

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено
Завідувач кафедри
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

«09» грудня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

спеціальність _____ 281 Публічне управління та адміністрування _____

освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування _____

тема Управління трудовими конфліктами в виробничій сфері діяльності організацій _____

Виконав(ла)

здобувач(ка) групи БД-Пу23мг
(шифр групи)

Андрій ЛЕОНОВ
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

к.е.н., доц. Олена АТАЄВА
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

Рецензент роботи

к.е.н. доц. Марина ПЕТЧЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

Консультант

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

Л. М. Х.
(підпис)

О. А. Т.
(підпис)

М. П.
(підпис)

(підпис)

Засвідчую, що у цій роботі
немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань
здобувач (ка) Л. М. Х.
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститутКафедра Економіки підприємств та менеджментуРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 281 Публічне управління та адмініструванняОсвітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«09» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)Леонов Андрій Леонідович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема Управління трудовими конфліктами в виробничій сфері діяльності організаційкерівник роботи Атаєва Олена Алімівна, к.е.н, доцент

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

затверджені наказом по університету від «08» жовтня 2024 року № 5101-5/32362. Строк подання здобувачем роботи «02» грудня 2024 р.

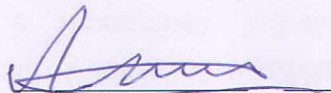
3. Перелік питань, які потрібно розробити: Методичні аспекти дослідження управління трудовим конфліктом. Наукові підходи до визначення поняття трудового конфлікту в виробничій сфері. Сутність управління конфліктами у бюджетних організаціях. Зарубіжний досвід у дослідженні трудових конфліктів. Особливості виникнення і рішення конфліктів у Комітеті культури та молодіжної політики адміністрації Лубенського муніципального району. Дослідження генезису конфліктних ситуацій в організації. Типологія причин виникнення конфліктних ситуацій та способів їх вирішення. Робота керівництва Комітету щодо покращення соціально-психологічного клімату в організації. Можливості та шляхи зниження конфліктних ситуацій у Комітеті культури та молодіжної політики. Пропозиції щодо попередження та вирішення конфліктних ситуацій.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка комплексу заходів щодо морального та матеріального стимулювання в колективі
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення дипломної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист дипломної роботи у ЕК

5. Дата видачі завдання «08» жовтня 2024 р.

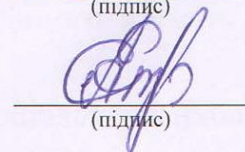
Здобувач(ка)


 (підпис)

Андрій ЛЕОНОВ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


 (підпис)

Олена АТАЄВА

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління трудовими конфліктами в виробничій сфері діяльності організацій».

Містить: 76 сторінок, 13 таблиць, 23 рисунка, 54 використаних джерел інформації та додатків.

Метою даної роботи є вивчення ролі керівництва у створенні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та ефективному управлінні конфліктами. Основною метою є розробка рекомендацій щодо методів попередження, управління та вирішення конфліктів на різних етапах їх розвитку, а також визначення найбільш ефективних підходів до управління соціально-психологічним кліматом в організаціях.

Досягнення цієї мети включає кілька основних завдань, які направлені на всебічне вивчення проблеми управління конфліктами, визначення основних принципів і механізмів їх врегулювання, а також пошук оптимальних підходів до профілактики та мінімізації негативних наслідків.

Предметом дослідження є механізми управління конфліктами в організаціях, зокрема на прикладі Комітету, а також роль керівництва у регулюванні соціально-психологічного клімату колективу через ефективне вирішення конфліктів.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат в організації, взаємодія між співробітниками, а також процеси виникнення, розвитку та вирішення конфліктів у колективі.

Наукова новизна роботи полягає в дослідженні специфічних методів і підходів до управління конфліктами в організаціях, з акцентом на роль керівництва як посередника та арбітра в процесах розв'язання конфліктів. Розроблені рекомендації з управління соціально-психологічним кліматом у колективі можуть бути застосовані в реальних умовах організацій, зокрема в державних установах, для покращення ефективності спільної діяльності.

Практичне значення роботи полягає в подальших досліджень у галузі психології організацій та управління персоналом, зокрема в аспекті розвитку нових підходів до ефективного управління соціально-психологічними аспектами діяльності колективу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ, ТРУДОВИЙ КОНФЛІКТ, КОМПРОМІС, ПРИМУС, УХИЛЕННЯ, ВРЕГУЛЮВАННЯ, ГЕНЕЗИС, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, МОРАЛЬНЕ ТА МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ.

ABSTRACT

Diploma work on the theme: "Management of labor conflicts in the production sphere of organizations".

Summary: 76 pages, 13 tables, 23 figures, 54 references and appendices.

The method of studying the role of intelligent robots in leadership and creation of positive socio-psychological climate in the collective and effective management of conflicts. The main goal is to develop recommendations on methods of prevention, management and resolution of conflicts at different stages of their development, as well as to determine the most effective approaches to managing the socio-psychological climate in organizations.

Achieving this goal includes several main tasks aimed at comprehensively studying the problem of conflict management, defining the main principles and mechanisms for their resolution, as well as finding optimal approaches to prevention and minimizing negative consequences.

The subject of research is the mechanism of conflict management in organizations, in particular, the role of the Committee and the role of management and regulation of the social and psychological climate of the collective through the effective resolution of conflicts.

The object of research is the socio-psychological climate in the organization, the interaction between employees, as well as the processes of emergence, development and resolution of conflicts in the collective.

The scientific novelty of the robot consists in the study of specific methods and approaches to conflict management in organizations, with an emphasis on the role of leadership, mediator and arbitrator in the process of conflict resolution. The developed recommendations for management of socio-psychological climate and the collective can be applied in real conditions of organizations, in particular in public institutions, to improve the effectiveness of joint activities.

The practical significance of the work lies in further research in the field of organizational psychology and personnel management, in particular in the aspect of developing new approaches to the effective management of socio-psychological aspects of collective activity.

KEY WORDS: METHODOLOGICAL ASPECTS, WORK CONFLICT, COMPROMISE, PRIMUS, REFLECTION, ADJUSTMENT, GENESIS, PSYCHOLOGICAL CLIMATE, MORAL AND MATERIAL STIMULATION.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Методичні аспекти дослідження управління трудовим конфліктом.....	11
1.1. Наукові підходи до визначення поняття трудового конфлікту в виробничій сфері	11
1.2. Сутність управління конфліктами у бюджетних організаціях.....	21
1.3. Зарубіжний досвід у дослідженні трудових конфліктів.....	28
Розділ 2. Особливості виникнення і рішення конфліктів у Комітеті культури та молодіжної політики адміністрації Лубенського муніципального району.....	34
2.1. Дослідження генезису конфліктних ситуацій в організації	34
2.2. Типологія причин виникнення конфліктних ситуацій та способів їх вирішення	46
2.3. Робота керівництва Комітету щодо покращення соціально-психологічного клімату в організації.....	50
Розділ 3 Можливості та шляхи зниження конфліктних ситуацій у Комітеті культури та молодіжної політики.....	55
3.1. Пропозиції щодо попередження та вирішення конфліктних ситуацій..	55
3.2. Комплекс заходів щодо морального та матеріального стимулювання в колективі.....	61
Висновки	65
Список використаних джерел	72
Додатки.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління соціально-психологічним кліматом у колективі та ефективне вирішення конфліктів є важливими складовими успішного функціонування організації. У сучасному світі, де динамічні зміни вимагають від співробітників високої адаптивності, зростає значення конструктивного управління міжособистісними конфліктами. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє не тільки підвищенню продуктивності праці, але й покращенню морального духу колективу, зменшенню рівня стресу і конфліктів.

Дослідження соціально-психологічного клімату дозволяє виявити основні проблеми, що зумовлюють конфлікти, та розробити стратегії для їх подолання. Одним із ключових аспектів дослідження є аналіз структурних і психологічних характеристик працівників, їхнього взаємодії та схильності до конфліктної поведінки.

Це дослідження має на меті не лише виявлення існуючих конфліктів, а й розробку рекомендацій для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, що є основою для досягнення високої продуктивності, зменшення плинності кадрів та підвищення ефективності роботи організації в цілому. У роботі було використано методи включеного спостереження, опитування, а також соціально-психологічні тести для аналізу як кількісного, так і якісного складу працівників. Одним з важливих результатів дослідження є визначення основних причин конфліктів, а також характеристики керівного стилю, який теж впливає на стан психологічної напруженості в колективі.

Таким чином, дана робота має на меті не лише аналіз конфліктних ситуацій, але й вироблення конкретних рекомендацій щодо покращення міжособистісних відносин і управлінських практик у Комітеті.

Проблема управління конфліктами та соціально-психологічним кліматом у колективі активно досліджується як вітчизняними, так і

зарубіжними вченими. Серед дослідників, які зробили значний внесок у цю тему, можна назвати таких вчених, як: Дуткевич Т. В., Васильченко М. І., Ареф'єва О., Вороніна В. Л., Цимбал А. В., Дашко І. М., Дячкова Д. В., Кондратьєва С. В., Телегіна Д. М., Сазонова Т. О., Шевчук О. А. та інших. Серед зарубіжних авторів, які займалися дослідженням проблем управління конфліктами, можна відзначити наступних: Колрісер Дж., Глазл Ф., Козер Л., Гоббс Т., Дарендорф Р., Скапердас С., Дойч М., Дюркгейм Е., Корнеліус Х., Меклінг У., Молл Е., Мейо Е., Бруннер До., Парсонс Т., Фейр Ш., Регнет Е., Хедоурі Ф., Хіршлайфер Дж., Мастенбрук У. та інші.

Попри наявність певної теоретичної бази, багато аспектів ефективного управління конфліктами, зокрема в організаціях, де роль керівництва є визначальною, залишаються недостатньо дослідженими, що і підкреслює необхідність подальшої наукової розробки цієї проблеми.

Метою даної роботи є вивчення ролі керівництва у створенні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та ефективному управлінні конфліктами. Основною метою є розробка рекомендацій щодо методів попередження, управління та вирішення конфліктів на різних етапах їх розвитку, а також визначення найбільш ефективних підходів до управління соціально-психологічним кліматом в організаціях.

Досягнення цієї мети включає кілька *основних завдань*, які направлені на всебічне вивчення проблеми управління конфліктами, визначення основних принципів і механізмів їх врегулювання, а також пошук оптимальних підходів до профілактики та мінімізації негативних наслідків.

Конкретні цілі можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Аналіз теоретичних підходів до управління трудовими конфліктами.

Визначення основних теоретичних концепцій і моделей управління конфліктами, а також систематизація існуючих наукових підходів, що застосовуються для вирішення трудових суперечок в умовах виробничої сфери.

2. Визначення причин і факторів виникнення трудових конфліктів на підприємствах. Оцінка основних джерел і причин трудових конфліктів в

сучасних умовах, зокрема економічних, організаційних, психологічних та соціальних факторів, які можуть провокувати виникнення суперечностей між працівниками та роботодавцями.

3. Розробка методів і стратегій для попередження і врегулювання трудових конфліктів. Створення рекомендацій щодо розробки ефективних механізмів профілактики та управління конфліктами на підприємстві, що включають стратегії переговорів, медіації, арбітражу та інші методи врегулювання.

4. Оцінка впливу управління трудовими конфліктами на ефективність виробничих процесів. Дослідження впливу конфліктних ситуацій на продуктивність праці, якість виробничих результатів, мотивацію працівників та психологічний клімат в колективі, а також вивчення того, як ефективне управління конфліктами може сприяти поліпшенню загальної ефективності підприємства.

5. Виявлення принципів і підходів до управління трудовими конфліктами в контексті різних рівнів управління підприємством. Дослідження особливостей управління конфліктами на різних ієрархічних рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному, а також розробка конкретних рекомендацій для кожного рівня.

6. Розробка рекомендацій для менеджерів та керівників підприємств щодо створення сприятливого клімату для уникнення трудових конфліктів. Визначення ключових аспектів, на які керівники повинні звертати увагу для запобігання виникненню конфліктів, таких як комунікація, мотивація, соціальний захист працівників та ефективна система управління.

Предметом дослідження є механізми управління конфліктами в організаціях, зокрема на прикладі Комітету, а також роль керівництва у регулюванні соціально-психологічного клімату колективу через ефективне вирішення конфліктів.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат в організації, взаємодія між співробітниками, а також процеси виникнення, розвитку та вирішення конфліктів у колективі.

Інформаційну базу дослідження складають:

анкетування та опитування співробітників Комітету для збору даних про соціально-психологічний клімат та ставлення до конфліктів у колективі;

інтерв'ю з керівництвом та учасниками конфліктних ситуацій для аналізу реальних випадків вирішення конфліктів;

літературні джерела з теорії конфліктів, психології організаційних відносин, а також практичні рекомендації щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективах.

Наукова новизна роботи полягає в дослідженні специфічних методів і підходів до управління конфліктами в організаціях, з акцентом на роль керівництва як посередника та арбітра в процесах розв'язання конфліктів. Розроблені рекомендації з управління соціально-психологічним кліматом у колективі можуть бути застосовані в реальних умовах організацій, зокрема в державних установах, для покращення ефективності спільної діяльності.

Ця дипломна робота також може стати основою для подальших досліджень у галузі психології організацій та управління персоналом, зокрема в аспекті розвитку нових підходів до ефективного управління соціально-психологічними аспектами діяльності колективу.

Апробація та реалізація результатів. Наукові результати та положення, викладені у дипломі, доповідалися на VIII міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «*Студенти та молодь – для майбутнього країни*», яка відбулася в Бахмутському навчально-науковому професійно-педагогічному інституті Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна 14-15 листопада 2024 р. за темою: «*Аналіз управлінських стратегій трудових конфліктів у виробничій сфері*» [27].

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, бібліографічного списку, що містить 55 джерела, та додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОНФЛІКТОМ

1.1. Наукові підходи до визначення поняття трудового конфлікту в виробничій сфері

В умовах невизначеності та економічних криз зростає ймовірність виникнення трудових конфліктів між роботодавцями та працівниками, а також всередині трудових колективів. Відповідно, проблема управління цими конфліктами стає надзвичайно актуальною для забезпечення стабільності виробничої діяльності.

Невідповідність між інтересами роботодавців і працівників. Зі збільшенням частки підприємств з іноземними інвестиціями та впровадженням нових виробничих стандартів часто виникають конфлікти через розбіжності в цілях та інтересах між керівництвом і трудовими колективами. Нерідко трудові конфлікти мають економічний характер (заробітна плата, соціальні пільги), але часто також виникають через неадекватне управління організаційними змінами, відсутність системи мотивації, а також через погіршення умов праці.

Різними вченими були спроби вивчити різні аспекти трудових конфліктів. Однак у цих дослідженнях не визначено кінцевих цілей менеджменту у виробничій діяльності, не розкрито механізм мотивації, відсутня єдина система планування та оплати праці.

Не розкрито джерел коштів, спрямованих на розвиток виробничого менеджменту у сфері трудових конфліктів, зокрема на промислових підприємствах.

Об'єктивна необхідність дослідження цієї проблеми виникла у зв'язку з переходом України до багатоукладної економіки, ринкових відносин, розвитку різних форм власності. Не розкрито сутність купівлі-продажу

робочої сили, її ринкової ціни, поняття ринку праці чи ринку робочої сили, дія економічних законів мотиваційних відносин людей.

На різних життєвих етапах у кожної людини з'являються свої потреби та цінності. Наприклад, на виробництві те, що важливо для співробітників тактичного рівня, може бути зовсім не цінним для співробітників, які належать до рівня оперативного або стратегічного. Звідси й виникають протиріччя, проте не слід сприймати конфлікт як явище, що носить руйнівний характер.

При проведенні аналізу визначень поняття «конфлікт» можна дійти невтішного висновку, що головним у виробничому конфлікті є присутність певних організаційних, економічних пріоритетів і предметних інтересів (рис. 1.1).

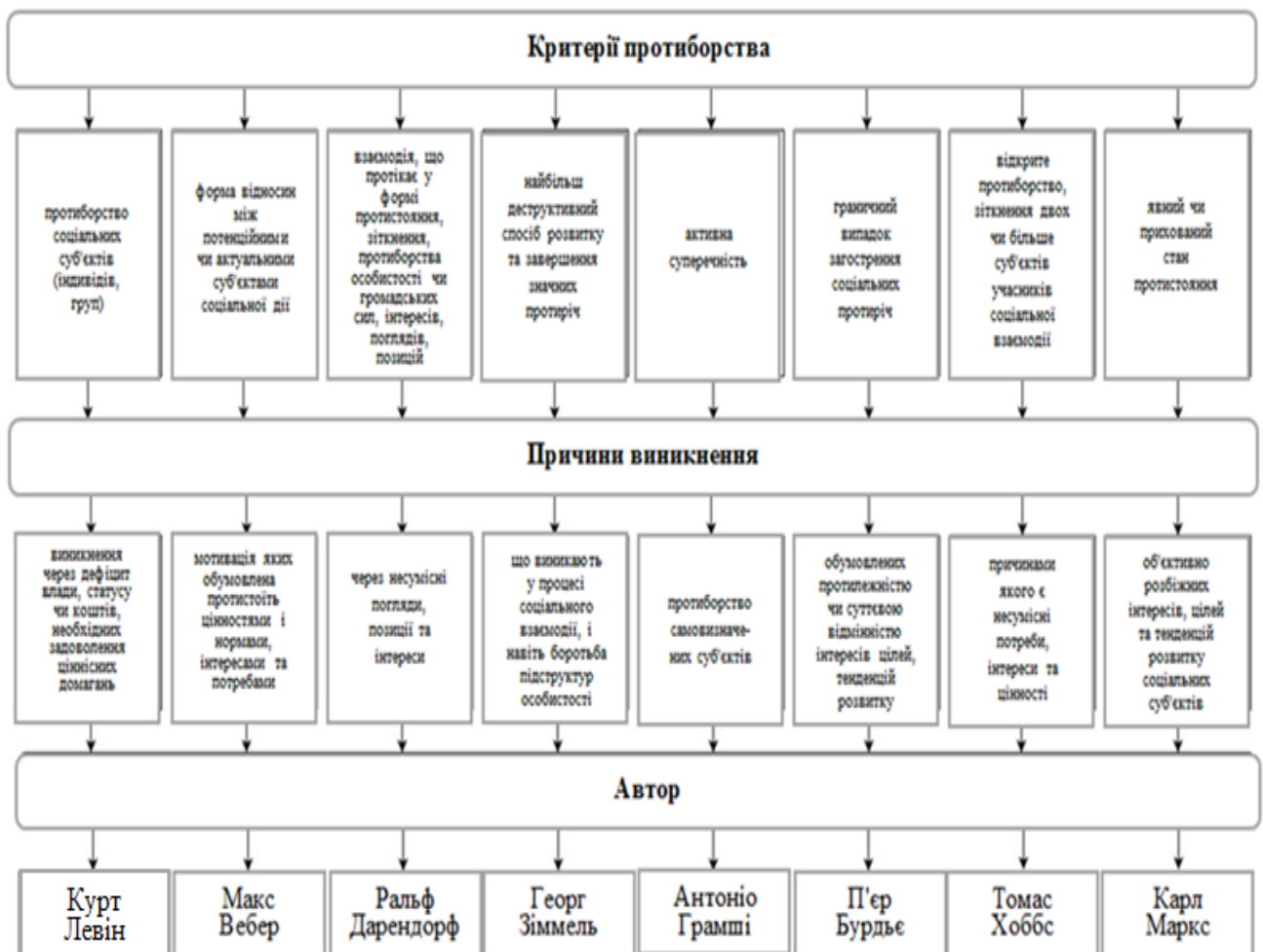


Рисунок 1.1. Аналіз визначень поняття «конфлікт»

Однак слід мати на увазі, що трудові конфлікти у виробничій сфері організації засновані не тільки на протиріччях, пов'язаних з оплатою праці та трудовою діяльністю, це пов'язано з цілим набором трудових відносин на підприємстві. Найчастіше трудові відносини визначаються учасниками як боротьба за справедливість.

Боротьба за справедливість не завжди полягає лише у справедливості оплати. Такі конфлікти виникають через те, що робота деяких співробітників у будь-який час стає незатребуваною, а потім ця категорія співробітників змушена залишати свою роботу, потрапляючи в категорію «бідних» і які потребують соціальної підтримки та державного захисту. Спираючись на проаналізовані вище причини виникнення трудових конфліктів у організаціях, згрупуємо їх із низки підстав (рис. 1.2).

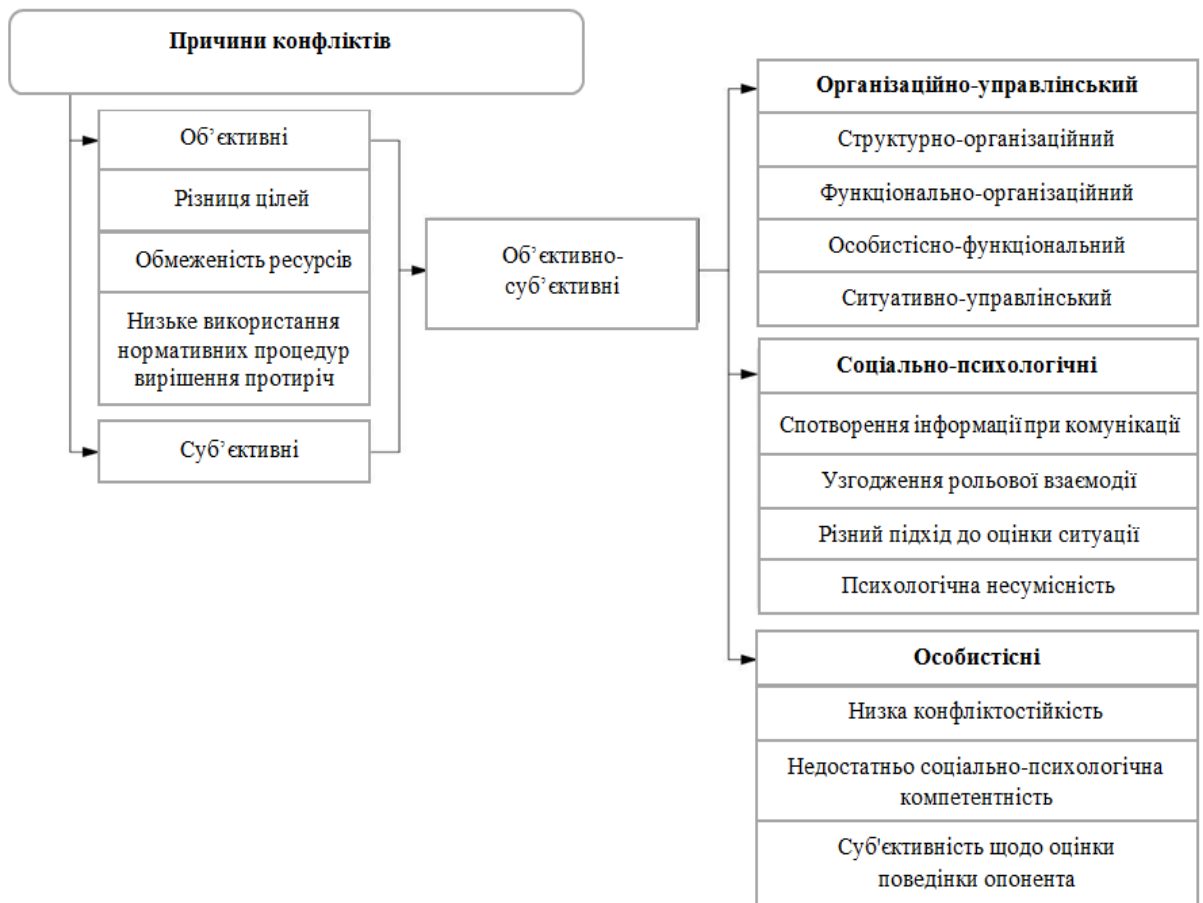


Рисунок 1.2. Типологія причин трудових конфліктів для підприємства

Виконуючи функціональний аналіз робочого конфлікту організації, ми можемо визначити його двоїстий характер. Деструктивні наслідки трудових спорів відображені у змінах у системі соціально-трудова відносин. Погіршенні соціально-психологічного здоров'я персоналу, зниженні якості спільної роботи та скороченні згуртованості робочої сили. Навпаки, конструктивні функції конфлікту сприяють активізації діяльності у виробничому секторі компанії, розкриттю невирішених проблем у ній, оновленню корпоративних цінностей та консолідації робочого колективу під впливом агресивних зовнішніх факторів.

Вирізняють такі принципи управління конфліктами у сфері трудових конфліктів на промислових підприємствах: принцип системності оцінки; принцип систематичності; принцип об'єктивності оцінки; принцип наступності та інтеграції заходів оцінки; принцип конфіденційності; принцип ефективності; принцип компетентності (рис. 1.3).

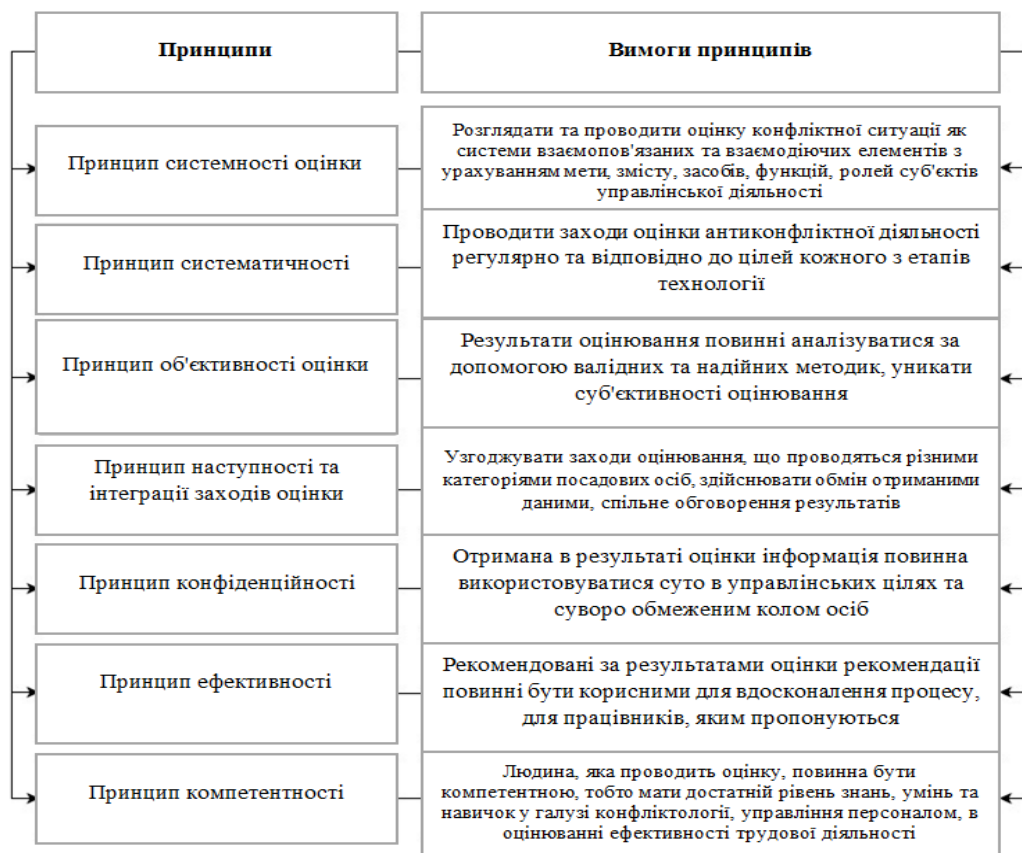


Рисунок 1.3. Принципи управління трудовими конфліктами на промислових підприємствах

На рис. 1.4 наведено у порівнянні ознаки виробничого та трудового конфлікту.

Порівняльні ознаки конфлікту			
Сфера виникнення та розвитку конфлікту	Причини конфлікту	Вплив конфлікту	Протяжність та інтенсивність
Конфлікт			
може бути будь-який	є відсутність згоди з будь-якого питання учасників конфлікту та прагненням на'язати свою точку зору іншій стороні за допомогою будь-яких зусиль	проявляється у погіршенні чи покращенні взаємовідносин учасників	не обмежена у часі
Види конфлікту			
Виробничий конфлікт			
обмежена рамками організації	є засоби життєзабезпечення, використання та перерозподіл природних та інших матеріальних ресурсів, рівень заробітної плати, використання професійного та індивідуального потенціалу, рівень цін на товари та послуги, доступ та розподіл духовних благ.	проявляється у погіршенні чи поліпшенні ефективності діяльності організації через нормалізацію взаємодії учасників	існує обмеженість у часі, внаслідок необхідності спільної діяльності
Трудовий конфлікт			
визначається рамками трудових відносин на різних рівнях взаємодії, у тому числі і на корпоративному рівні	є наявність протиріч у питаннях трудових відносин на різних рівнях взаємодії, у тому числі і на корпоративному рівні	проявляється у погіршенні чи поліпшенні трудових відносин учасників на різних рівнях взаємодії, в тому числі і на корпоративному рівні, що тягне за собою зниження ефективності діяльності організації	існує обмеженість у часі, внаслідок необхідності спільної діяльності

Рисунок 1.4. Порівняльні ознаки виробничого та трудового конфлікту

Незважаючи на швидкий розвиток конфліктологічної науки та практики, лише небагато вчених займаються вивченням трудового конфлікту на рівні підприємства. Тим часом трудові конфлікти дедалі гостріше проявляють себе на промислових підприємствах.

На основі представлених на рис. 1.5 структуроутворюючих елементів поняття ми пропонуємо визначення даного виду конфлікту.

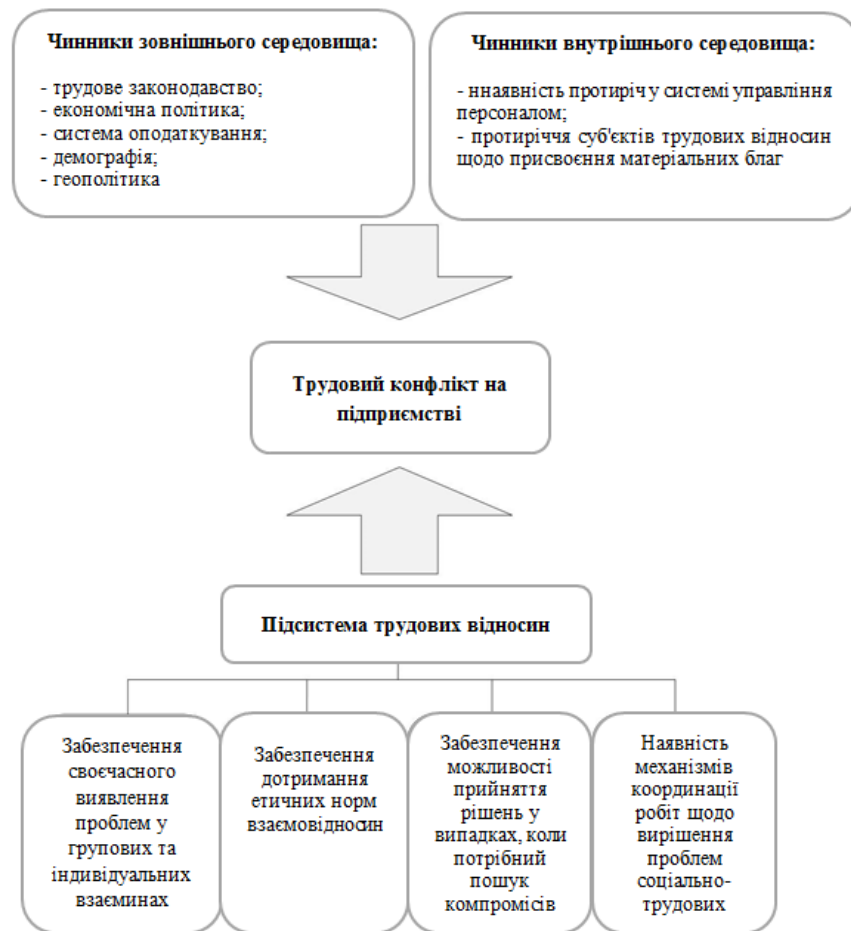


Рисунок 1.5. Структуроутворюючі елементи поняття «трудовий конфлікт» на підприємстві

На основі узагальнення та систематизації сучасних підходів до визначення сутності конфлікту (організаційного, трудового, соціального) нами запропоновано визначення трудового конфлікту на підприємствах або в організаціях як сукупність протиріч, що виникають у зоні зіткнення інтересів на різних ієрархічних рівнях управління та пов'язаних насамперед із конфліктом на основі інтересів [39]:

найвищий рівень (рівень стратегічного управління): власник – топ-менеджер;

середній рівень (рівень тактичного управління): топ-менеджер – функціональний менеджер; функціональний менеджер – лінійний менеджер;

нижній рівень (рівень оперативного управління): лінійний менеджер - робітник високої кваліфікації; рівень виконання: працівник високої кваліфікації - працівник високої кваліфікації; працівник високої кваліфікації - працівник масових професій та посад, працівник масових професій та посад - працівник масових професій та посад.

Етапи формування конфлікту, викликаного протиріччями у трудових відносинах у сфері управління організації, що охоплює управлінські відносини між суб'єктами кожного ієрархічного рівня в організаційній структурі виробничої сфери діяльності організації, наведено на рис. 1.6.

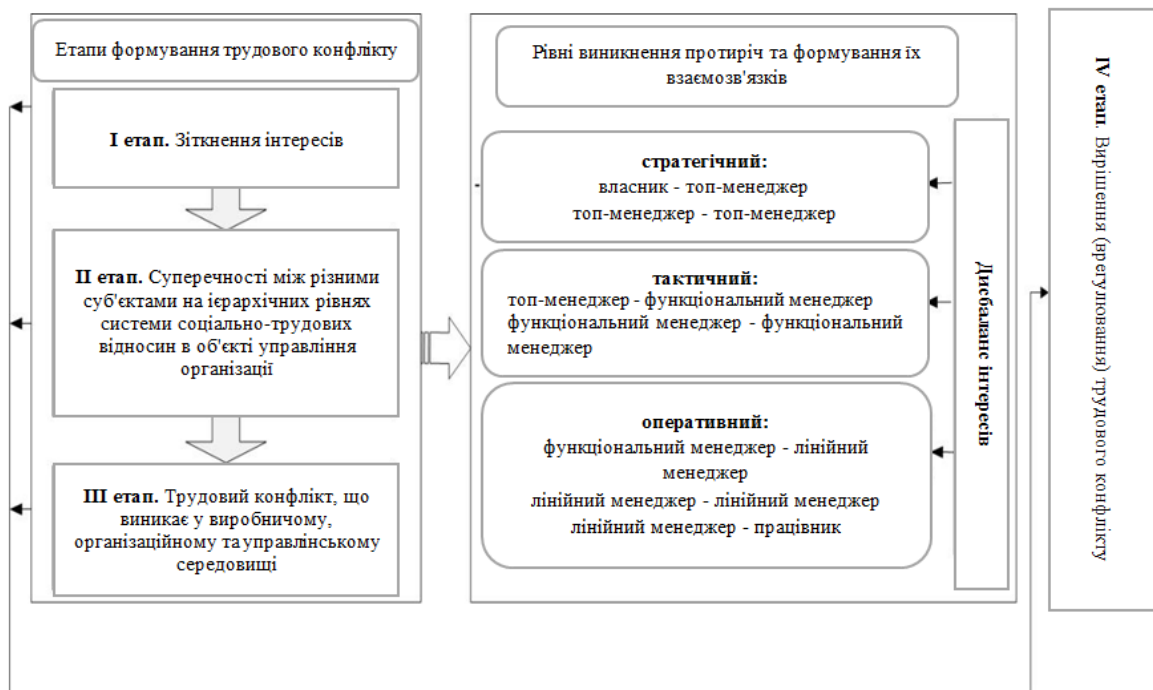


Рисунок 1.6. Етапи формування конфлікту трудових відносин, шляхи їх попередження та вирішення

Конфлікти створюються чи виникають у вигляді самого виробничого процесу: неадекватність у створенні й управлінні, мінливість технологічних режимів, дисбаланс економічної системи. Конфлікти, що виникають у виробничому середовищі підприємства, ґрунтуються на протиріччях, що виникають у технічній та технологічній частині виробництва, які у свою чергу поділяються на чотири види протиріччя, авторами запропоновано фрагмент дослідження протиріччя на прикладі виробничого середовища (табл. 1.1) [41].

Таблиця 1.1

Дослідження протиріч у виробничій сфері діяльності організації

Вид протиріч	Причина виникнення	Очікувані наслідки
Виробнича сфера		
1. Складнощі з впровадженням у виробництво нових технологічних процесів	1.1. Деталь виготовити неможливо. 1.2. Прорахунки у технологічній частині документації	1.1. Відхилення від норм часу 1.2. Запізнення з передачею в цех технологічних маршрутних карт, креслень, технічних умов
2. Збій у роботі, порушення в експлуатації, неякісний ремонт обладнання	2.1. Відсутність потрібних витратних матеріалів у момент виходу з ладу обладнання 2.2. Незнання причин несправності, не проведення робіт, що попереджають заздалегідь вихід із ладу устаткування. 2.3. Низький контроль якості ремонту обладнання	2.1. Несвоєчасне опередження про просте обладнання
3. Ненадійна робота механічного обладнання, неправильна експлуатація інструментів	3.1. Неправильна експлуатація обладнання, недостатній термін експлуатації обладнання, сертифікація запасних частин. 3.2. Слабка організація зберігання інструменту та складових елементів на складі	3.1. Зростання простоїв та зниження змінності, аварії та виробничий травматизм. 3.2. Неналежна експлуатація інструменту
4. Відхилення від запланованого ходу виробництва, логістика	4.1. Суперечки виникають при встановленні змінних завдань, не підкріплених людськими та матеріальними ресурсами, технічною документацією, справним обладнанням, технологічним оснащенням, інструментами тощо.	4.1. Зриви графіків виробництва виробів

Найчастіше трудові конфлікти визначаються учасниками як система трудових відносин, розкриваючи протиріччя області оплати праці. Однак, слід врахувати, що трудовий конфлікт (далі скорочено ТК) обумовлений не тільки протиріччями, пов'язаними з оплатою праці та трудовою діяльністю, він також може бути викликаний всією сукупністю соціально - трудових відносин у трудовому колективі підприємства, насамперед протиріччями інтересів роботодавця та найманих працівників.

Структура, у якій відбито чинники, що впливають на конфлікт, є його статичною характеристикою і містить такі елементи (рис. 1.7).

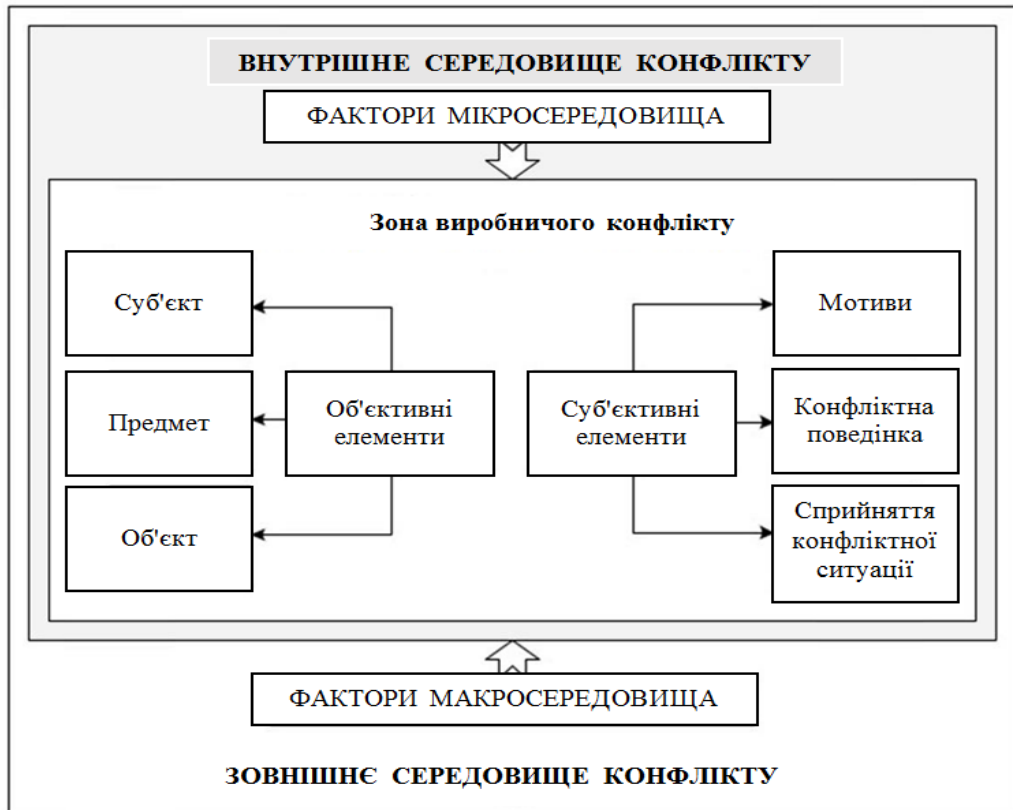


Рисунок 1.7. Структура трудового конфлікту

Розглянемо виробничі конфлікти різних рівнях управління на підприємствах промисловості (рис. 1.8).



Рисунок 1.8. Систематизація конфліктів, що виникають на підприємстві

На рисунку наочно показані можливі конфлікти, які можуть виникати в системах взаємодії "власник - топ-менеджер", "топ-менеджер - менеджер", "менеджер - менеджер", "менеджер - найманий робітник", "найманий робітник - найманий робітник".

Усі конфлікти класифікуються за пріоритетними напрямками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікатор трудових конфліктів у виробничій сфері діяльності організації

Рівень керування	Протиріччя
Стратегічний рівень	Суперечності стратегії продуктової Протиріччя стратегії виробничої Протиріччя стратегії у сфері якості Суперечності інвестиційної стратегії Суперечності стратегії кадрової
Тактичний рівень	Суперечності організації виробництва Протиріччя управління технологічними процесами Протиріччя організації випуску якісної продукції та попередження шлюбу Протиріччя організації забезпечення та ремонту обладнання Протиріччя енергетичного забезпечення виробництва Протиріччя організаційного розвитку та управління персоналом Суперечності управління запровадженням інновацій Протиріччя безперебійного та надійного забезпечення виробничими запасами
Оперативний рівень	Протиріччя організації виконання виробничого завдання Протиріччя організації попередження та усунення порушень технологічних процесів Суперечності раціональної організації праці Протиріччя організації експлуатації обладнання Протиріччя організації освоєння інноваційних виробничих операцій Протиріччя організації бездефектного випуску продукції Протиріччя організації запровадження раціоналізаторських пропозицій Протиріччя організації економного використання матеріальних та енергетичних ресурсів

Оскільки цілі роботодавців і співробітників часто несумісні, конфлікти є невід'ємними і є невід'ємною частиною організаційного життя.

1.2. Сутність управління конфліктами у бюджетних організаціях

Конфлікт є невід'ємною частиною діяльності організації, і тому необхідно вміти керувати цим явищем. Правильне діагностування та прогнозування дозволяє отримати той позитив, який полягає у самій природі конфлікту. Особливо важливо вміти керувати конфліктом за командного стилю організації діяльності.

Управління конфліктом у сенсі слова – це процес цілеспрямованого впливу суб'єктів соціального управління причини конфлікту з метою усвідомленого зміни характеру протистояння загалом чи його приватних проявах.

Існує дві основні групи способів управління конфліктом: міжособистісні та структурні.

Структурні методи вирішення конфліктів. Вони орієнтовані на організаційні та управлінські підходи, що сприяють мінімізації або вирішенню суперечностей у рамках організації. Ці методи включають:

Уточнення вимог до роботи. Чітке формулювання вимог та обов'язків кожного працівника допомагає уникнути непорозумінь, що можуть призвести до конфліктів. Усе повинно бути детально прописано в посадових інструкціях і нормативних документах, що дає змогу уникати ситуацій, коли одна сторона вважає, що її права порушено, а інша не усвідомлює, що діяла неправильно.

Координаційні та інтеграційні механізми. Для ефективного вирішення конфліктів важливо створити механізми, які забезпечують взаємодію між підрозділами та працівниками. Це можуть бути різноманітні комітети, робочі групи, а також автоматизовані системи обміну інформацією, що дозволяють швидко вирішувати питання, не доводячи їх до конфлікту. Важливо, щоб ці механізми забезпечували прозорість і зрозумілість в організаційних процесах.

Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей. Коли всі члени організації працюють над досягненням спільних цілей, це зменшує ймовірність виникнення конфліктів, оскільки кожен працівник бачить, як його інтереси інтегруються в загальний успіх організації. Це також допомагає уникати конкуренції між підрозділами і зменшує можливість конфліктів на рівні міжособистісних відносин.

Структура системи винагород. Використання винагород як механізму мотивації дозволяє створити певні стимули для досягнення організаційних цілей. Працівники, які сприяють досягненню цих цілей, можуть отримувати бонуси, підвищення або інші форми заохочень. Це створює атмосферу, де виконання завдань, що є частиною загальної стратегії організації, є взаємно вигідним для працівників і керівництва, що мінімізує конфлікти.

Застосування цих структурних методів дозволяє знизити рівень конфліктних ситуацій в організації, оскільки чітке розуміння ролей і винагороди мотивує працівників до виконання завдань і взаємодії.

Визначення способів вирішення міжособистісних конфліктів. Міжособистісні конфлікти часто є складними, оскільки вони стосуються безпосередньо людських взаємин. У цьому випадку менеджер має володіти низкою навичок і стратегій, щоб ефективно вирішувати конфлікти, не завдаючи шкоди робочим процесам і атмосфері в команді. Для вирішення таких конфліктів використовуються різні стратегії, кожна з яких відповідає різним рівням наполягання (напористості) і кооперативності.

Наполегливість (напористість) – це прагнення досягнути своїх цілей навіть за рахунок інших людей. Вона характеризує поведінку, спрямовану на домінування у ситуації, часто без урахування потреб та інтересів інших учасників конфлікту.

Кооперативність – це здатність враховувати інтереси інших людей і прагнення досягти таких результатів, які будуть вигідні всім сторонам. Кооперативна поведінка передбачає взаєморозуміння і компроміс, що є важливими складовими успішного вирішення конфліктів.

В залежності від того, як поєднуються ці дві характеристики, можна визначити п'ять основних стратегій вирішення міжособистісних конфліктів [11]:

Уникнення (ухилення) – це стратегія, яка характеризується низьким рівнем як наполегливості, так і кооперативності. Людина, яка використовує цей підхід, намагається уникнути конфлікту, відмовляючись від активної участі в його розв'язанні. Це може бути ефективно в короткостроковій перспективі, коли конфлікт є незначним або не вартий зусиль для вирішення. Однак, якщо конфлікт не вирішувати, він може загостритися.

Протиборство (примус) – при такій стратегії особа висуває свої інтереси на перший план, не звертаючи уваги на потреби іншої сторони. Це можливо, коли ситуація вимагає рішучих дій або прийняття рішення у кризовій ситуації. Проте, в довгостроковій перспективі така стратегія може створювати напругу і погіршувати відносини в колективі.

Згладжування (поступливість) – це стратегія, де одна сторона йде на поступки і погоджується з вимогами іншої. Хоча ця стратегія допомагає зменшити напругу в короткостроковій перспективі, вона може призвести до того, що одна сторона завжди поступатиметься, що створює нерівність і незадоволеність у довгостроковій перспективі.

Компроміс – це стратегія, яка характеризується середнім рівнем як наполегливості, так і кооперативності. Всі сторони йдуть на певні поступки, щоб досягти взаємоприйняттого рішення. Компроміс є оптимальним для ситуацій, коли потрібно швидко вирішити конфлікт, але жодна сторона не повинна залишатися в повному програві.

Вирішення проблеми – це стратегія, яка має на меті спільно знайти оптимальне рішення для всіх сторін конфлікту. Вона передбачає високий рівень і наполегливості, і кооперативності. При цьому всі учасники повинні бути готові до конструктивної співпраці і сприяти вирішенню проблеми. Такий підхід є найефективнішим для досягнення довгострокових гармонійних відносин у команді, однак він вимагає часу та ресурсів.

Вибір стратегії вирішення конфлікту залежить від конкретної ситуації, рівня важливості конфлікту та взаємних інтересів сторін. Структурні методи дозволяють організувати робочі процеси таким чином, щоб конфлікти виникали рідше, тоді як стратегічне управління міжособистісними конфліктами допомагає підтримувати здорову атмосферу в колективі, забезпечуючи досягнення спільних цілей.

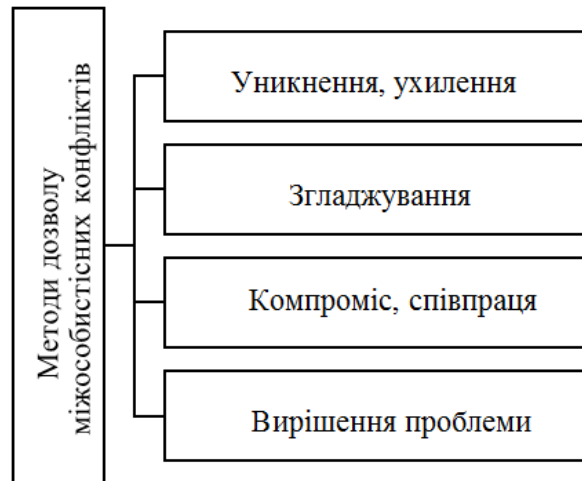


Рисунок 1.9. Методи вирішення міжособистісних конфліктів

Задача менеджера полягає в тому, щоб вчасно виявити конфлікти на їх початкових етапах. Дослідження показують, що ефективність вирішення конфлікту значно зменшується з часом: коли конфлікт виявляється на ранній стадії, ймовірність його успішного вирішення складає 92 %, на стадії підйому - 46 %, а на піковій стадії, коли конфлікт досягає апогею, вирішення стає малоімовірним або вкрай важким.

Існує п'ять основних стратегій управління конфліктами, зокрема метод, розроблений Томасом і Кінменом, який допомагає визначити різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Цей метод ґрунтується на двох основних параметрах: бажанні задовольнити власні інтереси та інтереси інших осіб. Стиль поведінки в конкретному конфлікті залежить від того, чи прагне особа активно чи пасивно відстоювати свої інтереси і чи намагається вона діяти індивідуально чи спільно з іншими для досягнення рішення.

1. Стиль ухилення (уникнення)

Цей стиль конфлікту характеризується мінімальним бажанням як наполягати на своїх інтересах, так і співпрацювати з іншими сторонами для вирішення проблеми. Особа, яка застосовує цей стиль, намагається залишатися осторонь конфлікту, не втручаючись в його розвиток. Це може бути ефективно у випадках, коли конфлікт є маловажним або не заслуговує на витрачання енергії для його вирішення. У таких ситуаціях особа може почуватися неправою або визнати, що інша сторона має більше влади. У результаті такого підходу часто жодна зі сторін не досягає своїх цілей, оскільки конфлікт не вирішується.

2. Стиль конкуренції (розв'язання конфлікту силою)

Цей стиль характеризується сильною прив'язаністю до досягнення особистих цілей, навіть якщо це йде всупереч інтересам іншої сторони. Він передбачає активну боротьбу за вигоду, що зазвичай має форму "виграш-програш". Для використання цього стилю необхідно мати певні переваги, зокрема, владу або ресурси. Це стратегія, яка вимагає великих зусиль та вольових якостей, але при цьому вона може призвести до того, що інші учасники конфлікту почуватимуться переможеними. Відносини між сторонами після застосування такого стилю можуть погіршитися, оскільки інші учасники можуть сприймати таку поведінку як агресивну.

3. Стиль співпраці (спільне вирішення проблеми)

Цей стиль є найбільш конструктивним і ефективним для довгострокових відносин, оскільки передбачає взаємну допомогу і бажання знайти рішення, яке вигідне для всіх сторін. Тут кожна з сторін активно взаємодіє з іншою, щоб знайти компроміс, що задовольнить усі інтереси. Стиль співпраці забезпечує ситуацію "виграш-виграш", де всі учасники конфлікту отримують певну вигоду. Ті, хто використовує цей стиль, зазвичай вважаються компетентними та вмотивованими, оскільки вони здатні керувати конфліктами без шкоди для колективу і загальної атмосфери в організації.

4. Стиль пристосування (поступливість)

Цей стиль полягає в тому, щоб максимально піти на поступки і врахувати інтереси іншої сторони, навіть якщо це означає відмову від власних цілей. Людина, яка обирає цей стиль, намагається задовольнити потреби іншого учасника конфлікту, не проявляючи великої ініціативи у захисті своїх інтересів. Цей стиль має тип "невиграш-виграш" і часто асоціюється з альтруїстичним підходом, коли особа шукає довгострокову вигоду у вигляді зміцнення відносин і розвитку співпраці. Він підходить для ситуацій, коли конфлікт не є критичним і можна поступитися для збереження гармонії в групі.

5. Стиль компромісу

Цей стиль вимагає від кожної зі сторін піти на певні поступки, щоб досягти рішення, яке задовольнить обидві сторони в певній мірі. Стиль компромісу зазвичай веде до середнього результату, де ні одна зі сторін не отримує повної вигоди, але і не зазнає значних втрат. Компроміс часто використовують у ситуаціях, коли важливо швидко розв'язати конфлікт або коли одна зі сторін має більші ресурси і переваги. Це підхід типу "непрограш-невиграш", де сторони домовляються про певні поступки, щоб вирішити питання без значних втрат для обох. Компроміс є ефективним способом для досягнення взаєморозуміння, особливо в конфліктах середнього рівня інтенсивності.

Вибір стратегії вирішення конфлікту залежить від конкретної ситуації, характеру конфлікту та взаємних інтересів сторін. Кожен стиль поведінки має свої переваги та недоліки, і для досягнення найбільш ефективного вирішення важливо вчасно оцінити ситуацію та обрати підхід, що найкраще відповідає умовам. Стратегії, такі як співпраця або компроміс, допомагають створити конструктивну атмосферу, у той час як стиль конкуренції може бути корисним в ситуаціях, що вимагають швидкого прийняття рішення і захисту своїх інтересів.

Аналіз кадрової ситуації в бюджетній сфері, зокрема з точки зору мотиваційно-ціннісної складової, є доволі складним. На жаль, в багатьох бюджетних організаціях управління персоналом часто зводиться до ведення кадрового документообігу або, у кращому випадку, до юридичного супроводження. У сучасних умовах це є неприпустимим. Для того, щоб підвищити ефективність роботи організацій і поліпшити обслуговування громадян, необхідно кардинально переглянути процедури управління персоналом, зокрема на рівні кадрового менеджменту.

Ось кілька конкретних структурних підходів до управління конфліктами в бюджетних організаціях [21]:

1. Чітке формулювання цілей, завдань та вимог. У багатьох бюджетних установах наявні посадові інструкції та стандартизація діяльності настільки застаріли, що найчастіше процес зводиться до формального підписання документів, які давно втратили актуальність. Важливо чітко і однозначно визначити вимоги до роботи кожного співробітника і підрозділу, а також їхні права та обов'язки, щоб забезпечити реальний результат.

2. Розумна організаційна структура та ефективні комунікації. Ключовим є уникнення ситуацій подвійного підпорядкування. Кожен співробітник повинен точно знати, чия вказівка є пріоритетною, і які терміни виконання завдань. Адаптація нових співробітників повинна бути забезпечена як з боку лінійних керівників, так і служб персоналу, щоб уникнути плутанини та сприяти ефективному виконанню завдань.

3. Відповідність цілей, завдань і цінностей працівника та організації. Місія та філософія організації повинні бути чітко сформульовані, а персонал має бути поінформований про політику, стратегію та перспективи розвитку установи. Коли працівники розуміють загальні цілі організації і бачать свою роль у їх досягненні, це знижує рівень невизначеності та напруги, особливо в конфліктних ситуаціях.

4. Правильно розроблена система мотивації. Багато іноземних компаній використовують систему «грейдів», яка допомагає об'єктивно

оцінити вклад кожного співробітника. В рамках бюджетної організації важливо, щоб методи вирішення конфліктів працювали злагоджено, з використанням як організаційних, так і психологічних інструментів впливу для досягнення найкращих результатів.

У процесі управління конфліктами члени колективу використовують різні стратегії поведінки, такі як конкуренція, пристосування, уникнення, компроміс і співробітництво. Ефективне управління конфліктами потребує високої кваліфікації керівників або спеціально призначених осіб, відповідальних за вирішення конфліктів у організації.

Для вирішення конфліктів важливо застосовувати як структурні методи управління конфліктними ситуаціями, так і методи вирішення міжособистісних конфліктів, такі як уникнення, примус, згладжування, компроміс, співробітництво та вирішення проблем. Важливо також звернути увагу на превентивні заходи, які допомагають знизити негативні фактори, зокрема низький рівень доходів у бюджетних установах. Це може включати поліпшення умов праці та створення системи мотивації, а також надання психологічної підтримки, проведення тренінгів, бесід та консультацій щодо адаптації, навчання та вирішення проблем, що виникають у повсякденній діяльності працівників.

1.3. Зарубіжний досвід у дослідженні трудових конфліктів

Подальше вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах та організаціях має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться насамперед про узагальнення та запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду у сфері державного фінансування та стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінки персоналу, формування та застосування системи матеріального заохочення різних категорій

працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (Справами фірми).

У країнах із розвинутою ринковою економікою держава, приймаючи він основну фінансову тяжкість підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави й підприємства. Цей механізм включає стимулювання і з боку держави освітньої активності самих підприємств, кооперування останніх із навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія між державою та підприємствами передбачає використання різних інструментів, таких як фінансування, податкова політика, регулювання соціального страхування та забезпечення, а також створення інформаційної та правової інфраструктури.

Що стосується початкової професійної підготовки молоді, то державні органи активно стимулюють підприємства, надаючи пряме фінансування для внутрішньофірмових програм навчання. Наприклад, уряди Великобританії, Італії та Швеції покривають до 80% витрат підприємств на наймання та навчання молоді віком 16-18 років, яка не завершила повну середню освіту.

Пряме фінансування від держави спрямоване також на підтримку альтернативних форм підготовки кадрів, що охоплюють молодь до 25 років. Це включає поєднання теоретичного навчання в закладах освіти з трудовою діяльністю при частковій зайнятості. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність рівня кваліфікації молоді до потреби на виробництві. Важливою умовою є наявність спеціальних програм, які координують підготовку в обох системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом дозволяє коригувати навчальні програми відповідно до вимог ринку праці.

Непряме фінансування також застосовується через податкову політику, що сприяє розвитку внутрішньофірмової підготовки. В США підприємства, що витрачають кошти на підготовку молодих працівників, можуть повністю

звільнитися від податків, якщо навчання акредитоване місцевими органами влади, що гарантує відповідність підготовки стандартам.

У ряді західноєвропейських країн одним із джерел фінансування професійної підготовки є обов'язкові відрахування від підприємств. Наприклад, у Франції підприємства з чисельністю понад 10 працівників зобов'язані відраховувати не менше 1% від фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації працівників.

Постійна потреба в перепідготовці персоналу зумовила створення в більшості країн ринкової економіки спеціальних підрозділів у компаніях, таких як навчальні центри, курси та відділи кадрової політики. В Японії 80% підприємств мають власні системи професійної підготовки. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації складають до 5% від прибутку, не враховуючи державних субсидій.

У розвинених економіках значну увагу приділяють впровадженню сучасних систем оцінки працівників. Однією з поширених форм є самооцінка. За результатами досліджень корпорації "Дженерал Електрик", близько 90% керівників і 86% підлеглих вважають самооцінку важливою складовою системи оцінки праці.

Ефективним методом оцінки результативності керівників і спеціалістів є оцінка на основі досягнутих цілей. Цей метод зазвичай включає кілька етапів: 1) визначення ключових функцій працівників; 2) уточнення кожної функції через конкретні економічні показники (обсяг роботи, якість, прибуток тощо); 3) встановлення конкретних критеріїв для оцінки результатів діяльності; 4) порівняння результатів із попередньо визначеними стандартами і визначення оцінки; 5) підрахунок середньої оцінки для визначення рівня досягнутих цілей. Такий підхід використовують, зокрема, в банку "Чейз Манхеттен" [52].

Зарубіжний досвід показує важливість впровадження багатогранних систем матеріального стимулювання працівників. Основні елементи таких систем включають тарифну систему, прогресивні форми оплати праці,

оригінальні методи преміювання та стимулювання інновацій, а також високу оплату розумової праці і значну індивідуалізацію заробітної плати.

Тарифна система є важливим інструментом диференціації оплати праці залежно від складності та значущості роботи. В країнах з розвинутою економікою переважно використовуються єдині тарифні сітки для різних категорій працівників. Зазвичай кожна галузь формує власні тарифні сітки, що модифікуються на рівні підприємств. Наприклад, в італійській компанії "Оліветті" використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській "Форд моторс" - 23-розрядна. В японських фірмах ставка оплати праці визначається залежно від віку, стажу та результативності праці [30].

Загалом, на більшості зарубіжних підприємств застосовується погодинна оплата праці для робітників, оскільки нині акцент робиться на кількість виробленої продукції, а не на її якість. У 1990-ті роки в країнах Західної Європи було широко поширене використання систем преміювання, які включали як погодинну, так і систему преміювання з колективними та індивідуальними винагородами. Зокрема, рівень охоплення робітників такими системами був дуже високим у Бельгії (92,6%), Німеччині (86,7%), Італії (88,4%), Нідерландах (94,8%) і Франції (93,5%).

У багатьох країнах були розроблені оригінальні методи преміювання. В американських компаніях, наприклад, успішно застосовуються системи преміювання, розроблені на прізвища авторів - Скенлона та Ракера. Перша система передбачає розподіл економії на витратах на заробітну плату між компанією та працівником у співвідношенні 1:3, а друга - формування преміального фонду на основі збільшення умовної чистої продукції, що припадає на кожен долар заробітної плати. Існують також системи відкладених премій: на підприємствах, як, наприклад, "Фіат", премії за нову продукцію виплачуються через 1-2 роки після її створення, а у Франції - через п'ять років, залежно від досягнення певного рівня якості та ефективності праці.

Однією з головних рис сучасних систем стимулювання є широке використання заохочень за інновації. Західноєвропейські компанії створюють преміальні фонди для винагороди за розробку нової продукції, і розмір фонду залежить від обсягу продажу цієї продукції та її частки у загальному виробництві.

В зарубіжних країнах спостерігається тенденція до більш високої оплати розумової праці порівняно з фізичною. Згідно з дослідженнями, заробітна плата працівників розумової праці на 20% вища в Німеччині, на 22% у Італії та Данії, на 44% у Люксембурзі, на 61% у Франції та Бельгії. Середня заробітна плата американських інженерів майже вдвічі перевищує зарплату робітників [51].

В усіх країнах із розвинутою ринковою економікою спостерігається стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці конкретних заслуг працівників. Механізм індивідуалізації включає диференціацію умов найму та регулярну оцінку заслуг персоналу. Наприклад, у США особисті заслуги керівників і спеціалістів оцінюються у 80% випадків, а для робітників - у 50%. У Франції індивідуалізована частина заробітної плати становить три чверті приросту для керівників і спеціалістів, дві третини - для майстрів і майже половину - для робітників.

Зарубіжний досвід показує, наскільки важливо залучати працівників до управлінських процесів на підприємствах. У США широко застосовуються чотири основні форми участі працівників в управлінні: участь у управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничих підрозділів, створення робочих рад чи спільних комітетів менеджерів і працівників, участь у системах розподілу прибутку та включення представників працівників у ради директорів корпорацій. Наприклад, майже 25% американських компаній з чисельністю понад 500 осіб мають в своїй організаційній структурі робочі ради або спільні комітети.

У Німеччині діє особлива система залучення працівників до управління, яка включає спільну участь представників капіталу та

працівників у наглядових радах підприємств, а також наявність «робітника-директора» та створення виробничих рад, що складаються з працівників. Такі ради мають право на голосування, при цьому роботодавці зобов'язані надавати працівникам відповідну інформацію та враховувати їхню думку щодо розвитку підприємства.

Сучасне виробництво також характеризується переходом до колективних (групових) форм організації праці, таких як спільне виконання окремих завдань (контроль якості, навчання, обслуговування виробництва). Однією з таких форм є «гуртки якості», які є неформальними організаціями, що діють паралельно з традиційною ієрархічною системою управління. Вони здобули популярність завдяки підвищенню ефективності виробництва: за кожен витрачений долар на розвиток таких гуртків підприємства отримують 4-8 доларів прибутку. У США понад 90% найбільших корпорацій використовують «гуртки якості», а в Японії працює понад мільйон таких гуртків, що об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

Таким чином, прогресивні методи оцінки та мотивації персоналу, що широко використовуються в закордонних компаніях, включають систему самооцінки, оцінку за цілями та різні підходи до матеріального стимулювання. Особлива увага приділяється індивідуалізації заробітної плати та преміювання, а також впровадженню інноваційних підходів у сфері компенсацій, що дозволяє підвищити продуктивність праці та мотивацію працівників.

Отже, зарубіжний досвід управління трудовим потенціалом дозволяє ефективно використовувати людський капітал, сприяючи як зростання продуктивності праці, а й поліпшення соціального клімату у компанії. Це наголошує на необхідності адаптації передових світових практик до українських умов, що, у свою чергу, може призвести до суттєвого поліпшення якості праці та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І РІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У КОМІТЕТІ КУЛЬТУРИ ТА МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ АДМІНІСТРАЦІЇ ЛУБЕНСЬКОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО РАЙОНУ

2.1. Дослідження генезису конфліктних ситуацій в організації

При дослідженні генезису конфліктних ситуацій у Комітеті культури та молодіжної політики ми провели аналіз кількісного та якісного складу працівників Комітету оцінили їхню відповідність. Вивчення структурних зрушень у складі персоналу дозволило виявити основні тенденції якісному зміні кадрів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура Комітету на 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих (посади)	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Голова Комітету	1	1	1	100
Заступник голови Комітету	1	1	1	100
Головний спеціаліст	2	2	2	100
Провідний спеціаліст	4	4	2	50
Фахівець	2	-	-	0
Інженер з ремонту телерадіоапаратури	1	1	1	100
Головний бухгалтер	1	1	1	100
Заступник начальника відділу	1	1	1	100
Секретар-машиніст	1	1	1	100
Водій автомобіля	1	1	1	100
Методист	3	2	1	33,3
РАЗОМ	18	15	12	66,7

З даних табл. 2.1 видно, що чисельність персоналу 2024 року порівняно з 2022 роком зменшилася на 6 осіб або 33,3 %. У тому числі чисельність провідних фахівців зменшилася на 2 особи або на 50%. Це свідчить про скорочення робочих місць і, отже, зниження продуктивність праці.

Більш наочна структура працівників Комітету на 2024 рік представлена на рис. 2.1.

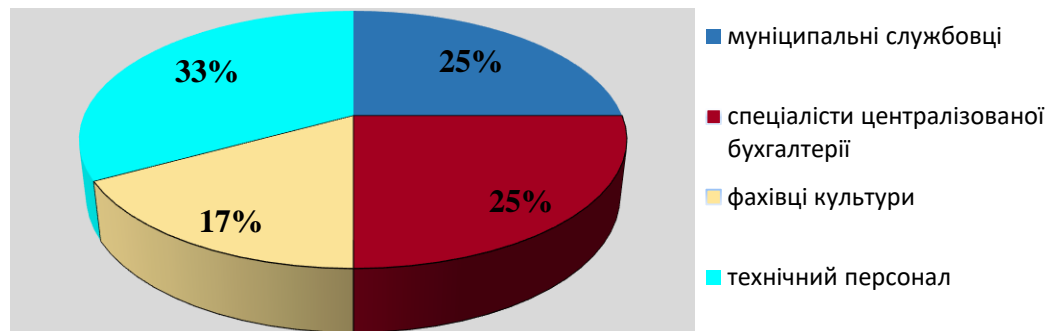


Рисунок 2.1. Структура персоналу Комітету 2024 року
(у % до загальної чисельності)

Кваліфікований рівень робочих кадрів багато в чому залежить від їхнього віку, освіти та досвіду роботи. Тому в процесі кількісного аналізу складу робочих кадрів ми розглянули зміну у складі робочих кадрів за віком, освітою та досвідом. Представимо вікову структуру Комітету шляхом угруповання (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Вікова структура працівників Комітету 2022-2024 рр.

Вік (років)	2022 р.	2023 р.	2024 р.
20-29	5,6	6,7	8,3
30-39	33,3	33,3	16,7
40-49	22,2	20	33,3
50-54	33,3	33,3	16,7
55 і старше	5,6	6,7	25

З даних табл. 2.2 видно, що у Комітеті найбільша відсоткова частка у віці від 40 до 49 років, і вона продовжує збільшуватися рахунок скорочення частки групи 20-29 і 50-55 річних робочих кадрів. Також значно збільшується частка групи 30-39 річних робітників.

Надалі це може позитивно зашкодити ефективності роботи підприємства, оскільки 40-49 літні робітники – це з високим рівнем кваліфікації і з тривалим стажем і досвідом роботи. Але з іншого боку, чим більше молодих кадрів на підприємстві, тим більше нових ідей та пропозицій.

Зобразимо вікову структуру працівників Комітету на 2024 рік (рис. 2.2).

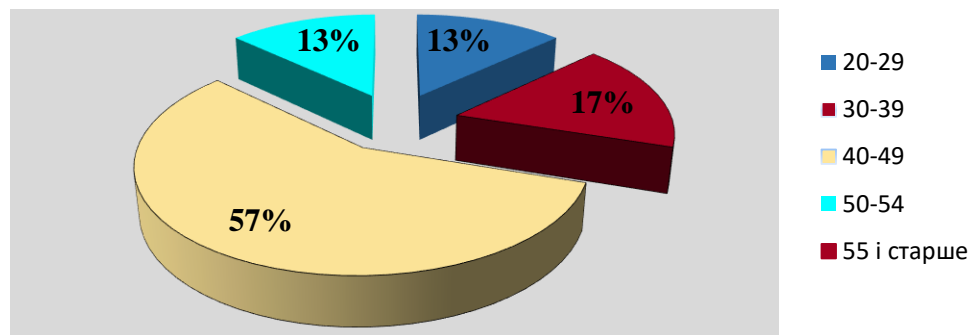


Рисунок 2.2. Вікова структура працівників Комітету на 2024 р.
(у % до загальної чисельності)

Далі ми проаналізували склад робочої сили підприємства з досвіду роботи (рис. 2.3).

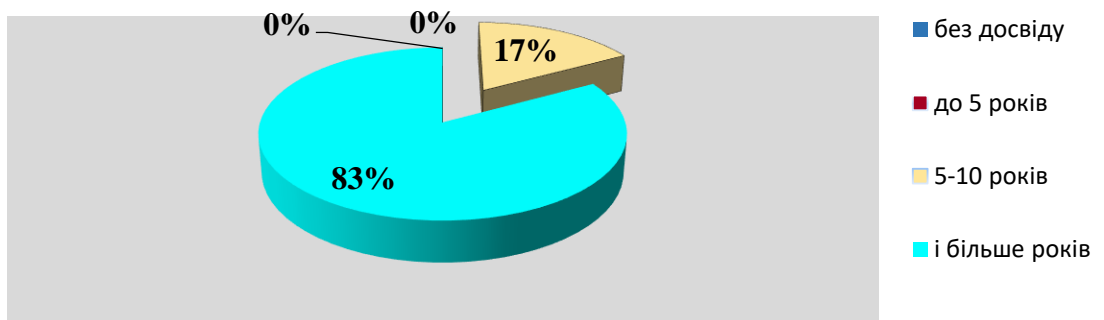


Рисунок 2.3. Характеристика працівників Комітету з досвіду роботи
(у % до загальної чисельності)

На рис. 2.3 видно, що більшість співробітників (83%) мають досвід роботи понад 10 років, 17% співробітників мають досвід роботи від 5 до 10 років. Співробітників без досвіду роботи та до 5 років у Комітеті немає. Це говорить про високу кваліфікацію персоналу в Комітеті, і водночас наочно

підтверджує відсутність поновлення кадрового складу.

Для характеристики руху робочої сили ми розраховали та проаналізували динаміку наступних показників:

Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{пр}$) [2]:

$$K_{пр} = \frac{\text{кількість прийнятих на роботу працівників}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}}; \quad (2.1)$$

2022 р.: $1/18 = 0,06$;

2023 р.: $1/16 = 0,06$;

2024 р.: $2/13 = 0,15$.

Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{кількість звільнених працівників}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}}; \quad (2.2)$$

2022 р.: $4/18 = 0,22$;

2023 р.: $4/16 = 0,25$;

2024 р.: $5/13 = 0,38$.

Характеристика руху робітничих кадрів за коефіцієнтами обороту не розкриває причин вибуття.

$$K_{тх} = \frac{\text{кількість звільнених працівників за власним бажанням за порушення дисципліни}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}}; \quad (2.3)$$

2022 р.: $2/18 = 0,222$;

2023 р.: $4/16 = 0,250$;

2024 р.: $4/13 = 0,308$.

Коефіцієнт плинності кадрів у Комітеті культури досить високий (30,8%), але, як видно з табл. 2.3 з кожним роком цей показник збільшується (порівняно

з 2022 р. він змінився на 8,6%).

У 2022 році було скорочено двох спеціалістів централізованої бухгалтерії комітету, у зв'язку із запровадженням самостійного бухгалтерського обліку муніципальними установами культури. Це погано позначилося роботі централізованої бухгалтерії, виникає багато конфліктних ситуацій при зведенні звітів. Бухгалтери муніципальних установ здають неточні дані, не вчасно, не проводять аналіз цих даних.

Таблиця 2. 3

Аналіз руху працівників Комітету за 2022 - 2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
1. Перебувало за списком початку року	21	18	15	71,4
2. Прийнято	1	1	2	200
3. Вибуло	4	4	5	125
У тому числі:				
3.1. нецікава робота	1	1		0
3.2. переїзд на інше підприємство	1	1	4	400
3.3. незадовільна заробітна плата		2		0
3.4. порушення трудової дисципліни				
3.5. зі скорочення штатів	2		1	50
4. Стан за списком на кінець року	18	15	12	66,7
5. Середньооблікова чисельність робочих кадрів	18	16	13	72,2
6. Коефіцієнт обороту з прийому	0,06	0,06	0,15	-
7. Коефіцієнт обороту з вибуття	0,22	0,25	0,38	-
8. Коефіцієнт плинності	0,222	0,250	0,308	-

Шляхом стороннього спостереження у природних умовах було виявлено напруженість у відносинах. Працівники Комітету поведуться у конфліктних ситуаціях по-різному. Для визначення, як діятиме співробітник у ситуації конфлікту, його слід протестувати. Тому було вирішено провести дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, в рамках якого застосовувалися дві методики: діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки К. Томаса та діагностика самооцінки ступеня конфліктності.

Для виявлення типових форм поведінки працівників Культури у конфліктних ситуаціях, ми провели спеціальну методику - "Опитувач

діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки". У підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас наголошував не лише на вирішенні конфліктів, а на керуванні ними. Відповідно до цього, Томас вважає за потрібне сконцентрувати увагу на тому, які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які з них є більш продуктивними або деструктивними, яким чином можна стимулювати продуктивну поведінку (Додаток А) . Знання схильності кожного члена колективу до того чи іншого способу вирішення конфлікту багато в чому може визначити, як його успішне вирішення, і запобігання.

У результаті було встановлено, що респонденти використовують у своїй діяльності майже всі стратегії поведінки. Але найбільша кількість балів у більшості респондентів припадає на тактику уникнення конфлікту.

В одного респондента переважає тактика пристосування. Працівники Комітету, які використовують тактику сторона, що пристосовується, готова поступитися, нехтуючи власними інтересами, погоджується на вимоги та претензії сторони, що протистоїть. Крім того, багато з причин уникнення конфлікту застосовні до пасивного та активного пристосування, навмисного бажання утихомирити супротивника або просто «здатися». Ситуація, коли водій, перебуваючи у підпорядкуванні головного фахівця, уникає конфліктів, але не прагне вирішити її конструктивно. Йде на поступки, жертвує власними інтересами. Така тактика у водія через побоювання втратити роботу.

І по одному респонденту тактика компромісу та співробітництва. Співпраця-кооперація, заснована на повному задоволенні інтересів усіх учасників конфлікту. Однак цей підхід вимагає великої напруги або, творчих здібностей, фантазії та концентрації інших ресурсів, займає багато часу, тому що має на увазі, що інтереси однієї сторони не будуть задоволені, якщо не будуть задоволені інтереси іншої сторони. Так, коли головний бухгалтер не забуває про свої інтереси, але при цьому враховує інтереси іншої сторони. У підпорядкуванні Комітету п'ять підвідомчих установ і там працюють бухгалтера. На головного бухгалтера Комітету покладено контроль. Він

зацікавлює бухгалтерів пошуку справжніх причин розбіжностей спільного вироблення рішення, яке задовольняє всіх.

Компроміс - готовність до взаємних поступок; у разі розбіжностей обидві сторони програють, оскільки добровільно відмовляються від своїх інтересів. Результат компромісу - різний ступінь задоволеності та незадоволеності всіх сторін. Ситуація:, коли головний спеціаліст КМЦ готовий до певної міри поступитися власними інтересами, якщо інша сторона, яка бере участь у конфлікті, йде на те саме. Виконує роботу, не передбачену її посадовою інструкцією (табл. 2. 4) [11].

Таблиця 2.4

Результати діагностики за методикою К. Томаса

№ випробуваного	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1	0	5	8	8	9
2	1	7	8	9	5
3	5	1	7	11	6
4	4	6	6	10	4
5	1	7	4	10	8
6	2	6	9	9	8
7	5	7	5	8	5
8	5	1	9	10	5
9	1	6	6	10	7
10	2	4	8	11	5
11	4	6	5	12	3
12	3	10	4	8	5
Разом	33	66	79	116	70

Наочніше результати діагностики за методикою представлені на рис. 2.4.

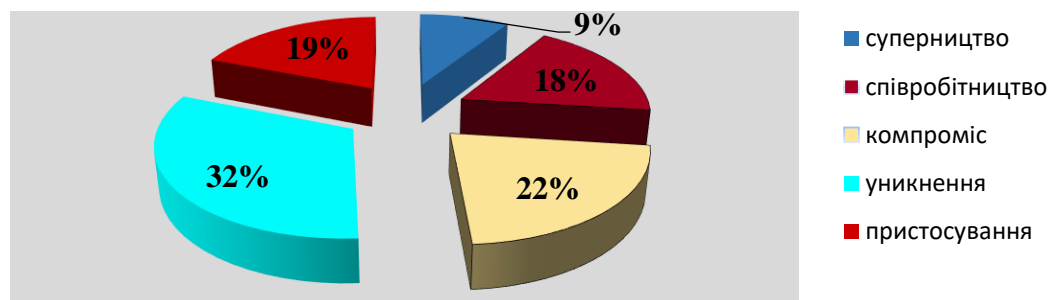


Рисунок 2.4. Стратегії поведінки працівників Комітету за методикою К. Томаса
(% до загальної чисельності)

Отримані дані дозволили припустити, що використання тактики уникнення може бути викликано потребою у визнанні, прагненням відповідати зразку поведінки, що схвалюється авторитетом. У зв'язку з цим респондентам запропонували тест діагностики самооцінки конфліктності (Додаток Б).

Результати цього тесту (табл 2.5) свідчать про схильність респондентів уникати конфліктних ситуацій.

Таблиця 2.5

Результати діагностики самооцінки конфліктності, бали

№ випробуваного	Самооцінка конфліктності
1	41
2	21
3	41
4	21
5	26
6	26
7	28
8	36
9	18
10	21
11	15
12	9

Наочніше результати діагностики самооцінки конфліктності представлені на рис. 2.5.

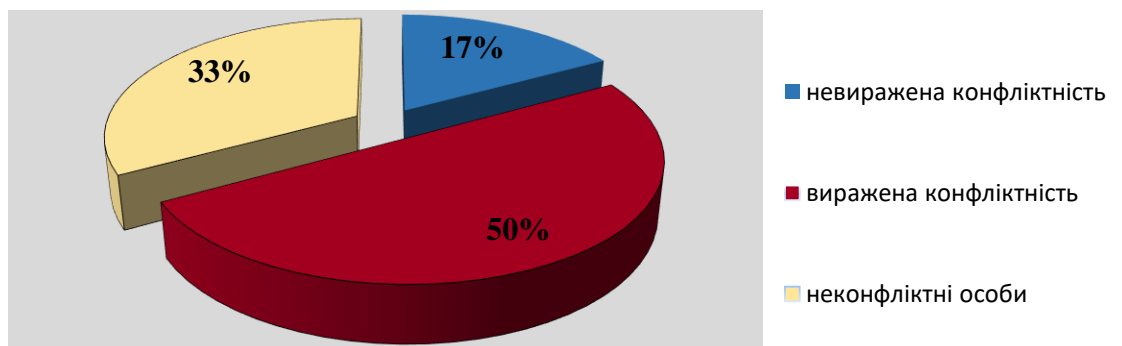


Рисунок 2.5. Результати діагностики самооцінки конфліктності
(у % до загальної чисельності)

Для підтвердження гіпотези обчислюємо коефіцієнт кореляції Спірмена за формулою [2]:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (2.4)$$

де $\sum d^2$ - сума квадратів різниць рангів ;

n - Число парних спостережень.

$$\sum d^2 = 484,5;$$

$$r = 1 - \frac{6 \times 484,5}{12(12^2 - 1)} = -0,69;$$

$$12(12^2 - 1).$$

В результаті дослідження встановлено наявність зв'язку між стратегіями поведінки та конфліктністю особистості. Коефіцієнт кореляції ($r = -0,69$) показує, що більшим значенням стратегії суперництва за тестом К Томаса відповідають великі значення за шкалою рангів.

Це підтверджує кореляція між стратегією уникнення (за К. Томасом) і ступенем конфліктності особистості - неконфліктні люди в групі піддослідних воліють уникати конфлікту.

Таблиця 2.6

Аналіз рангової кореляції за Спірменом стратегії уникнення та ступеня конфліктності особистості

№ п/п	Стратегія уникнення, бали	Самооцінка конфліктності, бали	Ранги зі стратегії уникнення	Ранги з самооцінки конфліктності	Різниця рангів, d	d^2
1	8	41	4	14	10	100
2	9	21	6,5	6	-0,5	0,25
3	11	18	12,5	3,5	-9	81
4	10	21	9,5	6	-3,5	12,25
5	10	24	9,5	8	-1,5	2,25
6	9	26	6,5	9	2,5	6,25
7	8	28	4	10,5	6,5	42,25
8	10	36	9,5	12,5	3	9
9	10	18	9,5	3,5	-6	36
10	11	21	12,5	6	-6,5	42,25
11	12	15	14	2	-12	144
12	8	9	4	1	-3	9

Крім цього, було виявлено, що особи, у яких найменші значення за шкалою рангів (конфліктності) вибирають як спосіб взаємодії співробітництво. Також було виявлено зв'язок між стратегією співробітництва та самооцінкою рівня конфліктності. Тобто, люди, які вважають себе неконфліктними, схильні до співробітництва у конфліктній ситуації.

Таким чином, з результатів дослідження в Комітеті можна зробити такі висновки. Існує взаємозв'язок між самооцінкою рівня конфліктності і стратегією поведінки в конфлікті, яку можна проілюструвати кореляцією низької самооцінки рівня конфліктності особистості і вибором стратегії співробітництва в конфлікті. Співробітники, яких сприймають неконфліктними, віддають перевагу стратегії уникнення (за методикою К. Томаса) [12].

Причиною конфліктності співробітників у організації на психологічному рівні може бути несвідома потреба у суперництві, т. е. бажання задовольнити свої інтереси на шкоду інтересам інших співробітників лише на рівні прихованих мотивів.

За підсумками експериментального дослідження можна сказати, що висока потреба у схваленні у членів даного колективу веде до формування у них унікальної тактики поведінки у конфліктній ситуації, що у свою чергу веде до накопичення негативних емоцій, взаємних негативних оцінок, нездатності відстояти свою думку, що відбивається на соціально-психологічний клімат колективу.

Далі ми провели групове, суцільне анкетування працівників Комітету (Додаток В).

Анкетування використовували з метою отримання психологічної інформації, а соціологічні та демографічні дані грали лише допоміжну роль. За допомогою методу анкетування з найменшими витратами набули високого рівня масовості дослідження. Особливістю цього його анонімність (особистість респондента не фіксувалася, фіксувалися лише його відповіді).

На питання про місце конфліктів у трудовій діяльності 10% респондентів відповіли, що конфлікти займають важливе місце, 70% опитаних не надають їм великого значення, для 20% респондентів конфлікти є незначним фактом (рис. 2.6).

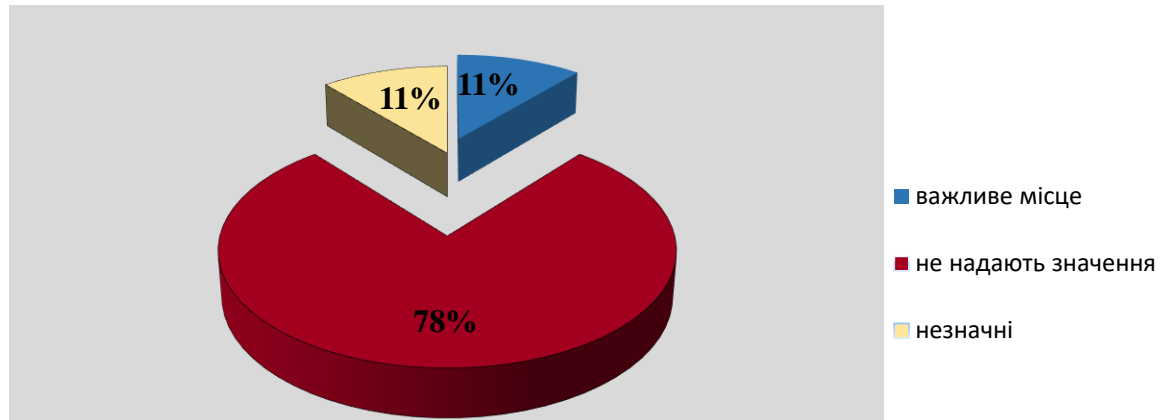


Рисунок 2.6. Місце конфліктів у трудовій діяльності

При відповіді питання, з якими конфліктними ситуаціями стикаються співробітники Комітету, 80 % респондентів відповіли, що основний вид конфліктів - це конфлікти виробничого характеру, 10% респондентів вирішили, що це конфлікти особистого характеру і 10 % конфлікти з громадянами (рис. 2.7).

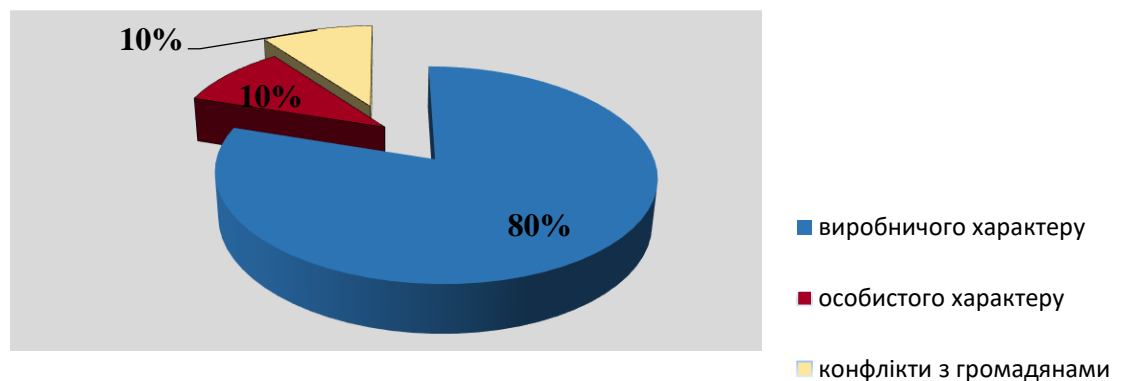


Рисунок 2.7. Види конфліктів у трудовій діяльності

З важливих питань було питання про ефективність заходів з регулювання конфліктних ситуацій.

На питання про порушення трудової та технологічної дисципліни, 35% респондентів відповіли, що це запізнення на роботу, по 20% відповідей припадають на порушення правил техніки безпеки, по 10% порушення правил внутрішнього розпорядку, по 35% – припадають на недбалість (рис. 2.8).

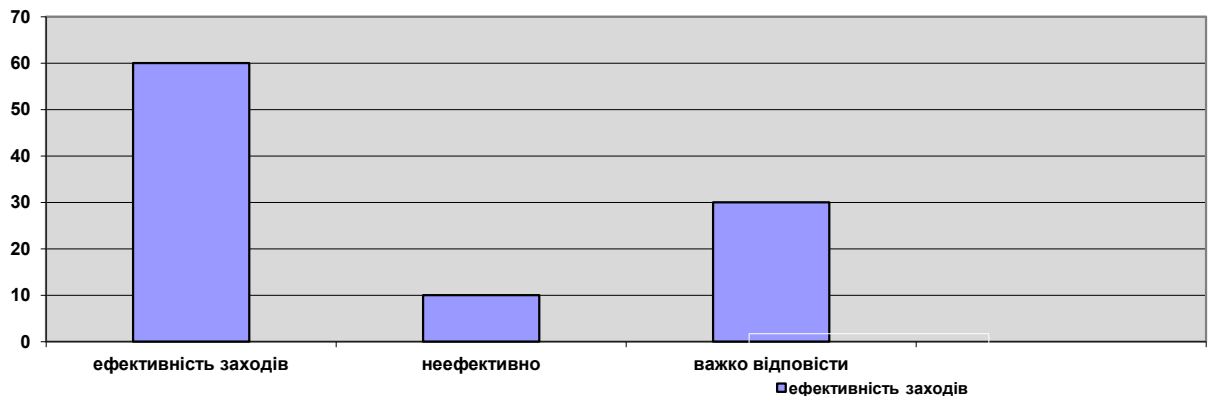


Рисунок 2.8. Ефективність заходів щодо регулювання конфліктних ситуацій (у %)

На питання щодо ставлення до покарань за порушення трудової дисципліни, 50% респондентів відповіли, що підтримують покарання, 50% негативно ставляться до покарань за правопорушення (рис. 2.9).

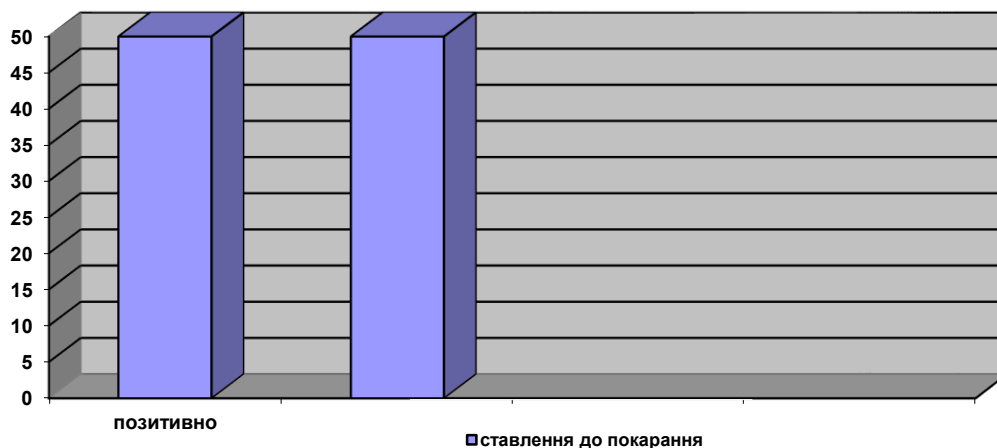


Рисунок 2.9. Ставлення працівників до покарань порушення трудової дисципліни (у %)

Щодо дотримання трудової дисципліни як одного з серйозних факторів продуктивності праці, у Комітеті такі конфліктні ситуації спостерігаються.

Які стосунки у вас із колегами по роботі, на це питання 90% респондентів вважають, що у колективі склалися добрі стосунки між співробітниками, 10% вважають, що стосунки між співробітниками погані.

2.2. Типологія причин виникнення конфліктних ситуацій та способів їх вирішення

Для виявлення причин організаційних конфліктів у Комітеті було проведено анкетування співробітників (Додаток Г), у якому взяли участь 12 осіб. Частота виникнення конфліктних ситуацій організації представлена на рис. 2.10.

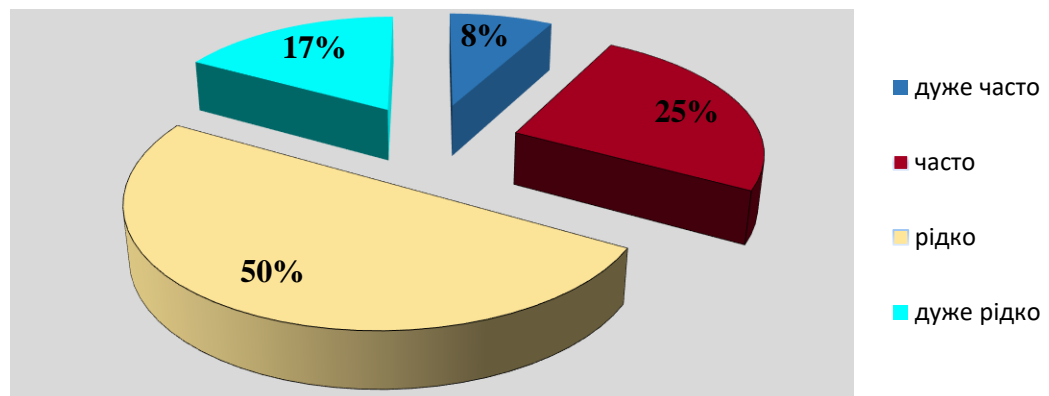


Рисунок 2.10. Динаміка трудових спорів у Комітеті культури

Таким чином, згідно з проведеним анкетуванням, ми бачимо, що одна особа (8 % працівників) вказали, що конфліктні ситуації виникають дуже часто, три особи (25%) – часто, 6 осіб (50%) відзначили, що конфліктні ситуації досить рідкісні, та дві осіб (17%) стверджують, що зіткнення дуже рідко виникають у процесі роботи.

Робимо висновок, що конфліктні ситуації між працівниками підприємства виникають нечасто.

За підсумками анкетування ми з'ясували, що (Додаток А) причини конфліктів у Комітеті:

67% наголосили на наявності особистих претензій та амбіцій працівників;

8% співробітників відзначили невдоволення умовами праці;

17% незадоволені заробітною платою;

8% опитаних незадоволені керівником.

Дані анкетування представимо як рис. 2.11.

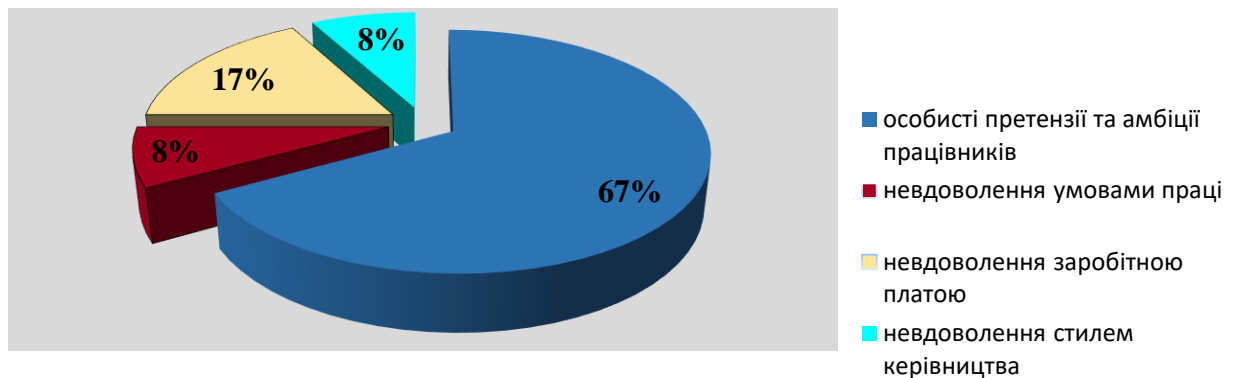


Рисунок 2.11. Результати анкетування

Отже, бачимо, більшість співробітників (67%) вважають головною причиною організаційних конфліктів наявність особистих претензій і амбіцій працівників: невміння контролювати свій емоційний стан, оскільки більшість працівників творчі особистості.

Так як у Комітеті працівники з різними рисами характеру більшість творчих особистостей, поглядами і цінностями вони не в змозі ладити один з одним.

Неадекватна самооцінка своїх можливостей та здібностей, буває як завищеною, так і заниженою. І в тому, і в іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих – і ґрунт для конфлікту готовий. Прагнення домінувати, будь-що там, де це можливо і неможливо. У комітеті у головного спеціаліста дуже завищена самооцінка своїх можливостей та здібностей, при вирішенні будь-якого навіть простого питання, виникають

конфлікти, де задіяно більшість працівників Комітету.

Консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції. Головний бухгалтер, працюючи у Комітеті 30 років, неохоче погоджується на нововведення, що призводить до конфліктів. Зайва принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і судженнях, надмірне прагнення сказати правду у вічі. Заступник голови, володіючи такими якостями як прямолінійність висловлювань створює конфліктні ситуації з вищим керівництвом. Певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, впертість, дратівливість. Це властиво економісту Комітету, запальність та дратівливість призводить до конфліктів із керівництвом та працівниками Комітету та бухгалтерами підвідомчих установ.

Так, одні працівники Комітету вважають цінністю цікаву та змістовну роботу. А інші орієнтовані лише отримання винагороди будь-яким способом. Вочевидь, що різницю у ціннісних орієнтаціях під час спільної діяльності призводить до конфлікту. Профілактичними заходами запобігання даному типу конфліктів у Комітеті є виділення та культивування у працівників тих цінностей, які сприяють успішному функціонуванню організаційних структур та їх елементів. У Комітеті це організація дозвілля населення. Орієнтування всіх співробітників для досягнення цілей організації, патріотизм щодо своєї організації, на чесне отримання значних винагород тощо.

17% працівників висловили невдоволення заробітною платою.

Заробітна плата визначається відповідно до положення про оплату праці керівників, спеціалістів та службовців та штатного розпису, таких претензій у Комітеті не повинно бути.

8% відзначили невдоволення умовами праці:

застаріле обладнання;

незадовільний стан робочих місць;

можливість травматизму в процесі роботи.

А також 8% опитаних працівників незадоволені керівником.

Відповідно до результатів анкетування (рис. 2.12) стиль керівника Комітету.

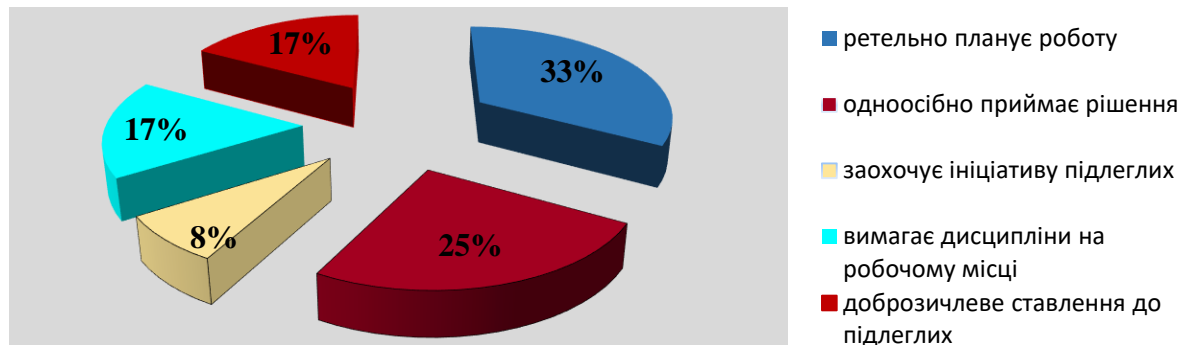


Рисунок 2.12. Характеристика стилю управління Голови Комітету культури

За рис. 2.12 ми бачимо, що:

33,3% опитаних вважають, що Голова Комітету ретельно планує роботу, тобто. складає для підлеглих докладні інструкції, розробляє графіки виконання;

25% опитаних вважають, що керівник одноосібно приймає рішення, не радячись із підлеглими;

8% опитаних вважають, що керівник заохочує ініціативу підлеглих;

16,7% працівників відзначають доброзичливе ставлення керівника до працівників;

16,7% співробітників наголошують, що керівник вимагає дотримання суворої дисципліни на робочому місці.

Таким чином, ми бачимо, що керівник поєднує демократичний стиль управління та авторитарний.

Отже, робимо висновок, що 25% співробітників, які вказали причиною організаційних конфліктів одноосібне прийняття рішень керівника, не радячись із підлеглими.

Причинами організаційних конфліктів Комітет є:

особистих претензій та амбіцій працівників;

невдоволення умовами праці;

незадоволення заробітною платою;

невдоволення керівником.

Розрахуємо коефіцієнт соціально-психологічної напруженості в організації за такою формулою [1]:

$$K = (x_1 + x_2 + x_3 + x_4) / n, \quad (2.5)$$

де K - коефіцієнт соціальної напруженості;

x_1 – особисті претензії та амбіції працівників (частка незадоволеності);

x_2 - умови праці (частка незадоволеності);

x_3 – заробітна плата (частка незадоволеності);

x_4 – незадоволеність керівництвом (частка незадоволеності);

n – кількість факторів, що викликають незадоволеність більш ніж у половини опитаних.

Таким чином:

$$K = (0,67 + 0,08 + 0,17 + 0,08) / 1 = 1.$$

Значення $K = 1$ відповідає незадоволеності 100% кількості опитаних, що свідчить про небезпечному рівні соціально-психологічної напруженості у трудовому колективі Комітету.

Отже, відповідно до проведеного нами вивчення думок та ситуації у Комітеті основними типами конфліктів у Комітеті є: особисті претензії та амбіції працівників, невдоволення умовами праці, невдоволення заробітною платою, невдоволення керівником.

2.3. Робота керівництва Комітету щодо покращення соціально-психологічного клімату в організації

У ході опитування керівництва Комітету було виявлено, що для них надзвичайно важливо, щоб соціально-психологічний клімат у Комітеті надавав сприятливий вплив на якість спільної діяльності співробітників (Додаток Д).

Умовою ефективної діяльності щодо покращення соціально-психологічного клімату в Комітеті для керівництва Комітету є:

розуміння природи протиріч та конфліктів між людьми;

формування в себе та підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;

володіння навичками неконфліктного спілкування у складних ситуаціях;

вміння оцінювати і пояснювати проблемні ситуації, що виникають;

наявність навичок управління конфліктними явищами;

вміння розвивати конструктивні засади виникаючих конфліктів;

вміння передбачати можливі наслідки конфліктів;

вміння конструктивно регулювати протиріччя та конфлікти;

наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Діяльність керівництва Комітету у врегулюванні конфлікту полягає в наступному. Голова Комітету виступає у ролі посередника під час вирішення конфлікту, тобто, як третя сторона, яка намагається відновити психологічний баланс у колективі. Його діяльність як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту.

Інформація про конфлікт до керівництва Комітету надходить різними каналами. Голова є свідком конфлікту між співробітниками організації. Один із учасників або обидва звертаються до керівництва з проханням допомогти вирішити проблему. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то голова припиняє протистояння опонентів або обмежує їхню взаємодію.

Збір даних конфлікту. Джерелами інформації є опоненти, голова по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, вживаючи заходів щодо зниження їх негативних емоцій, стосовно один одного.

При аналізі конфліктної ситуації Голова виявляє суть проблеми, в чому полягає протиріччя між опонентами, що є об'єктом конфлікту. уточнює та доповнює її, використовуючи особисті спостереження.

Голова також оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі наслідки

конфлікту та його наслідки при різних варіантах розвитку, оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту.

Для ефективного врегулювання конфлікту Голова вибирає такі підходи:

1. Голова орієнтується роль посередника у конфлікті, а не арбітра. Вважається, що арбітраж має низку особливостей, що знижують його ефективність при використанні у вирішенні міжособистісних конфліктів:

необхідність ухвалення рішення спонукає керівника до пошуку «істини», що є неадекватним підходом до проблеми людських відносин; ухвалення рішення «на користь» однієї зі сторін викликає в іншій стороні негативні реакції на адресу «арбітра»;

прийняття рішення керівником закріплює його відповідальність за реалізацію та наслідки цього рішення; вирішення проблеми керівником торкається предмета боротьби, але не взаємини сторін, тому повного вирішення конфлікту, яке передбачає договір між учасниками, немає;

2. Полягає в тому, що Голова орієнтується на роль арбітра та посередника, а додатково – роль третейського судді, помічника та спостерігача.

Модель «арбітр» використовується Головою коли [25]:

голова має справу з конфліктом, що швидко загострюється, одна зі сторін явно неправа, конфлікт протікає в екстремальних умовах;

немає часу на детальний розгляд конфлікту короткочасний і незначний.

Голова також виступатиме у ролі посередника при врегулюванні конфліктів у ситуації рівності посадових статусів учасників конфлікту, відсутності чітких критеріїв вирішення проблеми.

Реалізація обраного способу включає окремі розмови з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів, керівник може винести проблему на збори колективу.

Розглянемо на прикладі поведінку керівника в міжособистісних конфліктах, що сталися у Комітеті.

У Комітеті скоротили працівника відділу кадрів, обов'язки поклали на секретаря. Соромлячись звернутися за допомогою до інших, досвідченіших

співробітників, вона зробила низку помилок, які викликають загальне невдоволення. Більш досвідчені співробітники чекали, коли вона попросить допомоги і вважають її поведінку неповажною і зарозумілою. У свою чергу, співробітниця вважає, що сама має у всьому розібратися, щоб не відривати інших співробітників від важливіших справ. Ні про яку зарозумілість і самовпевненість вона навіть не думає. В наявності явно прихований конфлікт.

Щоб ситуація більше не розпалювалася, що, поза сумнівом, насамперед позначилося б на роботі, голова Комітету та його заступник провели відкриту бесіду з усіма учасниками конфлікту.

Структура бесіди будувалася так: спочатку – неупереджена описова характеристика конфлікту, що стався з усіма сторонами, потім – пропозиція викласти свою версію події.

Наступний крок полягав у викладі думки керівника про дану подію (але не про учасників!) та її пропозицію та побажання до учасників конфлікту.

Для того, щоб попередити загострення конфлікту, голова та його заступник провели ділову гру. Учасників розділили на дві групи: перша, яка підтримує секретаря; друга – хто її затятим противником. Причому і в першій, і в другій групі рівна кількість людей. Оскільки це гра, то голова пояснила співробітникам, що вони можуть взяти участь за чи проти, незалежно від справжнього ставлення до неї. Головне – провести свого роду «мозковий штурм»: використати колективну волю та розум і знайти раціональний вихід із проблеми. Поруч із керівником знаходилося місце нової співробітниці.

На початку перша група «проти» озвучила всі невдоволення, що склалися в колективі щодо роботи секретаря. Усе записувалося. Потім друга група «за» намагалася знайти пояснення подібної поведінки, у тому числі знайшла й ті позитивні моменти, які виявили секретар у період роботи. Це також фіксувалося. Після цього слово представилося самій співробітниці, яка висловила свою думку щодо суті проблеми. У висновку керівник на підставі даних записаної дискусії, попросила учасників продумати всі можливі варіанти раціонального виходу із ситуації. Голова Комітету закликала не вживати радикальних заходів – звільнити співробітницю, а спробувати власними силами

врегулювати цей конфлікт. У ході обговорення було ухвалено рішення взяти над співробітницею шефство на той період, доки вона повністю не увійде до курсу справи.

Слід зазначити, що у керівного складу Комітету культури немає спеціальної психологічної освіти, тому всі рішення щодо управління конфліктом відбуваються інтуїтивно виходячи із ситуації та знання конфліктуючих сторін.

Як правило, виробничий та емоційний аспекти життя колективу виявляються тісно пов'язаними, і вирішувати проблемну ситуацію доводиться керівнику.

Проведемо опитування працівників щодо участі керівника у конфліктних ситуаціях (Додаток В). На запитання щодо участі керівника у конфлікті, 90 % респондентів відповіли, що керівник, як правило, бере участь у конфлікті, 10 % респондентів відзначили пасивність керівника у участі конфліктів (рис. 2.13).

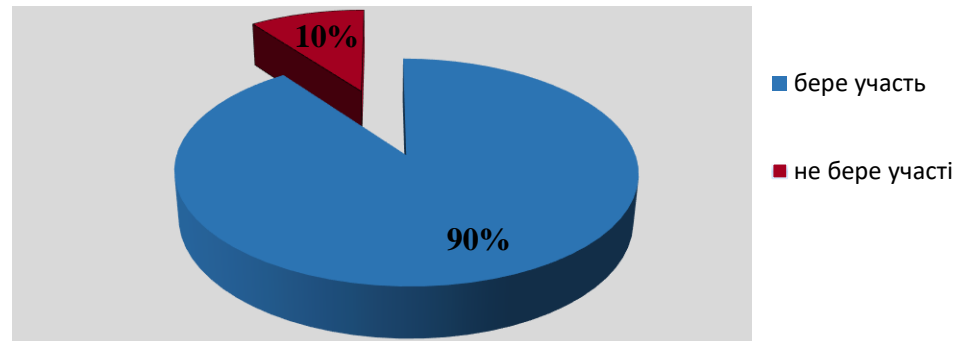


Рисунок 2.13. Участь керівника у конфлікті

Голова Комітету, під час виконання своїх функцій, часто виявляється втягнутим у конфлікт. І тут уже все залежить від його компетенції та від уміння керувати у конфліктних ситуаціях. Інакше кажучи, можна сказати, керівник постійно конфліктує. З одного боку, він залучений до дисфункціональних конфліктів, певною мірою нав'язаних йому даною системою управління або адміністрацією, тобто привнесених ззовні. З іншого боку, він бере участь у конфліктах, які можуть бути наслідком допущених в управлінні помилок.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У КОМІТЕТІ КУЛЬТУРИ ТА МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1 Пропозиції щодо попередження та вирішення конфліктних ситуацій

У результаті проведеного теоретичного та емпіричного дослідження можна зробити такі висновки про причини, що виникають у Комітеті конфліктів і, як наслідок, необхідність впровадження раціональних елементів управління конфліктами.

До основних причин виникнення конфліктів в організації належать [11]:
особисті претензії та амбіції працівників;
невдоволення умовами праці;
незадоволення заробітною платою;
невдоволення керівником.

Тому для управління конфліктами та мінімізації їх негативних наслідків запропонуємо деякі рекомендації.

Головною проблемою є соціально-психологічна напруженість у Комітеті. Це, безперечно, відбивається на результатах роботи Комітету загалом. Щоб таких проблем не виникало, необхідно вжити ряд заходів щодо нормалізації психологічного стану співробітників.

Для своєчасного запобігання конфліктам необхідно чітко знати стан колективу, загальне психологічне тло і приблизну психологічну стійкість кожного члена колективу.

У зв'язку з цим розглянемо низку пропозицій, які б сприяли зниженню конфліктів у трудових колективах:

1. Головним рішенням щодо профілактики конфліктів у Комітеті є зміцнення корпоративної культури у колективі.

Результати анонімного опитування громадської думки у Комітеті дали нам такі результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зміни за останні три роки у колективі Комітету культури

Які зміни Ви відзначаєте останнім часом у нашому колективі?	Так (%)
1. Поліпшилася психологічна обстановка	33
2. Збільшилася зарплата	8
3. Більше уваги стало приділятися дозвілля	0
4. Поліпшилася організація праці	33
5. Мені хочеться працювати	8
6. Не відбулося жодних змін	18
7. Все змінюється тільки на гірший бік	0
8. Інше (напишіть, що саме)	0
9. Важко відповісти	0

Дані свідчать про благополучні тенденції: обстановка колективу покращується, більшість працює з настроєм.

За результатами дослідження взаємин у колективі Комітету слід рекомендувати таке. Члени колективу повинні мати можливість висловлювати свою думку один про одного, обговорювати всі розбіжності без страху здатися смішним або побоюючись помсти. У колективах, що ефективно працюють, не уникають делікатних і неприємних питань, а обговорюють їх чесно і прямо, не боячись зіткнення поглядів і конфліктів.

У зв'язку з цим, можна рекомендувати керівництву Комітету стимулювати розвиток неформальних відносин між співробітниками Комітету:

всім колективом відзначати свята (особливо які стосуються діяльності підприємства: річниця, день культпрацівника, здобуття співробітниками подяк, перемоги на будь-яких професійних виставках та конкурсах);

регулярно застосовувати методи колективного обговорення проблем, у ході яких співробітники висловлювали б свою думку та виробляли групові рішення (звикаючи висловлювати свою думку, захищати свою точку зору,

шукати компромісні рішення під час дискусій, люди стануть більш відкритими та у неформальних відносинах).

Перераховані вище заходи допоможуть сформувати корпоративний дух у колективі та покращать мікроклімат.

2. Чітке формулювання вимог. Одним із ефективних методів управління, що запобігають дисфункціональним конфліктам, є роз'яснення вимог до результатів роботи кожного конкретного співробітника та підрозділу в цілому; наявність ясно і однозначно сформульованих прав та обов'язків, правил виконання роботи. Не повинно бути суперечності між функціями, що входять до кола посадових обов'язків працівника, і тим, що він змушений робити на вимогу керівника.

3. Співробітники повинні мати перспективи зростання. Якщо перспектив не буде, то співробітники працюватимуть без ентузіазму, а трудовий процес стане для них тяжким та нескінченним. У таких умовах ймовірність конфлікту є найбільш очевидною. Ми провели аналіз кількості співробітників, які навчаються на курсах підвищення кваліфікації у 2022-2024 роках. Результати наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кількість працівників, які пройшли навчання на курсах підвищення кваліфікації

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Навчені співробітники	3	2	4

Найбільш наочно кількість працівників Комітету які пройшли курси підвищення кваліфікації представлені (рис. 3.1).

Таким чином, робимо висновок, що у 2024 році порівняно з 2022 роком у Комітеті навчилося на одну людину більше. При підвищенні кваліфікації співробітників за рахунок організації вони відчувають свою затребуваність і через це підвищується продуктивність їх роботи. Наприклад, навчальні

семінари з бухгалтерського обліку дають спеціалістам Комітету використовувати у своїй роботі останні розробки та досягнення у бухгалтерському обліку.

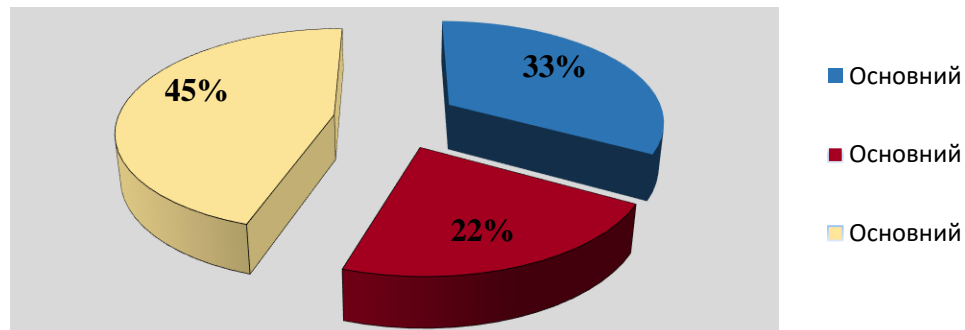


Рисунок 3.1. Кількість співробітників Комітету, які пройшли навчання на курсах підвищення кваліфікації 2022-2024 рр.

4. Створити конфліктну комісію або запровадити посаду штатного психолога для вирішення конфліктних ситуацій у Комітеті.

Конфліктну комісію наділити відповідними повноваженнями; навчити членів комісії новим методикам вирішення конфліктних ситуацій, які запропоновані у формі опитувань, анкет та зведених таблиць.

Для ефективного виконання завдань із психологічного розвантаження співробітників необхідно мати в організації досвідченого психолога. Це обумовлено кількома важливими факторами [28]:

психолог є кваліфікованим спеціалістом, який здатний надати необхідну допомогу в кризових ситуаціях;

він несе відповідальність за виявлення, запобігання та профілактику конфліктів у колективі;

фахівець краще за всіх орієнтується в існуючих проблемах та специфіці ситуацій у команді;

він має вести реєстрацію та моніторинг конфліктних ситуацій у колективі;

психолог бере участь у підборі персоналу та формуванні робочих груп, орієнтуючись на типи темпераменту, склад розуму та особистісні характеристики співробітників;

він також розробляє систему моніторингу для відслідковування конфліктів та емоційного клімату в організації.

Як правило, психолог, що працює на постійній основі в організації, є частиною відділу кадрів. Він може брати участь у співбесідах з кандидатами, оцінюючи їх особисті якості, організовувати тренінги для персоналу, забезпечуючи зворотний зв'язок, а також займатися консультативною роботою, допомагаючи співробітникам вирішувати як професійні, так і особисті проблеми. Крім того, психолог може бути залучений до регулярного оцінювання результативності праці співробітників під час атестацій.

Основні завдання штатного психолога в Комітеті включають: зниження кількості конфліктів у колективі, усунення соціально-психологічної напруги серед співробітників, а також зменшення плинності кадрів.

Посадові обов'язки психолога включають [31]:

дослідження впливу психологічних, економічних та організаційних факторів на трудову діяльність працівників з метою розробки заходів щодо поліпшення умов праці та підвищення ефективності роботи;

виявлення найбільш актуальних проблем, таких як плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, низька ефективність праці, і визначення шляхів їх вирішення;

розробка професіограм і детальних психологічних характеристик для різних професій та посад, зокрема, оцінка впливу виробничого середовища на нервово-психічну напругу працівників, а також надання рекомендацій щодо оптимальних умов використання трудових можливостей співробітників з урахуванням розвитку їхніх професійних здібностей.

Готує рекомендації для керівництва та бере участь у впровадженні заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та рівня

задоволеності працею співробітників. Також активно залучений до заходів з професійної адаптації молодих спеціалістів та робітників.

Розробляє та впроваджує методики оцінки організаційної культури, морально-психологічного клімату та стилів управління в компанії, надаючи керівництву систематизовані результати та рекомендації на основі проведеного дослідження.

Консультує керівника з питань психології управління, взаємодії з персоналом та клієнтами.

Обирає відповідні методи та методики для діагностики персоналу, проводить оцінку, здійснює аналіз та інтерпретацію результатів, а також надає рекомендації керівнику. Проводить співбесіди з кандидатами на роботу та співробітниками, що залишають організацію. Регулярно аналізує зворотний зв'язок щодо реалізації впроваджених заходів та вносить корективи в їх проведення.

Виконує інші службові завдання, що йому доручає безпосередній керівник.

Оскільки штатний психолог буде співробітником відділу кадрів, то запровадження цієї посади не змінить організаційну структуру підприємства.

На сьогоднішній день у Комітеті рішення ухвалюється безпосередньо головою, оскільки ніхто інший не уповноважений вирішувати такі проблеми. Наукові розробки застосовуються недостатньо.

5. Зобов'язати керівників Комітету та підвідомчих установ вивчити методи вирішення конфліктних ситуацій та використовувати їх в управлінській діяльності.

6. З метою вдосконалення психологічної культури співробітників доцільно проведення тренінгів щодо розвитку поведінкових навичок у ситуації конфлікту, підвищення психологічних навичок впевненої поведінки, особистісного зростання. Тренінги бувають від одного до трьох днів, індивідуальні та групові. Фахівці з проведення тренінгів запрошуються на підприємство чи співробітники, записавшись до груп, можуть відвідувати їх

у навчальних закладах. Оплата занять провадиться, як правило, за рахунок підприємства.

7. Необхідно посилення морального та матеріального, скільки грошей потрібно? стимулювання праці, створення атмосфери підтримки та взаєморозуміння між співробітниками, а також сприятливого клімату у колективі.

3.2. Комплекс заходів щодо морального та матеріального стимулювання в колективі

Результати опитування громадської думки в Комітеті дали нам такі результати (табл. 3.4).

Таблиця.3.4

Моральне та матеріальне стимулювання в колективі Комітету культури у 2024 році

Які зміни Ви відзначаєте останнім часом у моральному та матеріальному стимулюванні праці?	Так (%)
Матеріальне стимулювання:	
збільшилася заробітна плата	50
заробітна плата залишилася на колишньому рівні	50
зменшилася заробітна плата	-
Моральне стимулювання:	
гарне ставлення до колег	75
задоволеність займаної посади	83
задоволеність робочим оточенням	66
доступність інформаційних ресурсів	92
задоволеність трудовим розпорядком	67

З табл. 3.4 видно, що 50% співробітників зазначили, що у 2024 році заробітна плата залишилася на колишньому рівні, так відповіли службовці та централізована бухгалтерія. 50% це працівники господарської групи та культурно-методичного центру відзначили підвищення заробітної плати.

Також під час опитування виявлено, вести, 83% працівників комітету влаштовує (Додаток Г). Це свідчить, що вести забезпечує придбання необхідних працівнику благ.

Не задоволені заробітною платою 17% працівників. Заробітною платою незадоволена секретар Комітету, цей компонент задоволеності роботою формується в системі індивідуальної оцінки працівником розміру заробітку в залежності від рівня його домагань шляхом порівняння його величини із зарплатою інших працівників, а також шляхом зіставлення необхідних трудових зусиль та винагороди.

І в тому, і в іншому випадку можна стверджувати, що на поведінку персоналу та зниження конфліктних ситуацій у Комітеті впливають чинники організаційного середовища, які відповідають за створення нормальної робочої атмосфери.

Не відчувають постійно негативних емоцій стосовно колег, 75% співробітників Комітету.

83% співробітників задоволені займаною посадою та оцінкою результатів своєї праці, отримують задоволення від своєї діяльності, позитивно налаштовані до організації та реально уявляє своє майбутнє в ній. Можна стверджувати, що ці співробітники перебувають у стані психологічного комфорту.

Умови праці – важливий чинник задоволеності роботою.

Станом робочого оточення (робоче місце, комунікації, зовнішні зв'язки) 66% задоволені. Доступність ресурсів (матеріальних, інформаційних) влаштовує 92% співробітників. Задоволені трудовим розпорядком 67% працівників (режими праці та відпочинку). У Комітеті робочий день починається з 8-ї ранку, при опитуванні співробітники пропонують з 9.30, і зменшити на одну годину робочий день у жінок.

Сам процес роботи та позитивна реакція працівника на цей процес становлять основу для морального задоволення. З метою посилення цього стимулюючого чинника керівництво Комітету має намагатися постійно

покращувати умови роботи, але водночас і підвищувати відповідальність працівника за доручену справу.

Для визначення психологічного клімату співробітників у Комітеті ми провели найпростішу методику.

Під час опитування співробітники відповідали питанням: З яким кольором у вас асоціюється перебування у колективі? (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Психологічний клімат співробітників Комітету, осіб

Показник кольору	Кількість
Червоний	0
Помаранчевий	2
Жовтий	1
Зелений	4
Фіолетовий	3
Чорний	1

Найбільш наочно психологічний клімат працівників Комітету представлений (рис. 3.2).

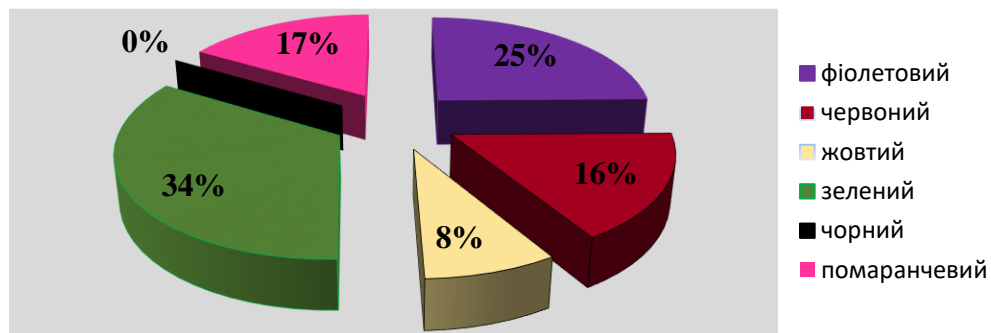


Рисунок 3.2. Психологічний клімат співробітників Комітету
(у % до загальної чисельності)

Таким чином, згідно з проведенням опитування, ми бачимо, що найбільше співробітників - чотири особи (37 % працівників) обрали зелений колір. Це говорить про те, що вони вважають психологічний клімат у Комітеті спокійним та врівноваженим. Таку відповідь дали працівники централізованої бухгалтерії.

Три особи (27%) – обрали фіолетовий колір, вони вважають клімат у Комітеті тривожний та напружений.

Як видно з таблиці, дві особи (18%) обрали помаранчевий колір, це говорить про те, що вони вважають клімат у Комітеті радісним.

Жовтий колір вибрав один співробітник, на його погляд, клімат Комітету світлий та приємний.

Червоний колір не вибрав не один співробітник, а червоний, це означає захоплений настрої колективу.

Чорний колір обрав один співробітник, він вважає, що емоційний стан Комітету зневіра. Таку відповідь він дав на увазі те, що він звільнявся, у день проведення опитування.

Зробимо висновок, що психологічний клімат у колективі Комітету є змінним: зазвичай він спокійний і збалансований, однак іноді виникають ситуації напруженості серед співробітників. Психологічний клімат на цьому рівні відображає динаміку сформованих групових відносин, характер ділового співробітництва та ставлення до важливих подій у житті організації.

Для підтримки позитивного клімату важливо частіше відзначати досягнення працівників, хвалити за хорошу роботу, виражати подяку, а також заохочувати преміями та іншими винагородами.

Отже, у конфліктних ситуаціях або при спілкуванні з важкими людьми потрібно обирати таку стратегію, яка найбільше відповідає конкретним умовам та дозволяє почуватися комфортно. Найкращими порадами для вибору оптимального підходу є життєвий досвід і прагнення уникати ускладнень, не доводячи ситуацію до стресу.

Важливо досягати компромісу, пристосовуючись до потреб іншої людини, при цьому відстоюючи свої справжні інтереси, або ж ухилятися від обговорення незначних конфліктних питань. Використання стилю співпраці допоможе задовольнити найважливіші інтереси обох сторін. Таким чином, найефективнішим підходом до вирішення конфліктів є свідомий вибір оптимальної стратегії поведінки.

ВИСНОВОК

Трудові конфлікти - це багатогранні явища, зумовлені протиріччями інтересів роботодавців та працівників, які виявляються на різних рівнях управління та в рамках різних видів трудових відносин. Сукупність цих конфліктів тісно пов'язана з економічними, соціальними та організаційними аспектами виробничого менеджменту. У цьому трудові конфлікти може бути як деструктивними, і конструктивними. Деструктивні конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження якості роботи та розриву внутрішньої згуртованості колективу. У той же час, конструктивні конфлікти можуть сприяти активізації діяльності, виявленню прихованих проблем, оновленню корпоративних цінностей та зміцненню робочого колективу.

Конфлікти на підприємствах часто виникають не лише через питання оплати праці, а й у зв'язку з ширшим спектром трудових відносин, таких як організація праці, умови роботи, кар'єрне зростання, впровадження інновацій та підтримання соціальної справедливості. Причини конфліктів можуть бути пов'язані з організаційними порушеннями, протиріччями в управлінні, технічними та технологічними проблемами, а також з особистими інтересами працівників та роботодавців.

Управління трудовими конфліктами вимагає системного підходу, що включає використання принципів об'єктивності, ефективності, компетентності та конфіденційності. Також регулярного моніторингу та аналізу суперечностей, що виникають, на різних рівнях підприємства. Важливо не лише запобігати конфліктам, а й використовувати їх як фактор для покращення виробничого процесу та соціальної атмосфери в колективі.

Таким чином, трудові конфлікти - невід'ємна частина функціонування сучасних підприємств та організацій. Їхнє грамотне управління є важливим інструментом для підвищення продуктивності, поліпшення внутрішньої атмосфери в організації та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Вивчення зарубіжного досвіду формування та ефективного використання трудового потенціалу підприємств демонструє високу значущість комплексного підходу до управління персоналом. У країнах із розвиненими ринковими економіками активно впроваджуються механізми, які сприяють оптимальному використанню кадрових ресурсів та розвитку трудового потенціалу. Одним із ключових аспектів є участь держави у фінансовій підтримці та організації системи підготовки та перепідготовки кадрів, що значно знижує тягар витрат для підприємств та сприяє покращенню якості робочої сили.

Крім того, важливо наголосити на успішному досвіді залучення працівників до управління виробничими процесами. Спільне участь трудящих у прийнятті рішень лише на рівні фірми як підвищує рівень відповідальності співробітників, а й сприяє зміцненню соціальної стабільності у створенні.

У дипломній роботі ми досліджували специфіку виникнення та вирішення конфліктів у Комітеті культури та молодіжної політики. Було проведено комплексний аналіз проблеми з використанням різних методів, розкрито суть і тенденції розвитку ситуацій, що виникають. Також здійснено аналіз конкретних конфліктних випадків на основі зібраного матеріалу з діяльності Комітету.

У Комітеті більшість працівників є людьми віком від 30 до 49 років. Різниця у життєвому досвіді, цінностях, рівні освіти, стажі роботи, віці та соціальних характеристиках знижує рівень взаєморозуміння, що, в свою чергу, стає однією з причин виникнення конфліктних ситуацій у Комітеті.

В результаті дослідження було виявлено, що респонденти застосовують майже всі стратегії поведінки у своїй діяльності. Однак найбільша кількість балів у більшості з них припадає на тактику уникнення, тобто уникання конфліктів.

Отримані дані дозволяють припустити, що вибір тактики уникнення може бути пов'язаний із потребою визнання та прагненням відповідати зразку поведінки, схваленому авторитетом.

Для подальшого аналізу респондентам був запропонований тест для діагностики рівня самооцінки конфліктності. Результати цього тесту показали, що працівники Комітету демонструють низький рівень конфліктності.

Проведений аналіз рангової кореляції показав, що особи з високим рівнем конфліктності обирають стратегію суперництва в конфліктних ситуаціях. Це підтверджується кореляцією між стратегією уникнення (за К. Томасом) і рівнем конфліктності особистості - особи з низьким рівнем конфліктності виявляють схильність уникати конфлікти.

Крім того, було виявлено, що люди з найменшими показниками за шкалою конфліктності обирають стратегію співробітництва. Це також підтверджує зв'язок між стратегією співробітництва та самооцінкою конфліктності: ті, хто вважають себе неконфліктними, більш схильні до конструктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях. Отже, вибір стратегії поведінки у конфлікті прямо залежить від особистісних характеристик і самооцінки рівня конфліктності.

Коефіцієнт плинності кадрів у Комітеті становить 30,8%, що є досить високим показником, і з кожним роком він продовжує зростати. Це може мати негативні наслідки для стабільності та ефективності роботи Комітету в майбутньому.

Основними факторами, що сприяють виникненню організаційних конфліктів у Комітеті, є особисті претензії та амбіції співробітників, незадоволеність умовами праці, низька заробітна плата та незадоволеність стилем керівництва. Ці фактори часто призводять до напружених відносин і розриву в комунікаціях між працівниками та керівництвом.

Додатково, ми встановили, що в Комітеті існує високий рівень соціально-психологічної напруженості серед членів трудового колективу, що

значною мірою сприяє виникненню конфліктних ситуацій. Однак, варто відзначити, що в Комітеті відсутній чіткий механізм фіксації та аналізу таких конфліктів, що ускладнює їх своєчасне вирішення та може сприяти ескалації проблем у майбутньому. Для покращення ситуації необхідно впровадити ефективну систему моніторингу та управління конфліктами в організації.

Голова Комітету часто виявляється втягнутим у конфліктні ситуації в процесі виконання своїх обов'язків. У таких випадках успішність вирішення конфліктів значною мірою залежить від його професійної компетентності та здатності ефективно управляти конфліктами. Таким чином, можна сказати, що керівник часто опиняється в епіцентрі конфліктів. З одного боку, він стикається з конфліктами, які є результатом системних проблем або зовнішнього тиску, наприклад, із боку адміністрації чи організаційних структур. З іншого боку, деякі конфлікти виникають через помилки в управлінні або недостатню ефективність його власних рішень. Це підкреслює важливість не лише вміння вирішувати конфлікти, але й здатність передбачати і уникати їх у майбутньому, що вимагає від керівника високого рівня стратегічного мислення та адаптивності.

Управління організаційним конфліктом є складним через те, що на різних етапах розвитку організації завдання керівництва може полягати в підтримці оптимального рівня конфліктів. Відсутність конфліктів може призвести до самозаспокоєння як серед працівників, так і серед управлінців, що в свою чергу знижує ефективність. Виробничі конфлікти не лише неминучі, але й необхідні для розвитку організації. Основне завдання керівника - уникнути перехід конфлікту з виробничого рівня на особистісний, а також запобігти його руйнівному впливу на взаємодію та сумісність колективу, яка формувалася роками.

Щоб ефективно керувати розвитком конфлікту, важливо точно оцінити ситуацію. Недооцінка конфлікту може призвести до поверхневого аналізу, що знижує якість прийнятих рішень, і, відповідно, зроблені на його основі пропозиції можуть виявитися малоефективними. З іншого боку, переоцінка

конфлікту може призвести до надмірних зусиль, які не відповідають реальним масштабам проблеми. Тому керівник має балансувати між оцінкою ситуації та розумінням, коли і які заходи будуть найбільш ефективними для стабільності організації.

У третьому розділі ми детально проаналізували можливості та шляхи зниження конфліктних ситуацій в Комітеті культури та молодіжної політики, а також внесли конкретні пропозиції щодо запобігання та ефективного вирішення конфліктів, визначили перспективи їхнього врегулювання в майбутньому.

Для покращення функціонування Комітету, ми запропонували сім ключових рекомендацій, спрямованих на виявлення та попередження конфліктних ситуацій. Серед них особливу увагу було приділено зміцненню корпоративної культури, оскільки всі працівники Комітету підтримали цю ініціативу. Розвиток корпоративної культури сприятиме формуванню єдиного корпоративного духу, підвищенню рівня взаєморозуміння та взаємоповаги серед співробітників, що, в свою чергу, позитивно вплине на мікроклімат у колективі. Такий підхід допоможе не лише знизити рівень конфліктності, а й сприятиме створенню більш сприятливої та продуктивної робочої атмосфери.

Чітке формулювання вимог та наявність однозначно визначених прав і обов'язків співробітників, а також чіткі правила виконання робіт допоможуть значно знизити кількість конфліктних ситуацій.

Також важливо забезпечити співробітникам можливості для кар'єрного зростання. Проте, коли кілька працівників прагнуть зайняти вищі посади, це може стати причиною конфліктів і напруженості між ними. Тому необхідно розробити систему мотивації, яка допоможе мінімізувати такі суперечності.

Щодо створення конфліктної комісії або запровадження посади штатного психолога, ми провели аналіз фінансових можливостей Комітету. Виявилось, що запровадження посади штатного психолога є економічно недоцільним, оскільки витрати на утримання такої посади перевищують

потенційні вигоди від її функціонування, зокрема у контексті зниження плинності кадрів. Натомість ми запропонували проводити психологічний моніторинг два рази на рік. Цей захід вимагає значно менших фінансових витрат, але водночас дозволяє здійснювати необхідний моніторинг і коригувати внутрішньокліматичні питання, що можуть призвести до конфліктів у колективі. Такий підхід є більш ефективним і фінансово обґрунтованим для Комітету.

Проведення психологічного моніторингу сприятиме поліпшенню атмосфери в колективі, оскільки знизиться рівень соціально-психологічної напруженості. Це також позитивно вплине на зниження плинності кадрів і допоможе зменшити кількість конфліктів у Комітеті.

Керівникам слід забезпечити навчання з методів вирішення конфліктних ситуацій і активно застосовувати їх у своїй управлінській практиці. Хоча голова Комітету, як правило, має вищу освіту, і в процесі навчання в університетах вивчається психологія, цього недостатньо для ефективного управління конфліктами в реальних умовах. Тому важливо, щоб керівники не лише теоретично володіли знаннями, але й активно застосовували їх на практиці.

Також необхідно посилити моральне та матеріальне стимулювання праці співробітників. Заробітна плата повинна підвищуватися справедливо та пропорційно для всіх працівників, що сприятиме мотивації та знижуватиме рівень незадоволення серед колективу.

Таким чином, можна зробити висновок, що підходи до запобігання та вирішення конфліктів у Комітеті варіюються, оскільки кожен співробітник має свою власну думку щодо цієї теми. Це підкреслює необхідність уніфікації підходів і створення єдиної стратегії для управління конфліктами, що дозволить досягти стабільності та гармонії в колективі.

Для ефективного вирішення конфлікту важливо не тільки виявити його явні, але й приховані причини, ретельно проаналізувати різні позиції та

інтереси сторін і сконцентрувати увагу саме на інтересах, оскільки це дає можливість знайти оптимальні шляхи розв'язання проблеми.

Незалежно від того, скільки ми будемо проводити тренінгів зі згуртування колективу, як би не вдосконалювали посадові інструкції та комунікаційні навички співробітників, ми приходимо до розуміння, що конфлікти в організації все одно неминучі. Вони завжди виникають - як між окремими особами, так і між підрозділами, і з часом ці протиріччя майже завжди переростають у конфлікти. Тому ідея «керувати без конфліктів» є утопією. Конфлікти є природною частиною будь-якої системи: будь то індивідум, організація, країна чи навіть сім'я.

Завдання керівництва - не уникати конфліктів, а вміти спрямувати їх енергію на користь розвитку організації. Важливо вміти використовувати конфлікт як ресурс для розвитку, як можливість для вдосконалення як колективу, так і кожного його члена. Тому найсерйознішою помилкою, яку може зробити керівник, є ігнорування виниклих конфліктів і спроби замовчувати проблеми замість їх конструктивного вирішення.

Практика показує, що конфлікти є неминучою частиною людських взаємин. Важливо сприймати їх не як загрозу, а як можливість для саморозвитку, самовиховання та набуття досвіду. Замість того, щоб уникати конфліктів, керівникам варто навчитися перетворювати їх на двигун змін і прогресу в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, Е.В. Соціально-трудоі конфлікти: шляхи розв'язання. Київ: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Анцупов А.Я. Конфліктологія : підручник для вузів. К, 2018. 496 с.
3. Барабаш О. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Підприємництво, господарство і право, 2017. № 3. С. 208-212.
4. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 2020. Економічна психологія. № 3. С. 48-53.
5. Березовська Л.І. Самовиховання та саморегуляція особистості : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-е вид. М-во освіти і науки України. Київ : Слово, 2017. 198 с.
6. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство, 2017. № 10. С. 177-182.
7. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
8. Ведмідь Я.О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с.
9. Горбачов А.С., Слободянюк А.В. Причини конфліктів у колективі. Вісник Вінницького національного технічного університету, 2019. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>.
10. Гриценко Н.В. Ефективність конфліктів в організації // Економічні науки, 2017. № 24 (1246). С. 3-6.
11. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ: Каравела, 2019. 304 с.
12. Іванова Е.Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент, 2019. 70 с.

13. Ісаєв Р.А. Попередження конфліктних ситуацій у трудових колективах. Економіка та управління: проблеми, рішення, 2016. № 8. С. 114-120.
14. Казначєєва С.Н., Бистрова Н.В., Казначєєв Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення, 2019. № 6. С. 36-42.
15. Колесник, Т., & Собітнюк, Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології, № 6 (20), 2023.
16. Колобова Е.А. Пирогов В.І. Волкова Л.В. Як мотивувати персонал? Новомосковськ: ЕКО економічний журнал, 2018 №.6 С. 82-95.
17. Конфліктологія / За ред. А.С. Карміна. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2019. 403 с.
18. Копчак Ю.С., Кулініч Т.В., Гилка У.Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організації: досвід України та зарубіжних країн. Інвестиції: практика та досвід, 2021. № 22. С. 44-48.
19. Коццолино, М. Невербальна комунікація: теорії, функції, мови і знаки. Харків: Гуманіт. центр, 2018. 220 с.
20. Кошелев А.Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. Київ: Альфа-Пресс, 2017. 278 с.
21. Крися О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (дата звернення: 12.09.2020).
22. Курова А.В. Психологічні особливості емоційності, агресивності та суб'єктивного контролю молоді в умовах невизначеності. Проблеми сучасної психології: «Гельветика». 2022. Вип. 1 (24). С. 53- 61.
23. Лавриненко Л.М. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей Міжнародної

науково-практичної конференції (м. Мукачєво, 18-19 квітня 2019 р.). Мукачєво: МДУ, 2019. С. 326-329.

24. Лєзіна А.В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка, 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 85-90.

25. Локутов С.П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вєнтана-Граф, 2018. 342 с.

26. Лєонов А.Л. Аналіз управлінських стратегій трудових конфліктів у виробничій сфері. Студенти та молодь – для майбутнього країни : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Харків, 14–15 листопада 2024 р.) : у 3 т. Харків: БННППІ ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. Т. 2. С. 22-24.

27. Мантур-Чубата, О.С., & Сайко, А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал, 2018. Вип. 23. С. 230-233.

28. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прєс, 2018. 76 с.

29. Назаров Н., Гончарова С., Міненко В., Котляревська К. Регулювання соціально-трудоуих конфліктів в умовах соціальної напруженості суспільства. and Cr. Activ. Problems of Theory and Practice, 2022. № 5(46). С. 349-360.

30. Неділько А.І. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні. - Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2016/19.pdf

31. Ньюстон Дж.В. Організаційна поведінка. Київ: Альфа-Прєс, 2017. 582 с.

32. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудоуих конфліктів. Київ: «Молодий вчений», 2016. № 4 (31). С. 561-564.

33. Позднякова Л.О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
34. Позднякова, Л.О. Модель підготовки кадрів в Україні. Зб. наук. праць укр. держ. ун-ту залізнич. трансп. Харків : УкрДУЗТ, 2015. Вип. 154. С. 109-120.
35. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник, 2017. № 5(05). С. 170–175. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05> (дата звернення: 20.09.2024).
36. Прикладна конфліктологія : підручник. Харків: Харвест АСТ, 2017. 624 с.
37. Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями: Закон України від 17.06.1983 № 9500-Х.
38. Психологія і етика ділового спілкування : підручник для вузів / за ред. проф. В.М. Лавриненко. Київ: Культура і спорт, 2018. 279 с.
39. Редліх, А. Модерація конфліктів в організації. Київ: Мова, 2019. 475 с.
40. Резникова О.С., Карабаш Э.Р. Управління конфліктами в організації. Проблеми економіки и менеджменту, 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-5/viewer> (дата звернення: 19.09.2024).
41. Романова О.С. Менеджмент організації. Київ: Енергія, 2018. 314 с.
42. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку, 2020. Вип. 47. С. 101-105.
43. Сап'яном В.І. Етика спілкування: проблема вирішення конфлікту. Чернігів: Центр учбов. літ., №12. 4 с.

44. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2020. № 1 (19). С. 226-235.

45. Сафоненко В.В. Управління конфліктами для підприємства. Освіта та наука без кордонів: соціально-гуманітарні науки, 2016. №3. С. 88-92.

46. Ситник Й.С. Менеджмент організацій : навч. посібник. Львів: «Тріада плюс», 2018. 456 с.

47. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2021. № 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/771>.

48. Столяренко, О.Б. Психологія особистості : навч. посібник. Київ: Центр учбов. літ., 2018. 280 с.

49. Управління конфліктами при взаємодії органів влади та громадськості / М.І. Сьомич та ін. Публічне адміністрування та національна безпека, 2020. № 8(16). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16123812147877.pdf> (дата звернення: 04.02.2021).

50. Федорова, Н.В. Управління персоналом організації: навч. посіб. Харків: КНОРУС, 2017. 324 с.

51. Хитра О.В., Поліщук Л.М. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. Регіональна економіка та управління, 2017. Вип. 5 (18). С. 135-143.

52. Черкасов А.В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. № 628. С. 692-695.

53. Чумиков А. Н. Управління конфліктом. Київ: Центр учбов. літ., 2016. 393 с.

54. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 162 с.

**Методика діагностики схильності особистості
до конфліктної поведінки К. Томаса**

Опитувальник

А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б. Чим обговорювати те, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми не згодні.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся залагодити справу з огляду на інтереси іншого та мої.

А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую своїми інтересами заради інтересів іншої людини.

А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості.

А. Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе.

Б. Я намагаюся досягти свого.

А. Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за можливе поступитися, щоб досягти іншого.

А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Я насамперед намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та питання.

А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

А. Я твердо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

А. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та питання.

Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб було зроблено на мою думку.

А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів.

А. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

Б. Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

А. Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

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

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

А. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.

Б. Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я прагну до кращого поєднання вигод та втрат для всіх.

А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією та точкою зору іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

А. Я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного.

Б. Іноді я можу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його бажанням.

Б. Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

А. Я намагаюся довести іншому логіку та переваги моїх поглядів.

Б. Ведучи переговори, намагаюся бути уважним до бажань іншого.

А. Я пропоную середню позицію.

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

А. Я уникаю позиції, яка може спричинити суперечки.

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти своєму.

А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

А. Я пропоную середню позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб ми з іншою зацікавленою людиною могли досягти успіху.

Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про виразність у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки у конфліктних ситуаціях.

За кожну відповідь, що збігається з ключем, відповідному типу поведінки у конфліктній ситуації нараховується один бал.

КЛЮЧ					
№	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16				Б	А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Тест можна використовувати в груповому варіанті, як у поєднанні з іншими тестами, так і окремо. Витрати часу – трохи більше 15-20 хвилин.

ДОДАТОК Б

Тест Самооцінка конфліктності

До вашої уваги пропонується тест, що дозволяє оцінити ступінь вашої власної конфліктності.

Тест містить шкалу, яка буде використана вами для самооцінки за 10 парами тверджень. Виконання його зводиться до наступного. Ви оцінюєте кожне твердження лівої та правої колонки. При цьому позначте кружечком, на скільки балів у вас проявляється властивість, представлена в лівій колонці. Оцінка проводиться за 7-бальною шкалою. 7 балів означає, що властивість, що оцінюється, проявляється завжди - 1 бал вказує на те, що ця властивість не проявляється зовсім.

1. Рветесь у суперечку	7654321	Ухиляєтеся від суперечки
2. Свої висновки супроводжуєте тоном, який не зазнає заперечень	7654321	Свої висновки супроводжуєте вибачаючим тоном
3. Вважаєте, що досягнете свого, якщо завзято заперечуватимете	7654321	Вважаєте, що якщо заперечуватимете, то не досягнете свого
4. Не звертаєте уваги на те, що інші не приймають доказів	7654321	Жаль, якщо бачите, що інші не приймають доказів
5. Спірні питання обговорюєте у присутності опонента	7654321	Розмірковуєте про спірні проблеми без опонента
6. Не бентежитесь, якщо потрапляєте у напружену обстановку	765432 1	У напруженій обстановці почуваетесь ніяково
7. Вважаєте, що у суперечці треба виявляти свій характер	765432 1	Вважаєте, що у суперечці не потрібно демонструвати свої емоції
8. Не поступаєтеся у суперечках	765432 1	Поступаєтеся в суперечках
9. Вважаєте, що люди легко виходять із конфлікту	765432 1	Вважаєте, що люди важко виходять з конфлікту
10. Якщо ви вибухаєте, то вважаєте, що без цього не можна	7654321	Якщо вибухаєте, то невдовзі відчуваєте почуття провини

Оцінка результатів

На кожному рядку з'єднайте позначки балів (позначені кружальцями) і побудуйте свій графік. Відхилення від середини (цифра чотири) ліворуч означає схильність до конфліктності, а відхилення праворуч вказуватиме на схильність до уникнення конфліктів.

Підрахуйте загальну кількість відмічених вами балів. Сума, що дорівнює 70 балам, вказує на дуже високий рівень конфліктності; 60 балів – на високу; 50 балів – на виражену конфліктність. Число балів 11-15 вказує на

схильність уникати конфліктних ситуацій.

ДОДАТОК В

Зведена анкета щодо виявлення ступеня конфліктності в організації (бали від 1-10)

Запитання	Відповіді у відсотках
1 Як Ви вважаєте, яке місце займають конфлікти у трудовій діяльності працівників Комітету? 1.1 займають важливе місце 1.2 працівники не надають їм великого значення 1.3 є незначними	10% 70% 20%
2 З якими конфліктними ситуаціями Ви стикаєтеся найчастіше в робочий час? 2.1 конфлікти особистого характеру 2.2 конфлікти виробничого характеру 2.3 конфлікти із громадянами	10% 80% 10%
3 Як Ви вважаєте, чи досить швидко та ефективно застосовуються заходи щодо регулювання конфліктних ситуацій? 3.1 так 3.2 ні 3.3 важко відповісти	80% 10% 10%
4 Які порушення трудової та технологічної дисципліни Вам знайомі? 4.1 запізнення 4.2 недбалість 4.3 порушення правил техніки безпеки 4.4 Порушення правил внутрішнього розпорядку	35% 35% 20% 10%
5 Як ви ставитеся до покарань за порушення трудової дисципліни? 5.1 позитивно 5.2 негативно	50% 50%
6 Чи поінформовані Ви про правила внутрішнього розпорядку? 6.1 так 6.2 ні	100% 0%
7 Скільки часу тривають конфлікти у Вашому колективі? 7.1 короткочасні 7.2 затяжні	80% 10%

7.3 важко відповісти	10%
8 Чи бере участь Ваш керівник у конфлікті?	
8.1 так, бере участь	90%
8.2 спостерігає з боку	10%
9 Чи поінформовані Ви про програми регулювання конфліктних ситуацій?	
9.1 так	0%
9.2 ні	10%
9.3 програми регулювання конфліктів відсутні у нашому колективі	90%
10 Які стосунки у Вас із колегами по роботі?	
10.1 хороші	90%
10.2 погані	10%
11 Чи є сприятливими взаємини колективу у Вашій трудовій діяльності?	
11.1 так, відносини між працівниками досить сприятливі	90%
11.2 ні, робоча атмосфера холодна, несприятлива	10%
12 Як ставляться Ваші колеги щодо роботи до порушників трудової дисципліни?	
12.1 позитивно	90%
12.2 негативно	10%
13. Яка стать переважає у Вашому колективі?	
13.1 чоловічий	10%
13.2. жіночий	90%
14. Який середній вік вашого трудового колективу?	
14.1 від 18 до 25	15%
14.2 від 26 до 35	25%
14.3 від 36 до 45	35%
14.4 від 46 і вище	20%
15. У Вашому трудовому колективі більше сімейних працівників чи неодружених?	
15.1 сімейні	60%
15.2 неодружені	40%
16. Чи багато у вашому колективі колег по роботі з вищою освітою?	
16.1 вища освіта	40%
16.2 середня професійна освіта	60%

Анкета**для виявлення причин виникнення організаційних конфліктів)**

Чи ви задоволені своїм робочим місцем?

А. Так

Б. Ні (ніж саме) _____

Як ви оцінюєте організацію трудового процесу для підприємства?

(Оцініть за п'ятибальною шкалою). _____

Яке ставлення керівника до підлеглих?

А. Жорстке, вимогливе

Б. Доброзичливе, вимогливе

В. М'яке, невибагливе

Г. Інше _____

Які вимоги керівника до дисципліни?

А. Формальні, жорсткі

Б. Розумні

В. Невизначені

Який інтерес до роботи в організації?

А. Низький

Б. Високий

Яка атмосфера панує у створенні?

А. Напружена

Б. Вільна

Які способи стимулювання використовує керівник найчастіше?

А. Адміністративні

Б. Економічні

В. Моральні

Г. Інше _____

Чи змінює керівник свій стиль управління у критичній ситуації?

А. Так

Б. Ні

Чи задоволені своїм керівником?

А. Так (чому) _____

Б. Ні (чому) _____

Чи вважаєте ви, що в організації склалися певні стереотипи, які у критичних ситуаціях заважають ефективній роботі колективу?

А. Так

Б. Ні

Чи вважаєте ви роботу колективу злагодженою?

А. Так

Б. Ні

Чи виникають у вас розбіжності з колегами у процесі трудової діяльності?

А. Так

Б. Ні

Чи вважаєте ви, що ваші інтереси ущемляються у процесі трудової діяльності?

А. Так (як) _____

Б. Ні

Чи ви задоволені своїм службовим становищем?

А. Так

Б. Ні

5. Як ви вважаєте, чи часто виникають конфліктні ситуації у організації?

А. Дуже часто

Б. Часто

В. Рідко

Г. Дуже рідко

6. Які причини виникнення конфліктів, на вашу думку?

7. Чи задоволені тим, як вирішуються конфлікти?

А. Так

Б. Ні

Опитування
керівництва Комітету щодо роботи з покращення соціально-
психологічного клімату в організації

1. Що є умовою ефективної діяльності керівника щодо покращення соціально-психологічного клімату в Комітеті?
2. У чому полягає діяльність керівника у врегулюванні конфлікту?
3. Як керівник отримує інформацію про конфлікт?
4. Як відбувається збирання даних про конфлікт?
5. На що керівнику слід звертати увагу під час аналізу конфліктної ситуації?
6. Що впливає ефективність вирішення конфлікту?
7. Які підходи до розуміння ролі керівника у врегулюванні конфлікту існують?
8. Коли оптимальне застосування моделі арбітра?
9. Коли оптимальне застосування моделі посередника?