти завдають шкоди та призводять до проблем на робочому місці, таких як офісна політика, неправильне спілкування та розчарування співробітників. Ці незначні конфлікти також часто призводять до більш серйозних проблем, таких як погана робота в команді, погане прийняття рішень і небажана плинність кадрів. Погано керований або дисфункційний конфлікт шкодить продуктивності, збільшує витрати компанії, збільшує ризики, погіршує процес прийняття рішень і перешкоджає здатності організації досягати стратегічних цілей.

Нажаль, дуже часто ці конфлікти – і шкода, яку вони завдають – сприймаються як даність у корпоративному житті. Крім того, дуже мало вкладається в спроби запобігти цим конфліктам, оскільки здебільшого вони розглядаються як неминучі.

Наразі існує досить багато різних точок зору та методичних підходів до оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації. Однак, і досі відсутній єдиний науково обґрунтований комплексний підхід до вирішення цього питання.

Особливо актуальним це питання постає для національних підприємств, які наразі вимушені працювати в неймовірно складних умовах – кризовий стан економіки країни, ще остаточно не пережиті наслідки світової фінансової кризи та пандемії Covid-19, і все це на фоні дій воєнного стану в країні через повномасштабне воєнне вторгнення Росії на територію України. Саме тому, особливо важливим завданням сьогодення є розроблення комплексної методики оцінювання фінансової вартості конфлікту в організації – шкоди, яку ці конфлікти завдають компанії у фінансовому вираженні.

Таким чином, метою даного дослідження є розроблення комплексної методики оцінювання фінансової вартості (ціни) конфлікту в організації.

При визначенні вартості конфлікту виділяють такі категорії витрат [3]: видимі витрати, приховані витрати, нематеріальні витрати.

Видимі витрати є найбільш очевидними. Наприклад, скільки часу управлінець витрачає на формальні процедури та відповідні витрати, пов'язані з фінансами та продуктивністю. Інші, які призводять до очевидних витрат, – це відпустка через хворобу, плинність кадрів, юридичні витрати, пов'язані з конфліктами, і судові збори. Нарешті, витрати третіх сторін, такі як посередництво, розслідування та вирішення, враховуються у видимих витратах конфлікту.

Приховані витрати складніше виміряти, і до них існує цілий ряд підходів. До цієї категорії відносяться такі проблеми, як вплив конфлікту на досвід співробітників, зниження продуктивності та негативний вплив на задоволеність і утримання клієнтів.

Нематеріальні витрати представляють собою людські втрати від конфлікту, і їх може бути складно визначити кількісно. Стрес, виснаження, зниження моралі, відчуття довіри, цілеспрямованість, презентеїзм і загальне сприйняття репутації роботодавця – усе це відноситься до нематеріальних витрат.

Узагальнюючи, для визначення фінансової вартості конфлікту в організації можна визначити наступні наслідки конфліктів (напрями оцінки):

- зниження продуктивності праці;
- збільшення поточних витрат;
- втрачені можливості.

Для визначення фінансових втрат організації в результаті зниження продуктивності праці через конфлікти доцільно врахувати такі ключові аспекти: втрачений час; зниження мотивації; збільшення плинності кадрів; підривна реструктуризація.

Фінансові втрати організації через збільшення поточних витрат у зв'язку з конфліктами пов'язані з плинністю кадрів, внесками на медичне страхування (витрати на охорону здоров'я, пов'язані з конфліктом), крадіжками, вандалізмом, насильством, скаргами та судовими позовами.

Конфлікт також може вплинути на більш фундаментальні елементи успіху організації, такі як втрачені можливості. Зокрема, це може погіршити якість прийняття рішень і вплинути на досягнення стратегічних цілей.

Нижче стисло викладена запропонована методика оцінки окремих складових фінансової вартості конфлікту в організації за виділеними напрямками (наслідками конфліктів).

I. Оцінка витрат через зниження продуктивності праці.

1. Витрачений час. Один із підходів для вимірювання втраченої продуктивності через витрачений на конфлікт час полягає в розгляді окремих випадків конфлікту. Такий підхід використовується в [2] та розглядає низку типів конфліктних витрат [2]. Другий підхід зосереджується на річних витратах. Це вимагає оцінки часу, який працівники витрачають непродуктивно на вирішення конфлікту. Виконуючи цю оцінку, важливо відрізнити загальний час, витрачений на конфлікт, від непродуктивного часу. Якщо організація не впевнена щодо правильного відсотка для використання, можна провести опитування керівників і співробітників, щоб визначити середню цифру.

Таким чином, можна визначити наступні етапи розрахунку фінансових витрат організації на непродуктивне вирішення конфліктів працівниками:

- визначення середньорічної заробітної плати працівників (у т.ч. бонуси);
- визначення середньорічної вартості виплат на одного працівника;
- визначення середньої загальної вартості зарплати та виплат на одного працівника (сума №1 і №2);
- визначення загальної кількості працівників в організації;
- визначення загальної вартості зарплати та виплат для всіх працівників (добуток №3 та №4);
- визначення середнього відсотку часу працівників, непродуктивно витраченого на конфлікт;
- визначення суми грошей, які витрачає організація на непродуктивне вирішення конфліктів працівниками (добуток №5 та №6).

Окрім цих витрат, організації також несуть альтернативні витрати. Оскільки керівники та співробітники непродуктивно витрачають час на конфлікти, вони не зосереджуються на роботі, для якої їх найняли. У комерційних компаніях цей марнотрачений час може призвести до втрати прибутку. Щоб розрахувати ці втрати, спочатку необхідно визначити річний дохід і помножити цю цифру на середній відсоток часу, непродуктивно витраченого на конфлікт [3].

2. Низька мотивація. Хоча складно розробити точні оцінки того, скільки насправді коштує низька мотивація до роботи з точки зору продуктивності, варто докласти зусиль, щоб дослідити це. Якість оцінок можна підсилити, проводячи опитування серед працівників, зосереджуючись на кількості тих, хто відчуває втрату мотивації під час конфліктів, і наскільки це знижує їхню нормальну

продуктивність. Навіть за допомогою опитувань ці цифри все одно будуть суб'єктивними, але вони принаймні можуть почати показувати, якою мірою погано керований конфлікт може спричинити втрату мотивації співробітників і роботу на менш оптимальному рівні.

3. Збільшення плинності кадрів. Першим кроком розрахунку вартості втрат від плинності кадрів через конфлікти є визначення того, скільки співробітників залишають бізнес через погано керований конфлікт. Одним з підходів є використання співбесід для визначення кількості людей, які звільняються через конфлікт. Другим кроком є визначення вартості втрати продуктивності, пов'язаної з оборотом кадрів. Для кожного нового працівника необхідно помножити заробітну плату та виплати на умовно обчислений відсоток зниження продуктивності протягом часу, коли людина починає працювати [1]. Якщо працівник, якого замінюють, був дуже талановитим або мав значні організаційні знання, час, необхідний новій особі для досягнення порівнянного рівня продуктивності, може бути значним.

4) Підризна реструктуризація. Людям незручно мати справу з конфліктами. Бувають випадки, коли керівники реструктуризують свої сфери, щоб відокремити співробітників, які мають невирішені конфлікти. Цей тип реструктуризації вимагає від людей вивчення нових завдань і розвитку нових робочих відносин, що, у свою чергу, потребує часу та знижує продуктивність [4]. Витрати, пов'язані з реструктуризацією, може бути важко підрахувати. Один із підходів полягає в опитуванні менеджерів про те, як часто вони реструктуризували свої сфери через конфлікти. Другий крок полягає в тому, щоб попросити менеджерів оцінити, скільки продуктивності було втрачено під час цієї реструктуризації.

2. Оцінка витрат організації через збільшення поточних витрат.

1) Поточні витрати, пов'язані з плинністю кадрів. До них належать адміністративні витрати, пов'язані з працівником, який звільняється, а також витрати, пов'язані з пошуком і залученням нового працівника. Витрати на заміну можуть включати такі статті, як оголошення про наявність вакансії, співбесіди, тестування, витрати на переїзд, медичні огляди та навчання. Першим кроком є визначення кількості працівників на різних рівнях, які звільняються самостійно або звільняються внаслідок конфліктних ситуацій. Може знадобитися розбити загальну кількість працівників на категорії вищого чи нижчого рівня, оскільки середні витрати на заміну перших будуть значно вищими. Після визначення кількості працівників для кожної категорії слід визначити середні власні витрати на заміну працівника в кожній категорії на основі минулого досвіду організації. Середні витрати для кожної категорії множаться на кількість людей у кожній групі, щоб визначити поточні витрати, пов'язані з оборотом кадрів, викликаним конфліктом.

2) Витрати на охорону здоров'я, пов'язані з конфліктом. Розрахувати витрати на охорону здоров'я, спричинені дисфункціональним конфліктом на відміну від інших проблем, дуже складно. Важливо розглянути типи захворювань, на які стрес найбільше впливає, наприклад, серцево-судинні захворювання. Після визначення найбільш істотних умов наступним кроком є визначення загальної вартості таких умов. Варто також опитати працівників щодо ролі, яку відіграє конфлікт у стресі, який вони відчувають на робочому місці.

3) Крадіжка, саботаж, вандалізм, насильство. Для кількісної оцінки вартості першим кроком є виявлення тих випадків крадіжки, саботажу, вандалізму та насильства, які пов'язані з конфліктом. Наступним кроком є оцінка витрат на організацію кожного випадку, а потім підрахування загальної суми.

4) Скарги. В організаціях, де скарги є частиною процесу розгляду конфліктів, загальну кількість скарг, поданих щороку, можна помножити на середню вартість скарги, щоб визначити загальну вартість.

5) Судові позови. Головні юрисконсультанти та фінансові спеціалісти можуть надати достовірні цифри щодо сум, сплачених у вигляді гонорарів адвокатів, витрат, розрахунків і винагород. Необхідно докласти додаткових зусиль, щоб визначити час, витрачений посадовими особами та службовцями на реагування на виявлення фактів, підготовку до суду та участь у розгляді. Витрачений час фактично втрачає продуктивність, особливо у випадках, коли судові позови є результатом погано керованих конфліктів.

3. Оцінка витрат організації через втрачені можливості.

1) Неякісні рішення. Керівників організацій можна попросити подумати про прийняті ними рішення. Їх слід попросити зосередитися на неправильних рішеннях і визначити, на які з них суттєво вплинули конфлікти. Коли вони ідентифікують ці рішення, їх можна запитати, скільки це рішення коштувало компанії. Хоча відповідь може бути не точною цифрою, зазвичай вони можуть дати загальну оцінку.

2) Зменшення шансів на досягнення стратегічних цілей. Цей процес зазвичай передбачає обговорення з лідерами того, як конфлікт вплинув на стратегічні цілі. Перший крок полягає в тому, щоб уточнити стратегічні цілі та попросити лідера обрати одну з особливо важливих цілей.

Завершальний етап оцінки фінансової вартості конфлікту в організації передбачає обговорення того, як організаційний конфлікт може вплинути на здатність організації досягти мети. Якщо мета не буде досягнута частково або повністю, скільки це коштуватиме організації? З точки зору лідера, які показники будуть ключовими в аналізі зв'язку конфлікту зі стратегічною метою? Хоча результат цього обговорення зазвичай має більш загальний характер, часто він може бути значущим з точки зору того, що організація вживає заходів для більш ефективного управління конфліктом.

Література

1. Casio W. and Boucheau J. *Investing in People* (2nd ed.). Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education, 2011.
2. Dana D. *The Dana Measure of Financial Cost of Conflict*. 2014. URL : <https://mediationworks.com/dmi/toolbox.htm#tools> (дата звернення 22.10.2023).
3. Patry P. *The Cost of Unresolved Conflict*. Global Mindful Solutions. October 12, 2021. URL : <https://globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict/> (дата звернення 22.10.2023).
4. The cost of conflict. Mediation training institute at eckerd college. 2016. URL : <https://mediationworks.com/wp-content/uploads/2016/11/cost-of-conflict-whitepaper-.pdf> (дата звернення 22.10.2023).
5. White R. The financial cost of workplace conflict, and how to reduce it. Employment. June 3, 2021. URL : <https://www.rwkgoodman.com/info-hub/the-financial-cost-of-workplace-conflict-and-how-to-reduce-it/> (дата звернення 22.10.2023).

КУТАФІН Ігор, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Українська інженерно-педагогічна академія

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання людського потенціалу в процесі виробничої діяльності. Для більшого розуміння цієї категорії розглянемо її сутність та поняття в міжнародних дослідженнях.

Адам Сміт, шотландський економіст XVIII століття і автор «Дослідження про природу та причини багатства народів», вважав, що ключем до підвищення продуктивності є поділ праці і спеціалізація. Він демонстрував, як спеціалізовані робітники можуть значно збільшити виробництво, і вказував на важливість раціональної організації робочого процесу для досягнення економічного процвітання. А.Сміт наводив приклад заводу з виготовлення шпильок, де спеціалізація робітників на конкретних етапах виробництва дозволила значно збільшити виробництво.

Фредерік Тейлор, відомий ще як батько наукового управління, активно працював над розробкою систематичних методів оптимізації робочого процесу. Він впровадив стандартизацію робочих операцій і методики підвищення продуктивності праці, підкреслюючи необхідність детального аналізу кожного етапу виробництва для його оптимального виконання.

Також, Елтон Мейо, ключова особа школи соціальних відносин, зосередив увагу на людському аспекті в робочому середовищі. Його дослідження в Хоторнських заводах виявили, що соціальні і психологічні фактори, такі

Додаток В

Впровадження результатів дослідження



ТОВ «Медичний Центр «МТМ»

61001 м. Харків, майдан Захисників України 15, тел. +38 (096) 081-66-52,
Ліцензія МОЗ України АЕ № 197361, ЄДРПО 38634189
email: mtmlab@gmail.com

Исх. № 01-17/12 від 13.10.2023 р

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідної роботи
студентки (магістр) кафедри управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Корепанової Ксенії Олексіївни

Повідомляємо, що результати дослідження Корепанової Ксенії, проведеного в рамках підготовки кваліфікаційної роботи магістра, знайшли своє застосування в діяльності ТОВ «Медичний Центр «МТМ», зокрема із науково-методичних і практичних результатів, отриманих Ксенією Корепановою, використані такі:

- результати проведеного аналізу внутрішніх чинників та причин виникнення конфліктів у «МЦ МТМ» враховані при роботі з персоналом для поліпшення внутрішнього клімату в колективі та умов праці;
- результати проведеного аналізу ефективності управління конфліктами в «МЦ МТМ» застосовуються для удосконалення системи управління персоналом.
- розроблена анкета буде використана для регулярного моніторингу задоволеності працівників умовами праці, кліматом в колективі, взаємовідносин, а також визначення причин виникнення конфліктів, потреб та невирішених проблем працівників підприємства;
- запропонована методика оцінювання фінансових втрат від виникнення конфліктів буде використана для визначення вартості конфліктів на підприємстві та плануванні подальшої діяльності;
- розроблені напрями удосконалення системи управління конфліктами враховані для підвищення ефективності управління персоналом.

Впровадження результатів дослідження Корепанової Ксенії дозволило отримати більш повну та адекватну інформацію, яка необхідна для ефективного управління персоналом, зокрема управління конфліктами, на підприємстві та підвищення продуктивності роботи.

Директор ТОВ «МЦ МТМ»



С.В. Шагун