

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕН-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Валерія РЯСНА

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки Харківського
національного університету міського
господарства імені О.М. Бекетова

_____ Анна БАЗЕЦЬКА

Харків – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Сутність, структура та класифікація конфліктів.....	5
1.2 Види, причини та джерела конфліктів на робочому місці.....	12
1.3 Стилi управління конфліктами.....	16
Висновки до 1 розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".....	22
2.1 Загальна характеристика торговельного підприємства ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".....	22
2.2 Аналіз зрілості системи управління персоналом на прикладі підприємства ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».....	29
2.3. Оцінювання ефективності системи управління персоналом на прикладі підприємства ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».....	37
Висновки до 2 розділу.....	46
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".....	48
3.1 Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".....	48
3.2. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку.....	55
Висновки до 3 розділу.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

В умовах сучасного ділового середовища організації стикаються з різноманітними викликами й завданнями, одним із яких є управління конфліктами. Конфлікти в організаціях є необхідною складовою процесу взаємодії між працівниками й виникають з різних причин, включаючи розбіжності у цілях, інтересах, сприйняттях і стилі комунікації.

Актуальність дослідження управління конфліктами в організаціях полягає в тому, що ефективне розуміння, аналіз та керування конфліктами можуть впливати на загальну продуктивність та успішність організації. Ігнорування конфліктів або їх неправильне управління може призвести до втрати часу, ресурсів, погіршити стосунки між працівниками й вплинути на репутацію підприємства.

Метою даної роботи є дослідження й аналіз методів управління конфліктами в організаціях з метою покращення робочого середовища, зниження негативного впливу конфліктів і підвищення продуктивності працівників.

Завданнями дослідження є:

Вивчення теоретичних основ управління конфліктами в організаціях.

Аналіз практичних аспектів виявлення та управління конфліктами на підприємствах.

Визначення ефективних стилів управління конфліктами та їх вплив на робоче середовище.

Розробка рекомендацій щодо покращення управління конфліктами в організаціях.

Об'єктом дослідження є управління конфліктами в трудовому колективі.

Предметом дослідження є методи та стилі управління конфліктами.

Елементи наукової новизни полягають в аналізі сучасних підходів до управління конфліктами та розробці рекомендацій для їх покращення.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що результати роботи можуть бути використані організаціями для підвищення ефективності управління конфліктами, поліпшення комунікацій та робочого клімату в колективі.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань в роботі використовуються методи наукового аналізу, порівняльного аналізу, опитування та інші наукові методи дослідження.

Результати дослідження можуть бути апробовані на підприємствах та організаціях для покращення управління конфліктами та досягнення позитивних змін у робочому середовищі.

Інформаційну базу дослідження складають наукові джерела та періодичні видання, фахова література тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, структура та класифікація конфліктів

Конфлікт є складним соціальним явищем, яке залежить від багатьох факторів. Основні з них це: предмет конфлікту, його об'єкти, структура, інцидент та сама конфліктна ситуація. Також немало важливим фактором є динаміка конфлікту. Через те, що конфліктні ситуації є невід'ємною частиною повсякдення в колективі, дослідження цієї теми допоможуть своєчасно попередити та врегулювати відносини на певному етапі конфлікту. Особливо важливо це розуміти при управлінні підприємством, адже при виконанні поставлених робочих завдань працівники часто стикаються з ситуаціями, в яких відбувається конфлікт ідей, думок та інше. Однак, варто зазначити, що конфліктними ситуаціями можна керувати, що допоможе направити працівників на їх вирішення, або хоча б знизити рівень конфліктності у колективі [4, с. 456].

Конфлікти - це неодмінна складова соціальних відносин і виникають в різних сферах нашого життя. Вони можуть виникати між особистостями, групами, організаціями, а навіть між країнами. Для розуміння та управління конфліктами важливо знати їхню сутність, структуру та класифікацію [12, с. 214].

Термін "конфлікт" є складним та багатограним, і його значення та визначення можуть варіювати залежно від історичного контексту та дисципліни. Ось загальний огляд еволюції цього поняття з часом:

1. Лінгвістичний аспект: слово "конфлікт" походить від латинського слова "conflictus", що означає "зіткнення" або "суперечка". У лінгвістичному плані, це визначення поняття залишається сталим протягом великої частини історії.

2. Філософський аспект: у філософському контексті, конфлікт розглядався як невід'ємна частина людського існування і соціальних відносин. Від Конфуція та

Аристотеля до сучасних філософів, ідеї про природу та роль конфлікту у розвитку суспільства розглядалися з різних поглядів.

3. Соціологічний аспект: у соціології конфлікт був об'єктом багатьох теорій, таких як функціоналізм, конфліктологія та структурно-функціональний підхід. Соціологи досліджували роль конфлікту в суспільних групах та суспільстві загалом.

4. Психологічний аспект: психологія розглядає конфлікт з точки зору внутрішніх станів та взаємодій між особистістю та навколишнім середовищем. Вивчення причин і наслідків конфліктів у психології сприяло розвитку технік управління конфліктами та медіації.

5. Міжнародний аспект: в контексті міжнародних відносин, конфлікт охоплює політичні, економічні та територіальні суперечки між країнами. Розвиток міжнародного права та дипломатії спрямований на запобігання та вирішення міжнародних конфліктів.

6. Управління конфліктами: сучасний підхід до конфлікту містить стратегії управління конфліктами, способи медіації, переговори та конфліктологію як самостійну дисципліну [18, с. 128].

Загальний огляд еволюції поняття "конфлікт" відображає його складність та багатогранність, а також важливість розуміння та управління конфліктами в різних аспектах життя і наукових досліджень.

Також варто розглянути видозміни поняття з плином часу.

Античність: у давньому світі існувало розуміння конфлікту як зіткнення інтересів або думок. Грецькі філософи, такі як Геракліт і Геродот, вже вивчали конфлікти та їх природу. У "Політиці" Аристотеля також розглядається роль конфлікту в політиці й суспільстві.

Середньовіччя: у середньовіччі конфлікти часто розглядалися через призму релігії та феодальної системи. Конфлікти між церквою та державою, а також між феодалами та селянами, були поширеними.

Просвітництво: у XVIII столітті під впливом Просвітництва конфлікт розглядався як наслідок незнання та неосвіченості. Люди вірили, що через раціональне мислення та освіту можна запобігти багатьом конфліктам.

XIX століття: у цей період зі зростанням індустріалізації та зміною соціальних структур виникали класові конфлікти та боротьба за працівницькі права.

XX століття: у XX столітті, особливо після Першої та Другої світових війн, концепція конфлікту стала об'єктом інтенсивного дослідження в галузі психології, соціології, та політології. Виникли різні теорії конфлікту, такі як функціоналізм, конфліктологія, і структурно-функціональний підхід.

Сучасність: у сучасному світі конфлікти досліджуються з різних поглядів, включаючи політичний, економічний, соціальний, і культурний аспекти. Існують різні методи врегулювання конфліктів, такі як перемовини, медіація, арбітраж, та військові дії.

Сучасні дослідження та визначення поняття говорять про те, що навіть при наявності ефективного управління організацією деякі конфлікти не тільки можливі, але й бажані. Звичайно конфлікт не завжди має позитивний ефект. Іноді він може заважати досягненню цілей не лише конкретного індивідуума, а й стати перепорою для усього колективу. Проте найчастіше саме у суперечці можна досягти більших результатів, вислухавши різні думки, можна прийти до удосконалення результату в цілому [3, с. 125].

Якщо спиратися на сучасну теорію і практику конфліктології, яку досліджували А. Анцупов, Н. Гришина, А. Ішмуратов, Г. Ложкін, О. Малишев, Н. Пов'якель, Б. Хасан, Л. Цой, А. Шипілов, К. Тимофєєв, а також М. Дойч, Л. Козер, Дж. Г. Скотт, Р. Фішер, У. Юрі та ін. можна зробити висновки, що в реальному світі люди доволі часто стикаються з різними поглядами на ту чи іншу ситуацію, по різному оцінюють події, що призводить до спірних ситуацій. В цьому випадку, якщо ситуація несе в собі загрозу для досягнення мети хоча б одного з учасників, то виникає конфлікт.

В науковій літературі поняття конфлікту трактують по різному. Тому був проведений аналіз низки понять у таблиці наведеній нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «Конфлікт»

Автор	Визначення	Ключові слова
P. Thomas [1, с. 205]	"Організаційний конфлікт, або конфлікт на робочому місці, - це стан розбіжностей, спричинений фактичним або уявним протистоянням потреб, цінностей та інтересів між людьми, які працюють разом."	Стан розбіжностей
О. Миронова, О. Мазоренко [2, с.23]	"Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв’язання і викликає активність щодо її подолання"	Суперечність
А. Урбанович [3, с. 318]	"Конфлікт — це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язане із гострими емоційними переживаннями"	Зіткнення інтересів на ґрунті суперництва, гострі емоційні переживання

Продовження табл. 1.1

Т. Дуткевич [4, с. 12]	"Конфлікт — це різні види протидій, протиборства осіб і груп з приводу неузгоджених істотно значущих для них цілей, інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність щодо подолання цих суперечностей."	Різновид протидій проти неузгоджених цілей
М. Примуш [5, с. 24]	"Конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)"	Стосунки
Т. Лепейко, С. Лукашев, О. Миронова. [6, с. 112]	"Конфлікт – це боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника"	Боротьба

Джерело: складено автором за [1-6]

Таким чином від об'єктів, чинників та предмету поняття «конфлікт» може бути розглянуто під різними кутами. Деякі науковці підкреслюють, що конфлікти в організаціях неминучі між формальним керівництвом і владою та особами й групами, на яких вони впливають [1, с. 205].

Розглянувши визначення науковців, сформоване авторське визначення поняття «конфлікт»:

Конфлікт - це стан незгоди або розбіжності між сторонами, який виникає через суперечки щодо інтересів, цінностей, потреб, поглядів або ресурсів.

Конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на суспільство. Позитивний аспект полягає в тому, що конфлікти можуть сприяти розв'язанню проблем та розвитку, а негативний - у можливості призвести до насильства та руйнування відносин.

Отже, ефективний керівник повинен володіти навичками передбачення конфліктів і вміти ефективно управляти ними, спрямовуючи їх на шлях конструктивного вирішення.

Конфлікт можна розглядати як системне і процесне явище в соціальному житті, яке містить багато компонентів. Для кращого розуміння конфлікту і його функціонування важливо розглянути його структуру.

Під поняттям "структура конфлікту" розуміється сукупність стійких зв'язків та взаємозв'язків, які визначають специфіку конфлікту і відрізняють його від інших явищ соціального життя. Структура конфлікту визначає його цілісність та тотожність, одночасно відмінність від інших процесів і явищ.

Структура конфлікту може включати наступні складові [9]:

Сторони конфлікту: Це групи, організації або індивіди, які беруть участь у конфлікті. Вони можуть мати різні цілі, інтереси та погляди.

Об'єкт конфлікту: Це питання, ресурс, територія або інша сутність, через яку виникає конфлікт. Об'єкт може бути матеріальним або нематеріальним.

Фактори конфлікту: Це причини або чинники, які сприяють виникненню конфлікту. Ці фактори можуть включати різницю в цінностях, інтересах, потребах, а також недоліки в системі взаємодії.

Процес конфлікту: Це послідовність подій і дій, які відбуваються під час конфлікту. Він містить ескалацію конфлікту, взаємодію сторін, спроби вирішення та можливе врегулювання конфлікту.

Структура конфлікту допомагає розуміти, як сам конфлікт функціонує, як розвивається та яким чином можливо впливати на його перебіг та вирішення. Розглядаючи конфлікт як систему зі своєю власною структурою, можна краще

аналізувати його і використовувати це розуміння для досягнення мирного вирішення конфліктних ситуацій.

Класифікація конфліктів допомагає розрізняти різні види конфліктів, розуміти їхні специфічні особливості, ідентифікувати кореневі причини, а також вибирати належні стратегії врегулювання (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація конфліктів

Критерій класифікації	Види	Характеристика
За природою взаємодії	Міжособистісні конфлікти	Виникають між індивідами через різницю характерів, стилів спілкування тощо.
	Міжгрупові конфлікти	Виникають між групами, такими як релігійні, етнічні, політичні тощо
За рівнем ескалації	Локальні конфлікти	Мають обмежений масштаб і не впливають на більшість суспільства.
	Глобальні конфлікти	Мають загальносвітовий характер і можуть впливати на багато країн.
За способами вирішення	Мирний шлях вирішення конфлікту	За допомогою переговорів, медіації, арбітражу тощо.
	Насильницький шлях вирішення конфлікту	За допомогою військової дії або іншого насильства.
За характером інтересів	Конфлікти інтересів	Виникають через конкуренцію за ресурси або вигоди.
	Конфлікти цінностей	Виникають через різницю у цінностях, переконаннях та поглядах.

Джерело: складено автором за [9]

Іноді конфлікти можуть стимулювати розвиток та зміни, але важливо правильно керувати ними та шукати способи мирного вирішення. Для цього важливо мати знання про сутність та структуру конфліктів, а також вміти визначати їх класифікацію.

1.2 Види, причини та джерела конфліктів на робочому місці

Робоче місце є специфічним середовищем, де різні особистості з різними цінностями, інтересами й очікуваннями взаємодіють між собою. Це створює підґрунтя для виникнення конфліктів, які можуть впливати на ефективність роботи та загальний стан організації [38, с. 12].

При глибокому аналізі поняття конфлікту в контексті робочого середовища можна ідентифікувати ряд фундаментальних видів цих конфліктів, кожний з яких відзначається унікальними характеристиками та причинами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика конфліктів на робочому місці

Вид конфлікту	Характеристика
1. Конфлікти між колегами (інтерперсональні конфлікти)	Вони можуть бути спровоковані різницями в стилях спілкування, особистих суперечностях, конфліктами інтересів або ресурсами
2. Конфлікти між керівництвом і підлеглими (організаційні конфлікти)	Вони можуть бути пов'язані з питаннями структури влади, рішеннями щодо персоналу, недоліком комунікації або непорозуміннями.
3. Конфлікти через ресурси	Виникають через конкуренцію за ресурси, такі як бюджетні кошти, персонал, обладнання, або робочий час. Такі конфлікти можуть призвести до суперечок щодо призначення ресурсів та їх використання.

Продовження табл. 1.2

4.Конфлікти через стилі роботи	Виникають через різниці у робочих методах та підходах. Різниця в стилях роботи може призвести до непорозумінь та неефективності в колективі.
5.Конфлікти через професійні ролі	Виникають через невизначені або перетинані професійні ролі та обов'язки співробітників. Вони можуть бути результатом конфлікту між функціональними областями організації.
6.Сексуальні та гендерні конфлікти	Виникають на основі різниці в статевій належності або гендерній ідентичності. Вони можуть бути пов'язані з питаннями дискримінації, надмірного контролю або стереотипів.
7.Конфлікти через культурні різниці	Виникають через різницю в культурних переконаннях, цінностях, мові, традиціях та способах спілкування між співробітниками з різних культур або національностей.
8.Внутрішньоособистий конфлікт	Найчастіше виникає в той момент, коли різні керівники ставлять суперечливі або ж протилежні вимоги, що викликає у співробітника дисонанс та розгубленість. До цього призводить надмірне делегування обов'язків, недоліки структурного управління тощо.
9. Міжгруповий конфлікт	Виникає, як правило між лідерами думок лінійного та штабного персоналу, профспілкою та адміністрацією, формальними та неформальними групами.

Джерело: складено автором за [38]

Аналіз та управління різними видами конфліктів є важливою складовою ефективного управління організацією та підтримки позитивного робочого середовища. Фактори на робочому місці (такі як робочі завдання, організаційні ресурси та умови роботи) можуть бути потенційними джерелами конфліктів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Джерела конфліктів та фактори їх виникнення

Джерела конфліктів	Фактори
Ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками.	Конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати терміново і практично в одні і ті ж терміни.
Ситуації, які мають назву «порочні зв'язки».	Вони припускають відсутність чіткого розподілу обов'язків всередині колективу, а також відповідальності за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників зобов'язань. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається обмеження інтересів працівника.
Ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих.	Відомо, що чим більше працівників, тим важче їх контролювати. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують.
Ситуації, які передбачають невизначеність організаційно-технологічних зв'язків.	Вони припускають наявність налагоджених взаємозв'язків між функціональним розподілом обов'язків залежно від положення в структурі виробництва. Відповідно конфліктна ситуація виникає через слабку збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт.
Ситуації, які передбачають ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці.	Відповідно конфліктна ситуація виникає через постійне психічне перенапруження, фізичне стомлення, які є наслідком відсутності відпочинку та морального навантаження і супроводжуються помилками у робочому процесі.
Ситуації, які виникають через недоліки в індивідуальному стилі управління	Зокрема, якщо в процесі організації діяльності використовуються деякі різновиди директивного (авторитарного) або ліберального стилю.
Ситуації, які виникають через неправильну оцінку результатів праці.	Відповідно конфліктна ситуація виникає через образу співробітника, яка згодом переростає від відсутності інтересу до роботи до різкого зниження продуктивності праці.

Джерело: складено автором за [7]

Однак особисті відмінності персоналу (такі як особисті цінності, переконання та походження) також можуть бути більш впливовими факторами, які викликають конфлікти на робочому місці.

Особистими причинами виникнення конфліктів є:

- незадоволеність запропонованими умовами праці;
- застаріла організаційна структура, розмите розмежування прав і обов'язків працівника;
- протиріччя між обов'язками та їх функціоналом, які прописані у посадовій інструкції
- порушення етики спілкування через розмежування у досвіді та життєвого шляху;
- порушення трудового законодавства;
- обмеженість в людських та матеріальних ресурсах;
- відмінність і суперечливість у цілях, цінностях;
- суперечливі комунікації через недостатню налагодженість контакту між співробітниками.

Культурна різноманітність, з іншого боку, є додатковим джерелом конфліктів. Такий аргумент має глибоке коріння в соціальній психології. Теорія соціальної ідентичності Тернера [10, с. 150] припускає, що люди автоматично класифікують, ідентифікують і порівнюють кожну людину, з якою вони стикаються. Люди природно віддають перевагу подібності, а не відмінності як щодо явних факторів (таких як вік і раса), так і неявних факторів (таких як переконання, цінності та ставлення). Уявна схожість може породити довіру та співпрацю між людьми. Або навпаки, стикаючись із незнайомими ставленнями та атрибутами, люди часто почуваються збентеженими та реагують незадовільно, що спричиняє конфлікти.

Мовний бар'єр також може бути потенційною причиною конфліктів. Дослідження, проведене Евансом і Шуклін у 2017 році [11], показує, що рівень мови є важливим у спілкуванні. Іноземні акценти, різне тлумачення та конотація слів, а також стилі спілкування, які відволікають людей від самого спілкування,

можуть бути можливим джерелом непорозумінь, що потенційно може призвести до конфліктів. Крім того, науковці зазначають, що люди з відносно нижчими мовними навичками, як правило, небагатослівні або захисні, що закладає нездорову основу для ефективного прийняття стилю управління конфліктами.

Для уникнення та вирішення конфліктів на робочому місці необхідно встановити ефективну систему управління, сприяти відкритій та ефективній комунікації, розвивати навички розв'язання конфліктів та створювати сприятливу робочу атмосферу. Важливо пам'ятати, що конфлікти можуть бути конструктивними, якщо їх правильно вирішувати, і призвести до покращення робочого процесу та взаємин на робочому місці.

Розглядаючи саме організаційні конфлікти, було виділено три основних причини їх виникнення у колективі: нормативна, мотиваційна та ціннісна.

Всі вони взаємопов'язані між собою одним – відмінна позиція від загальної позиції колективу.

В першому випадку людина стикається відмінністю думки та способами вирішення ситуації від думки колективу, так би мовити, відступає від нормативних правил.

Мотиваційну причину можна пояснити неможливістю задоволенню власних потреб, яка на пряму пов'язана з діями інших осіб. Тобто, інші співробітники перешкоджають задоволенню потреб відмінної їм особи.

Ціннісні причини є розбіжністю цінностей одної людини від іншої.

1.3 Стилi управління конфліктами

Конфлікти особливо актуальні в організаційному контексті. Управління конфліктами є важливою складовою лідерських навичок і вимагає розуміння різних стилів управління, які можуть бути застосовані для вирішення конфліктів на робочому місці.

«Управлінську сітку» вперше створили Блейк і Мутон у 1964 році [12, с. 115], і вона вважається провідною літературою з управління конфліктами. Базуючись на моделі подвійної занепокоєності, високої або низької турботи про людей і продукцію, Блейк і Мутон показують, що існує п'ять типів поведінки пов'язаних з конфліктом, які називаються згладжуванням, примусом, відмовою від розв'язання проблем і компромісом.

Пізніше модель розширюється, щоб підкреслити бажання задовольнити власні проблеми та бажання задовольнити проблеми іншого. Слідуючи досягненням попередніх вчених, Рам і Ве Бонома у 1970 році [6, с. 65] показують управління конфліктами у два виміри шляхом диференціації стилів. У 1992 році Томас називає п'ять категорій: інтеграція, конкуренція, уникнення, компроміс і пристосування. Модель складається з фокуса на тому, приділяє людина велику чи низьку увагу своїм результатам, водночас, приділяє велику чи низьку увагу результатам інших [8, с. 15].

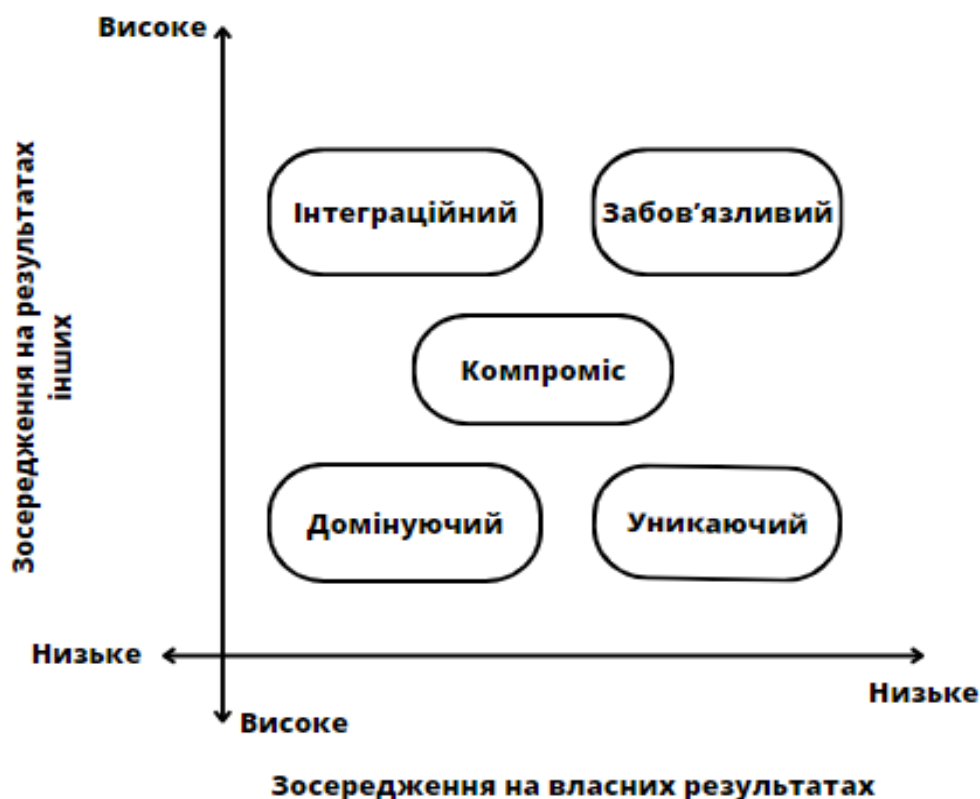


Рис.1.1 - Подвійна модель стилів управління конфліктами між особами конфлікту («Управлінська сітка»)

З рисунка 1.1 можна побачити, що інтегруючий (коопераційний) стиль показує, що людина дуже піклується про себе та інших. У цьому стилі висвітлюється співпраця, яка передбачає відкритість, обмін інформацією та вивчення розбіжностей для досягнення ефективного рішення, прийнятного для обох сторін. Науковці Блейк і Мутон демонструють, що менеджери, які мають такий стиль, менш схильні до постійних конфліктів і суперечок на роботі. Через безпрограшний результат, отриманий від інтегрованого стилю, він вважається найефективнішим стилем, якому надають перевагу в організації.

Домінуючий (або його називають конкуруючим) стиль відноситься до високої турботи про власні інтереси людини, але низької турботи про інших людей. Скотт стверджує, що домінуючий стиль пов'язаний з авторитаризмом, який відображає тенденцію нав'язувати власні інтереси. Іншими словами, люди з таким стилем дбають лише про власну мету, коли мають справу з кожним питанням, і часто ігнорують думку інших. Це демонструє стратегію «виграш-програш», менеджери, які використовують стиль конкуренції, як правило, неефективно досягають своїх цілей і неадекватно ставляться до підлеглих. Як наслідок, конфлікти, ймовірно, загостряться, і працівники будуть менш імовірно виконувати директиви керівництва. Однак швидке рішення буде корисним у нав'язаній непопулярній або важливій ситуації.

Зобов'язливий стиль показує, що людина багато піклується про інших, але ігнорує власні інтереси. Схоже, що люди, які обирають цей стиль, максимізують вимоги інших, але мінімізують власні відмінності, щоб виконати роботу. Саїд вважає, що зобов'язливий стиль використовується для захисту та підтримки хороших стосунків з іншими, замість того, щоб зберігати та задовольняти власні проблеми. З іншої точки зору, сторона зі слабшою позицією обере цей стиль, щоб отримати більш сприятливі результати, відмовившись від власних інтересів. Водночас доцільно застосовувати цей стиль, коли ви стикаєтеся з певними умовами, як дефіцит часу.

Стиль уникнення являє собою поведінку людини, якій не байдужі ні власні інтереси, ні інтереси інших. Це стиль, який пов'язаний із відходом від проблем

або ухиленням від проблем, отже, він непрямий і не співпрацює, також називають цей стиль не конфронтацією та бездіяльністю та розглядають його як неефективний і невідповідний стиль. Крім того, можна зазначити, що це призведе до серйозних наслідків, якщо сторони відмовляться від важливих конфліктів, які вимагають швидких відповідальних рішень [12, с. 116].

Загалом, дослідження управління конфліктами в контексті організацій показують, що стиль інтеграції пов'язаний з ефективним управлінням конфліктами та позитивно корелює з індивідуальними та організаційними результатами. Навпаки, стилі уникнення та домінування асоціюються з неефективним управлінням конфліктами.

Окремо розглянемо переговори (змішаний стиль) в управлінні конфліктами.

Поєднання різних стилів управління конфліктами: переговори (змішаний стиль) передбачають використання різних стратегій та стилів управління конфліктами в залежності від конкретної ситуації та цілей. Це може містити комбінацію таких стилів, як конкурентний, співробітництво, компроміс і т. д.

Цілеспрямованість до досягнення спільної згоди: основною метою переговорів є досягнення спільної згоди та вирішення конфлікту шляхом компромісу та співпраці між сторонами.

Ефективність у вирішенні складних конфліктів: змішаний стиль переговорів може бути особливо корисним у вирішенні складних конфліктів, де важко визначити один конкретний стиль управління.

Важливо відзначити, що кожен стиль має свої переваги й недоліки, і вибір стилю управління конфліктом повинен залежати від конкретної ситуації, особистих навичок та цілей. Успішний лідер повинен мати розуміння всіх стилів управління конфліктами та бути готовим використовувати їх відповідно до потреб і обставин. Навички управління конфліктами допоможуть покращити робочий колектив, забезпечити гармонійні взаємини та досягти успіху в організаційному середовищі.

Загалом, дослідження управління конфліктами в контексті організацій показують, що стиль інтеграції пов'язаний з ефективним управлінням

конфліктами та позитивно корелює з індивідуальними та організаційними результатами. Навпаки, стилі уникнення та домінування асоціюються з неефективним управлінням конфліктами. Хоча ці стилі часто застосовуються до організаційних контекстів, їх можна узагальнити до сценаріїв, що включають взаємостосунки або культурне походження.

Висновки до 1 розділу

У розділі "Теоретичні засади управління конфліктами в організації" були розглянуті основні аспекти конфліктів у підприємстві та теоретичні засади їх управління. Здійснений аналіз літературних джерел та наукових підходів дав можливість сформулювати наступні висновки:

Конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя, і вони можуть виникати через різні причини, такі як розбіжності у цілях, інтересах, стилях комунікації та інших чинниках.

Управління конфліктами в організації є важливим елементом в розвитку позитивного організаційного клімату і досягненні позитивних результатів.

Теоретичні засади управління конфліктами містять різні підходи та моделі, такі як модель конфліктів Блейка-Мутона, модель Гліка та інші, які надають інструменти для аналізу та розробки стратегій управління конфліктами.

Важливим аспектом управління конфліктами є розуміння різних стилів врегулювання конфліктів та їх відповідність конкретним ситуаціям.

Ефективне управління конфліктами передбачає вжиття певних заходів на кожному етапі конфлікту, включаючи виявлення, аналіз, реагування та врегулювання.

Залучення зовнішніх посередників та експертів може бути корисним для управління складними конфліктами і забезпечення об'єктивності та ефективності процесу врегулювання.

Узагальнюючі, висновки даного розділу свідчать про важливість розуміння та використання теоретичних засад управління конфліктами в організації для покращення її ефективності та створення позитивного робочого середовища для працівників. Такий підхід допомагає уникнути негативних наслідків конфліктів і сприяє досягненню спільних цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

2.1 Загальна характеристика торговельного підприємства ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

"COMFY" – перший мультимедіальний ритейлер побутової техніки та електроніки в Україні, історія якого пов'язана з низкою важливих подій і злиттям двох великих гравців на ринку.

Таблиця 2.1 - Характеристика підприємства ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Назва підприємства	COMFY
Форма власності	Недержавна власність
Термін присутності на ринку	Компанія заснована у 2005 році. На ринку 17 років
Кількість працівників	3000 осіб
Основні напрями діяльності	Продаж побутової техніки та електроніки в Україні
Продукція, що випускається (послуги, що надаються)	Побутова техніка (дрібна побутова техніка, велика побутова техніка, дрібна техніка для дому). Кондиціонери, вентилятори, зволожувачі повітря, очищувачі повітря, Водонагрівачі. Обігрівачі й конвектори, ніжки до обігрівачів, терморегулятори, метеостанції та цифрові термометри. Смартфони (Samsung, Apple, Huawei, Vivo, Xiaomi). Гаджети та електротранспорт. PlayStation Store. Приставки PlayStation. Окуляри віртуальної реальності, PlayStation VR, аксесуари для PlayStation, ігри для PlayStation. Смарт-годинники. Фітнес-браслети. Квадрокоптери. Роботи й конструктори. Графічні планшети, графічні монітори й панелі, планшети для підпису, принтери й сканери. Ноутбуки, планшети комп'ютери; ТВ, аудіо та відео; фото, відеокамери; посуд, товари для дому; інструмент та витратники.

Торгівельна мережа "COMFY" була заснована Ронісом Станіславом Марковичем у 2005 році. Початково він спробував створити єдину компанію, об'єднуючи "Домотехніка" та свою власну компанію, але розбіжності в угодах призвели до розриву співпраці.

У результаті цих подій Роніс С.М. вирішив створити власну компанію "COMFY", і 24 грудня 2005 року був відкритий перший магазин під цим брендом у місті Кривий Ріг. Поступово мережа "COMFY" активно розвивалася в центральних і східних регіонах України.

У 2006 році "COMFY" розширив свою мережу, активно працюючи в центральних та східних регіонах України. У січні 2007 року ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" почало співпрацювати з торговою мережею "Побуттехніка", яка була лідером у Донецькому і Луганському регіонах.

Проте "Побуттехніка" подала ініціативу про злиття двох мереж, і після злиття виникла необхідність обрати назву для нової мережі. В результаті досліджень і аналізу вибору було прийнято рішення залишити бренд "COMFY". Цей бренд вже був відомий і пізнаваний на ринку побутової техніки, і його вибір виявився правильним.

Злиття "COMFY" і "Побуттехніка" створило можливість Ронісу Станіславу Марковичу та його партнерам закріпити позиції в південно-східному регіоні України. Також це призвело до створення одного з трьох найбільших національних гравців на ринку побутової техніки в Україні.

У кризовий період 2008–2009 років, коли багато ритейлерів змушені були скоротити темпи розвитку або навіть покинути ринок, мережа "COMFY" продемонструвала неймовірну динаміку розвитку. За два роки приріст кількості магазинів становив майже 65%, і вона стала найефективнішою з точки зору обороту продажів з кожного квадратного метра серед мереж магазинів побутової техніки та електроніки в Україні.

У 2010 році компанія "COMFY" прийняла стратегічне рішення відмовитися від контрабандної "сірої" техніки. Цей крок підтримав також конкурент – мережа

"Фокстрот". Перехід на торгівлю тільки легально завезеною технікою відображав дотримання компанією високих стандартів та законодавства.

У 2011 році ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" активно розширювало свою мережу, відкриваючи 15 нових магазинів і оновлюючи 50 існуючих по всій території України.

Один із найскладніших років для компанії став 2013 рік, коли "COMFY" зазнав тиску з боку податкової та прокуратури через відмову від контрабандної "сірої" техніки і відмову сплачувати хабарі чиновникам. Цей період призвів до щоденних викликів і напруги, але компанія не відступила від свого зобов'язання працювати відповідно до закону.

У 2014 році інтернет-магазин "comfy.ua" входить до десятки найкрупніших онлайн-магазинів українського сегмента інтернету. Це відображає успішний розвиток компанії в електронній комерції і її пристосування до сучасних тенденцій у споживчому ринку.

Попри всі труднощі та виклики, компанія "COMFY" залишається одним з найбільших та найуспішніших ритейлерів побутової техніки та електроніки в Україні, зростаючи та пристосовуючись до змін у галузі та потреб споживачів.

Криза, яка тривала з 2013 по 2015 рік, справді мала суттєвий вплив на український ринок техніки та електроніки. Практично всі ритейлери повідомляли про різке падіння продажів, як в одиницях товарів, так і в доларовому виразі. Це було викликано рядом факторів, включаючи політичну нестабільність, війну на сході країни, девальвацію гривні та інфляцію.

У таких умовах більшість ритейлерів були змушені приймати непопулярні рішення, щоб вижити на ринку. Це включало в себе закриття магазинів, скорочення персоналу та зменшення площ магазинів. Всі чотири провідні гравці на ринку побутової техніки й електроніки проводили реконцепцію своїх об'єктів з метою ефективнішого управління ресурсами та збереження конкурентоспроможності.

На Retail & Development Business Awards - 2017 експертна рада визнала, що "COMFY" краще за всіх впоралася з проведенням оновлення своїх магазинів. Мережа отримала нагороду в номінації "Реконцепція року в ритейлі".

З весни 2014 року "COMFY" розпочав переформатування своїх магазинів, введенням трьох різних форматів. Компанія переглянула асортимент та значно зменшила площі торгових точок. Це дозволило підтримувати ефективність та оптимізувати витрати, щоб відповідати складним ринковим умовам. Переформатування магазинів стало однією з ключових стратегій "COMFY" для адаптації до нової реальності й забезпечення успішного функціонування на ринку побутової техніки та електроніки в Україні під час кризи.

Компанія "COMFY" виявила високий ступінь гнучкості та інноваційності, щоб адаптуватися до змінних умов на ринку та вимог споживачів. Один з ключових кроків у їх стратегії стало впровадження віртуальних полок у торгових точках. Ця ініціатива дозволила клієнтам замовляти будь-який товар, якого немає на полиці, просто за допомогою електронних терміналів або за допомогою продавця-консультанта. Цей крок зробив ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" першим мультиканальним ритейлером в Україні.

Реформат магазинів включав скорочення площі торгових точок, але водночас розширення їх асортименту та вдосконалення сервісу. Результатом цих змін стала збільшення продажів у середньому на 20%.

У мережі "COMFY" наразі діють три основних робочих формату:

Флагманські магазини (1500 м²): Це найбільші за площею та асортиментом магазини мережі. Вони відіграють ключову роль у введенні клієнтів до нових та ексклюзивних продуктів. Зазвичай такі магазини відкриваються в великих містах та флагманських торгових центрах.

Формат 1000 м²: Ці магазини збалансовані за площею та асортиментом. Вони надають повний спектр товарів, сервісів та комфорту для покупців.

Формат 500 м²: Магазини цього формату дозволяють продовжити експансію в містах з меншою кількістю жителів, де також є попит на товари та послуги. У цих магазинах знаходяться оптимальна матриця, необхідна більшості клієнтів для

ознайомлення з асортиментом та вибору товарів в офлайн-режимі. Також вони обладнані зонами видачі онлайн-замовлень та мають функцію PickUp для зручності клієнтів.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Комфі Трейд" є юридичною особою відповідно до Господарського Кодексу України та інших чинних законів України. Місце розташування цього товариства знаходиться у місті Дніпро (раніше відомому як Дніпропетровськ).

Товариство має свій власний, самостійний баланс та веде рахунки в банках, включаючи розрахунковий, валютний та інші рахунки. Воно діє на основі повного господарського розрахунку, що означає, що воно може проводити комерційну діяльність, самофінансуватися та самооплачуватися.

Однією з основних особливостей товариства є обмежена відповідальність його учасників. Це означає, що учасники (засновники) несуть відповідальність по зобов'язаннях компанії лише в межах їхніх внесків до статутного фонду. Іншими словами, якщо компанія має борги або зобов'язання, учасники несуть відповідальність лише на суму своїх внесків.

Держава та державні органи не несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства "КОМФІ ТРЕЙД". Таким чином, компанія виступає як самостійний суб'єкт господарювання, і її фінансова відповідальність обмежена відповідно до чинного законодавства та статутних умов.

Структура ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" містить різні відділи та функціональні підрозділи для ефективного управління різними аспектами бізнесу. Основні відділи та їх функції включають:

Економічний департамент: відділ, який відповідає за фінансове планування, бюджетування, аналіз фінансових показників і звітність компанії.

Відділ оптової торгівлі: містить підрозділи продажу, поставок та складського господарства, які спеціалізуються на оптових операціях.

Відділ роздрібної торгівлі: містить підрозділи закупівель та контролю продажів, які спеціалізуються на роздрібних операціях.

Мережа магазинів: відділ, який відповідає за управління магазинами, включаючи їхню роботу та ефективність.

Відділ логістики: відповідає за планування товарообороту, управління транспортними маршрутами та оптимізацію логістичних процесів.

Митний відділ: спрощує митні процедури та координує роботу з митними органами.

Інші відділи: до структури компанії також входять юридичні особи та ФОП, які ведуть роботу за різними напрямками, такими як колл-центр, маркетинг, реклама, інформаційні технології тощо.

Управління структурою включає директора, який є головною ланкою в управлінні та прийнятті стратегічних та управлінських рішень. Заступники директора відповідають за конкретні напрямки діяльності та підпорядковані відділам і підрозділам, які включені в їхню сферу відповідальності.

Ця складна організаційна структура допомагає компанії ефективно виконувати свої функції та забезпечувати успішну діяльність у різних напрямках, включаючи оптову та роздрібну торгівлю, логістику та інші аспекти бізнесу.

Товариство з обмеженою відповідальністю "КОМФІ ТРЕЙД" було створено з декількох основних цілей та завдань:

- Отримання максимально можливого прибутку для своїх засновників. Однією з головних мет цього товариства є генерація прибутку для своїх учасників та інвесторів. Компанія займається комерційною діяльністю, спрямованою на забезпечення фінансового успіху та прибутковості.

- Задоволення потреб промислових підприємств та населення в товарах та послугах: "КОМФІ ТРЕЙД" здійснює торгівлю та надає різноманітні послуги, як для промислових підприємств, так і для населення. Це означає, що компанія постачає різні товари та послуги, що відповідають потребам широкого спектру клієнтів.

- Розвиток взаємовигідних зовнішньоекономічних зв'язків, торгівлі та науково-технічного співробітництва з іноземними фірмами. Компанія активно співпрацює з іноземними партнерами, укладає контракти та договори з метою

розвитку взаємовигідних відносин із закордонними фірмами. Це може включати в себе експорт, імпорт, технічну співпрацю та інші види міжнародних ділових зв'язків.

Діяльність товариства розширюється на кілька напрямків, включаючи:

- Торгівля: "КОМФІ ТРЕЙД" займається роздрібною, оптовою (дрібною гуртовою торгівлею) та комісійною торгівлею різними товарами.
- Надання різних видів послуг, включаючи комерційні, фінансові, рекламні, транспортні, технічні, дизайнерські, сервісні, брокерські, лізингові, маркетингові, дилерські, інформаційні та інші.
- Будівництво, ремонт і будівництво: компанія здійснює різні будівельні та ремонтні роботи широкого профілю.
- Надання туристичних, курортних послуг, екскурсій, виставок та торгівлі, оздоровчих, спортивних та фізкультурно-розважальних заходів: Компанія також пропонує різноманітні розважальні та оздоровчі послуги для клієнтів.

Важливо зауважити, що товариство здійснює цю діяльність відповідно до законодавства України, Установчого договору та Уставу компанії.

Статутний фонд товариства є одним із ключових фінансових понять, яке визначає фінансову стійкість і можливості компанії. У вашому випадку статутний фонд утворений відповідно до положень Установчого договору та має конкретний розмір, який визначається встановленими правилами.

Резервний (страховий) фонд є додатковим фінансовим резервом компанії і є важливим для забезпечення фінансової стабільності. Відрахування в цей фонд здійснюються з чистого прибутку товариства на щорічній основі. У вашому випадку відрахування складають 5% від чистого прибутку. Ці відрахування продовжуються до того моменту, поки резервний (страховий) фонд не досягне 25% від статутного фонду. Такий підхід сприяє створенню фінансового резерву, який може бути використаний в разі несподіваних фінансових труднощів або негативних змін на ринку.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснюється державною податковою службою та іншими органами державної влади. Це

важливий аспект для забезпечення дотримання законодавства та стандартів у фінансовій діяльності компанії, а також для запобігання податковим або фінансовим порушенням. Державні органи мають право перевіряти фінансові звіти та оподатковувану базу компанії з метою визначення правильності розрахунків податків та інших обов'язкових платежів.

Загалом, наявність статутного фонду та резервного (страхового) фонду, а також контроль за фінансовою діяльністю допомагають забезпечити фінансову стабільність та довгострокову успішну діяльність товариства.

2.2 Аналіз зрілості системи управління персоналом на прикладі підприємства ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Управління персоналом є критичним аспектом для успішної діяльності будь-якої організації. Важливо забезпечити відповідну кадрову політику та ефективну діагностику системи управління персоналом для досягнення конкурентних переваг і підвищення продуктивності працівників. Основні функції Департаменту по роботі з персоналом включають:

- Розроблення кадрової політики: департамент по роботі з персоналом повинен створити чітку кадрову політику, яка визначає стратегічні напрямки управління персоналом, включаючи процеси підбору, адаптації, мотивації та розвитку працівників.

- Підбір та адаптація персоналу: важливо забезпечити, щоб нові співробітники були правильно підібрані й адаптовані до робочого середовища, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи.

- Мотивація персоналу: департамент по роботі з персоналом повинен розробити систему мотивації працівників, яка включає в себе фінансові та нематеріальні стимули для досягнення високих результатів.

- Управління та розвиток персоналу: важливо надавати можливості для навчання та розвитку працівників, щоб підвищити їхні кваліфікації та компетентність.

- Забезпечення здорових та безпечних умов праці: департамент по роботі з персоналом повинен дбати про те, щоб працівники мали безпечні та здорові умови праці, а також дотримувалися норм трудового законодавства.

- Контроль системи обліку руху персоналу: важливо вести облік руху персоналу, включаючи прийом на роботу, звільнення, переведення та інші події, що стосуються працівників.

- Дотримання норм трудового законодавства: департамент по роботі з персоналом повинен гарантувати, що компанія дотримується всіх вимог та норм трудового законодавства.

Усі ці функції сприяють підвищенню ефективності управління персоналом і допомагають компанії втілювати її стратегічні цілі та завдання. Діагностика системи управління персоналом допомагає виявити слабкі місця і знайти шляхи для покращення цієї системи.

Процес найму персоналу в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" є важливим етапом у розвитку організації. Для забезпечення потрібних якостей у працівників і вдалого пошуку кандидатів відповідальний Департамент по роботі з персоналом. Процедура найму може включати такі кроки:

- Визначення потреби в працівнику: коли організація визначає, що потрібно заповнити вакансію, вона з'ясовує потрібні якості та навички для цієї посади.

- Рекрутинг: для пошуку кандидатів можуть використовуватися різні методи, включаючи публікацію вакансій на відповідних сайтах, здійснення активного пошуку серед резюме на сайтах пошуку роботи, а також рекомендації від існуючих співробітників.

- Відбір кандидатів: після збору аплікацій і резюме, рекрутери відбирають кандидатів, які відповідають критеріям вакансії, і проводять співбесіди.

- Співбесіди: кандидати, які пройшли відбір, зазвичай проходять кілька співбесід, включаючи інтерв'ю з рекрутером, тестування та співбесіду з керівниками відділу.

- Вибір кандидата: після співбесід і оцінки кандидатів вибирається найкращий претендент на вакансію.

- Заклучення контракту: після вибору кандидата відбувається укладення контракту, в якому фіксуються умови роботи та обов'язки обох сторін.

Компанія очікує від своїх працівників декілька важливих якостей, включаючи фахову підготовку в галузі побутової техніки та електроніки, спроможність сприяти розвитку компанії, добрі міжособистісні навички, бажання до професійного зростання та відданість організації.

Культура взаємодії побудована на довірі, командному дусі та відкритому спілкуванні. Організація активно підтримує конструктивні ініціативи працівників та дотримується принципу недопущення дискримінації за будь-якими ознаками.

В цілому, процес найму і культура організації сприяють створенню ефективного та дружнього робочого середовища для працівників даної організації.

Система мотивації персоналу на ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, що сприяють підвищенню ефективності роботи працівників.

Матеріальна мотивація включає в себе конкурентоспроможний рівень заробітної плати та премії за досягнення або перевиконання робочих планів. Компанія також надає працівникам розширений соціальний пакет, який включає оплачувані відпустки, лікарняні відпустки зі збереженням стажу роботи, мобільний зв'язок для службового використання та добровільне медичне страхування.

Середня заробітна плата на підприємстві у 2018 році становила 14,254 гривні, що значно вище середньої заробітної плати в Україні, яка становила 7,811 гривні. Це свідчить про те, що ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" надає привабливі умови оплати праці своїм співробітникам.

Нематеріальна мотивація також грає важливу роль в системі мотивації. Компанія створює сприятливу робочу атмосферу, сприяє розвитку та професійному зростанню працівників, підтримує командний дух і конструктивні відносини в колективі. В організації не допускається дискримінація за будь-якими ознаками, що сприяє побудові відкритого та справедливого робочого середовища.

Усі ці заходи сприяють створенню мотивованого та високоенергетичного колективу, що сприяє досягненню успіхів в діяльності підприємства.

Нематеріальна мотивація персоналу грає важливу роль в стимулюванні продуктивної роботи працівників і вдосконаленні загальної ефективності підприємства. Хоча фінансова мотивація є важливою, нематеріальні стимули можуть бути також дуже ефективними й сприяти підвищенню морального духу та мотивації персоналу.

На ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" нематеріальна мотивація включає наступні компоненти:

- Нагородження: найкращі працівники визнаються та нагороджуються грамотами та подарунками. Це може бути важливим моральним стимулом для співробітників і сприяти підвищенню їхньої самооцінки.

- Кар'єрні можливості: компанія надає перспективи кар'єрного просування на основі результатів роботи. Це стимулює працівників до постійного самовдосконалення та досягнення кращих результатів.

- Знижки для співробітників: працівники можуть скористатися системою знижок на товари, які продаються компанією. Це дозволяє їм отримувати певні переваги та економити гроші.

- Корпоративи й свята: організація корпоративних подій і свят для колективу сприяє зміцненню командного духу і створює позитивне співробітництво між співробітниками.

Всі ці заходи спільно сприяють підвищенню морального духу та мотивації персоналу, створюючи сприятливе робоче середовище та підтримуючи високий рівень робочої продуктивності.

Вказані методи нематеріальної мотивації працівників є важливими для підтримання позитивного робочого середовища та стимулювання продуктивної діяльності. Розгляньмо їх детальніше:

- Організація мотивуючих нарад і зібрань: цей метод дозволяє підтримувати високий рівень інформованості серед працівників стосовно новин і планів розвитку підприємства. Важливо, щоб співробітники були в курсі подій, які відбуваються в організації. Це може покращити їхнє розуміння стратегії компанії і відчуття належності до неї.

- Привітання працівників зі святами: виявлення уваги до особистих та професійних досягнень працівників через привітання зі святами може підвищити їхню мораль та відчуття цінності в колективі. Це може бути дуже ефективним способом мотивації.

- Навчання, тренінги, семінари: надання можливості працівникам для навчання і підвищення кваліфікації може бути дуже мотивуючим. Це дозволяє їм розвивати свої професійні навички та отримувати нові знання, що може призвести до покращення їхньої продуктивності й кар'єрного зростання.

- Організація заходів і святкувань: корпоративні заходи та святкування є важливими для зміцнення взаємин в колективі. Вони створюють можливість для спільного відпочинку і спілкування працівників поза робочими обов'язками. Це сприяє формуванню єдиної команди й покращенню робочих відносин.

Ці методи нематеріальної мотивації доповнюють матеріальні стимули і можуть значно покращити задоволення працівників від роботи та підтримувати їхню високу продуктивність.

Різні бонуси для співробітників підприємства: заохочення та мотивація можуть бути здійснені через різноманітні бонуси для працівників. Це може включати обіди, які оплачує підприємство, безкоштовний доступ до спортзалу або інші пільги, які демонструють визнання і цінність працівника для компанії.

Керівництво компанії вірить у важливість безперервного навчання кожного співробітника для досягнення успішного розвитку бізнесу. Концепція розвитку співробітників, розроблена Навчальним центром, включає такі складові:

- Створення і проведення внутрішніх тренінгів: внутрішні навчальні програми, які розробляються і проводяться в межах компанії, дозволяють навчати співробітників відповідно до потреб бізнесу та специфіки компанії.

- Залучення кращих експертів для корпоративного навчання: компанія запрошує провідних фахівців з різних галузей для навчання співробітників на корпоративних тренінгах та семінарах.

- Участь у зовнішніх семінарах, тренінгах та конференціях: співробітники мають можливість вдосконалювати свої навички і знання, беручи участь у зовнішніх заходах.

- Розвиток наставництва: компанія створює програми наставництва для передачі досвіду та знань від більш досвідчених співробітників новачкам.

- Самонавчання: крім офіційних програм, працівники мають можливість самостійно вдосконалювати свої навички та знання.

Компанія також організовує різні типи навчання, такі як інтеграційні програми, продуктове навчання, навчання продажів та обслуговування, і професійні школи. Крім того, для менеджменту Центрального офісу розроблена модульна програма ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", спрямована на розвиток управлінських компетенцій, особистої ефективності та крос-функціональної взаємодії.

ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" ретельно дбає про навчання та розвиток свого персоналу, особливо для керуючих магазинами. В рамках спеціально розробленої модульної програми для них проводяться тренінги з управління командою, прийняття рішень і операційного управління. Крім того, існує Школа майбутніх керівників, де високопотенційні кандидати проймають десятиденний інтенсивний курс, вивчаючи основні бізнес-процеси роздрібних магазинів і розвиваючи свої управлінські навички. Такий підхід допомагає підготувати кваліфікованих керівників для магазинів компанії.

Також важливою частиною системи навчання є наставництво, спрямоване на швидку та послідовну адаптацію нових продавців. Це дозволяє новим

співробітникам швидко втягнутися в робочий процес та набути необхідних навичок.

Культура самонавчання також активно підтримується на підприємстві. Співробітники мають доступ до навчальних матеріалів, курсів, публікацій, літератури, відеоуроків і вебінарів через навчальний простір СОВА (Сучасна Освітня Віртуальна Академія). Це дає можливість кожному співробітникові самостійно розвивати свої навички та знання в будь-який час і з будь-якого пристрою. Компанія підтримує і прагне впроваджувати культуру самонавчання як основу для подальшого розвитку ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" як самонавчальної організації.

Корпоративна культура в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" є однією з найважливіших складових успіху компанії. Вона формує соціально-психологічний клімат в колективі, визначає образ підприємства та його можливості. Корпоративна культура є ефективним інструментом управління, який впливає на всі аспекти діяльності компанії та взаємодіє з іншими елементами системи управління.

Основні цінності корпоративної культури ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" включають:

- Баланс роботи та особистого життя: компанія розуміє важливість збереження балансу між професійними та особистими сферами життя своїх співробітників. Це сприяє покращенню якості життя та задоволенню роботою.
- Участь: співробітники ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" відчувають себе важливими членами команди і мають можливість приймати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи та компанії в цілому.
- Повне усвідомлення і неупередженість: компанія прагне до створення відкритого та справедливого середовища, де кожен співробітник має можливість вільно висловлювати свою думку та ділитися ідеями.
- Відповідальність: усі працівники відповідальні за свої дії та результати своєї роботи, що сприяє досягненню високих стандартів та результатів.

- Чесне і відкрите спілкування: комунікація в компанії базується на чесності, відкритості і взаєморозумінні. Це сприяє ефективному обміну інформацією та розвитку взаємовідносин в колективі.

Ці цінності визначають тон і характер роботи в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", сприяють створенню сприятливої та доброзичливої організаційної культури.

Ефективне функціонування підприємства дійсно залежить від чіткої системи управління, особливо при зростанні організаційної структури і збільшенні числа підрозділів та працівників. Ця залежність і взаємозв'язок між різними частинами компанії підкреслює важливість ефективного управління.

Керівництво ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" відділяє велику увагу створенню сильної корпоративної культури. Ця культура відображається в спільних цінностях, ідеалах і нормах поведінки, які об'єднують працівників компанії в єдиний колектив, схожий на велику родину. Важливо, щоб кожен співробітник усвідомлював ці цінності та ідентифікував себе з компанією. Це означає, що він не лише слідує правилам і нормам компанії, але й внутрішньо підтримує та приймає корпоративні цінності, і вони стають його власними цінностями.

Ця ідентифікація та співпереживання культурним цінностям компанії може бути важливим драйвером мотивації для працівників. Коли працівники сприймають компанію як свою родину та ділять її цінності, вони більш схильні працювати на користь компанії та прагнути досягати її цілей.

На підприємстві ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" можна визначити, що система управління персоналом знаходиться на рівні керованості або "рівень 3" за моделлю зрілості управління персоналом. Давайте розглянемо це більш детально:

- Процеси управління персоналом: у підприємства вже встановлені процеси управління персоналом. Існує окремий підрозділ (Департамент по роботі з персоналом), який відповідає за реалізацію кадрової політики та виконання різних функцій, таких як найм, адаптація та навчання персоналу. Це свідчить про наявність структурованих і оформлених процесів.

- Відносини з працівниками: компанія базує свої відносини з працівниками на взаємній повазі та виконанні взаємних зобов'язань. Це свідчить про наявність внутрішньої довіри та розуміння між компанією і її працівниками.

- Спільні цінності: як зазначено, як підприємство, так і працівники поділяють спільні цінності. Це важливо для створення спільної корпоративної культури та робочого середовища, в якому працівники спрямовані на досягнення спільних цілей.

- Відповідність зобов'язанням: якщо як підприємство, так і працівники виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного, то це ще один показник зрілості системи управління персоналом.

Загалом, система управління персоналом в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" демонструє високий рівень зрілості, орієнтований на ефективну взаємодію між підприємством і його працівниками. Такий рівень розвитку системи управління персоналом сприяє досягненню більшої продуктивності та покращенню результатів підприємства.

2.3. Оцінювання ефективності системи управління персоналом на прикладі підприємства ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Система управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона впливає на продуктивність працівників, корпоративну культуру, задоволеність персоналу та багато інших аспектів. Оцінка ефективності цієї системи є ключовим завданням для забезпечення її оптимізації та вдосконалення.

Плинність кадрів є важливим аспектом управління персоналом, який впливає на ефективність та стабільність підприємства. Правильний підхід до управління плинністю може допомогти забезпечити сталий розвиток і успіх організації.

Плинність кадрів (або текучість персоналу) - це показник, який визначає частоту змін у складі працівників підприємства протягом певного періоду часу. Вона вимірюється відсотком і показує, скільки працівників виходить з компанії і скільки нових працівників наймається на їхні місця під час цього періоду.

Формула плинності кадрів має вигляд:

$$K_{\text{п}} = \frac{Ч}{Ч_{\text{ф}}} * 100\% , \quad (2.1)$$

де $K_{\text{п}}$ - це коефіцієнт плинності кадрів,

$Ч$ - це чисельність звільнених працівників за обраний період,

$Ч_{\text{ф}}$ - це фактична чисельність працюючих працівників за обраний період.

Плинність кадрів може бути як позитивною, так і негативною для підприємства. Вона може бути позитивною, якщо вона відображає обігрівність та оновлення персоналу, що може призвести до впровадження нових ідей та підвищення продуктивності. Однак велика плинність може також бути негативною, оскільки вона може вказувати на проблеми в утриманні персоналу та надзвичайні витрати на наймання та навчання нових працівників.

Таблиця 2.2 - Показники прийняття та звільнення персоналу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» за 3-4 квартал 2022р. (чол.)

	липен ь	серпень	вересень	3 кварта л	жовтен ь	листопа д	груден ь	4 кварта л	всьог о
Прийняті	18	10	15	43	10	13	2	25	68
Звільненн і	6	6	8	20	2	5	5	12	32

Джерело: складено автором за аналітичними даними компанії

Для боротьби з високою плинністю кадрів підприємства можуть вживати різні заходи, такі як покращення умов праці, розвиток кар'єрних можливостей, надання соціальних пакетів, створення сприятливої корпоративної культури, а також уважне вивчення причин, які призводять до текучості персоналу та їхнє вирішення.

Для управління плинністю по регіонах ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» пропонується застосувати наступні методи:

1. Підбір профільних співробітників по компетенціях. Навчання та контроль якості співбесід керівниками. Мінімізуємо ризики, залучаємо відповідних, розвиваємо бренд Компанії.

2. Навчання першої лінії ефективному процесу адаптації. Контроль адаптації стажистів.

3. Якісні комунікації з першою лінією, що своєю чергою відображається на Командах магазинів. Так само мої комунікації з персоналом магазинів. Особисті зустрічі.

4. Постійний розвиток команд, починаючи з першої лінії, резервістів, основного штату. Допомога в розумінні кар'єрної траєкторії, допомогу в цьому процесі. (Інформування о вакансіях, участь в розвитку компетенцій)

5. Робота з eNPS. eNPS (Employee Net Promoter Score) - це метрика, яка використовується для вимірювання задоволеності працівників та їхнього відношення до роботи і організації, а також для визначення готовності працівників рекомендувати свою компанію як місце для працевлаштування. eNPS є адаптацією Net Promoter Score (NPS), який використовується для вимірювання задоволеності клієнтів. (Додаток А)

6. Аналіз плинності, оперативне реагування. Спілкування зі звільненим, командою конкурентами для розуміння реальних причин звільнення.

7. Своєчасна реалізація кадрової стратегії. Як першої лінії, так і в магазинах.

8. Моніторинг заробітних плат, умов роботи та планів відкриття конкурентів.

Аналіз плинності кадрів на підприємстві є важливим елементом стратегічного управління персоналом і може надати цінну інформацію про причини втрати працівників (Додаток В). У цьому випадку, розглядаючи різні причини відходу працівників, можна визначити кілька ключових аспектів.

Звільнення за власною ініціативою (71%): Ця категорія вказує на те, що більшість працівників виходять з компанії добровільно. Це може мати кілька причин, таких як бажання розвиватися в іншій сфері, несумісність з робочим графіком або робочими умовами, або власні особисті цілі та амбіції, які не співпадають з кар'єрним шляхом в компанії.

Звільнення за низькою ефективністю (21%): Ця категорія вказує на те, що частина працівників була звільнена через низьку ефективність або неспроможність відповідати вимогам посади. Це може бути результатом недостатньої підготовки, низької мотивації або несумісності з професійними навичками.

Махінації (4%): Звільнення через махінації може вказувати на порушення внутрішніх правил компанії або недійсні дії працівника, які призвели до звільнення.

Скорочення (4%): Ця категорія вказує на те, що підприємство могло зіткнутися з економічними труднощами або необхідністю скорочення штату через інші обставини (рис. 2.1)

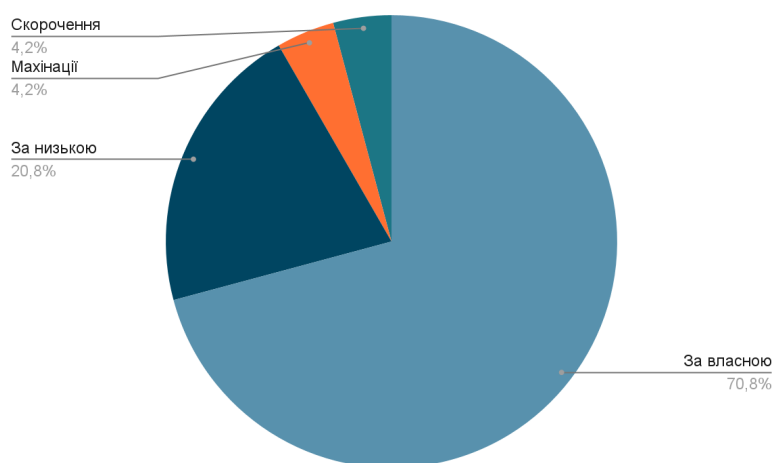


Рисунок 2.1 - Плинність кадрів за статусами в компанії ТОВ “КОМФІ ТРЕЙД”

Переїзд (24%): Процент працівників, які залишили компанію через переїзд, може бути пов'язаний з особистими обставинами, такими як зміна місця проживання.

Інша сфера, робота за фахом (18%): Ця категорія вказує на те, що деякі працівники могли знайти кращі можливості в інших галузях або отримати роботу, яка більше відповідає їхнім професійним навичкам та інтересам.

Високе навантаження (12%): Це може вказувати на проблеми з робочим навантаженням та стресом, що призвели до втрати працівників.

Зарплата (12%): Звільнення через неадекватну зарплату може бути причиною втрати талановитих працівників, які шукають кращі фінансові умови.

Інше (12%): Ця категорія може містити різноманітні причини, такі як конфлікти в колективі, неспівмірність з цінностями компанії, особисті обставини та інше.

Сімейні обставини (12%): Процент працівників, які залишили компанію через сімейні обставини, може бути пов'язаний з необхідністю приділити більше часу родині або зміною житлових умов.

Армія (6%): Звільнення через призов до армії може вказувати на тимчасову втрату працівника з-за обов'язків військової служби.

Поїхали за кордон (6%): Процент працівників, які пішли за кордон, може бути пов'язаний з можливістю працювати або жити в іншій країні (рис 2.2)

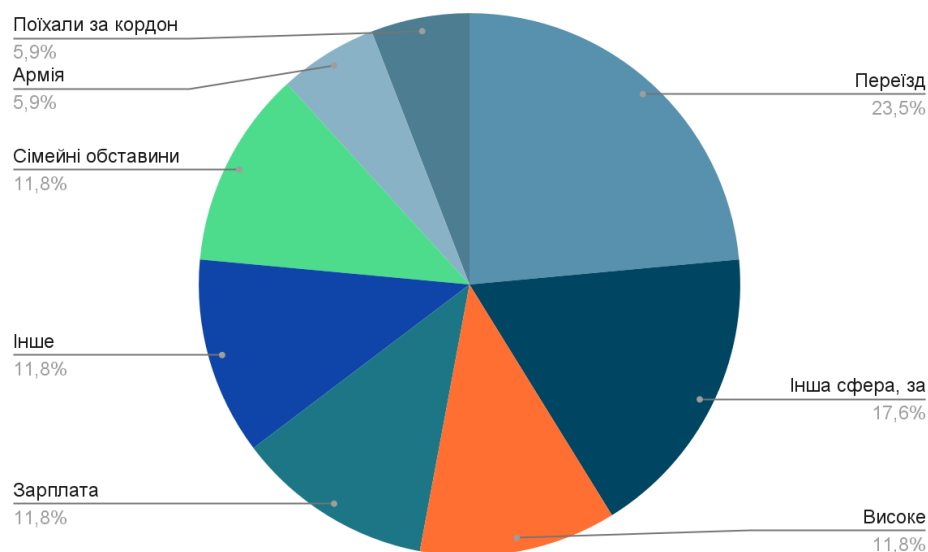


Рисунок 2.2 - Плинність кадрів за причинами у компанії ТОВ “КОМФІ ТРЕЙД”

Загальний аналіз плинності кадрів показує, що багато факторів можуть впливати на рішення працівників покинути компанію. Важливо провести більш детальний аналіз кожного з цих факторів, щоб розробити стратегії збереження та привернення талановитого персоналу.

Таблиця 2.3 - Плинність кадрів за 3-4 квартал 2022 р. (чол.)

Регіон	3 квартал			4 квартал			Середн є за піврічч я
	Прийняті	Звільнені	Плинність	Прийняті	Звільнені	Плинність	
1. Південний	30	22	18,64%	27	22	16,55%	17,60%
2. Дніпровський	49	25	14,56%	36	27	13,97%	14,30%
3. Криворізький	40	16	14,31%	14	15	12,69%	13,50%
4. Київський Правий	34	12	10,14%	15	14	9,68%	9,90%
5. Харківський	28	11	8,98%	33	18	11,84%	10,40%
6. Житомирський	25	13	11,08%	13	8	6,34%	8,70%
7. Львівський	32	15	11,08%	21	12	8,17%	9,60%
Ітог	238	114	12,74%	159	116	11,49%	12,10%

Джерело: створено автором за аналітичними даними компанії

Проаналізувавши 3-4 квартал 2022 року був проведений розрахунок плинності кадрів (формула 2.1), який склав 12,1%.

Таблиця 2.4 - Плинність кадрів за 1 квартал 2023 р. (чол.)

	1 квартал		
Регіон	Прийняті	Звільнені	Плинність
1. Південний	56	37	16,90%
2. Дніпровський	45	65	22,25%
3. Криворізький	30	41	21,41%
4. Київський Правий	43	44	18,39%
5. Харківський	22	31	13,01%
6. Житомирський	17	31	15,40%
7. Львівський	28	41	17,66%
Ітог	241	290	18%

Джерело: створено автором за аналітичними даними компанії

За 1 квартал 2023 року плинність кадрів склала 18%.

Порівнюючи нові дані за 1 квартал 2023 р. з даними за 3-4 квартал 2022 р, можна виявити кілька важливих різниць у структурі втрати працівників на підприємстві:

Звільнення за власною ініціативою (63% проти 71% раніше): зменшення цього показника вказує на те, що менше працівників роблять добровільний вихід з компанії.

Звільнення за низькою ефективністю (21% проти 21% раніше): показник залишається практично незмінним, що може вказувати на стабільність ситуації щодо ефективності працівників.

Махінації (3% проти 4% раніше): зменшення цього показника вказує на те, що менше випадків порушення внутрішніх правил компанії або недійсних дій працівників.

Скорочення (11% проти 4% раніше): збільшення цього показника може вказувати на зміну економічних обставин або потребу в скороченні штату.

Переїзд (25% проти 24% раніше): цей показник залишається високим і вказує на те, що багато працівників покидають компанію через переїзд.

Інша сфера, робота за фахом (13% проти 18% раніше): зменшення цього показника може свідчити про меншу кількість працівників, які знаходять кращі можливості в інших галузях або отримують роботу, яка більше відповідає їхнім професійним навичкам та інтересам.

Високе навантаження (13% проти 12% раніше): збільшення цього показника може вказувати на стрес та високу робочу навантаженість як одну з причин втрати працівників.

Зарплата (8% проти 12% раніше): зменшення цього показника може означати поліпшення умов оплати праці в компанії або менший вплив зарплати на рішення працівників про звільнення.

Інше (12% проти 12% раніше): ця категорія залишається стабільною.

Сімейні обставини (21% проти 12% раніше): збільшення цього показника може вказувати на зростання впливу сімейних обставин на рішення працівників.

Армія (4% проти 6% раніше): зменшення цього показника може бути пов'язане зі змінами воєнного стану або рішеннями працівників.

Поїхали за кордон (4% проти 6% раніше): зменшення цього показника може вказувати на менший вплив можливості роботи або життя за кордоном на рішення працівників.

Не склав тест, не пройшов стажування (4% проти відсутності цього пункту в попередніх даних): додаткова категорія, яка свідчить про вплив результатів тестів і стажування на звільнення.

Аналіз плинності кадрів показує зміни в різних аспектах втрати працівників. Зменшення втрат через власну ініціативу та збільшення втрат через переїзд і сімейні обставини можуть вказувати на зміни в умовах праці та життєвих обставинах працівників. Ці дані можуть бути використані для розробки стратегій збереження персоналу та привернення нових талантів.

Для розробки дієвих рекомендацій управління персоналом буде доцільно розглянути таке поняття, як “ефективність управління”.

Ефективність управління – це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах.

Досліджуючи оцінку ефективності управління Сочівець А.П. виділяє три основні підходи до його здійснення: фрагментарний, що характеризується ситуативністю, селективний – локальністю і комплексний – оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління [46, с. 101].

Оцінка ефективності системи управління персоналом допомагає підприємству:

Підвищити продуктивність працівників: шляхом ідентифікації сильних та слабких сторін системи управління, підприємство може впровадити поліпшення, які сприяють підвищенню продуктивності працівників.

Зменшити витрати: ефективна система управління персоналом може допомогти зменшити витрати на найм та навчання нового персоналу, а також на утримання та розвиток поточних працівників.

Покращити внутрішні відносини та корпоративну культуру: ретельна оцінка допомагає визначити проблеми в комунікації та взаємини між працівниками, що дозволяє вдосконалити корпоративну культуру та збільшити задоволеність персоналу.

Досягнути стратегічних цілей: підприємство може впевнитися, що система управління персоналом спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії та сприяє їх виконанню.

Підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом.

Аналіз ключових показників продуктивності: оцінка може базуватися на ключових показниках продуктивності, таких як обсяг виробництва, якість роботи, показники утримання персоналу та інші. Порівнюючи ці дані зі стратегічними цілями підприємства, можна визначити, наскільки ефективна система управління персоналом.

Задоволеність та залученість працівників: оцінка може включати анкети для працівників щодо їхньої задоволеності роботою, рівнем залученості та ступенем задоволення системою управління персоналом.

Аудит кадрових процесів: детальний аналіз процесів управління персоналом, включаючи найм, адаптацію, навчання та розвиток, може розкрити можливість покращення в цих областях.

Порівняння з кращими практиками галузі: порівняння системи управління персоналом з кращими практиками галузі допоможе виявити можливості для вдосконалення.

Оцінка відповідності законодавству та стандартам: перевірка на відповідність всіх процесів та політик законодавству та стандартам може запобігти правовим проблемам та штрафам.

Оцінювання ефективності системи управління персоналом є необхідним етапом для досягнення успіху підприємства. Цей процес допомагає виявити проблеми та можливості для вдосконалення, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії. Оцінка повинна бути регулярною та відкритою, і вона має стати важливою частиною корпоративної культури підприємства.

Висновки до 2 розділу

У розділі 2 було проведено детальний аналіз сучасного стану управління конфліктами в організації, їх характеристики, та розглянуто заходи, які вживаються для їх вирішення. Отже, зроблені наступні висновки:

Організація ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" стикається з різноманітними конфліктними ситуаціями, що виникають як внутрішньо, так і зовнішньо, і вимагає управління для забезпечення позитивних результатів і підтримки стабільності.

Аналіз конфліктів, що мають місце в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", показав, що вони можуть бути викликані різними факторами, такими як непорозуміння, невідповідність інтересів, недоліки у комунікації та інші.

Впровадження стратегій та методів управління конфліктами, зокрема за допомогою позитивного підходу, сприятливого мікроклімату та розробки механізмів внутрішнього арбітражу, є важливими кроками для вирішення конфліктних ситуацій в організації.

Використання зовнішніх експертів та посередників може бути корисним для вирішення складних конфліктів і забезпечення об'єктивності вирішення ситуації.

Важливою частиною управління конфліктами є попередження їх виникнення через вдосконалення системи комунікації, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток позитивного організаційного клімату.

Узагальнюючи, розділ 2 дозволив нам краще розуміти сучасний стан управління конфліктами в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" та ідентифікувати ключові питання, які потребують уваги. При відповідному підході та використанні позитивних методів управління конфліктами, організація може покращити свою продуктивність та стабільність.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

3.1 Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

У сучасному бізнес-середовищі конфлікти в компаніях стають невід'ємною частиною робочого процесу. Відправний пункт полягає в тому, що різні люди з різними характерами та поглядами працюють разом над спільними завданнями. Управління конфліктами стає ключовим аспектом успішної діяльності підприємства. В цьому розділі ми розглянемо, як на прикладі ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" можливо вдосконалити свої методи та підходи до управління конфліктами для забезпечення гармонійної та продуктивної роботи команди.

Першим кроком до ефективного управління конфліктами є розуміння їхньої суті. У "КОМФІ ТРЕЙД" це завжди було важливою частиною корпоративної культури. Конфлікт в цьому підприємстві розглядається як можливість для розв'язання проблем та покращення робочих відносин. Розуміння, що конфлікт може бути позитивним стимулом для змін, дозволяє створити сприятливу атмосферу для його вирішення.

Запропонований метод ідентифікації управлінських конфліктів у ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" має на меті покращити процес управління конфліктами та сприяти зниженню їхніх негативних наслідків для компанії. Він базується на систематичному аналізі та оцінці конфліктів у всіх рівнях керівництва підприємства та сприяє оперативному прийняттю рішень та впровадженню корективних заходів.

Встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів: Для визначення частоти проведення ідентифікації конфліктів, компанія використовує матрицю, яка базується на принципі "ефективності". Це означає, що ідентифікування проводиться тоді, коли витрати ресурсів на його

забезпечення виправдовуються отриманими результатами. Чим більше конфліктів та значніші їхні наслідки, тим частіше вони піддаються ідентифікації.

Для проведення ідентифікації управлінських конфліктів в "КОМФІ ТРЕЙД" пропонуємо застосовувати різні методи збору інформації. Серед них:

Розроблення та використання анкет або опитувальних листків: цей метод дозволяє зібрати інформацію від керівників та співробітників щодо можливих конфліктів та їх причин.

Аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку: аналіз фінансових даних та звітів допомагає виявити конфлікти, пов'язані з фінансовими питаннями або ефективністю виробничих процесів.

Побудова органограми підприємства: цей метод допомагає визначити структуру підприємства та можливі конфлікти на рівнях управління.

Побудова карт ресурсних потоків: аналіз ресурсних потоків, таких як фінансові, інформаційні та матеріальні, допомагає виявити конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів.

Ці методи збору інформації допомагають ідентифікувати конфлікти на ранніх стадіях, що дає можливість вчасно реагувати та запроваджувати заходи для їхнього вирішення.

Для ідентифікації управлінських конфліктів у ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" також запропонуємо використовувати інші методи та підходи. Ось деякі з них:

Проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах: цей метод містить взаємодію між сторонами конфлікту за допомогою віч-на-віч зустрічей, нарад, а також залучення внутрішніх та зовнішніх експертів. Під час таких зустрічей сторони можуть обговорювати питання, які спричиняють конфлікт, та шукати спільні рішення.

Інспекційні відвідування окремих управлінських підрозділів: цей метод передбачає відвідування окремих підрозділів або ділянок компанії для виявлення можливих проблем та конфліктів. Інспекції можуть виявити фактори, що спричиняють конфлікти, і допомогти вирішити їх.

Проведення експертизи документації: спеціалізовані консалтингові фірми можуть проводити експертизу документації, такої як угоди, контракти, політики та інші документи, щоб виявити можливі джерела конфліктів. Ця експертиза може виявити недоліки у документації та запропонувати відповідні виправлення.

Застосування цих методів і підходів допоможе забезпечити більш повну та об'єктивну ідентифікацію управлінських конфліктів в організації, що своєю чергою дозволить приймати ефективні рішення для їхнього вирішення та запобігання подальшому виникненню конфліктів.

Згідно з усіма наведеними методами збору інформації для ідентифікації управлінських конфліктів, важливо враховувати специфіку кожного конкретного конфлікту та його особливості. Вибір методу і джерела інформації повинен здійснюватися з огляду на конкретну ситуацію та мету ідентифікації конфлікту.

Наприклад, для управлінських конфліктів, пов'язаних з фінансовими питаннями, фінансові звіти та бухгалтерський облік можуть бути ключовими джерелами інформації. Для ідентифікації конфліктів у підрозділах організації може бути корисним проводити інспекційні відвідування та аналізувати органограму підприємства.

В більшості випадків конфлікти мають складну природу та походять від різних факторів, тому комбінування різних методів і джерел інформації може бути найбільш ефективним підходом. Наприклад, інформація, отримана з фінансових звітів, може доповнюватися результатами бесід та нарад з керівниками підрозділів.

Ключовим аспектом є здатність аналізувати та знаходити зв'язки між різними джерелами інформації, щоб досягти більш повного розуміння конфлікту та розробити ефективні стратегії його управління. Такий комплексний підхід допомагає вчасно виявляти та вирішувати конфлікти, забезпечуючи стабільну та продуктивну діяльність організації.

Для виявлення управлінських конфліктів пропонуємо використання опитувальних листків, які можна розділити на два види: типовий та спеціальний опитувальний листок (Додаток В).

Типовий опитувальний листок: цей тип анкети використовується для ідентифікації різних видів управлінських конфліктів або для оцінки конфліктної ситуації в різних сферах виробничо-господарської діяльності. Він містить загальні запитання, які дозволяють виявити різні типи управлінських конфліктів. Такий підхід може бути корисним, коли необхідно оцінити загальний стан конфліктів в організації.

Спеціальний опитувальний листок: цей вид анкети може бути розроблений для конкретного виду управлінського конфлікту або специфічної сфери діяльності організації. Він може містити більш деталізовані та специфічні запитання, що допомагають зосередитися на конкретних аспектах конфлікту та виявити його особливості.

Для ефективного використання анкет в ідентифікації управлінських конфліктів, пропонується використовувати такі підходи:

Оцінювання працівників та присвоєння статусу: аналіз діяльності підприємства може показати доцільність поділу працівників на різні статуси, які відображають їхню схильність до конфлікту. Такий підхід може спростити ідентифікацію та управління конфліктами, дозволяючи швидко формувати комплекс заходів для їхнього розв'язання.

Оцінка рівня схильності до конфлікту: для визначення рівня схильності працівників до конфлікту можна використовувати розроблену анкету, яка враховує їхню психологічну схильність до конфліктів. Це дозволяє аналізувати та реагувати на конфлікти з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Зазначені методики та підходи допомагають організації ефективно виявляти та управляти управлінськими конфліктами, забезпечуючи стабільну та продуктивну діяльність підприємства. Точний вибір методу та анкети залежить від конкретних потреб та характеру діяльності організації.

Червоний колір або червона група вказує на високий рівень незадоволеності і конфліктності у працівника. Зазвичай це означає, що працівник розглядає можливість зміни місця роботи і вже шукає іншу роботу через організаційно-економічні та соціальні проблеми, пов'язані з поточною роботою. У

такому випадку важко переконати працівника залишитися, і центральним питанням стає мінімізація можливих негативних наслідків для як працівника, так і організації.

Аналіз практики підприємств показує, що при звільненні головного керівника підприємства часто також відбувається звільнення великої кількості інших працівників, які є частиною формальних або неформальних груп в організації. Крім того, працівники можуть виносити із собою об'єкти інтелектуальної власності, які були створені в процесі їхньої професійної діяльності на підприємстві. Це можуть бути різні бази даних, технології виробництва, стратегічні плани, бюджети та інші цінні активи компанії.

Отже, звільнення працівників, особливо тих, які мають важливий внесок у розвиток підприємства, може призвести до значних втрат та ризиків для організації. Підприємствам варто ретельно розглядати і управляти цими аспектами, щоб забезпечити стабільність і успішність у довгостроковій перспективі.

У випадку жовтогарячого (оранжевого) статусу працівника, велика ймовірність звільнення з роботи та активний розвиток управлінських конфліктів свідчать про серйозні проблеми у відносинах працівника з організацією. Процес взаємодії із співробітником може бути супроводжуваний стресом, і він вважає, що його інтереси та цінності не отримують належної уваги. Також, працівник може відчувати неспіввідносність між своїм внеском та отримуваною винагородою.

У цьому випадку існує загроза подальшого відокремлення цього працівника від колективу, а також активного пошуку іншої роботи. Зважаючи на важливість такого працівника для підприємства, необхідно приймати екстрені заходи для збереження його на роботі та зниження ризику ескалації конфліктів. Адекватні заходи можуть бути складними, оскільки працівник може бути високо несприйнятливим до дій керівництва та діяльності організації.

Важливо вчасно виявити і розв'язувати основні проблеми, які призвели до такого стану речей, та спрямувати зусилля на покращення взаємин та умов праці для цього працівника, щоб запобігти втратам та ескалації конфлікту.

Оцінювання рівня управлінських конфліктів за кольоровою системою дозволяє чітко класифікувати працівників залежно від ступеня їхньої участі у конфліктах та загрози, яку вони можуть представляти для підприємства. Ось короткі характеристики кожного рівня:

Червоний колір: Цей рівень вказує на високий рівень незадоволеності та активний розвиток управлінських конфліктів. Працівник схильний до звільнення та може представляти серйозну загрозу для організації. Потрібні екстрені заходи для мінімізації збитків.

Жовтогарячий (оранжевий) колір: На цьому рівні є загроза звільнення та активний розвиток управлінських конфліктів. Працівник відчуває незадоволеність та може бути схильним до пошуку іншої роботи. Важливо підтримувати таких працівників та запобігати ескалації конфліктів.

Жовтий колір: На цьому рівні управлінські конфлікти назрівають, але ще не піка. Вони можуть впливати на продуктивність роботи та створювати напруженість. Спрямовані заходи можуть запобігти ескалації конфлікту.

Темно-зелений колір: На цьому рівні ризик виникнення управлінських конфліктів є мінімальним. Є невеликі непорозуміння, але загальна система корпоративного управління допомагає їх запобігти.

Зелений колір: Управлінські конфлікти відсутні на цьому рівні. Працівники співпрацюють без серйозних непорозумінь та конфліктів.

Ця система допомагає ідентифікувати проблемні ситуації та вчасно реагувати на них, щоб запобігти ескалації конфліктів та мінімізувати їхні наслідки для організації.

Для більш детального аналізу причин конфлікту та його наслідків, також корисно використовувати розвиток конфлікту за життєвим циклом та види конфлікту, які є характерними для досліджуваної ситуації. Крім того, важливо враховувати особистість керівника та етапи життєвого циклу самого підприємства.

Цей комплексний підхід дозволить зрозуміти корені конфлікту, виявити його основні причини та визначити можливі наслідки. Такий аналіз є важливою

частиною управління конфліктами та допомагає розробити ефективні стратегії їх вирішення.

Таблиця 3.1 - Маркування рівня конфліктності на прикладі ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Маркування рівня конфліктності	Коротка характеристика групи
Зелений	Відсутні будь-які причини та прояви конфліктів
Темно-зелений	Певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо вирішення певного виробничого завдання, домінують неявні прояви конфлікту.
Жовтий	Управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра у звільненні, домінують явні ознаки конфлікту.
Жовтогарячий (оранжевий)	Ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або існує невідповідність винагороди до вкладу працівника
Червоний	Висока незадоволеність та рівень конфліктності, відкидання будь-яких пропозицій з врегулювання конфлікту.

Джерело: складено автором за [40]

Управління конфліктами вимагає певних навичок і знань. Тому ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" необхідно зробити акцент на навчанні свого персоналу.

Всі керівники та співробітники підприємства повинні отримувати навчання з ефективного управління конфліктами. Важливою частиною цього процесу є навчання навичкам слухання, спілкування та співпраці.

Успішне управління конфліктами також пов'язане зі створенням відкритого середовища для вираження думок і почуттів. В "КОМФІ ТРЕЙД" працівники завжди можуть обговорити свої проблеми та ідеї зі своїми керівниками. Це дозволяє вчасно виявляти конфлікти та шукати їхні рішення.

У разі виникнення серйозних конфліктів, в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" необхідно використовувати послуги професійних медіаторів. Медіатори допомагають сторонам знайти компроміс та досягти згоди без втрати часу та ресурсів.

Окрім вищезазначених підходів, тому пропонуємо систему винагород за ефективне управління конфліктами. Працівники, які успішно вирішують конфлікти та сприяють покращенню робочих відносин, отримують винагороди та визнання від компанії.

Управління конфліктами є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії. ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" вдосконалює свої методи та підходи до управління конфліктами, що дозволяє створити сприятливу атмосферу для розвитку бізнесу та підвищення продуктивності працівників. Розуміння та прийняття конфліктів як можливості для зростання та розвитку стали ключовими факторами у цьому процесі.

3.2. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку

Особливо актуальною є проблема управління конфліктами для підприємств, оскільки негативний вплив конфліктів може суттєво позначитися на продуктивності, ефективності та загальному стані організації. пропонуємо заходи,

спрямовані на зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку підприємства.

Першим і важливим кроком у зниженні негативного впливу конфліктів є аналіз та ідентифікація їхніх причин. Важливо визначити, звідки вони походять, і які основні фактори сприяють їхньому виникненню. Це може бути неадекватна комунікація, конфлікти інтересів, недостатній контроль або навіть культурні відмінності. Після ідентифікації причин конфліктів можна розробити стратегію їхнього управління.

Один із способів зниження конфліктів - це створення корпоративної культури, яка сприяє співпраці та взаєморозумінню серед працівників. Корпоративна культура повинна сприяти підтримці відкритого спілкування, розвитку емпатії, толерантності і підтримувати цінності, що сприяють згуртованості колективу.

Працівники організації повинні бути навчені навичкам управління конфліктами. Тренінги та семінари з цієї теми можуть допомогти співробітникам вчитися впізнавати конфліктні ситуації, ефективно спілкуватися та шукати конструктивні рішення.

Чітке визначення ролей та відповідальностей в організації може зменшити конфлікти, пов'язані з непорозумінням та перекриттям обов'язків. Кожен працівник повинен знати свої функції та обов'язки, а також розуміти, як вони вписуються в загальну мету організації.

Важливо створити систему зворотного зв'язку, яка дозволить працівникам висловлювати свої думки, побажання та скарги. Також необхідно підтримувати відкрите спілкування в організації, щоб працівники мали можливість обговорювати питання та рішення разом.

На підприємстві можна впровадити систему конфліктного управління, яка передбачає механізми виявлення, аналізу та вирішення конфліктів. Це може містити створення комітету з управління конфліктами, розробку процедур реагування на конфліктні ситуації та систему медіації.

Важливо проводити постійний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію управління конфліктами відповідно до потреб організації.

Загалом, зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку підприємства вимагає комплексного підходу, включаючи аналіз причин конфліктів, створення сприятливої корпоративної культури, навчання навичкам управління конфліктами та впровадження ефективної системи управління конфліктами. Тільки завдяки цьому підприємство зможе досягти стабільності та позитивного розвитку.

Під час управління конфліктом важливо визначити, який стиль його вирішення буде найбільш ефективним, враховуючи позиції сторін конфлікту відносно опонента. Стилі вирішення конфліктів можуть варіюватися від конструктивного та м'якого до жорсткого та агресивного. Вибір стилю залежить від специфіки конфлікту та мети, яку ви прагнете досягти.

Вибір стилю вирішення конфлікту повинен базуватися на увазі до специфіки ситуації та врахуванні інтересів обох сторін. Важливо також мати навички комунікації, слухання та співпраці, щоб досягти конструктивного розв'язання конфлікту. Під час управління конфліктом важливо виявити його зародки та причини, щоб знизити ймовірність подальшого загострення і вжити превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків. Настанови для вирішення конфлікту можуть бути різними на кожній стадії його розвитку, і важливо аналізувати та вибирати їх відповідно до ситуації.

Для ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" важливо розробити систему управління конфліктами, яка б враховувала результати аналізу визначених ліній конфліктів та їх причин в організації. Це допоможе зрозуміти, де конфлікти найчастіше виникають і які їхні кореневі причини. На основі цієї інформації можна розробити як загальні, так і індивідуальні заходи для окремих посад або відділів, спрямовані на попередження та управління конфліктами.

Пропонуємо ввести наступні принципи управління та подолання конфліктів:

Інституціалізація конфлікту: створення норм і процедур для врегулювання або вирішення конфлікту. Це може містити заборону на застосування насильницьких методів, обмеження кількості учасників та сфери прояву конфлікту, а також встановлення правил для вирішення конфлікту, які повинні дотримуватися всі сторони.

Легітимація процедур вирішення конфлікту: визнання усіма сторонами правомірності та справедливості обраного порядку дій для вирішення конфлікту. Це може включати фіксацію процедур в спеціальних документах і ознайомлення всіх учасників конфлікту з ними.

Структуризація конфліктуючих груп: визначення складу учасників конфлікту, представників груп, які змагаються, і різних центрів групового впливу і їх силу. Це допомагає краще зрозуміти, з ким потрібно співпрацювати для вирішення конфлікту.

Редукція конфлікту: послідовне послаблення конфлікту шляхом перекладу його на більш м'який рівень. Це може включати зміну способу взаємодії, зменшення напруження та вирішення конфлікту на сприятливіших умовах.

Залежно від характеру конфлікту та ставлення сторін до опонента, можна вибрати відповідний стиль вирішення конфлікту, який найбільш підходить для даної ситуації. Дотримання цих принципів та використання відповідних стилів вирішення конфлікту може сприяти зниженню негативних наслідків та покращенню внутрішніх відносин в організації.

Управління конфліктами і розуміння їх еволюції важливі для ефективного вирішення та профілактики конфліктних ситуацій в організації. Лінії конфліктів і характер суперництва можуть слугувати важливими орієнтирами у розумінні конфлікту і виборі стратегій його вирішення. Зважаючи на це, основні заходи з управління конфліктами на ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" можна поділити на дві групи:

Профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із організацією робочих процесів.

Регламентація процесів: введення чіткої регламентації етапів кожного робочого процесу сприяє уникненню непорозумінь і конфліктів. Кожен етап

процесу повинен бути чітко визначений, і всі учасники повинні знати свої обов'язки.

Відповідальність: визначення відповідальних осіб за кожен етап процесу і внесення цього в інструкції допоможе уникнути виникнення конфліктів через невиконання обов'язків.

Звітність: встановлення системи звітності про хід виконання завдань і процесів допоможе вчасно виявляти можливі проблеми та шляхи їх вирішення.

Профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків.

Посадові інструкції: розробка та оновлення посадових інструкцій для кожної посади дозволить уточнити обов'язки та відповідальності співробітників.

Контроль: введення системи контролю виконання посадових обов'язків і призначення відповідальних осіб для цього допоможе вчасно виявляти порушення і втручатися для їх вирішення.

Професійні навчання: організація професійних навчань для співробітників, таких як навчання методик продажів, методик роботи з відмовами і методик подолання конфліктів з клієнтами, сприяє підвищенню кваліфікації та розумінню специфіки роботи.

Мотивація і система КРІ: впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) і мотиваційних заходів може стимулювати співробітників до досягнення результатів та ефективної роботи, що може сприяти зниженню конфліктів.

Дотримання цих заходів допоможе не тільки уникнути конфліктів, але і створить сприятливу атмосферу для підвищення ефективності роботи колективу на ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".

На практиці, успішна робота підприємства значною мірою залежить від працездатності і продуктивності колективу.

Діагностика та управління конфліктами допомагають забезпечити ефективне функціонування колективу і підвищити загальну продуктивність праці. Сприятливий мікроклімат сприяє тому, що працівники почуваються більш

комфортно на робочому місці, що, своєю чергою, позитивно впливає на їхню мотивацію та здоров'я.

Важливою складовою управління конфліктами є попередження конфліктних ситуацій та їх виявлення на ранніх стадіях. Це дозволяє уникнути зростання напруженості та забезпечити швидке розв'язання проблем без серйозних наслідків для організації.

Управління конфліктами також може сприяти підвищенню ефективності комунікації в колективі та сприяти побудові позитивних відносин між співробітниками.

Таким чином, управління конфліктами важливою складовою сучасного управління підприємством, і воно може сприяти досягненню більш високих результатів і забезпечити стабільність та успішність організації в умовах ринкових відносин.

Висновки до 3 розділу

У розділі 3 було проведено аналіз ефективності існуючої системи управління конфліктами та запропоновано ряд заходів для її поліпшення. Основні висновки з цього розділу наступні:

Поточна система управління конфліктами в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" має свої переваги, але також і недоліки, зокрема, недостатню систематизацію та структурування процесу управління конфліктами.

Удосконалення системи управління конфліктами може бути досягнуто за допомогою впровадження ряду рекомендацій, включаючи розробку політики управління конфліктами, створення централізованого органу для вирішення конфліктів та покращення процесу комунікації.

Важливо враховувати специфіку ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" під час розробки та впровадження системи управління конфліктами, зокрема, враховувати особливості бізнесу та організаційної культури.

Удосконалення управління конфліктами може позитивно позначитися на робочому кліматі, ефективності співробітників і репутації організації перед партнерами і клієнтами.

Важливо постійно моніторити та оцінювати ефективність системи управління конфліктами та вносити виправлення, де це необхідно.

Загалом, розділ "Удосконалення управління конфліктами в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" дав можливість визначити напрямки подальшого розвитку системи управління конфліктами в організації та покращення організаційного керівництва в цьому питанні.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему "Управління конфліктами в організації" було проведено комплексне дослідження конфліктів в організаціях та розглянуто теоретичні та практичні аспекти їх управління. Загальні висновки та практичні рекомендації, отримані під час дослідження, можна узагальнити наступним чином:

Конфлікти в організаціях є неодмінною складовою їхнього функціонування. Вони можуть мати різні причини та характер, і їх вирішення є важливою задачею для досягнення успіху та підтримання позитивного організаційного клімату.

Ефективне управління конфліктами передбачає розуміння їхнього походження, типів та динаміки. Такий аналіз дозволяє вчасно виявляти конфліктні ситуації та розробляти стратегії їх управління.

Сучасні організації повинні активно впроваджувати позитивний підхід до управління конфліктами, спрямований на досягнення конструктивних результатів та забезпечення розвитку організації.

Залучення всіх сторін конфлікту до процесу управління та вирішення конфлікту сприяє покращенню співпраці та забезпечує більшу об'єктивність прийнятих рішень.

Важливим елементом управління конфліктами є попередження їх виникнення шляхом покращення комунікації, розвитку лідерських навичок та створення позитивного робочого середовища.

Впровадження внутрішньої арбітражної системи, застосування конструктивних методів вирішення конфліктів та розвиток навичок переговорів можуть сприяти успішному управлінню конфліктами в організації.

У роботі було проведено аналіз сучасного стану управління конфліктами в організації ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", були отримані наступні важливі висновки:

Організація ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" активно стикається з конфліктними ситуаціями, які виникають як внутрішньо, так і зовнішньо. Це свідчить про необхідність вдосконалення системи управління конфліктами в організації.

Фактори, що викликають конфлікти в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", можуть бути різними, включаючи непорозуміння, невідповідність інтересів, недоліки у комунікації та інші. Розуміння цих факторів дозволяє більш ефективно реагувати на конфліктні ситуації.

Впровадження стратегій та методів управління конфліктами, зокрема, за допомогою позитивного підходу та створення сприятливого мікроклімату в колективі, є важливими кроками для успішного вирішення конфліктів в організації.

Залучення зовнішніх експертів та посередників може стати корисним інструментом для розв'язання складних конфліктів та забезпечення об'єктивності вирішення ситуації.

Попередження виникнення конфліктів через вдосконалення системи комунікації, навчання персоналу навичкам управління конфліктами та створення позитивного організаційного клімату є важливими завданнями для організації.

Загальною метою роботи було визначити ключові аспекти управління конфліктами в ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" та запропонувати шляхи їх подолання. Правильне управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності та стабільності організації.

Загальні висновки дозволяють визначити ключові аспекти управління конфліктами в організаціях та враховувати їх при прийнятті рішень та розробці стратегій в цій сфері. Управління конфліктами стає важливим елементом успішного функціонування організацій та досягнення їх стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Evaluative Study on Workplace Conflict Resolution Strategies: A Leadership Perspective» Pious Thomas 2017 (204-205 с)
2. Миронова О.М. Конфліктологія: навч. посіб. / О.М. Миронова, О.В. Мазоренко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с. (23с.)
3. А.Дондюк. Конфлікт // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. — 742 с
4. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т.В. Дуткевич. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с
5. Примуш М. Конфліктологія. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2006. (С.24)
6. Лепейко Т.І. Організаційна поведінка: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, С.В. Лукашев, О.М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с. (112с)
7. Біловодська О.А. Кириченко Т.В «Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств» - Х.: Вид. СДУ, 2017. - Випуск №10.
8. «How to manage conflicts» Jingiting Lu, Yiming Xu 2018 (8 -12 с)
9. Denscombe, M. (2011). The good research guide. Maidenhead, England: McGraw-Hill/Open University Press.
10. Tajfel H. Human groups and social categories : Studies in Social Psychology / H. Tajfel. – Cambridge University Press, 1981. – 384 p.
а. «Основи менеджменту» 2014р. Фоліо
11. Evans, A. & Suklun, H. (2017). Workplace diversity and intercultural communication: A phenomenological study. Cogent Business & Management, 4(1).

- 12.«Leadership styles: relationship with conflict management styles. International Journal of Conflict Management» Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. & Niazi, G. 2014 (214-225c)
- 13.«Cultural intelligence and conflict management styles. International Journal of Organizational Analysis» Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A. & Scott, P. 2016. (725-742 c)
- 14.Боднар В. М. Сучасні теорії конфлікту // Науковий вісник Ужгородського університету. 2010. Вип. 15. С. 211-215.
- 15.Бондар В. М. Управління розвитком конкурентоспроможності вчителя в процесі професійної підготовки // Освіта і управління. 2007. Вип. 3-4. С. 44–52.
- 16.Бурдейний В. М. Менеджмент якості освітніх послуг // Професійнотехнічна освіта. 2008. Вип. 2. С. 36–37.
- 17.Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності // Молодь і ринок. 2011. Вип. 9. С. 114-118.
- 18.Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
- 19.Гребеньков Г. В. Конфліктологія: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2011. 229 с.
- 20.Дараганова Н. В. Медіація як один з альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів // Юрид. наука. 2011. Вип. 6. С. 77– 83
- 21.Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. с. 303.
- 22.Закон України «Про колективні договори і угоди» від 27. 12. 2019, підстава -341-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
- 23.Закон України «Про оплату праці» редакція від 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
- 24.Закон України «Про освіту» редакція від 01.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

25. Закон України «Про охорону праці» редакція від 27.02.2021.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
26. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» редакція від 07.11.2012. URL: 99
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>
27. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» редакція від 25.09.2019. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
28. Карамушка Л. М. Управління конфліктами в освітніх організаціях. Київ : Шкільний світ, 2011. 128 с.
29. Карамушка Л. М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : Київ.: Полтава, 2009. 268 с.
30. Колективний договір та угода [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_32028
31. Корсак К. В. Світ нового століття і його освіти // Віче. 2002. Вип. 1. С. 19.
36. Кузьменко Т. М. Соціологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 320 с.
32. Макуха С. М., Шевченко Л. С., Гриценко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Харків : Право, 2013. 216 с.
33. Немченко С. Г. Управління навчальним закладом : підруч. Донецьк : Лебідь, 2012. 516 с.
34. Орлов В. Ф. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.
35. Психологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docplayer.net/82924448-Psihologichniy-slovnik-avt-uklad-v-v-sinyavskiy-op-sergieienkova-za-red-n-a-pobirchenko.html>
36. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Психологія тимбілдингу: навч. посіб. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

37. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання й управління конфліктами: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332с.
38. Семез А. А. Менеджмент в освіті : навч. посіб. Кіровоград, 2011. 167 с.
39. Середа О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору // Право та інновації. 2017. Вип. 2. С. 38-45.
40. Сівчук І. П. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві // Галицький економічний вісник. 2011. Вип. 1(30). С. 98-102
41. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EA%EE%ED%F4%EB%B3%EA%F2>
42. Тихомирова Є. Б., Постолюк С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підруч. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с. 102
43. Туник Є. Ю. Поняття «методи управління» у загальноосвітньому навчальному закладі // Освіта і управління. 2011. Вип. 1. С. 59-64.
44. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль, 2009. 635 с.
45. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
46. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Проблеми системного підходу в економіці. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Київ, 2011. 101 с.
47. Друкер Питер. Классические работы по менеджменту / Питер Друкер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 220 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рівень залученості персоналу до eNPS

Регіон - Мережа	кількість анкет	кількість співробітників	Залучення до опитування 2q 2023	Залучення до опитування 1q 2023	Залучення до опитування QtQ
Дніпровський	219	277	79%	65%	14%
Житомирський	143	198	72%	89%	-17%
Київський - лівобережний	104	142	73%		73%
Київський - правобережний	142	240	59%		59%
Криворізький	129	190	68%	75%	-7%
Львівський	188	228	82%	79%	3%
Південний	190	240	79%	81%	-2%
Харківський	188	245	77%	93%	-16%
Итого	1303	1 760	74%	78%	-4%

Регіон - Мережа	детрактори	нейтралі	промоутери	eNPS 2q 2023	eNPS 1q 2023	eNPS QtQ
Дніпровський	7%	25%	68%	60%	34%	26%
Житомирський	15%	26%	59%	43%	31%	12%
Київський - лівобережний	24%	32%	44%	20%		20%
Київський - правобережний	24%	29%	47%	23%		23%
Криворізький	15%	28%	57%	43%	41%	2%
Львівський	12%	21%	68%	56%	66%	-10%
Південний	9%	25%	66%	57%	62%	-5%
Харківський	14%	31%	55%	41%	51%	-10%
Итого	14%	27%	59%	46%	43%	3%

Додаток Б

Плинність кадрів по регіону

Регіон	Магазин	7	8	9	Q3	10	11	12	Q4	Півріччя середи
Житомирський	Житомир-1	99,76	100	95,06	98,22	96,56	99,9	100	98,88	98,54667
Житомирський	Черкаassy-4	96,74	96,3	94,79	95,94	97,22	99	99,14	98,46	97,19833
Житомирський	БЦ	96,87	100	98,12	98,33	99,31	97,91	100	99,09	98,70167
Житомирський	Васильков	86,32	92,6	91,2	90,06	86,59	100	100	95,36	92,785
Житомирський	Коростень-2	93,61	93,94	92,42	93,31	97,38	100	100	99,12	96,225
Житомирський	Черкаassy-3	87,33	94,7	99,06	93,65	94,42	100	100	98,18	95,91833
Житомирський	Смела	93,94	94,02	97,68	95,23	96,37	100	100	98,79	97,00167
Житомирський	П.-Хмельницький	94,14	92,49	100	95,54	98,39	93,88	94,12	95,44	95,50333
Житомирський	Фастов	91,03	92	95,9	93,01	95,02	98,22	97,95	97,1	95,02
Житомирський	Обухов-1	96,98	100	100	99,03	96,47	100	100	98,78	98,90833
Житомирський	Коростышев	89,74	83,74	84,68	85,94	98,77	95,33	100	98,03	92,04333
Житомирський	Всього	94,18	95,46	95,52	95,06	96,19	98,67	99,29	98,07	96,55167
Вся сеть		95,79	96,86	95,56	96,07	96,13	98,41	98,96	97,85	96,95167

Додаток В

Опитування співробітників на підприємстві ТОВ “КОМФІ ТРЕЙД”



Опитування
співробітників COMFY

Привіт, everyone #НАМБЕРВАН! 😎

Розпочалась нова хвиля опитування думок, в ході якого ми вимірюємо показник eNPS та збираємо зворотній зв'язок з усіх куточків компанії.

Будь ласка, поділись своїми роздумами на питання анкети. Твої коментарі стануть основою майбутніх змін.

Опитування повністю анонімне 🤫

🕒 Для заповнення знадобиться всього 5-7 хвилин

⚠️ ДЯКУЄМО тобі заздалегідь!

1. Оціни, наскільки ймовірно, що ти порекомендуєш своїм друзям і знайомим працювати в COMFY?

де, 1 - ні в якому разі не буду рекомендувати,

10 - обов'язково порекомендую

* 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 *

Розкажи про свої радощі

2. Обери, будь ласка, з переліченого нижче 3 критерії, які тебе найбільше драйвять в роботі:

Ти можеш вибрати варіанти з переліку або зазначити свій в "інше"

- ☐ мені зрозумілі мої обов'язки та очікування інших стосовно моєї роботи
- ☐ мені зрозумілі робочі процеси в компанії, як вони відбуваються та до кого необхідно звернутись, щоб вирішити питання
- ☐ у мене багато цікавих задач/проектів
- ☐ я відчуваю відповідальність за результат своєї роботи
- ☐ у мене адекватне навантаження: виконую всю роботу в робочий час
- ☐ я відчуваю себе частиною команди
- ☐ мене надихають колеги мого підрозділу та взаємодія з ними
- ☐ мені подобаються колеги з інших підрозділів та взаємодія з ними
- ☐ у мене є необхідна мені підтримка від мого керівника
- ☐ мене влаштовує рівень моєї зарплати
- ☐ я розумію свою систему грошової мотивації (бонуси, премії, коефіцієнти)
- ☐ у мене є можливості кар'єрного зростання
- ☐ я маю постійний розвиток/саморозвиток при виконанні поточної роботи
- ☐ я відчуваю гордість працювати в компанії-лідері - COMFY

- ☐ я розумію і підтримую соціально-активну позицію COMFY
- ☐ мене драйвлять корпоративні заходи, які проводяться в COMFY
- ☐ Інше:

Розкажи про свої болі

3. Обери, будь ласка, з переліченого нижче 3 критерії, які тебе найбільше демотивують або навіть бісять в роботі:

Ти можеш вибрати варіанти з переліку або зазначити свій в "інше"

- ☐ мені не зрозумілі мої обов'язки та очікування інших стосовно моєї роботи
- ☐ мені незрозумілі певні робочі процеси: немає чітко прописаних правил, неясно до кого необхідно звернутись, щоб вирішити питання
- ☐ немає єдиної системи, де відбуваються всі комунікації: мені складно орієнтуватись в якому месенджері з ким спілкуватись
- ☐ моя робота рутинна, по ній не видно результат
- ☐ мене демотивує довге погодження рішень по новим впровадженням/змінам в компанії
- ☐ у мене неадекватне навантаження: маю систематично виконувати роботу в позаробочий час, оскільки основного часу недостатньо
- ☐ мій рівень зарплати не відповідає навантаженню
- ☐ я не розумію свою систему грошової мотивації (бонуси, премії, коефіцієнти)
- ☐ мене демотивують колеги з моєї команди та взаємодія з ними
- ☐ мені не подобаються колеги з інших підрозділів та взаємодія з ними
- ☐ я не відчуваю підтримки свого керівника
- ☐ мене бісить нестабільна робота робочої техніки (ноутбуки, каси, термінали, моноблоки тощо)

- ☐ мене обурює нестабільна робота програмного забезпечення (DAX, 1С, звітів тощо)
- ☐ для мене незадовільні умови праці в робочому приміщенні (брудно, тісно, погані меблі тощо)
- ☐ я не бачу можливостей для свого кар'єрного зростання
- ☐ мені не вистачає навчання для підвищення власної кваліфікації
- ☐ Інше

Твої думки та пропозиції

4. Як ти вважаєш, що має змінити керівництво, щоб робота в COMFY була більш комфортною?

«Ваша відповідь»

5. Що ти можеш змінити вже сьогодні, щоб робота в COMFY стала комфортнішою?

«Ваша відповідь»

Про твоє самопочуття

6. Як ти?

- ☐ добре
- ☐ нормально
- ☐ ну так
- ☐ погано
- ☐ не хочу відповідати

7. Вибери, будь ласка, з переліку нижче, що найбільше впливає на твій поточний емоційний стан:

- ☐ війна та все, що з нею пов'язано
- ☐ особисті, емоційні, психологічні переживання
- ☐ фізичний стан
- ☐ сім'я / близькі / друзі
- ☐ моя команда: колектив, керівник
- ☐ робота та робочі процеси
- ☐ результати виконаної роботи
- ☐ рівень заробітної плати
- ☐ Інше:

8. Обери підрозділ, в якому ти працюєш:

- ☐ Офіс
- ☐ Контакт-центр
- ☐ Роздрібний магазин
- ☐ Центральний склад
- ☐ Кур'єрська доставка Comfy Delivery

9. Регіон:

- ☐ Київський - лівобережний
- ☐ Київський - правобережний
- ☐ Дніпровський
- ☐ Житомирський
- ☐ Криворізький
- ☐ Львівський

☐ Харківський

☐ Південний

10.Скільки ти працюєш у COMFY?

☐ менше 3 місяців

☐ 3-6 місяців

☐ 6-12 місяців

☐ 1-3 роки

☐ більше 3 років