

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Данііл ІШНЮКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Данііл ІШНЮКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, проф. Олександр ВАЩЕНКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: _____
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Шнюков Данііл Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління конфліктами в трудовому колективі

керівник кваліфікаційної роботи Олександр ВАЩЕНКО, д.е.н., проф.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління конфліктами в трудовому колективі

Розділ 2. Управління конфліктами на ТОВ «НОВА ПОШТА»

Розділ 3. Удосконалення системи управління конфліктами ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	19.06.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Даніїл ШНЮКОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Олександр ВАЩЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	7
1.1 Природа конфлікту в організації та причини конфліктів	7
1.2. Підходи щодо дослідження конфліктів.....	15
1.3. Технологія управління конфліктам.....	21
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ТОВ «НОВА	
ПОШТА».....	27
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта».....	28
2.2 Система управління конфліктами на ТОВ «Нова Пошта».....	38
2.3 Оцінка існуючої системи управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта».....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	
ТОВ «НОВА ПОШТА».....	57
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами	57
3.2. Оцінка потенційної ефективності від впровадження інновацій.....	72
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТОК А.....	84

ВСТУП

Можна з упевненістю сказати, що в людських стосунках майже неможливо уникнути протиріч. Особливо підвищується ризик конфліктів на робочому місці, оскільки робота зазвичай передбачає контакт з багатьма людьми, стикаючись із багатьма проблемами. Конфлікти зазвичай негативно впливають на мікроклімат колективу, а деякі з них можуть становити серйозну загрозу як для здоров'я працівників, так і для «здоров'я» організації.

Щоб уникнути таких серйозних наслідків, необхідно вміти правильно вирішувати виникаючі розбіжності, вибирати правильні стратегії поведінки. Це допоможе не тільки знизити негативний вплив конфліктів на організацію, але в деяких випадках досягти позитивних результатів. Конфлікти виявляють існуючі проблеми компанії, допомагають визначити альтернативні шляхи вирішення цих проблем.

Зміни, що відбуваються в організації під впливом економічних, соціальних та інших факторів, як правило, носять тривалий і серйозний характер. Необхідність адаптації до нововведень ставить перед особистістю працівника виклик, який проявляється у формі пасивного опору, а потім відкритого протистояння, що неминуче призводить до конфліктних ситуацій різного рівня. Вищевикладене актуалізує проблеми ефективного управління конфліктами для функціонального (позитивного) вирішення конфліктів та врахування особливостей (типу) конфліктної поведінки працівників підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в діяльності ТОВ «Нова пошта». Мета даної роботи – запропонувати шляхи підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в діяльності ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні

завдання:

1. розкрити поняття, складові елементи та функції конфлікту в трудовому колективі;
2. охарактеризувати сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями;
3. провести оцінку та дати характеристику методам та підходам до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта»;
4. запропонувати шляхи підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в діяльності ТОВ «Нова пошта»

Теоретичну та методологічну основу роботи склали праці українських та зарубіжних конфліктологів, соціологів та психологів, у яких проаналізовано найважливіші аспекти вивчення конфліктів як соціального явища, а також нормативні документи, публікації періодичного друку, матеріали наукових конференцій та семінарів, довідкова та спеціальна література. Методи дослідження – теоретичний аналіз, синтез та узагальнення літератури по темі дослідження; а також опитування та математична обробка результатів практичного дослідження.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Природа конфлікту в організації та причини конфліктів

Конфлікти в організації або на підприємстві доцільно аналізувати з позиції процесного підходу — як регулярне зіткнення інтересів учасників, що зумовлене різноманітними факторами. Такий підхід, на нашу думку, дає змогу керівникам своєчасно виявляти конфліктні ситуації та ефективно втручатися в них на відповідних стадіях розвитку. При цьому не має принципового значення, чи конфлікт спричинений організаційними обставинами, чи особистими взаєминами між працівниками.

Якщо потрібно адаптувати текст для певної аудиторії чи стилістики, можу зробити додаткові варіанти.

Розглянемо модель конфлікту з позицій процесного підходу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процесний підхід до сприйняття конфлікту [1].

Конфлікт також є складним соціально-психологічним явищем, яке характеризується комплексом параметрів, таких як: предмет конфліктної

ситуації, об'єкт, суб'єкти, власне, сама конфліктна ситуація, інцидент, структура конфлікту, динаміка конфлікту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні параметри конфлікту [сформовано на основі 2-5]

Параметр	Характеристика
Предмет конфлікту	Те, через що виник конфлікт; розбіжності між учасниками спірної ситуації; носить конкретний характер, належить до об'єктивної реальності; знаходиться на поверхні.
Об'єкт конфлікту	Це реальні предмети, обставини, через які виник конфлікт; може носити абстрактний характер; можна приховати.
Суб'єкти конфлікту	Сторони залучені до конфліктної ситуації; можуть бути основними та другорядними. До них належать: ініціатор конфлікту, належить до основних; другорядний склад: організатор, розпалювачів конфлікту – часто залишаються в тіні і сприяють розгортанню / загостренню ситуації, можуть долучати додаткових учасників та забезпечувати ініціатора інформацією або необхідними засобами.
Конфліктна ситуація	Ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності, пов'язаної з різними причинами (дискримінацією, потребах, соціальних очікуваннях, тощо), або ситуація, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників даної ситуації. Це ґрунт для конфлікту, але не сам конфлікт.
Інцидент	Це дія, у результаті якої відбувається зіткнення інтересів або цілей учасників конфлікту. Не є конфліктом.
Структура конфлікту	Це сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують цілісність, відмінність від інших явищ, і без яких конфлікт не може існувати ні як цілісна система, ні як процес.
Динаміка конфлікту	Хід розвитку конфлікту за його етапами та фазами.
Мотиви конфлікту	Це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів взаємодії до конфлікту; можуть виступати у формі: цінностей, цілей, ідеалів, потреб, інтересів, переконань.
Позиції в конфлікті	Це те, про що сторони заявляють один одному в ході конфлікту.

Розглянемо різні підходи до трактування поняття «конфлікт». Так, конфлікт можна описати як:

- соціальне явище, що проявляється у взаємодії між суб'єктами через протистояння, вияв суперечностей, боротьбу або зіткнення;
- складне багатовимірне явище, що охоплює безліч аспектів і може виникнути за будь-яких умов, у будь-якому середовищі та між різними сторонами [6, с. 46];
- суперечність між людьми, пов'язана з вирішенням питань

соціального, виробничого чи особистого характеру; боротьба за цінності, владу або ресурси, з метою нейтралізації, нанесення шкоди або усунення опонента; конфлікт інтересів, що є природною складовою людських взаємин [7, с. 112; 8, с. 163];

- силове протистояння, у якому можливі лише варіанти «виграш-програш», «програш-виграш» або «програш-програш», тобто ситуація з нульовою сумою; також розглядається як форма комунікації, що базується на кооперації та можливості взаємовиграшу [9, с. 220];

- одна з найпоширеніших форм взаємодії в організаційному середовищі [10, с. 220; 11, с. 101; 12, с. 432].

Таким чином, конфлікт є невід’ємною частиною процесу спілкування в соціальному просторі, що може мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки для його учасників.

Причини виникнення конфліктів можуть бути надзвичайно різноманітними (рис. 1.2).

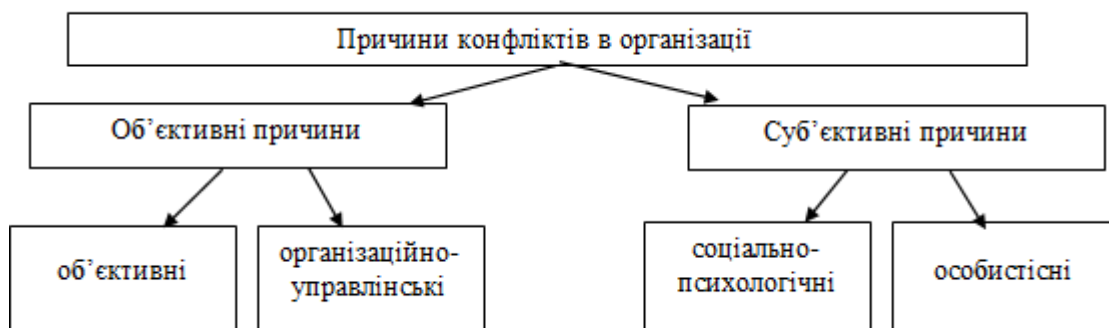


Рис. 1.2. Причини організаційних конфліктів [власна розробка].

До числа об'єктивних причин, що провокують конфлікти в організаціях, належать умови соціальної взаємодії в колективі, які можуть сприяти виникненню протиріч у поглядах, інтересах, цінностях або цілях працівників. Серед основних чинників варто зазначити:

- обмежені ресурси та недостатній рівень матеріального забезпечення;
- невідповідність між цілями керівництва і персоналу, що виникає

внаслідок неефективного управління трудовим процесом;

- відсутність чітких, прозорих і справедливих критеріїв оцінювання результатів праці;
- дефіцит основних благ — таких як заробітна плата, відпочинок — або їх нерівномірний, несправедливий розподіл;
- проблеми у сфері внутрішньої комунікації;
- неправильне або неефективне застосування регуляторних механізмів для врегулювання соціальних конфліктів [13, с. 122].

Організаційно-управлінські конфлікти виникають через помилки менеджменту при виборі методів регулювання та загального керування виробничими процесами. Ці причини можна умовно поділити на кілька основних груп [14, с. 29]:

Структурно-організаційні фактори: помилки в побудові структури управління, її несвоєчасне оновлення відповідно до змін в діяльності підприємства, нерівномірний розподіл матеріальних ресурсів між робочими місцями, дисбаланс між повноваженнями і відповідальністю, а також неефективний розподіл управлінських функцій;

Функціонально-організаційні фактори: відсутність або нераціональність внутрішніх і зовнішніх зв'язків між підрозділами, висока взаємозалежність завдань, неправильний розподіл обов'язків, дефіцит ресурсів, що підлягають розподілу, і слабка комунікація між керівниками та працівниками;

Особистісно-функціональні фактори: невідповідність особистих та професійних якостей працівника вимогам посади, розрив між кваліфікацією і посадовими вимогами, неясність або суперечливість посадових інструкцій;

Ситуативно-управлінські фактори: прорахунки управлінців на етапах прийняття та реалізації рішень.

Серед соціально-психологічних джерел конфліктів можна виділити:

- природну конкуренцію інтересів у колективній діяльності;
- розходження в системі особистих цінностей;

- спотворення або втрату інформації під час комунікації між особами або групами;
- дисфункціональну рольову структуру колективу, яка проявляється в її неефективності та розбалансованості.

Особистісні чинники конфлікту зумовлені тим, що в кожній конфліктній ситуації є індивідуальний психологічний компонент. До них належать:

- психологічні риси окремої особистості (домінантна поведінка);
- темперамент і риси характеру;
- індивідуальні установки, що формують ідеалізований образ себе;
- викривлене сприйняття або неправильна оцінка обставин;
- особливості особистісного стилю спілкування та поведінки [15].

Далі розглянемо основні типи конфліктів в межах організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні види конфліктів [сформовано на основі 16]

Вид	Характеристика
Конфлікт всередині людини (внутрішньоособистісний)	Притаманний абсолютно кожній людині і полягає в невирішеному протиріччі або протиріччях з власним внутрішнім «Я» на психологічному рівні. Рано чи пізно вони відобразяться на інших людях.
Міжособистісний	Неминуче періодичне виникнення протиріч між людьми, що базується на різноманітних причинах та може з суперечки розвинути у конфлікт.
Конфлікт між групою і людиною	Найчастіше виникають через небажання людини підкорятися правилам та принципам, за якими живе певна група; за своєю сутністю – це конфлікт між прагненням індивіда до індивідуальності та феноменом колективного, групового мислення.
Конфлікт між групами	На рівні підприємства, організації виникає між їх структурними підрозділами. Основна причина – нерівномірний розподіл ресурсів та сфер впливу. Може виникати між неформальними групами, зумовлений неспівпадінням інтересів, станом комунікаційних процесів.

Поведінковий стиль у конфліктній ситуації відіграє ключову роль у її розвитку та способі завершення. Для досягнення конструктивного результату

конфлікту важливо дотримуватися таких умов [17]:

здатність адекватно обрати спосіб дії, який одночасно дозволяє врахувати як власні інтереси, так і потреби іншої сторони;

усвідомлення відповідності обраного стилю поведінки до конкретних обставин;

врахування інтелектуальних і психологічних ресурсів опонента, а також його впливовості або владного становища;

точне виявлення справжніх джерел конфлікту;

об'єктивна оцінка характеру взаємин з іншою стороною;

врахування особистісних рис обох учасників конфлікту, зокрема своїх власних.

Виконання цих умов сприяє реалізації конструктивного потенціалу конфлікту. Учасники отримують глибше розуміння соціального середовища, зберігається рівновага у розподілі впливу й контролю, а також чітко визначаються нормативні, ціннісні й фізичні межі в межах групи.

Існує 5 основних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях
[сформовано на основі 18, с. 136].

Розгляньмо докладніше окремі стратегії поведінки в конфліктних

ситуаціях [19]:

Стратегія «пристосування» застосовується, коли конфлікт не має суттєвого впливу, а одна зі сторін відчуває реальний або уявний тиск опонента. Попри наявні розбіжності, міжособистісні стосунки зберігаються. Цей підхід базується на готовності до поступок задля підтримки гармонійних взаємин у колективі. Він доцільний тоді, коли предмет суперечки має низьку значущість, а доброзичливі відносини є пріоритетом.

Стратегія «уникнення» полягає у свідомому ухилянні від участі в конфлікті. Така поведінка може призвести до самотійного вичерпання суперечності або ж до її переростання у приховане чи загострене протистояння. Уникнення доцільне у випадках, коли конфлікт не є важливим, або коли подальша взаємодія з опонентом не має великого значення.

Стратегія «протистояння» (або «боротьби») передбачає активне просування власних інтересів із залученням усіх можливих інструментів впливу. Основна мета — досягнення перемоги навіть ціною погіршення взаємин. Ця стратегія виправдана в ситуаціях, коли йдеться про захист принципових або життєво важливих інтересів.

Стратегія «співпраці» орієнтована на пошук спільних рішень, які враховують інтереси обох сторін. Такий підхід стимулює взаємоповагу, довіру та формує здорову атмосферу в колективі, водночас дозволяючи кожній стороні досягти бажаного.

Стратегія «компромісу» базується на взаємних поступках: кожен учасник відмовляється від частини власних вимог. Хоча повного задоволення інтересів не досягає жодна зі сторін, конфлікт завершується без переможців і переможених. Компроміс — це спосіб досягнення балансу, при якому жоден з учасників не зазнає повної поразки [20].

Існує також інша модель класифікації стратегій, запропонована Дж. Рубіном і Д. Пруйтом. Вона вдосконалює популярну модель Томаса-Кілмана та акцентує увагу на досягненні конкретних цілей і результатів. У межах цього підходу виділяються три ключові стратегії поведінки, орієнтовані на

ефективне розв'язання суперечок з урахуванням результативності взаємодії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Стратегії поведінки в конфлікті Дж. Рубіна і Д. Пруйта [21]

Стратегія	Боротьба	Вирішення проблеми	Поступок
Сутність	Спроби нав'язати іншій стороні власне рішення.	Зниження власних вимог і згода задовольнитися меншим, ніж хотілося спершу.	Формування альтернативи, яка влаштує обидві сторони.
Тактика	Погрози, залякування покараннями, штрафами, звільненням, із зазначенням того, що все це буде скасовано, якщо інша сторона піддасться вмовлянням; інвестування коштів у заходи, спрямовані на вирішення конфлікту, без попередньої домовленості з другою стороною.	Пропозиція однієї сторони піти на поступки в надії отримати аналогічні поступки від іншої сторони; висування для обговорення компромісних умов, розкриття власних основних інтересів.	Поступки в області власних другорядних цілей; часткові поступки; пошук компромісного варіанту для себе.

Варто відзначити, що на практиці зазвичай доводиться застосовувати не одну, а кілька стратегій одночасно або в певній послідовності. Кожна з цих стратегій може бути втілена через різноманітні тактики або їх комбінації, що означає, що інструменти для досягнення цілей обраної стратегії можуть бути різними.

Отже, конфлікти та їх виникнення є невід'ємною частиною людського існування, а також наслідком того, що організації та підприємства функціонують як відкриті системи. Ігнорувати існування чи розвиток конфліктів, на нашу думку, є недоцільним. Якщо кількість конфліктних ситуацій збільшується, якщо з'являється багато прихованих суперечностей і не контролюються умови їх виникнення або середовище, в якому вони відбуваються, це може призвести до значних втрат у системі управління

кадровою безпекою підприємства.

1.2. Підходи щодо дослідження конфліктів

Дослідження конфліктів у соціально-психологічному контексті проводиться за допомогою різних підходів, кожен з яких має свої методологічні основи, фокус уваги та методи аналізу. Розгляд конфліктів з різних точок зору дозволяє глибше зрозуміти їх природу, фактори виникнення, механізми розвитку та способи вирішення.

Соціально-психологічний підхід

Цей підхід орієнтований на вивчення психологічних і міжособистісних аспектів конфлікту:

- Аналізуються особистісні характеристики учасників конфлікту, такі як рівень тривожності, агресивності, емпатії, самооцінки тощо.
- Досліджуються механізми сприйняття, очікувань, установок та ролей у міжособистісних взаємодіях.
- Особлива увага приділяється стилям поведінки в конфліктних ситуаціях (ухиляння, суперництво, компроміс, співробітництво, пристосування).

Соціологічний підхід

Цей підхід розглядає конфлікти як результат соціальних структур, нерівностей і протиріч інтересів та норм:

- Аналізуються соціальні ролі, статуси, групові норми, інституційні механізми.
- Досліджується вплив соціально-економічних умов на конфліктогенність середовища.
- Застосовуються методи анкетування, інтерв'ювання, соціометрії, контент-аналізу тощо.

Організаційно-управлінський підхід

Цей підхід використовується для вивчення конфліктів у трудових

колективах, організаціях та структурах управління:

- Фокусується на конфліктах, пов'язаних з розподілом обов'язків, ролей, ресурсів, відповідальності.
- Досліджуються взаємини між керівниками та підлеглими, стилі лідерства, організаційна культура.
- Розробляються стратегії управління конфліктами: профілактика, медіація, коучинг, тренінги.

Психоаналітичний підхід

Цей підхід базується на ідеї, що конфлікти виникають через внутрішні, часто несвідомі суперечності особистості:

- Конфлікт розглядається як боротьба між «Я», «Воно» і «Над-Я».
- Основна увага приділяється дитячим переживанням, психотравмам і механізмам захисту.
- Зазвичай застосовується в клінічній психології або під час глибокої індивідуальної роботи.

Когнітивно-поведінковий підхід

Орієнтований на вивчення зв'язку між мисленням, емоціями та поведінкою в конфліктних ситуаціях:

- Аналізуються хибні уявлення, когнітивні спотворення (наприклад, узагальнення, катастрофізація).
- Застосовуються техніки розвитку конструктивної поведінки, саморегуляції, управління емоціями.
- Цей підхід активно використовується в тренінгах та коучингу.

Інтеракціоністський підхід

Розглядає конфлікт як невід'ємний і навіть корисний елемент соціальної взаємодії:

- Конфлікт вважається засобом оновлення відносин, виявлення прихованих проблем та стимулятором розвитку.
- Аналізується динаміка конфлікту: зародження, ескалація, пік, зниження напруги, розв'язання.

- Підхід орієнтований на конструктивну трансформацію конфлікту.

Використання різних підходів до дослідження конфліктів дає змогу сформувати всебічне розуміння цього явища. У контексті роботи з персоналом (наприклад, у ТОВ «Нова Пошта») оптимальним є поєднання соціально-психологічного, організаційно-управлінського та когнітивно-поведінкового підходів, оскільки вони є найбільш ефективними для управління конфліктами в трудовому колективі.

Існують різні підходи до оцінки ролі конфлікту в організації. Один з них — традиційний, який вважає конфлікт негативним явищем, якого слід уникати, оскільки його присутність свідчить про проблеми в роботі колективу. Згідно з цим підходом, будь-яка суперечність розглядається як деструктивна і небажана.

Натомість інтеракціоністська точка зору підкреслює, що конфлікти можуть бути не лише допустимими, а й корисними — вони служать стимулом для підвищення ефективності діяльності групи та сприяють її розвитку. З цієї позиції конфлікт вважається необхідним елементом організаційної динаміки.

Сучасні підходи до управління конфліктами фокусуються не на їх уникненні чи стимулюванні, а на здатності ефективно ними управляти. Основне завдання — вчасно виявляти суперечності, аналізувати їх і знаходити шляхи конструктивного вирішення.

Традиційний підхід до організаційних конфліктів, що сформувався в 1930-1940-х роках, вважав конфлікт виключно деструктивним явищем, пов'язаним з насильством, руйнуванням і ірраціональною поведінкою. Причинами конфліктів вважалися погана комунікація, відсутність прозорості у взаємодії, недовіра між працівниками та керівниками, а також неможливість задоволення потреб персоналу.

Незважаючи на свою простоту, традиційний підхід поступово втратив актуальність, оскільки стало зрозуміло, що уникнути конфліктів у реальних організаціях неможливо. Натомість потрібно зосередитись на виявленні

джерел конфліктів і покращенні управлінських рішень, щоб перетворити конфлікти на ресурс для зростання та розвитку організації. З розвитком досліджень у сфері організаційної поведінки змінилось і ставлення до конфлікту — його почали розглядати не лише як неминуче явище, але й як потенційно позитивний фактор. Інтеракціоністський підхід до розуміння конфлікту розширює ці уявлення, надаючи йому конструктивного значення.

На відміну від підходу «людських відносин», який визнає конфлікт природною частиною життя організації, інтеракціоністський підхід наголошує на його необхідності. Згідно з цією концепцією, певний — хоча й мінімальний — рівень конфліктності є бажаним, оскільки саме він стимулює розвиток і адаптацію групи.

Прихильники інтеракціоністського підходу вважають, що організація, в якій повністю відсутні конфлікти, може стати інертною, закостенілою і неспроможною до змін. Помірний рівень конфліктності сприяє зростанню креативності, внутрішньої мотивації, здорової конкуренції, що веде до підвищення ефективності роботи, пошуку інноваційних рішень та поліпшення загальних результатів.

Водночас інтеракціоністський підхід чітко розрізняє конструктивні (функціональні) конфлікти, які сприяють розвитку групи, і деструктивні (дисфункціональні), яких слід уникати, оскільки вони шкодять ефективності роботи.

Інтеракціоністська концепція підкреслює, що конфлікт може бути не лише корисним, а й необхідним для забезпечення результативної діяльності колективу. Якщо підхід «людських стосунків» визнає конфлікт допустимим, то інтеракціоністи наголошують на його позитивній ролі як рушія змін. На думку прихильників інтеракціоністського підходу, занадто гармонійне, спокійне середовище в колективі може призвести до застою, втрати гнучкості і зниження здатності реагувати на нові виклики та потреби в інноваціях. Основна цінність інтеракціоністського підходу полягає в тому, що він

спонукає керівників свідомо підтримувати помірний рівень напруги у групі, зберігаючи динаміку розвитку, критичне мислення та мотивацію до змін. Традиційне розуміння конфлікту змінилось, коли дослідники організаційної поведінки почали розглядати причини конфліктів не лише як наслідок помилок керівництва, але й визнавали потенційні переваги ефективно керованого конфлікту.

Сучасна інтеракціоністська точка зору стверджує, що конфлікти в організаціях є неминучими та навіть необхідними, незалежно від структури чи функціонування організації. Цей підхід підкреслює, що хоча деякі конфлікти можуть бути дисфункціональними, інші можуть бути функціональними, стимулюючи пошук рішень і сприяючи організаційним інноваціям та змінам.

Серед факторів, що впливають на морально-психологічний клімат в колективі, важливе місце займає характер відносин, що складаються між керівником і підлеглими. Уміння організовувати людей для досягнення певних цілей-це особлива якість менеджера, що вимагає високих професійних знань, практичного досвіду та вміння працювати з людьми. Імідж керівника, його стиль управління і поведінка є важливими факторами формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Щоб посприяти сприятливому морально-психологічному клімату, ми рекомендуємо вам дотримуватися наступних вимог при формуванні команди:

- повинні бути забезпечені надійні об'єктивні умови для контактів
- для нормального розвитку міжособистісних відносин необхідно дотримуватися оптимального складу команди.
- при формуванні основної команди слід враховувати спільні інтереси членів групи, але не забувати про їх різноманітність.
- завдання, що об'єднують групу, повинні бути пов'язані з цілями більшої команди, а точніше, безпосередньо сприяти їх досягненню.
- включення основної команди в цілому в організаційні та соціальні структури підприємства.

- включення співробітників різного про-фесійного рівня в структуру команди. – зосередьтеся на співробітників, які від-носно близькі за віком.
- підвищення кваліфікації, оволодіння суміжними професіями, розвиток колектив-них форм організації праці та взаємодопо-моги.
- стимулювання трудової конкуренції в структурі колективу.

Вивчення конфліктів сьогодні має більш практичну спрямованість: вивчаються засоби і методи вирішення конфліктів. Ми шукаємо ефективні конкретні методи, які можна було б використовувати для запобігання виник-ненню конфліктів, зниження їх гостроти і т.д. психологічний фактор відіграє важливу роль у виникненні і вирішенні конфліктів. Це пов'язано з тим, що конфлікти завжди пов'язані з зіткненням інтересів і поглядів людей. Ці питання вивчає психологія конфлікту, яка фокусується на аналізі міжособис-тисних і внутрішньоособистісних протиріч. Об'єктивні передумови виникнення кон-фліктів в управлінні організацією пов'язані з координацією роботи людей, що мають різні інтереси, погляди, характери, темпераменти і так далі. Ринкові перетворення в Україні об'єктивно пов'язані з активізацією діяльності, усвідомленням кожної людини як особистості, формуванням таких трудових і підприємницьких концепцій, які найбільшою мірою сприяли б її самореалізації та досягненню поставлених цілей. Розширення знань, професійний розвиток, професійна мобільність і особистісний розвиток стають важливими умовами економічного і соціального про-гресу суспільства.

Розвиток особистості – це зміна, при якому індивід здатний ставити і вирішувати все більш складні конкретні завдання. У про-цесі реалізації цих завдань розвиваються здібності людини, зростає творчий потенціал, з'являються можливості для постановки і вирішення нових завдань.

1.3. Технологія управління конфліктами

Конфлікти є неминучою частиною нашого повсякденного життя, виникаючи, коли двоє або більше людей не можуть досягти згоди з певного питання. Повністю уникнути конфліктів неможливо, але можна ефективно управляти ними за допомогою різноманітних методів. Як і в особистому житті, конфлікти можуть бути серйозними викликами і на робочому місці, де вони є одними з найбільш поширених ситуацій, що безпосередньо впливають на продуктивність організації. Саме тому впровадження ефективних методів вирішення конфліктів є критично важливим для успіху будь-якого проекту. Багато людей вважають, що конфлікти завжди призводять до негативних наслідків для організації, але це не завжди так. У деяких випадках конфлікти можуть мати і позитивний ефект, залежно від обставин. Наприклад, здорове суперництво може стимулювати інноваційність і креативність серед працівників, що, в свою чергу, сприяє розвитку організації.

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності (рисунок 1.4):

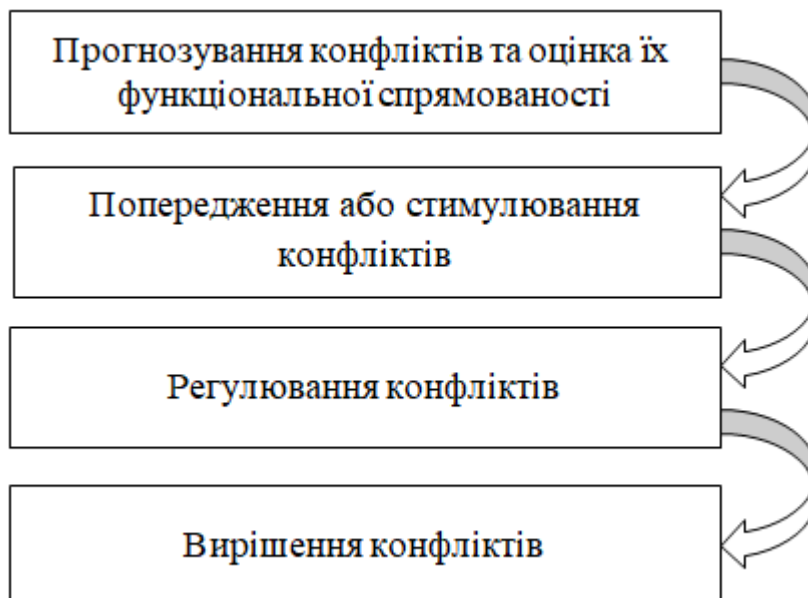


Рис. 1.4. Процес управління конфліктами [4].

Проблеми, які можуть спричиняти конфлікти в організації, необхідно ретельно контролювати, щоб уникнути ескалації суперечок між персоналом

та зацікавленими сторонами. На цьому етапі важливу роль відіграють методи вирішення конфліктів, що дозволяють успішно завершити процес. Неефективне управління конфліктами здатне призвести до зниження продуктивності, якості роботи та морального духу співробітників організації. Одним із головних завдань керівника є своєчасне врегулювання суперечок, особливо на ранніх етапах, коли конфлікти ще не набрали значного розміру. Процес управління конфліктами передбачає не лише виявлення, але й ефективне їх вирішення. Існує кілька підходів до розв'язання конфліктів, серед яких можна виділити п'ять основних, що подані нижче (рисунок 1.5).

Техніка виключення: Застосовується керівником, коли питання не є важливим або коли немає шансів на перемогу. У такому випадку менеджер обирає стратегію уникнення і дозволяє конфлікту вирішитися самотійно. Це також відома як стратегія уникання.

Техніка відведення: Застосовується в таких випадках:

Коли питання не має великої ваги і немає шансів на перемогу.

Коли бракує часу для вирішення через інші пріоритетні справи.

Коли відсутня можливість для вирішення проблеми.

Коли інформація про конфлікт обмежена або зовсім відсутня [22].



Рис. 1.5. Стратегії вирішення конфліктів [20].

Техніка управління конфліктами має свої переваги та недоліки, які залежать від контексту, в якому вона застосовується.

Техніка уникнення (відхід): Деякі професіонали не вважають відхід ефективною технікою вирішення конфлікту, оскільки вона передбачає відсутність активних дій для врегулювання ситуації. Однак цей підхід може бути корисним, коли ситуація не має великого значення або неможливо вплинути на її результат. Однак, якщо уникати конфлікту постійно, це може призвести до втрати можливостей для вирішення проблем, що в кінцевому результаті негативно позначиться на довгостроковій ефективності.

Техніка акомодатії (згладжування). Ця техніка включає врахування інтересів іншої сторони, навіть якщо вони не є вашими власними. Вона підходить у випадках, коли:

Інші люди мають більш ефективні рішення.

Потрібне тимчасове вирішення проблеми.

Питання не має великого значення для вас.

Перевагою цієї техніки є швидкість вирішення конфлікту, що дозволяє заощадити час. Однак недоліком є те, що інші сторони можуть скористатися ситуацією, що може послабити вашу позицію, особливо як лідера.

Техніка компромісу: Ця техніка полягає в пошуку рішення, яке частково задовольняє обидві сторони конфлікту. Вона застосовується в таких випадках:

Коли потрібне тимчасове рішення.

Коли обидві сторони мають однаково важливі цілі.

Коли співпраця не дає результату.

Техніка компромісу є швидким способом вирішення суперечок, створюючи безпрограшне рішення, де всі сторони беруть участь у процесі. Однак жодна з сторін може не бути повністю задоволена результатом, що може призвести до недовіри в майбутньому.

Загалом, вибір техніки вирішення конфлікту залежить від ситуації, важливості питання та стосунків між сторонами. Кожна техніка має свої сильні та слабкі сторони, і важливо вміти правильно вибирати її залежно від контексту [2].

Техніка форсування (примусове управління конфліктом). Ця техніка передбачає наполегливе досягнення цілей, де одна зі сторін конфлікту домінує, нав'язуючи свою точку зору. Вона застосовується в таких випадках:

Коли виникає надзвичайна ситуація, що вимагає негайного вирішення.

Коли необхідно швидко прийняти рішення.

Коли у вас є обмежений час і потрібно взяти точку зору однієї зі сторін. Перевагою цієї техніки є швидке вирішення конфлікту, однак її основний недолік полягає в тому, що вона може деморалізувати команду, знижуючи мотивацію та порушуючи моральний клімат. Оскільки форсування ігнорує інтереси інших сторін, вона не підходить для довгострокових, гармонійних

стосунків у команді, тому її не рекомендується використовувати, коли командна робота є важливою для успіху.

Техніка співпраці (спільне управління проблемами). Це метод, що передбачає відкриту співпрацю між усіма сторонами для знаходження оптимального рішення, яке задовольнить інтереси обох. Техніка співпраці застосовується в таких випадках:

Коли є високий рівень довіри між сторонами.

Коли важливо врахувати рішення інших сторін.

Коли необхідний консенсус для прийняття рішення.

Коли важливі тривалі, стабільні стосунки між сторонами.

Співпраця є безпрограшною технікою, оскільки дозволяє задовольнити інтереси всіх сторін. Однак вона є трудомісткою, вимагає часу та енергії, тому її застосування може бути неефективним у ситуаціях, що потребують швидкого реагування.

Вибір між цими техніками залежить від конкретних обставин конфлікту та пріоритетів організації, таких як час, рівень довіри та важливість стосунків у майбутньому [7].

Ключовим елементом ефективного управління конфліктами є вміння обирати правильну стратегію, залежно від конкретної ситуації. Успішні організації, де панує дух співпраці, зазвичай мають культуру, де конфлікти розглядаються як можливість для росту, а не як перешкода. Ось кілька важливих аспектів, що допомагають організаціям долати труднощі та ефективно вирішувати конфлікти:

Розуміння природи конфліктів. Конфлікти можуть виникати з різних причин — від незгоди з певним питанням до проблем у комунікації або конкуренції між членами команди. Важливо вміти вчасно визначати конфлікти та вибирати відповідну стратегію для їх вирішення.

Будування довіри. Довіра є основою успішної командної роботи. Коли працівники довіряють один одному та керівництву, конфлікти можна вирішувати конструктивно, без серйозних наслідків для морального клімату

в колективі. Довіра дозволяє відкрито обговорювати проблеми без побоювань бути засудженим чи проігнорованим.

Вибір стратегії для вирішення конфлікту:

Співпраця є найефективнішою стратегією, коли обидві сторони прагнуть знайти спільне рішення, яке враховує інтереси кожної.

Компроміс може бути доцільним, коли потрібно швидко прийняти рішення, яке не буде ідеальним для жодної зі сторін.

Уникнення підходить, коли конфлікт не є критичним або потрібно дати час для самостійного вирішення ситуації.

Залучення всіх сторін до процесу вирішення конфліктів. Важливо залучати усіх зацікавлених осіб до пошуку рішення. Це дозволяє кожному висловити свою думку та досягти більш ефективного результату через взаєморозуміння.

Навчання та розвиток навичок вирішення конфліктів. Проведення тренінгів і навчання співробітників технікам вирішення конфліктів допомагає зменшити кількість непотрібних суперечок і підвищує ефективність комунікації в організації.

Ефективне управління конфліктами на робочому місці сприяє створенню сприятливої атмосфери для розвитку та досягнення спільних цілей, а також допомагає формувати згуртовані й сильні команди.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта»

Компанія "Нова Пошта" – лідер на ринку експрес-доставок в Україні надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку країни.

1226 відділень, у яких працює понад 13 тисяч співробітників, - це кількісні переваги компанії "Нова Пошта". Якісні переваги полягають у тому, що сьогодні кожен третій українець регулярно користується нашими послугами, довіряючи нам найцінніші документи, речі та вантажі або замовляючи товари в Інтернет-магазинах.

"Нова Пошта" працює з малим, середнім і великим бізнесом. Ми працюємо індивідуально з кожним Клієнтом, легко пристосовуючись до його потреб. У нас є комплексні рішення і для бізнесу, і для Інтернет-магазинів.

У своїй роботі "Нова Пошта" неухильно дотримується трьох базових принципів:

Надійність

Сучасні методи сортування вантажів гарантують їх збереження, а також своєчасну і точну доставку.

Швидкість

Унікальна схема організації внутрішньої логістики, сучасний парк вантажних автомобілів та широка мережа відділень гарантує Клієнтам максимально швидку доставку вантажу в будь-який куточок України.

Зручність

Задля Вашої зручності ми відкрили відділення "Нова Пошта" в кожному містечку України. Ви не будете довго шукати нас – ми є поблизу

Вашої роботи та дому. Достатньо лише зайти або зателефонувати нам – і кваліфікований персонал відділення допоможе Вам відправити або отримати Ваше відправлення.

Таблиця 2.1

Послуги, які надає підприємство «Нова пошта»

Фінансові послуги	пересилання поштових переказів (простих, електронних, через Інтернет) як в межах, так і за межі України, а також грошових переказів за міжнародними платіжними системами; приймання платежів; оформлення кредитних договорів; видача готівкових гривень.
Послуги національної пошти	пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; виплата та доставка пенсій, грошової допомоги; передплата та доставка вітчизняних, зарубіжних періодичних друкованих видань; кур'єрська доставка.
Інші комерційні послуги	послуги засобів зв'язку та Інтернет-пунктів; розміщення реклами (у відділеннях поштового зв'язку, на конвертах, у поштових виданнях); доставка друкованої рекламної та/або інформаційної продукції; пересилання замовленої за каталогами продукції (товарів); транспортні послуги; реалізація електронних ваучерів; пересилання кореспонденції з оплаченою відповіддю; туристичні та інші послуги.

ТОВ «Нова Пошта» керується цінностями, зазначеними на рис.2.1.

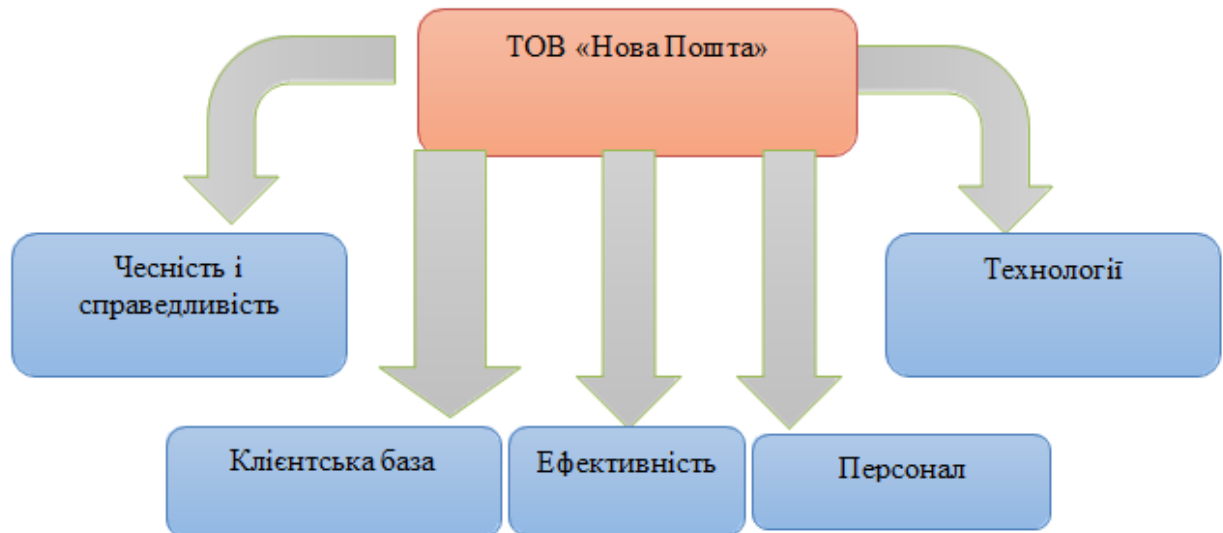


Рис. 2.1. Цінності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	2 843 532	12 781 845	12	35
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037	2 835 528	9 348 505	15	33
Валовий прибуток	4 402 498	4 410 502	7 843 842	8 004	3 433 340	0,2	44
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806	-122 714	558 676	-28	56
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829	-250 531	1 312 657	-15	44
Інші операційні витрати	508 590	463 951	494 865	-44 639	30 914	-10	6
Чистий фінансовий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 365 342	-464 360	1 229 382	-21	36
Необоротні активи	108 324	63 849	76 808	-44 475	12 959	-69	17
Оборотні активи	236 988	413 811	422 156	176 823	8 345	43	2
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308	2 024 848	2 992 236	31	31
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 900 212	3 787 630	5 337 000	-112 582	1 549 370	-3	29
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 117 359	5 451 218	8 256 398	333 859	2 805 180	6	34
Валюта балансу	13 508 795	15 754 920	23 101 706	2 246 125	7 346 786	14	32

Інформація про діяльність ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2023 роках

підкреслює стабільність компанії та її здатність адаптуватися до складних економічних умов. Попри зовнішні виклики, такі як пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення, підприємство продовжило ефективно працювати.

Для детальнішого відображення цих даних можна підготувати аналіз основних фінансових показників, таких як валовий та чистий прибуток, з урахуванням впливу змін у собівартості продукції. Ось основні моменти аналізу:

Зміна собівартості продукції:

2021/2022 рік: собівартість зросла на 15%.

2022/2023 рік: собівартість зросла на 33%.

Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до зростання витрат, що є позитивним фактором для її економічної стабільності.

Валовий прибуток:

У 2022 році валовий прибуток зріс на 0,2%, що є помірним зростанням, але в умовах економічної невизначеності це позитивний результат.

У 2023 році валовий прибуток зріс на 44%, що свідчить про ефективне управління та покращення бізнес-процесів в умовах посткризової економіки.

Чистий фінансовий прибуток:

У 2022 році чистий прибуток знизився на 21% порівняно з 2021 роком, що є наслідком зовнішніх економічних впливів.

Водночас у 2023 році чистий прибуток зріс на 36%, що свідчить про позитивну динаміку відновлення та ефективність бізнесу після періоду спаду.

Зростання собівартості продукції на фоні загальної економічної кризи вказує на те, що компанія змогла зберегти свою конкурентоспроможність, незважаючи на підвищення витрат. Валовий прибуток демонструє стабільне зростання, що є результатом ефективної оптимізації витрат та правильно обраної стратегії розвитку. Чистий прибуток у 2023 році продовжує зростати, що є важливим індикатором відновлення та адаптації підприємства до нових умов.

У цілому, попри зовнішні економічні труднощі, ТОВ «Нова Пошта» показує ефективність та стійкість у своєму розвитку.

Організаційна структура управління підприємством — лінійно-функціональна (див. рис. 2.2).

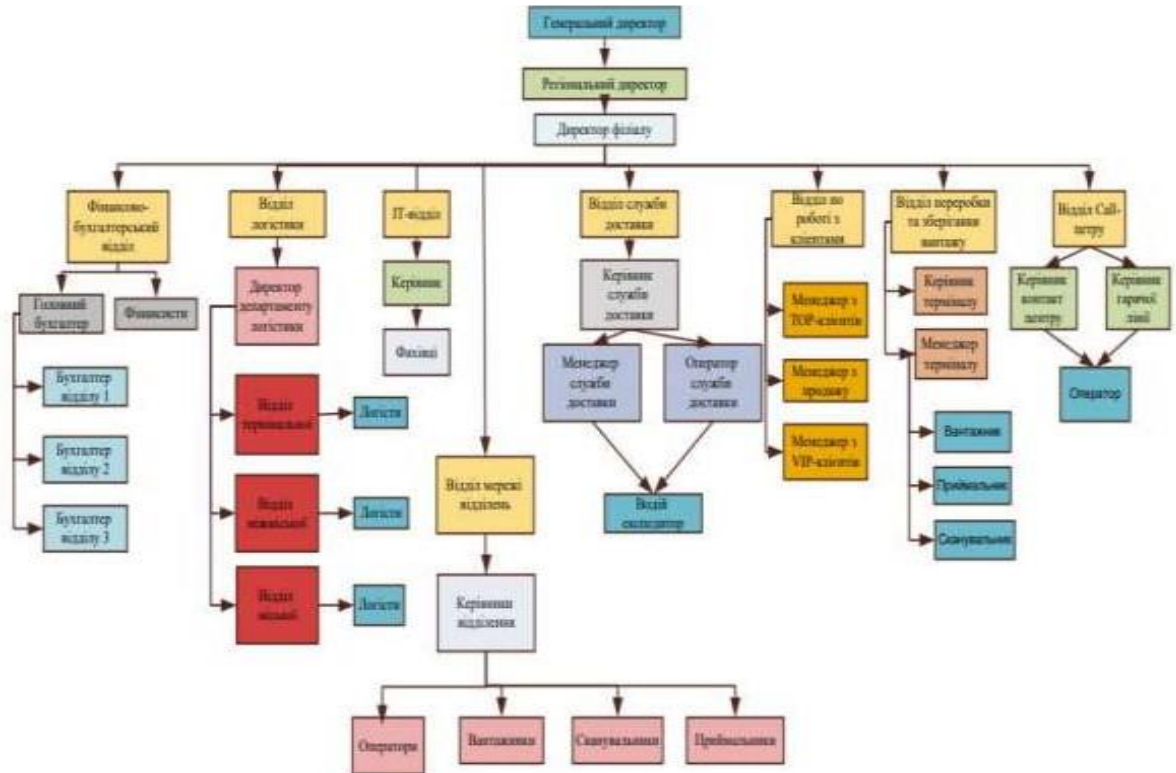


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта».

У такій структурі управління повну владу має лінійний керівник, який очолює колектив. При розробці конкретних завдань і підготовці відповідних рішень, планів і програм йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів).

Основними завданнями відділень є [24]:

Прийом, огляд і видача вантажу клієнту;

Надання ефективної упаковки для відправлення вантажу;

Прийом заяв на перевезення, повернення вантажу, зміну дати доставки та зміну даних щодо одержувача вантажу;

Надання клієнтам інформації про роботу організації.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу ефективність завдяки своєму широкому спектру послуг, розвиненій логістичній інфраструктурі, активній

присутності в соціальних мережах і зосередженості на покращенні клієнтського сервісу. Сильні сторони компанії, такі як високоякісні послуги, зручність доставки та постійне оновлення цифрових платформ, дозволяють їй бути конкурентоспроможною на ринку.

Основні аспекти діяльності ТОВ «Нова Пошта»:

Розгалужена мережа та інфраструктура:

Потужна сортувальна інфраструктура в містах-мільйонниках та обласних центрах України.

Наявність відділень і пунктів прийому-видачі по всій країні для забезпечення зручності і швидкості доставки.

Інтеграція цифрових технологій:

Активне використання цифрового маркетингу та соціальних мереж для залучення нових клієнтів та підтримки зв'язків з існуючими.

Вдосконалення онлайн-платформ для зручного замовлення і відстеження відправлень.

Фокус на клієнтському сервісі та лояльності:

Програми лояльності, що надають знижки та переваги постійним клієнтам.

Проведення акцій і спеціальних пропозицій для залучення нових клієнтів.

Реклама та брендування:

Використання різноманітних комунікаційних каналів (телебачення, радіо, Інтернет, зовнішня реклама) для підвищення пізнаваності бренду.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»:

Сильні сторони:

Широка та добре розвинута мережа відділень і пунктів видачі по всій Україні.

Високий рівень довіри споживачів завдяки високоякісному сервісу.

Активна рекламна діяльність і потужне брендування.

Сучасна система відстеження посилок та зручні онлайн-платформи для

замошень.

Слабкі сторони:

Обмежені технологічні зміни, що можуть стати бар'єром для впровадження інновацій.

Залежність від економічної ситуації в країні, що може впливати на попит на послуги доставки.

Можливості:

Розширення клієнтської бази через цифрові канали.

Зростання попиту на послуги доставки у зв'язку з розвитком електронної комерції.

Можливість розширення спектру послуг, наприклад, міжнародної доставки або нових логістичних рішень.

Загрози:

Конкуренція з іншими гравцями на ринку логістичних послуг.

Потенційні зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність компанії.

Вплив глобальних економічних криз, таких як пандемії або війни, що можуть призвести до скорочення попиту чи зростання витрат.

ТОВ «Нова Пошта» успішно працює в умовах високої конкуренції завдяки добре розробленій стратегії, розвиненій інфраструктурі, сучасним цифровим платформам і високій якості обслуговування. Використання лінійно-функціональної організаційної структури управління є ефективним, оскільки дозволяє управляти великим підприємством з високим рівнем повторюваних операцій.

Компанії слід продовжувати активно використовувати свої сильні сторони, зокрема розширювати клієнтську базу та вдосконалювати технології, щоб успішно справлятися з потенційними загрозами та використовувати наявні можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- Має одну з найбільших мереж відділень та пунктів прийому-видачі по всій Україні, що робить їх послуги дуже доступними для клієнтів у різних регіонах. - Компанія пропонує великий спектр послуг з доставки, включаючи експрес-доставку, яка забезпечує швидке отримання відправлень. - Нова Пошта активно використовує технології для покращення своїх послуг, включаючи онлайн-платформу замовлень та відстеження відправлень. - Бренд Нової Пошти є дуже впізнаваним та довіреним на ринку логістики. - Нова Пошта постійно впроваджує нові технології та інноваційні підходи до своєї діяльності, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у сфері логістики. - Компанія активно працює над задоволенням потреб.	- Внаслідок різних чинників, таких як погодні умови або транспортні проблеми, можуть відбуватися затримки у доставці. - Ринок логістики в Україні досить конкурентний, і Нова Пошта змушена конкурувати з іншими провідними компаніями у цій галузі. - Нова Пошта може стикатися з проблемами, пов'язаними з якістю та ефективністю транспортної інфраструктури, що може призвести до затримок у доставці. - Постійне оновлення технологій та впровадження інновацій можуть стати дорогою для компанії, особливо в умовах постійного конкурентного тиску.
Можливості	Загрози
- Є можливість для Нової Пошти розширити свою мережу відділень та пунктів прийому-видачі, що дозволить їй бути ближче до клієнтів та збільшити свою ринкову частку. - Нова Пошта може розширити свою діяльність за межі України, надаючи послуги з міжнародної доставки та привертаючи нових клієнтів за кордоном. - З ростом електронної комерції в Україні, Нова Пошта має можливість розширити свої послуги та партнерства з онлайн-магазинами. - Компанія може розглядати можливість впровадження додаткових послуг, таких як сталінгові та логістичні рішення для бізнес-клієнтів.	- Конкуренти Нової Пошти можуть інвестувати в технологічні рішення, що може стати загрозою для конкурентоспроможності компанії. - Економічні коливання та нестабільність можуть вплинути на споживчі можливості та споживчий попит, що може відобразитися на діяльності Нової Пошти. - Інші логістичні компанії можуть представляти серйозну конкуренцію для Нової Пошти, змушуючи її боротися за клієнтів та ринкову частку. - Зміни в законодавстві або регулюванні можуть вплинути на діяльність компанії або збільшити її витрати на відповідність нормативним вимогам.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» володіє потужним брендом, розвиненою мережею відділень і пунктів прийому-видачі, високою швидкістю доставки

та інноваційними рішеннями. Вона активно розвивається, залучаючи нових клієнтів через впровадження нових послуг та розвиток електронної комерції. Однак компанія стикається з певними викликами, такими як можливі затримки в доставці та конкуренція з іншими логістичними компаніями. Високі витрати на технології та потенційні технологічні загрози також можуть стати проблемами в майбутньому. Незважаючи на це, «Нова Пошта» має великий потенціал для подальшого розвитку та зміцнення свого лідерства на ринку, якщо вона врахує свої слабкі сторони й загрози та розробить стратегії для їх подолання та максимізації можливостей.

ТОВ «Нова Пошта» спеціалізується на наданні послуг доставки, що охоплюють транспортування листів, пакунків і посилок як в межах України, так і за кордоном. Компанія пропонує різні види поштових відправлень з різними тарифами та термінами доставки, зокрема послуги експрес-доставки для бізнес-клієнтів або осіб, які потребують швидкої доставки товарів чи документів. Окрім внутрішніх послуг доставки, компанія пропонує міжнародну доставку для клієнтів, які відправляють або отримують посилки з-за кордону. Для бізнес-клієнтів «Нова Пошта» надає широкий спектр логістичних послуг, таких як складське зберігання, обробка замовлень, фулфілмент, доставка товарів, а також додаткові послуги, як-от страхування відправлень та перевезення великогабаритних вантажів.

Компанія активно використовує різноманітні маркетингові канали для просування своїх послуг, зокрема медіа-рекламу (телебачення, радіо) та соціальні мережі для залучення нових споживачів. Крім того, «Нова Пошта» активно працює над створенням іміджу надійного постачальника логістичних послуг, що сприяє зміцненню довіри клієнтів.

У сфері технологічних інновацій компанія впроваджує автоматизовані системи сортування та відстеження відправлень у реальному часі, що покращує точність і ефективність доставки. Вдосконалюються онлайн-платформи та мобільні додатки для зручного замовлення і відстеження посилок, що покращує взаємодію з клієнтами. Використання штучного

інтелекту та аналітики даних допомагає оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати попит і вдосконалювати стратегії розвитку.

Компанія також активно реалізує екологічні ініціативи, зокрема використання електричних автомобілів та альтернативних джерел енергії для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Ціни на послуги «Нова Пошта» можуть варіюватися залежно від регіону та мережі відділень, але загалом компанія утримує конкурентоспроможні ціни, не маючи значної переваги в ціновій політиці. Компанія має широку лінійку послуг, включаючи різноманітні варіанти доставки.

Конкуренти «Нової Пошти» також пропонують схожі послуги, однак компанія вирізняється активним впровадженням новітніх технологій і фокусом на підтримку високої якості сервісу, що дозволяє їй утримувати стабільні позиції на ринку.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства
ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Оборотні активи	5 192 636	3 448 838	4 332 452
Необоротні активи	8 305 491	12 306 082	18 769 254
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308
Поточні зобов'язання	5 109 603	5 458 580	8 256 398
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156
Виручка від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий дохід	4 402 498	4 410 502	7 843 842
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-

2023 років показує стабільне зростання та позитивну динаміку, навіть за складних умов. Ось ключові показники, які відображають успіхи компанії:

Збільшення активів і капіталу:

Оборотні активи зросли на 883 614 тис. грн, що свідчить про розширення потенціалу компанії для отримання прибутку.

Власний капітал зріс на 2 992 236 тис. грн, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства.

Зростання виручки та прибутку:

Виручка від реалізованої продукції збільшилася на 12 781 845 тис. грн або на 35,5%, що підтверджує ефективність ринкової стратегії компанії.

Чистий прибуток збільшився на 1 831 196 тис. грн або на 46%, що є результатом успішної фінансової політики.

Зростання витрат:

Собівартість продукції зросла на 9 348 505 тис. грн або на 32%, що відображає підвищення витрат на виробничі процеси.

Адміністративні витрати зросли на 1 312 657 тис. грн або на 44%, що може свідчити про покращення ефективності управлінських процесів.

Витрати на збут зросли на 558 676 тис. грн або на 55%, що демонструє успіхи в маркетингових активностях компанії.

Підвищення ефективності:

Валовий дохід збільшився на 3 433 340 тис. грн або на 47,7%, що свідчить про поліпшення ефективності виробничої діяльності.

У загальному підсумку, результати фінансової звітності вказують на те, що компанія успішно функціонує, навіть у складних економічних умовах, демонструючи стабільний розвиток і позитивну динаміку на ринку.

2.2. Система управління конфліктами на ТОВ «Нова Пошта»

У ТОВ «Нова Пошта» впроваджено комплексну систему управління конфліктами, засновану на наступних принципах:

Превентивний підхід — виявлення потенційних джерел конфліктів до їх загострення.

Чітка регламентація — розробка внутрішніх стандартів поведінки та інструкцій з розв'язання конфліктних ситуацій.

Відкриті канали комунікації — створення умов для вільного вираження думок та обговорення проблем працівниками.

Навчання персоналу — проведення тренінгів з конфліктології, командної роботи та стрес-менеджменту.

Інституційна підтримка — наявність HR-служби, гарячих ліній та внутрішніх омбудсменів для вирішення конфліктних ситуацій.

Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та вирішувати конфлікти, що виникають як між працівниками, так і між підрозділами. В ТОВ «Нова Пошта» конфлікти сприймаються як частина організаційної динаміки, з можливими як деструктивними, так і конструктивними наслідками, залежно від ефективності управління ними.

Основні елементи системи управління конфліктами:

HR-служба та підрозділи з управління персоналом. Вони відіграють ключову роль у врегулюванні конфліктів, зокрема через:

- консультування співробітників;
- участь у посередництві;
- організацію навчальних заходів з комунікації та командної взаємодії.

ТОВ «Нова Пошта» має внутрішній етичний кодекс, який визначає межі допустимої поведінки, а також базові принципи взаємоповаги, толерантності та відкритості в колективі.

Етичні засади компанії «Нова пошта» ґрунтуються на загальнолюдських моральних цінностях, таких як людяність, доброта, співчуття, чесність та взаємна повага.

Компанія здійснює свою діяльність у суворій відповідності до чинного законодавства України, а також до нормативних актів тих країн, де вона веде бізнес напрямую чи опосередковано.

Основою етичної поведінки в «Новій пошті» є чесність і принциповість у взаєминах із державними органами, працівниками, партнерами та клієнтами. Це проявляється у прозорій сплаті податків, справедливому нарахуванні заробітної плати, створенні безпечного і комфортного робочого середовища, укладенні договорів, а також у побудові ефективних бізнес-процесів.

Незалежно від місця ведення діяльності, компанія завжди виконує свої зобов'язання та прагне діяти відповідально й справедливо, навіть коли це потребує більше зусиль. Для нас важливий не лише результат, а й спосіб його досягнення.

Компанія очікує від кожного співробітника чесної поведінки, дотримання норм чинного законодавства та внутрішніх регламентів. Працівники зобов'язані виявляти нульову толерантність до порушень Кодексу корпоративної етики та невідкладно інформувати комплаєнс-службу у випадку виявлення таких інцидентів.

Задля отримання консультації, роз'яснення або повідомлення про можливе порушення етичних норм, працівники можуть звернутися на гарячу лінію компанії.

Компанія дотримується принципів чесного та прозорого працевлаштування, підтримує всебічний професійний розвиток і сприяє підвищенню кваліфікації своїх співробітників. У компанії створено атмосферу довіри, де помилки та проблеми обговорюються відкрито й толерантно.

Компанія категорично не приймає залякування, утисків або будь-яких

інших дій, що суперечать законодавству та морально-етичним стандартам, зокрема мобінгу, тиску, приниження, пліток чи переслідування. Ставлення до колег має ґрунтуватися на повазі та збереженні людської гідності.

Усні чи письмові коментарі або «жарти» на тему релігії, раси, етнічної приналежності, статі чи віку, недоречні сексуальні залицяння, агресивні жести, насильницькі висловлювання або погрози є неприйнятними. Джерелом таких дій можуть бути як колеги, так і керівники, постачальники, підрядники чи клієнти. Кожен співробітник компанії несе особисту відповідальність за дотримання атмосфери взаємної поваги на робочому місці

Механізми подання скарг і пропозицій. Компанія активно використовує внутрішні електронні платформи для збору скарг, пропозицій та зауважень від співробітників, забезпечуючи анонімність. Це дозволяє вчасно виявляти приховані джерела конфліктів.

Інструменти внутрішньої комунікації. Внутрішній портал, регулярні зустрічі з керівництвом, командні наради та чати сприяють відкритому діалогу між співробітниками та управлінською ланкою.

Підтримка корпоративної культури командної роботи. Через тренінги, тимбілдинги та соціальні проєкти компанія розвиває атмосферу співробітництва, де конфлікти сприймаються не як загроза, а як можливість для розвитку.

Особливості конфліктного середовища:

З огляду на розгалужену структуру компанії (відділення по всій країні, кур'єрські служби, логістичні центри) найбільш поширеними є конфлікти:

між працівниками відділень та адміністрацією;

між співробітниками однієї зміни;

через перевантаження або неузгодженість операцій.

Превентивні заходи, які ТОВ «Нова Пошта» вживає для запобігання конфліктам:

Регулярне опитування задоволеності персоналу — для виявлення

потенційних проблем на ранніх етапах і вчасного реагування.

Програми емоційного розвантаження — проведення вебінарів та індивідуальних консультацій, що сприяють зниженню стресу серед працівників.

Системне навчання управлінського складу — курси та тренінги з основ лідерства та антикризової комунікації, що дозволяють керівникам ефективно справлятися з конфліктами та складними ситуаціями в колективі.

2.3. Оцінка існуючої системи управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта»

Управління конфліктами є ключовим елементом, який визначає ефективність роботи організації, оскільки взаємодія між людьми в колективі часто може бути джерелом конфліктів. Однак правильне управління ними не тільки дозволяє уникнути ескалації ситуацій, але й може служити каталізатором розвитку корпоративної культури та командної роботи.

Взаємозв'язок — Система управління конфліктами в компанії функціонує інтегровано, де кожен елемент сприяє як профілактиці, так і вирішенню конфліктів. Наприклад, HR-відділ використовує інформацію, отриману через канали зворотного зв'язку від працівників, для аналізу та оперативного реагування на потенційні конфлікти. Внутрішні комунікації, у свою чергу, допомагають донести важливі аспекти політики компанії, закріплені в етичному кодексі, що має важливе значення для запобігання конфліктам ще на етапі їх виникнення.

Функція кожного блоку — кожен блок системи управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта» має чітко визначену роль, яка сприяє не лише вирішенню конфліктних ситуацій, а й їх попередженню. Це забезпечується через навчання персоналу, внутрішні стандарти, а також постійне вдосконалення комунікаційних каналів.

Необхідність модернізації — Хоча система управління конфліктами в компанії є структурованою і дієвою, є потреба в подальшій модернізації. Це включає підвищення рівня комунікаційної відкритості, створення інституту незалежного посередника (омбудсмена), а також запровадження системного аналізу конфліктних ситуацій для кращого прогнозування і запобігання виникненню нових конфліктів.

Загалом, система управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта» добре функціонує, однак потребує вдосконалення для того, щоб ще більш ефективно реагувати на складні ситуації та забезпечувати комфортну атмосферу в колективі.

Аналіз причин виникнення конфліктів у професійному середовищі ТОВ «Нова Пошта»:

Адміністративно-управлінські, організаційно-правові та соціально-психологічні причини:

Основними факторами, що спричиняють конфлікти в компанії, є невизначений правовий статус працівників, нерозмежовані зони відповідальності, а також нерівномірне навантаження на персонал. Ці аспекти створюють неясність у виконанні завдань та можуть сприяти виникненню суперечок.

Відсутність чітких критеріїв оцінки роботи, обмежені можливості для кар'єрного зростання та несприятливі умови праці також є вагомими факторами, які можуть провокувати незадоволення серед працівників.

Проблеми у взаємовідносинах між адміністрацією та працівниками, а також некомпетентність керівників, є важливими чинниками, що можуть призводити до конфліктів. Недостатня організація внутрішніх комунікацій або неправильне доведення інформації також часто є джерелом непорозумінь.

Недостатній рівень знань та професіоналізму:

Низький рівень кваліфікації співробітників та вузький кругозір також можуть спричиняти конфлікти. Відсутність бажання до підвищення

кваліфікації та освоєння нових знань у галузі призводить до того, що працівники не можуть ефективно виконувати свою роботу, що викликає непорозуміння та суперечки.

Поведінкові причини:

Низька культура співробітників **або** керівників, відсутність чітких норм поведінки в організації, а також негативне ставлення до колег можуть значно погіршувати атмосферу в колективі. Деструктивна поведінка, така як грубість чи нетерпимість, є джерелом значної кількості конфліктів.

Професійне середовище та конфлікти:

Конфлікти в професійному середовищі є невід'ємною частиною функціонування організації. Вони можуть бути як деструктивними, так і конструктивними, залежно від того, як вони вирішуються. Якщо конфлікти конструктивно вирішуються, вони можуть сприяти розвитку організації, покращенню процесів та підвищенню ефективності.

Важливою умовою є профілактика конфліктів, що полягає в створенні умов для вільної комунікації, чіткої організаційної структури та високої кваліфікації співробітників.

Результати анкетування серед персоналу ТОВ «Нова Пошта»:

Анкетування показало, що більшість конфліктів у компанії виникають через адміністративно-організаційні проблеми та невизначеність обов'язків працівників.

За результатами опитування, 48 % працівників зазначили, що конфлікти виникають періодично, 24 % — дуже часто, і 28 % — іноді.

У 60 % опитаних конфлікти рідко призводять до бажання покинути організацію, тоді як 12 % відчувають такі наміри часто. 28 % не сприймають конфлікти серйозно і не задумуються про зміну місця роботи.

Результати анкетування вказують на необхідність удосконалення управління конфліктами в компанії. Зокрема, важливо працювати над зниженням адміністративних та організаційних проблем, поліпшенням внутрішніх комунікацій і чітким розмежуванням обов'язків і прав

працівників. Це дозволить значно зменшити рівень конфліктів та поліпшити загальну атмосферу в колективі.

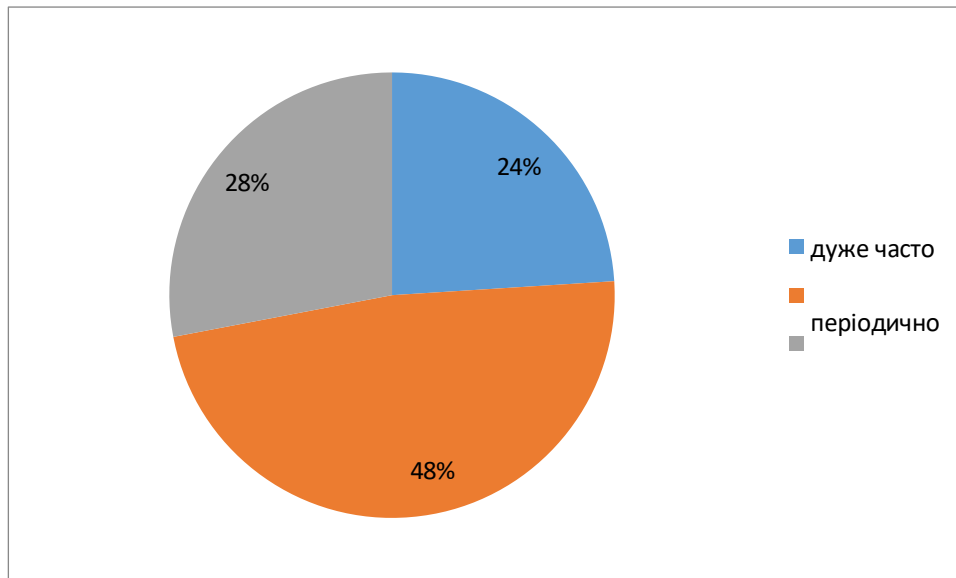


Рис.2.4. Частота виникнення конфліктів ТОВ «Нова Пошта».

Результати опитування серед співробітників ТОВ «Нова Пошта» щодо їх ставлення до конфліктів та самооцінки як конфліктних особистостей дають цінні відомості про культурні та психологічні аспекти робочого середовища:

Самооцінка конфліктності:

Більшість респондентів (64 %) вважають себе конфліктуючими особистостями, що вказує на схильність до участі в конфліктних ситуаціях. Це може бути свідченням певної чутливості до напружених ситуацій або недостатнього рівня навичок вирішення конфліктів.

28 % опитаних описують себе як людей, схильних до конфліктів у певних обставинах, що може вказувати на більш помірковану позицію щодо вирішення спірних питань.

Лише 8 % не вважають себе конфліктними, що вказує на малу частку співробітників, які можуть володіти високим рівнем емоційної стабільності та ефективного управління конфліктами.

Частота участі в конфліктах:

60 % респондентів зазначають, що їм часто доводиться бути учасниками конфліктів, що свідчить про високий рівень конфліктності в колективі або наявність незбалансованості в робочому процесі.

40 % респондентів відзначають, що їм вдається уникати конфліктів, що може свідчити про здатність деяких працівників ефективно запобігати напруженим ситуаціям чи володіти хорошими навичками емоційної регуляції.

Ставлення до конфліктів:

Більшість учасників опитування (60 %) мають негативне ставлення до конфліктів, вважаючи їх джерелом стресу та деструктивних наслідків. Це може вказувати на те, що конфлікти вважаються проблемою, яку потрібно уникати або швидко вирішувати.

40 % вважають, що конфлікти можуть призвести до позитивних результатів, таких як вирішення проблем і покращення взаємин у колективі. Це свідчить про усвідомлення конструктивного аспекту конфліктів, коли вони розглядаються як можливість для розвитку та вдосконалення робочих процесів.

Профілактика та управління конфліктами в компанії потребують особливої уваги, оскільки значна частина працівників вважає себе конфліктними особистостями, що може сприяти загостренню напруженості в організації.

Для ефективного управління конфліктами доцільно проводити тренінги з розвитку комунікаційних та емоційних навичок, а також забезпечувати відкриті канали для вирішення проблем.

Необхідно працювати над створенням середовища, в якому конфлікти сприймаються як можливість для розвитку та удосконалення робочих процесів, а не як руйнівні фактори.

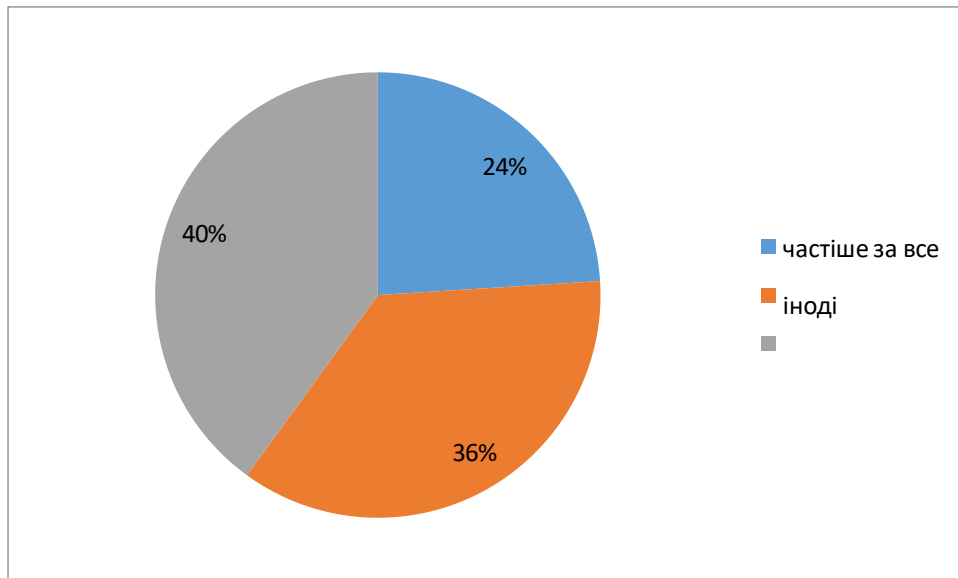


Рис.2.5. Думка співробітників ТОВ «Нова Пошта» про ступінь власної конфліктності.

Результати опитування щодо здатності організації регулювати конфлікти показують різноманітні погляди на ефективність системи управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта»:

56 % респондентів вважають, що конфлікти повністю піддаються регулюванню. Це вказує на позитивне ставлення до діючих механізмів вирішення конфліктів у компанії. Вони вважають, що існуючі підходи є ефективними і дозволяють підтримувати мирний клімат в колективі.

28 % респондентів зазначають, що конфлікти іноді не вдається врегулювати. Це свідчить про наявність певних труднощів у системі управління конфліктами, коли не всі конфліктні ситуації можуть бути вирішені швидко або ефективно. Причинами можуть бути недостатня комунікація, невизначеність у межах відповідальності або відсутність адекватних ресурсів для вирішення складних конфліктів.

16 % респондентів вважають конфлікти некерованими. Це вказує на серйозні проблеми в управлінні конфліктами, коли певна частина персоналу вважає, що конфлікти виходять з-під контролю і не можуть бути врегульовані стандартними методами. Це може свідчити про потребу в

розробці нових стратегій або інструментів для вирішення конфліктів у компанії.

Хоча більшість співробітників вважають, що конфлікти піддаються регулюванню, певна частина колективу вказує на необхідність удосконалення існуючих механізмів управління конфліктами.

Для підвищення ефективності вирішення конфліктів, варто зосередити увагу на покращенні комунікації, створенні чіткіших інструкцій для управлінців і навчанні персоналу методам конструктивного вирішення конфліктів.

Варто також розглянути введення нових інструментів, таких як незалежний посередник (омбудсмен), який міг би ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

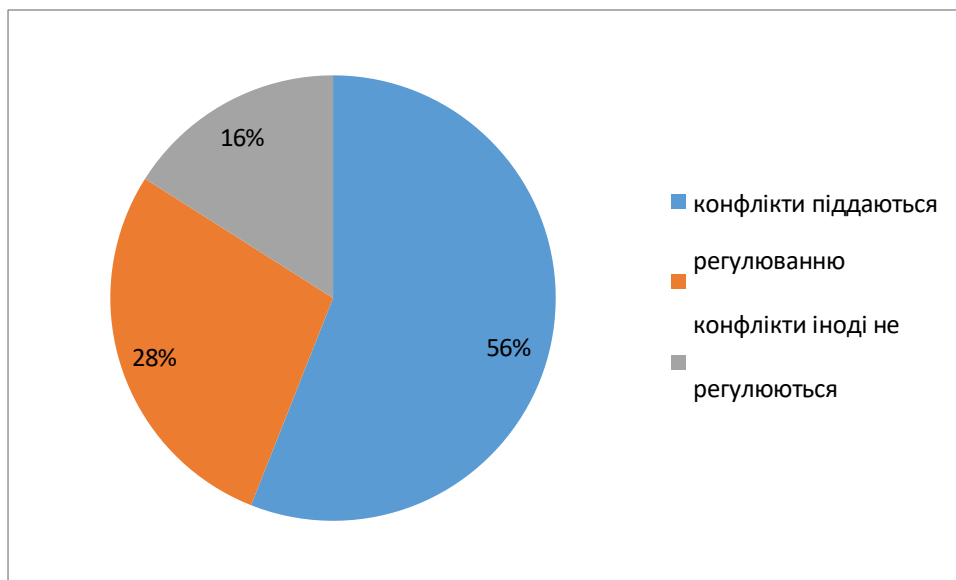


Рис. 2.6. Думка респондентів щодо ступеня регулювання конфліктів

Результати опитування свідчать про кілька важливих аспектів щодо управління конфліктами в організації, а також основні причини їх виникнення.

Необхідність змін в організації роботи:

64 % респондентів вважають, що в організації необхідні зміни для більш ефективного управління конфліктами. Це свідчить про те, що частина персоналу бачить можливість для поліпшення організаційних процесів, які

можуть зменшити кількість конфліктних ситуацій або сприяти їх більш ефективному вирішенню.

36 % респондентів вважають, що не потрібно змінювати організацію роботи, що свідчить про певну стабільність та задоволеність існуючими процесами у компанії.

Відсутність силового методу вирішення конфліктів:

Всі учасники опитування одноголосно зазначають, що силовий спосіб вирішення конфліктів не застосовується в організації. Це важливий позитивний момент, оскільки він вказує на наявність політики, орієнтованої на мирне вирішення конфліктів і підтримку здорового робочого клімату.

Основні причини виникнення конфліктів:

Несправедлива оплата праці (44%) — найпоширеніша причина конфліктів. Це може свідчити про проблеми в політиці компенсацій або нерівність у розподілі зарплат та бонусів, що веде до незадоволення серед працівників.

Несправедливий розподіл привілеїв (26%) — нерівний доступ до переваг, таких як бонуси, відпустки чи кар'єрні можливості, що може призводити до відчуття несправедливості серед працівників.

Неправильна організація роботи (17%) — свідчить про те, що існуючі робочі процеси не завжди організовані ефективно, що призводить до стресу та конфліктів.

Високі амбіції деяких працівників (13%) — амбіції можуть створювати напруженість, особливо коли цілі або ролі в команді не зовсім чітко визначені.

Причини напруженості в колективі:

Недобросовісне ставлення до роботи (36%) — це вказує на проблеми з мотивацією або недотриманням стандартів праці окремими співробітниками.

Непрофесіоналізм (31%) — недостатній рівень професійних навичок може бути причиною виникнення конфліктів, оскільки колеги можуть не розуміти чи не погоджуватися з підходами деяких співробітників.

Почуття заздрості (25%) — це може створювати негативну атмосферу в команді, де співробітники не підтримують один одного, а змагаються за привілеї.

Нетактовність (8%) — відсутність етикету і поваги до інших також може спричиняти напруженість та непорозуміння в колективі.

Висновки:

Необхідність змін в організації роботи підтверджує потребу в оптимізації процесів, таких як система оплати праці, розподіл обов'язків, а також вдосконалення внутрішніх комунікацій.

Несправедливість у винагороді та поганий розподіл привілеїв можуть бути основними факторами, які впливають на атмосферу в колективі та призводять до конфліктів.

Недобросовісне ставлення до роботи, непрофесіоналізм та висока конкуренція через амбіції можуть бути ключовими точками для поліпшення командної взаємодії та зниження напруженості.

Підвищення рівня професійної підготовки та розвитку ефективних методів комунікації може сприяти зменшенню конфліктів і покращенню атмосфери в організації (рис.2.8).

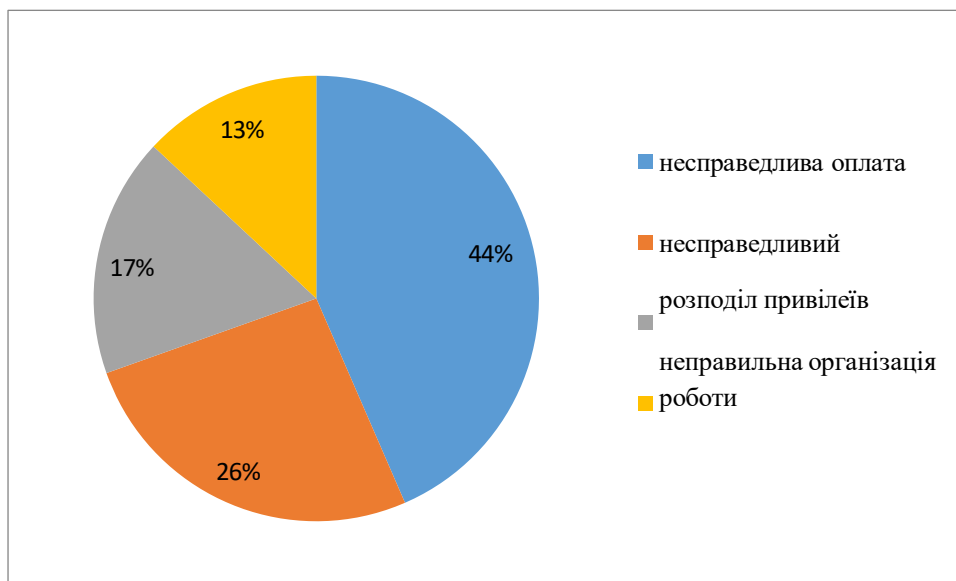


Рис. 2.7. Причини конфліктів.

При цьому 12 % респондентів упевнені, що працівники найчастіше йдуть з організації внаслідок несприятливого соціально-психологічного клімату.

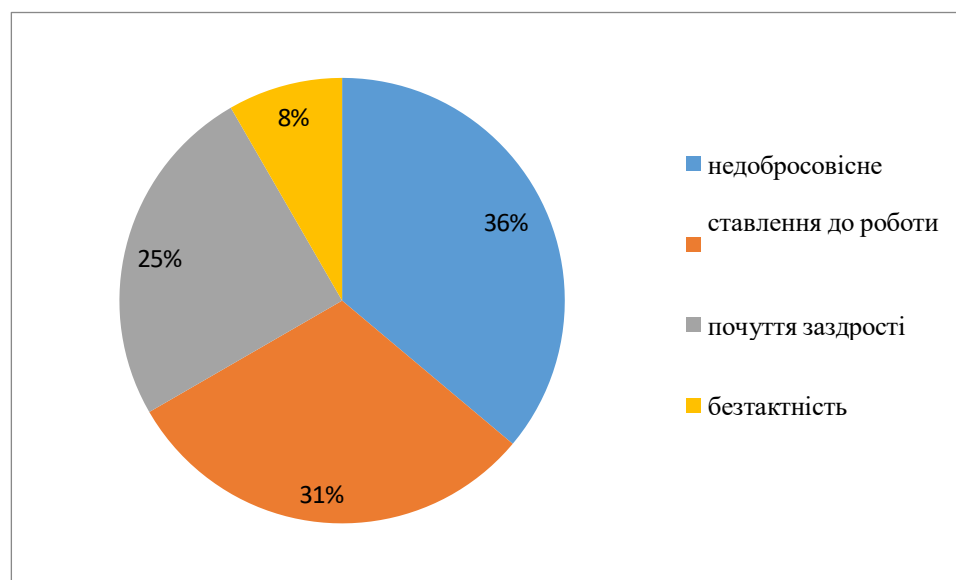


Рис. 2.8. Причини виникнення напруженості у колективі.

Результати опитування показують, що конфлікти в основному виникають між співробітниками (56%), що є найбільш поширеною формою конфліктів. Це може свідчити про те, що міжособистісні відносини, різниця у

підходах до роботи або непорозуміння між колегами є основною причиною виникнення конфліктних ситуацій.

Менша частина респондентів вказала, що конфлікти виникають між підлеглим та керівником (20%). Це може свідчити про існуючі проблеми в комунікаціях або у визначенні ролей та відповідальностей у межах організації, що призводить до напруженості в стосунках між керівництвом і підлеглими.

Також 20% респондентів відзначили, що конфлікти можуть виникати між всіма категоріями працівників. Це може вказувати на більш комплексні конфлікти, які включають кілька рівнів організації — від співробітників до керівників, і можуть бути пов'язані з загальними організаційними проблемами, такими як нерозуміння в завданнях чи цілях, а також відсутність чітких процесів і комунікацій.

Висновки:

Конфлікти між співробітниками можуть бути пов'язані з особистісними відмінностями, відсутністю чітких комунікацій, а також із напруженістю у виконанні щоденних обов'язків.

Конфлікти між підлеглими та керівниками можуть вказувати на необхідність поліпшення управлінських навичок, розвитку лідерства та комунікаційних стратегій на всіх рівнях.

Конфлікти між усіма категоріями працівників вказують на потенційні системні проблеми у організації, де між усіма рівнями можуть виникати непорозуміння чи суперечності, які потребують узгодження.

Такий розподіл надає важливу інформацію для розробки стратегії управління конфліктами, зокрема щодо орієнтації на покращення комунікацій між усіма рівнями співробітників та оптимізації процесів управління та взаємодії в колективі (рис. 2.9).

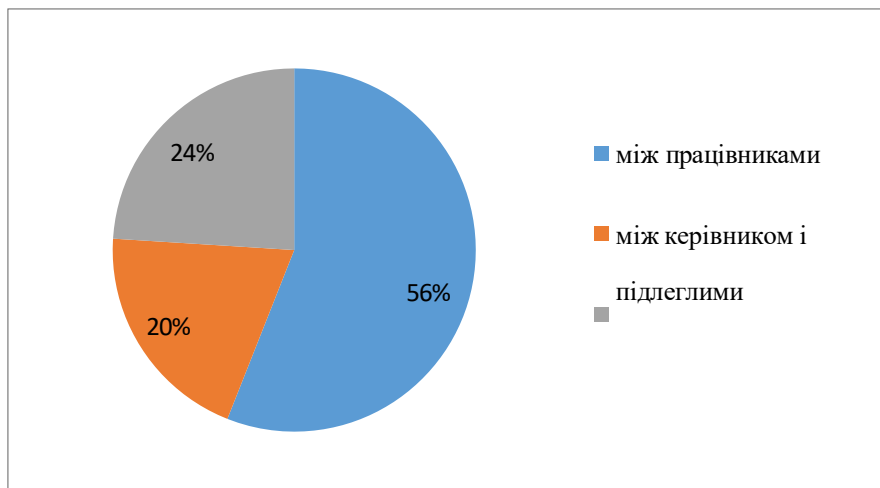


Рис. 2.9. Рівні виникнення конфліктів.

Аналіз отриманих даних під час опитування показує такі важливі тенденції:

Захист інтересів працівників у конфліктних ситуаціях з керівництвом:

64% респондентів вважають, що вони зможуть гідно захищати свої інтереси у разі конфлікту з керівництвом без потреби в крайніх заходах.

8% вважають, що для досягнення змін в організації необхідно погрожувати судом чи звільненням.

4% готові звертатися до вищих інстанцій, що свідчить про низький рівень довіри до внутрішніх механізмів вирішення конфліктів або відсутність таких механізмів.

Ці дані свідчать про те, що працівники переважно покладаються на власні зусилля та особисті здібності у вирішенні конфліктів, однак лише невелика частина готова вдаватися до крайнощів.

Частота конфліктів з покупцями:

70% фахівців вказали, що конфлікти з покупцями виникають 1-2 рази на зміну. Це може свідчити про те, що взаємодія з покупцями часто супроводжується непорозуміннями або непогодженнями, що є частиною звичайної роботи.

25% респондентів повідомили, що конфлікти з покупцями трапляються 3-5 разів на зміну, що вказує на більш високий рівень напруги та можливі

системні проблеми у взаємодії з клієнтами.

5% не стикаються з конфліктами з покупцями, що може вказувати на дуже ефективні механізми комунікації або специфіку їхньої роботи, яка зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

Ці дані свідчать про те, що на підприємстві є досить високий рівень конфліктів у взаємодії з клієнтами, що потребує спеціальних стратегій для поліпшення обслуговування та комунікацій з покупцями.

Висновки:

Захист інтересів працівників у конфліктних ситуаціях з керівництвом залежить від рівня комунікації та внутрішньої підтримки. Більшість респондентів покладаються на свої сили, що свідчить про важливість створення внутрішніх механізмів підтримки та довіри.

Конфлікти з покупцями є поширеною проблемою, що вимагає поліпшення навичок обслуговування клієнтів, навчання персоналу та вдосконалення внутрішніх стандартів роботи з покупцями для мінімізації напружених ситуацій (рис. 2.10).

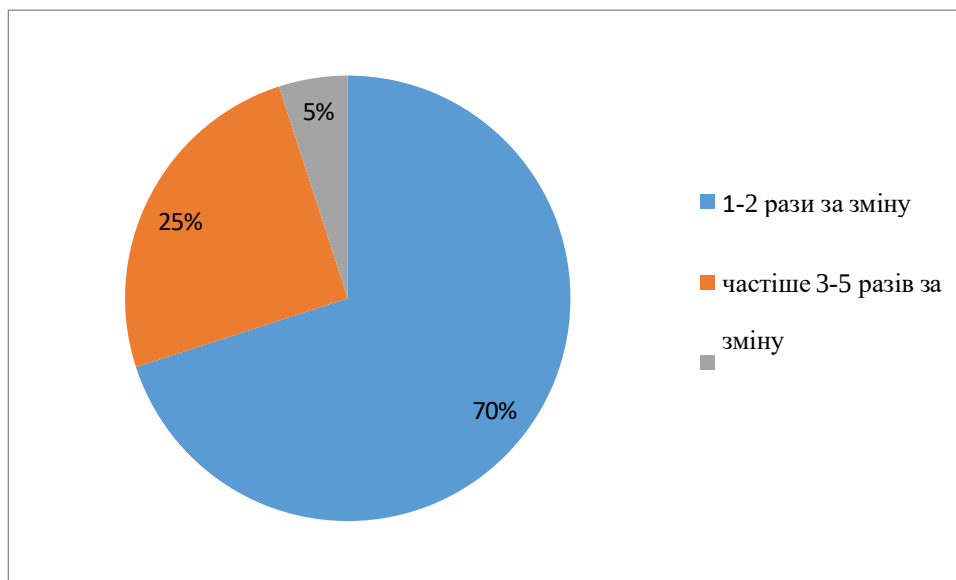


Рис.2.10. Частота виникнення конфлікту з покупцями.

Аналіз отриманих результатів свідчить про деякі важливі моменти:

Вік громадян, які зазнають конфліктів:

54% респондентів вважають, що найбільше конфліктів виникає серед осіб віком 40-60 років. Це може вказувати на специфічні соціальні або психологічні фактори, які пов'язані з цією віковою групою, наприклад, досвід, очікування чи стресові ситуації.

26% респондентів зазначили, що конфлікти виникають серед осіб старше 60 років, що може вказувати на певні труднощі, з якими стикаються люди старшого віку (можливо, зміна соціальних умов, труднощі в адаптації до змін або комунікація з молодшими поколіннями).

20% респондентів вказали, що конфлікти трапляються серед людей віком 20-40 років, що свідчить про ймовірність конфліктів у результаті амбіцій, нестабільності кар'єри або труднощів у міжособистісних відносинах.

Це підтверджує, що конфлікти можуть бути поширеними серед різних вікових груп, проте кожна група має свої специфічні причини для їх виникнення.

Причини конфліктів з покупцями:

35% респондентів зазначили, що найчастіше конфлікти виникають через покупців, які вимагають підвищеної уваги. Це може бути наслідком неправильних очікувань клієнтів або недостатньо ефективної роботи персоналу з управління такими ситуаціями.

25% респондентів відзначили, що конфлікти часто виникають через відсутність необхідних навичок у спеціалістів, що свідчить про важливість навчання та підвищення кваліфікації персоналу для запобігання таким ситуаціям.

20% респондентів відзначили, що конфлікти можуть бути через черги, що вказує на організаційні труднощі, пов'язані з управлінням потоком клієнтів або їх обслуговуванням.

10% респондентів зазначили, що конфлікти трапляються через неадекватну поведінку покупця, що свідчить про різницю в поведінкових реакціях клієнтів, що можуть привести до конфліктів у ситуаціях стресу або непорозумінь.

Висновки:

Вікові групи демонструють різні профілі конфліктів, причому найбільше вони виникають у середній віковій категорії (40-60 років), ймовірно, через емоційні та соціальні фактори, а також через проблеми з комунікацією чи очікуваннями.

Причини конфліктів з покупцями здебільшого пов'язані з управлінням клієнтськими очікуваннями та кваліфікацією персоналу. Для зменшення конфліктів необхідно покращити навички обслуговування та впровадити більш ефективні методи комунікації з покупцями (рис.2.12).

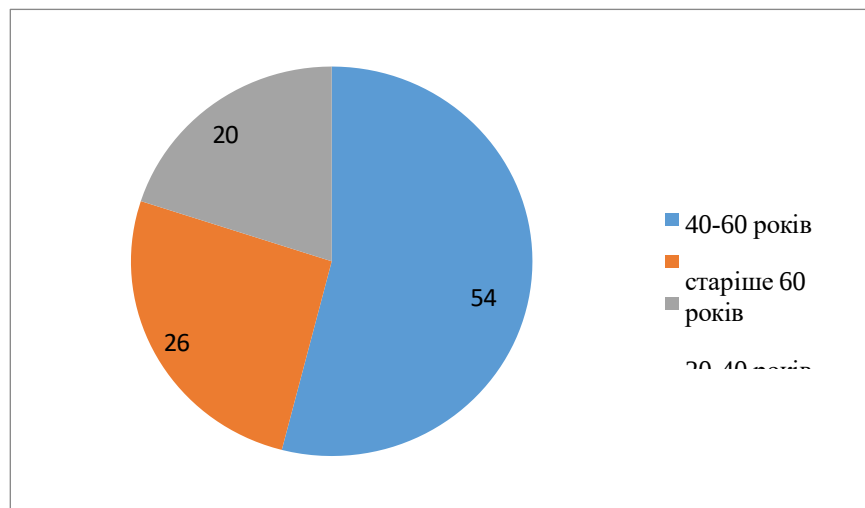


Рис. 2.11. Вік клієнтів, з якими виникають конфлікти

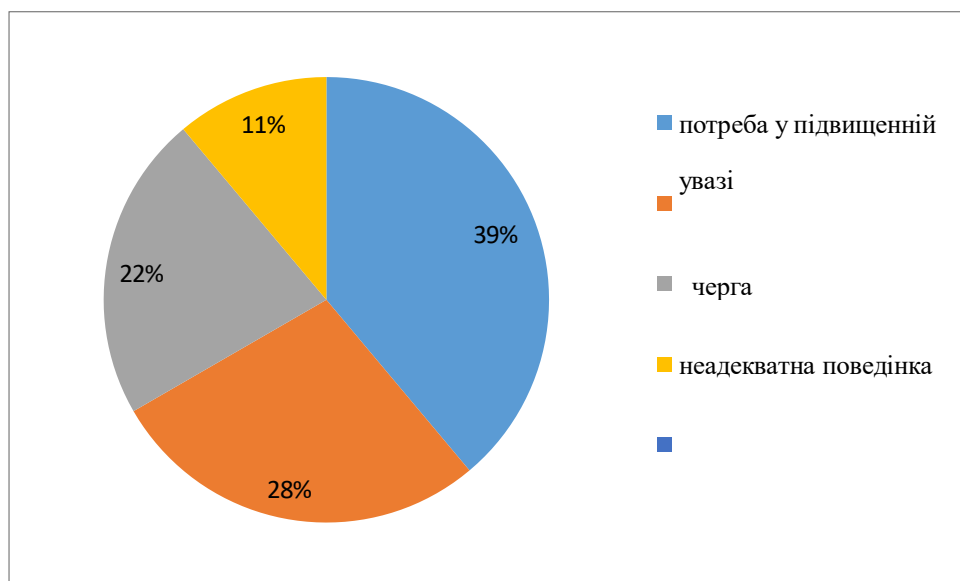


Рис. 2.12. Причини конфліктів із клієнтами.

Отже, результати дослідження свідчать, що конфлікти є поширеним явищем у ТОВ «Нова Пошта», і їх виникнення зумовлене рядом факторів, серед яких: несправедлива оплата праці, організаційні недоліки, різні ціннісні орієнтації співробітників, соціально-психологічна напруга, особистісні характеристики працівників та стиль керівництва.

Що стосується стратегій вирішення конфліктів, то більшість працівників обирають уникання конфліктів або адаптацію до ситуації з метою збереження гармонії в колективі. Однак для запобігання конфліктам та ефективного їх управління в організації було впроваджено низку заходів, спрямованих на розвиток емоційної стійкості, саморегуляції та прийняття різних точок зору.

Для покращення управління конфліктами було запропоновано організацію тренінгів з медитації, релаксації та саморегуляції, а також розширення практики запобігання конфліктним ситуаціям через постійний моніторинг та виявлення потенційних джерел напруги.

Позитивними аспектами існуючої системи є наявність HR-служби, етичного кодексу, анонімних каналів зворотного зв'язку та регулярних тренінгів для працівників. Проте є певні недоліки, зокрема формалізм у підходах до вирішення конфліктів, недостатня проактивність керівників середньої ланки, обмеженість каналів комунікації та відсутність незалежного модератора для вирішення спірних ситуацій.

Для подальшого вдосконалення системи управління конфліктами в організації потрібно посилити моніторинг конфліктних ситуацій, розвивати проактивну поведінку керівників середньої ланки, впровадити інститут внутрішнього омбудсмена та зменшити формалізм у підходах до вирішення конфліктів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами

Згідно з результатами дослідження, для попередження виникнення конфліктних ситуацій в організації та запобігання їх повторенню необхідно застосувати комплексний підхід, який включає зміцнення «здоров'я» колективу та створення умов, що перешкоджають конфліктам. Нижче наведені рекомендації для кожного з етапів, де можуть виникати конфлікти:

Моніторинг конфліктних ситуацій:

Щомісячно проводити збір та аналіз статистичних даних щодо конфліктів у підрозділах.

Спостереження повинні охоплювати періоди виникнення конфліктів, їх періодичність, учасників та основні причини.

Проведений аналіз дозволить створити стратегії для зниження рівня конфліктності в організації.

Методи вирішення конфліктів:

Для вирішення конфліктів можна використовувати три основні блоки методів:

Ситуативно-структурні методи: перерозподіл обов'язків співробітників та удосконалення системи винагороди.

Адміністративні методи: накази керівника у разі виникнення термінових виробничих конфліктів.

Міжособистісні методи: застосування стратегій «компромісу» та «співробітництва» для вирішення конфліктів на рівні окремих працівників.

Індикатори поведінки для діагностики конфліктів:

Керівники повинні мати змогу виявляти ознаки конфліктів на ранніх

етапах. Деякі індикатори:

Підвищення комунікативної активності, формування нових груп у колективі.

Зниження ефективності основних учасників конфлікту, що проявляється у затримках виконання завдань або невиконанні роботи.

Виникнення збоїв в обміні інформацією та зниження швидкості прийняття рішень.

Збільшення негативних скарг на керівництво.

Демонстративна поведінка співробітників, що намагаються привернути увагу керівництва.

Створення системи ефективних внутрішніх комунікацій:

Для оцінки існуючої системи комунікацій потрібно з'ясувати:

Чи проводяться збори компанії?

Чи є корпоративний інтернет-портал для спільної роботи?

Як швидко поширюються чутки і хто є їх джерелом?

Чи проводяться опитування думок і анкетування серед працівників?

Далі слід створити єдиний інформаційний простір, розробити стандарти внутрішніх комунікацій (ВК), впровадити їх та моніторити ефективність цієї системи.

Застосування системного підходу до управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта» дозволить ефективно знизити кількість конфліктів та покращити комунікаційну атмосферу в колективі. Важливою складовою цього процесу є активне залучення працівників до вирішення конфліктних ситуацій та посилення контролю з боку керівників середньої ланки.

Для ефективного управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта» запропоновані коригування сприятимуть створенню сприятливих умов для запобігання новим конфліктам та зниженню рівня напруженості в колективі. Ось основні аспекти корекційної роботи з урахуванням запропонованих рекомендацій:

Інформаційні та організаційні коригування:

Інформаційні комунікації: Поліпшення процесу розсилки повідомлень та інформування співробітників про важливі зміни в корпоративній політиці, розподілі обов'язків і управлінських рішеннях.

Організаційні коригування: Розробка та впровадження корпоративних стандартів взаємодії між підрозділами та колегами для покращення внутрішньої комунікації, що допоможе запобігати конфліктним ситуаціям.

Психологічні особливості співробітників:

Враховуючи специфіку роботи організації, для співробітників мають бути характерні певні особистісні риси:

Для загальних посад: висока відповідальність, дисципліна, обов'язковість і ретельність.

Для технічних та розробницьких підрозділів: стресостійкість, толерантність і здатність працювати в команді.

Оцінка цих характеристик під час відбору персоналу допоможе зменшити ймовірність виникнення конфліктів.

Корекційна робота:

Профілактика конфліктів через корекційні та тренінгові програми має на меті не лише попередження конфліктів, а й сприяння розвитку емоційної стійкості співробітників до стресових факторів. Методи корекційної роботи включають:

Тренінги: Вправи для розвитку емоційної інтелігенції, медитації та технік саморегуляції.

Аутотренінги та самонавіювання: Способи розвитку впевненості в собі та здатності контролювати свої емоції у конфліктних ситуаціях.

Завдання та очікувані результати:

Нормалізація емоційного стану: Розвиток емпатії і здатності конструктивно виражати невдоволення.

Підвищення самооцінки: Навчання контролю емоцій, що зменшує рівень стресу і агресії в робочих ситуаціях.

Навички спілкування в конфліктних ситуаціях: Розвиток умінь

позитивно взаємодіяти навіть у складних умовах.

Позитивні аспекти особистості: Формування здорових звичок у поведінці співробітників.

Принципи корекційної роботи:

Для успіху програми важливо дотримуватись кількох основних принципів:

Єдність діагностики та корекції: Розуміння основної проблеми і одночасне коригування поведінки.

Системність і індивідуальний підхід: Програма повинна враховувати особливості кожного співробітника та підрозділу.

Активне залучення соціального оточення: Підтримка колег та керівництва є важливим фактором успіху корекції.

Комплексність методів: Використання різноманітних методів психологічного впливу.

Створення позитивного емоційного фону:

Кожне заняття повинно завершуватись на позитивному емоційному тлі.

Важливо, щоб вправи відповідали реальним проблемам співробітників і допомагали вирішити конкретні конфлікти в їхній роботі.

Ці заходи не лише знижують рівень конфліктності, але й підвищують загальну ефективність роботи. Співробітники з кращою емоційною стійкістю та комунікаційними навичками будуть краще справлятися з професійними викликами та підтримувати здорову атмосферу в колективі.

Для успішного проведення групової роботи в межах програми управління конфліктами в ТОВ «Нова Пошта», важливо забезпечити чітку організацію та активну взаємодію між учасниками. Ось як можна реалізувати ці рекомендації:

1. Структура занять

Заняття повинні бути чітко структуровані для досягнення мети програми:

Привітання (5-10 хвилин):

Створення атмосфери відкритості та доброзичливості.

Легка бесіда для налаштування на позитивний лад та встановлення контакту.

Основний зміст заняття (30-35 хвилин):

Вправи, медитація, релаксація, що сприяють досягненню поставлених цілей.

Залежно від теми заняття можуть бути використані групові дискусії для активної взаємодії учасників.

Рефлексія заняття (5-10 хвилин):

Обговорення емоційних та смислових аспектів заняття для усвідомлення важливості вправ і їхнього впливу на колектив.

Прощання (5 хвилин):

Завершення заняття на позитивній емоційній ноті з побажаннями успіху та підкресленням важливості отриманих знань.

2. Поради для організації групової роботи

Для того, щоб групова робота була ефективною, важливо створити комфортну атмосферу:

Попередження соціально-психологічної напруженості:

Відсів кандидатів на етапі відбору, які можуть створити напруженість в колективі.

Позитивний мікроклімат і умови для зростання:

Сприятливі умови праці та можливості для кар'єрного зростання сприяють зменшенню конфліктів і знижують плинність кадрів.

Інформування та усвідомлення ролі працівника:

Чітке розуміння ролі кожного співробітника в організації сприяє підвищенню мотивації та відповідальності.

Зрілість колективу та традиції:

Колектив, який здатний згладжувати конфлікти та має чітко встановлені правила, менш схильний до внутрішніх напружень.

Підбір та розстановка кадрів:

Врахування психологічних і професійних якостей під час відбору персоналу допомагає уникати конфліктів.

Роль керівника в профілактиці конфліктів:

Керівник, володіючий стресостійкістю та здатний правильно будувати відносини з колективом, значно знижує ймовірність виникнення конфліктів.

3. Вдосконалення механізмів управління конфліктами

Щоб підвищити ефективність комунікації та запобігти конфліктам, варто розглянути такі заходи:

Розвиток корпоративної свідомості:

Мотивація співробітників до участі в процесах запобігання та вирішення конфліктів.

Підготовка управлінських кадрів:

Навчання керівників ефективним методам управління конфліктами та створення здорового психологічного клімату в команді.

Алгоритмізація дій керівників:

Впровадження чітких алгоритмів для реагування на конфлікти дозволить ефективніше усувати потенційні кризові ситуації.

4. Запобігання конфліктам:

Замість боротьби з конфліктами, важливо зосередитися на їхньому запобіганні шляхом усунення причин на ранніх етапах або своєчасної підготовки працівників до можливих проблем.

Загальний підсумок:

Щоб знизити рівень конфліктності та підвищити емоційну стійкість співробітників ТОВ «Нова Пошта», необхідно забезпечити ефективне управління персоналом, створити позитивну атмосферу в колективі та навчити працівників методам ефективного вирішення конфліктів.

Запропоновані заходи для управління конфліктами та зміцнення корпоративної культури:

Запровадження інституту внутрішнього омбудсмена:

Завдання: Створення незалежної функції омбудсмена, який буде

виступати посередником між працівниками та керівництвом. Він буде сприяти мирному врегулюванню конфліктів, гарантувати конфіденційність звернень та забезпечувати об'єктивність у вирішенні спорів.

Очікуваний ефект: Поліпшення довіри до системи управління, зменшення ескалації конфліктів та створення безпечного простору для вираження думок працівників.

Посилення ролі керівників середньої ланки у профілактиці конфліктів:

Завдання: Проведення навчання для менеджерів середнього рівня на теми:

Емоційного інтелекту

Запобігання та діагностики конфліктів

Кризової комунікації

Технік медіації та переговорів

Очікуваний ефект: Підвищення здатності керівників швидко реагувати на конфліктні ситуації, а також зниження ймовірності ескалації проблем через своєчасне вирішення.

Систематизація аналізу конфліктних випадків:

Завдання: Впровадження єдиного механізму внутрішнього аудиту для фіксації та аналізу конфліктів. Це дозволить:

Реєструвати випадки конфліктів

Аналізувати їхні причини та повторювані шаблони

Формувати рекомендації щодо запобігання подібним ситуаціям у майбутньому

Очікуваний ефект: Краща прогнозованість та запобігання конфліктам завдяки вивченню минулих випадків, а також ефективне планування заходів щодо попередження повторення конфліктів.

Розширення каналів зворотного зв'язку та цифрових платформ:

Завдання: Модернізація онлайн-платформ для збору зворотного зв'язку:

Забезпечення анонімності звернень

Інтуїтивно зрозумілий процес подання заявок

Прозорість результатів і заходів, вжитих на основі зворотного зв'язку (наприклад, звіти про вжиті заходи)

Очікуваний ефект: Підвищення прозорості процесів, зміцнення довіри до управлінської системи та покращення комунікацій у компанії.

Впровадження культури «відкритих діалогів»:

Завдання: Розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритому обговоренню проблем:

Регулярні зустрічі без формальностей («без краваток») між працівниками та керівниками

Політика відкритих дверей («open-door policy») для керівників

Інтеграція принципів партнерства і взаємоповаги в щоденну діяльність

Очікуваний ефект: Створення довірливої атмосфери, зниження конфліктності, покращення комунікації між керівництвом та працівниками, а також посилення корпоративної згуртованості.

Очікувані результати від впровадження заходів:

Зниження кількості ескалацій конфліктів: Більш ефективне вирішення конфліктів на ранніх етапах завдяки введенню омбудсмена та посиленню ролі менеджерів середнього рівня.

Зростання довіри працівників до системи управління: Завдяки відкритим каналам зворотного зв'язку та політиці відкритих діалогів.

Поліпшення командної взаємодії: Культура відкритих діалогів та партнерства підвищить рівень взаєморозуміння серед працівників.

Підвищення продуктивності та задоволеності персоналу: Внаслідок кращої комунікації, зменшення конфліктів і покращення умов для кар'єрного зростання.

Зміцнення корпоративної культури: Розвиток здорових комунікаційних практик створить основи для стабільного розвитку компанії.

Ці заходи разом сприятимуть значному покращенню внутрішньої атмосфери та продуктивності компанії, знижуючи рівень конфліктів і

сприяючи гармонійній роботі колективу.

	Рекомендація	Очікуваний ефект
	Запровадження інституту внутрішнього омбудсмена	Забезпечення неупередженого врегулювання конфліктів; зростання довіри до керівництва
	Проведення тренінгів для керівників середньої ланки	Підвищення ефективності профілактики конфліктів; покращення управлінської культури
	Систематизація аналізу конфліктних ситуацій	Виявлення типових проблем; можливість створення ефективних заходів з попередження конфліктів
	Модернізація цифрових каналів зворотного зв'язку	Зростання кількості звернень; оперативне реагування на проблеми; зменшення напруги в колективі
	Впровадження практики відкритих діалогів і зустрічей з персоналом	Формування атмосфери довіри; зниження рівня прихованих конфліктів; покращення мікроклімату

Співробітники ТОВ «Нова Пошта» намагаються дотримуватися ряду умов, спрямованих на запобігання виникненню конфліктних і стресових ситуацій. Основною метою є створення таких умов, які мінімізують можливість розвитку конфліктів і стресу. Згідно з практикою, найпоширенішими конфліктами в ТОВ «Олгіс» є міжособистісні та міжгрупові.

Багато психологів вважають, що управління стресами та конфліктами є важливою частиною управлінської діяльності керівника. Звісно, керівник має розпочати з власного прикладу, адже люди найкраще засвоюють нові стиль поведінки через наслідування. Керівник повинен стати моделлю для підлеглих, демонструючи ставлення і поведінку, які він хоче побачити у своїй команді.

Для забезпечення безконфліктної взаємодії між керівником та підлеглими використовуються такі методи і умови:

Стимулювання відповідального виконання обов'язків, здебільшого через матеріальні винагороди;

Організація спільного відпочинку для зняття психологічної напруги в колективі;

Інформування співробітників керівником про можливість допомоги у вирішенні важливих проблем;

Заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній роботі колективу;

Забезпечення необхідними засобами для виконання завдань, які ставить керівник;

Поставлені завдання повинні відповідати можливостям підлеглих;

Оцінка результатів діяльності проводиться після достатнього вивчення;

Критичні оцінки починаються з обговорення позитивних моментів діяльності;

Якщо керівник зробив помилку, він намагається не перекладати відповідальність на підлеглих;

Керівник дотримується принципу: менше помилок — менше конфліктів, менше покарань — менше проблем.

Управління стресами та конфліктами є більш ефективним підходом, ніж намагання повністю уникнути таких ситуацій. Стикаючись з «складними» клієнтами, важко уникнути таких емоцій, як гнів, образа чи безпорадність, але їх можна навчитися управляти. Важливо зосереджуватися не на негативних емоціях під час розмови, а на результатах, яких можна досягти після виконання роботи, таких як укладання вигідної угоди, збільшення прибутку чи формування позитивного іміджу компанії серед клієнтів і партнерів.

Для забезпечення безконфліктної взаємодії співробітників з клієнтами використовуються такі правила і методи:

Під час взаємодії з клієнтами працівник має контролювати свої негативні емоції, уникати грубості та неповаги, дотримуючись основних правил ввічливості («добрий день», «спасибі», «будь ласка», «до побачення» тощо);

Працівник намагається задовольнити потреби навіть найбільш вимогливих клієнтів;

Співробітник проявляє терпіння і готовність до компромісів при

спілкуванні з клієнтами.

Для досягнення високої продуктивності праці керівнику слід:

Об'єктивно оцінювати здібності, потреби та схильності працівників і підбирати відповідні завдання;

Дозволяти працівникам відмовлятися від виконання завдань, якщо у них є на це поважні причини;

Чітко визначати повноваження, виробничі вимоги, відповідальність та забезпечувати двосторонню комунікацію;

Використовувати стиль лідерства, який відповідає ситуації;

Забезпечувати справедливу винагороду за ефективну роботу;

Бути наставником для підлеглих, допомагати їм розвивати свої здібності і обговорювати складні питання.

Медіація є найбільш м'яким способом вирішення спорів. Вона передбачає, що сторони самостійно знаходять взаємовигідне рішення за допомогою третьої нейтральної сторони — медіатора. Вирішення конфлікту залежить від волі самих учасників.

Медіація (від лат. *mediare* — бути посередником) — це форма позасудового вирішення суперечок за участю нейтрального посередника. Вона допомагає заощадити час, гроші та емоційні сили учасників конфлікту, а процес може бути організований індивідуально залежно від обставин. Роль медіатора полягає в тому, щоб допомогти сторонам досягти взаємовигідного рішення.

Особливості медіації:

Процес заснований на принципах, що не можуть бути порушені;

Сторони мають активну роль у процесі;

Медіатор не може представляти інтереси будь-якої зі сторін;

Медіатор організовує і керує переговорним процесом.

Переваги медіації:

Заощаджує час, гроші та емоційні ресурси учасників;

Підхід дозволяє організувати процес, регламент і зміст, які найкраще

підходять для учасників;

Медіація орієнтована на конструктивний пошук рішень, а не на з'ясування, хто правий чи винен;

Домовленості, досягнуті через медіацію, зазвичай є довговічними і реалістичними, що дозволяє їх ефективно впроваджувати в життя.

У процесі медіації можна виокремити три ключові етапи:

Ознайомлення з конфліктною ситуацією та сторонами. На цьому етапі медіатор аналізує історію конфлікту, з'ясовує позиції та вимоги кожної зі сторін. Багато конфліктів мають індивідуальні особливості, тож медіатору іноді доводиться глибоко занурюватися в тематику, вивчати спеціалізовану літературу та звертатися за консультаціями до експертів.

Підготовка сторін до перемовин. Медіатор проводить індивідуальні зустрічі з кожною стороною, допомагає чітко сформулювати позиції, зняти звинувачення, пом'якшити риторику, готуючи сторони до конструктивного діалогу.

Проведення спільних перемовин — найбільш значущий етап. У цей час медіатор виконує функції модератора, фасилітатора, наставника, іноді — мотиватора чи навіть наставника. Він уважно слідкує за динамікою діалогу, коригує висловлювання, підтримує чи стримує учасників при потребі. Важливо, щоб кожна зустріч завершувалась хоч незначним, але конкретним поступом до розв'язання конфлікту.

Для ефективного вирішення конфліктних ситуацій створені спеціалізовані медіаційні центри, які об'єднують кваліфікованих фахівців у галузях права, психології, конфліктології, соціології. Це дозволяє реалізовувати навчальні програми для підвищення кваліфікації.

Такі програми орієнтовані на підготовку професійних медіаторів серед представників юридичних, соціальних, управлінських і державних структур, а також тих, хто за своєю діяльністю має справу з виявленням, попередженням і розв'язанням конфліктів. Завдяки використанню сучасних навчальних методик слухачі отримують актуальні знання з медіації та

набувають необхідних практичних навичок.

Основною проблемою системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «НОВА ПОШТА» є відсутність профілактичної роботи. Для її вирішення необхідно передбачити окреме фінансування з бюджету підприємства.

Раціональним кроком є залучення до штату фахівця з кадрової роботи, який за кошти організації зможе пройти базове навчання у спеціалізованому медіаційному центрі, наприклад, в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі.

Сьогодні кадрова функція не обмежується веденням документації — вона включає активну роботу з персоналом. Від професіоналізму кадровика залежить загальна ефективність команди. Тому проходження курсів з медіації для заступника керівника є необхідним кроком.

Працівники можуть звертатися до кадровика як до медіатора у випадках:

- коли конфлікт є тривалим, а всі можливі способи його врегулювання вже були використані безуспішно;
- коли сторони дотримуються протилежних позицій та не можуть дійти компромісу;
- у разі різних трактувань законодавчих або нормативних положень, що є ключовими у вирішенні суперечки;
- коли одній зі сторін було завдано суттєвої шкоди, і вона наполягає на санкціях;
- коли сторони прагнуть зберегти конструктивні взаємини, але самотійно не можуть досягти угоди;
- у разі укладення тимчасової домовленості, коли необхідний зовнішній контроль за її виконанням.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління
конфліктами і стресами в ТОВ «НОВА ПОШТА»

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
Високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)	Створити циклограму роботи з клієнтами по певних днях і питаннях	Визначимо зайнятість фахівців в робочі дні тижня, більш зручні, розвантажені дні та години для роботи з клієнтами; проінформуємо населення щодо змін, які відбулися в роботі підприємства: розміщуємо інформацію про зміни.	Даний захід сприяє зниженню виникнення конфліктної ситуації з клієнтами: підприємство зможе уникнути черг
Немає системи профілактики конфліктів і стресів	Проходження курсів медіації в спеціалізованих центрах	Направити на курси медіації заступника керівника	Свій медіатор в колективі дає можливість: - удосконалити роботу щодо уникнення конфліктів і стресів; - бачити причини конфліктів і вміти їм запобігти; - проводити роботу з профілактики конфліктів і стресів.
Управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно	Забезпечення співробітників інформацією щодо самоконтролю і саморегуляції	Знайти в мережі Інтернет буклет на тему: «Технології самоконтролю і раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях». Використовувати цей буклет як «настільну книгу» в складних ситуаціях	Співробітники будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт

Продовження таблиці 3.1

Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності	Проведення спортивних заходів по волейболу, тренінги, трудові суботники	Проведення керівником організації тренінгів для утворення чи згуртування команди; проведення трудових суботників з благоустрою території з подальшим відпочинком на природі.	Сполучені духу колективу, визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети.
Зниження співпраці колективу під час конфлікту і після нього	Колективне святкування днів народжень співробітників і професійних свят	Співробітники спілкуються в неформальній обстановці, діляться особистим, розповідають про себе і свою сім'ю один одному.	Хороші і довірливі взаємини на роботі - запорука успішної, ефективної та плідної співпраці

Примітка. Складено автором.

Кадровий працівник може оперативно й самотійно втрутитися в конфліктну ситуацію за наявності таких обставин:

- а) спостерігається небезпечна ескалація конфлікту, що супроводжується реальною загрозою застосування фізичного насильства;
- б) одна зі сторін конфлікту активно вдається до насильницьких дій;
- в) конфліктна ситуація є особисто небажаною або не вигідною для самого кадровика;
- г) конфлікт має негативний вплив на трудове середовище, яке перебуває під контролем кадрового працівника (наприклад, службовий конфлікт, що деструктивно позначається на роботі колективу);
- д) сторони не змогли досягти компромісу, проте кадровий працівник має можливість задовольнити інтереси обох опонентів.

3.2. Оцінка потенційної ефективності від впровадження інновацій

Здійснено розрахунок вартості впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві (табл. 3.2).

На підставі даних, наведених у таблиці 3.2, можна зробити висновок, що запропоновані заходи потребують незначних фінансових витрат, загальна сума яких становить 25 000 гривень.

Таблиця 3.2

Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ „НОВА ПОШТА”»

п/п	Заходи	Період реалізації	Ресурси	Затрати
1.	Програма «Медіація. Базовий курс» в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі	Серпень 2025 року	Заступник керівника	25 000 гривень
2.	Створити циклограму прийому відвідувачів у певні дні і з певних питань	Упродовж року	Всі співробітники	Не приносить затрат
3.	Забезпечити наявність літератури з навчання самоконтролю	Упродовж року	Всі співробітники	Не приносить затрат
4.	Спортивні заходи, тренінги щодо командоутворення, трудові суботники	Упродовж року	Всі співробітники	Кошти, передбачені на неформальні заходи
5.	Колективне святкування днів народжень співробітників, професійних свят	Упродовж року	Всі співробітники	За рахунок працівників колективу

Примітка. Складено автором

Підвищення кваліфікації кадрового працівника з метою вдосконалення системи управління конфліктами та стресами може бути забезпечено шляхом його направлення на навчання до спеціалізованого Центру медіації. Встановлено, що базовий курс медіації триває 128 годин та коштує 25 000 гривень.

Розрахунок витрат на підвищення кваліфікації одного працівника здійснюється за формулою:

Формула 3.1:

$$З = N \times З_1,$$

де:

$З$ – загальні витрати на навчання;

N – кількість працівників, направлених на навчання;

$З_1$ – вартість навчання одного працівника.

У нашому випадку:

$$З = 1 \times 25\,000 \text{ грн} = 25\,000 \text{ грн.}$$

З урахуванням того, що курс має очно-заочну форму навчання, 60 годин з передбаченої програми відводиться на практичні заняття, які планується провести протягом двох тижнів. У зв'язку з цим необхідно передбачити витрати на проживання працівника у місті проведення навчання.

Розрахунок витрат на проживання здійснюється за формулою:

Формула 3.2:

$$З_{\text{пр}} = N_{\text{дн}} \times S_{\text{сут}},$$

де:

$З_{\text{пр}}$ – витрати на проживання;

$N_{\text{дн}}$ – кількість днів проживання;

$S_{\text{сут}}$ – добова вартість проживання.

Розрахунок:

$$З_{\text{пр}} = 14 \times 300 \text{ грн} = 4\,200 \text{ грн.}$$

Таким чином, витрати на проживання під час проходження курсу становитимуть 4 200 грн.

Загальні витрати на реалізацію заходу розраховуються за формулою:

Формула 3.3:

$$Зоб = З + Зпр$$

$$Зоб = 25\,000 \text{ грн} + 4\,200 \text{ грн} = 29\,200 \text{ грн.}$$

Отже, загальні витрати на підвищення кваліфікації кадрового працівника становлять 29 200 гривень. Запровадження інституту медіатора у колективі сприятиме покращенню психологічного клімату, ефективному вирішенню конфліктних ситуацій та формуванню здорових міжособистісних взаємин серед працівників.

У сучасних умовах економічного розвитку успіх організації дедалі більше залежить не стільки від технологій та інвестицій, скільки від наявності компетентного, ініціативного персоналу, здатного приймати ефективні рішення у складних ситуаціях. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективне управління стресами та конфліктами, що є запорукою стабільної роботи колективу.

Впровадження чіткої системи оцінки ефективності управління конфліктами та стресами дозволяє об'єктивно аналізувати ситуацію в колективі, виявляти проблемні зони та формувати дієві рекомендації щодо покращення системи управління персоналом. Враховуючи зростаючу роль людського капіталу в умовах ринкової конкуренції, вдосконалення підходів до управління конфліктами і стресами є обов'язковим елементом ефективної діяльності організації.

Крім того, трансформація управлінських підходів, викликана науково-технічним прогресом і змінами економічного середовища, потребує адаптації існуючих або розробки нових методик соціально-економічної оцінки ефективності запропонованих заходів.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління конфліктами та стресами в організації

Після впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами у ТОВ «НОВА ПОШТА» доцільно здійснити оцінку

їхньої ефективності. Економічна ефективність запропонованих методів полягає у вирішенні ключових завдань організації, зокрема – у раціональному використанні людських ресурсів, що, у свою чергу, знижує непродуктивні витрати. Таким чином, запропоновані заходи мають як економічний, так і соціальний ефект.

Характеристику основних соціальних результатів та відповідних методів удосконалення системи управління конфліктами і стресами подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Позитивні результати від вдосконалення системи управління
конфліктами в організації**

Область формування	Позитивні результати	Показники
Управління конфліктами та стресами в організації	Забезпечення своєчасного виявлення проблем в групових та індивідуальних взаємовідносинах; забезпечення дотримання етичних норм взаємовідносин; забезпечення можливості прийняття рішень у випадках, коли необхідний пошук компромісів; формування сприятливого іміджу організації; наявність механізмів координації робіт щодо вирішення проблем соціально- трудових відносин.	Скорочення кількості конфліктів з робочих питань у структурних підрозділах; Скорочення кількості соціально- трудових конфліктів з розрахунку на одного співробітника; Скорочення витрат часу через соціально- трудові конфлікти; Скорочення кількості звернень до керівництва боку співробітників з проханням про переведення в інші підрозділи в зв'язку з проблемами групових та індивідуальних конфліктів; Питома вага працівників, задоволених взаємовідносинами з керівництвом.

Примітка. Складено автором

Взаємозв'язок економічної та соціальної ефективності вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації

Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок між економічною та соціальною ефективністю впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації. Цей взаємозв'язок проявляється у двох напрямках:

по-перше, досягнення соціальної ефективності (у формі стабільного

психологічного клімату, згуртованого колективу, профілактики конфліктів) можливе лише за умови стабільного функціонування організації, її фінансової стійкості та отримання прибутку;

по-друге, економічна ефективність досягається лише тоді, коли персонал організації вмотивований на результативну діяльність, що вимагає забезпечення відповідного рівня соціального захисту, комфорту й задоволеності умовами праці.

Основним критерієм економічної ефективності виступає продуктивність праці персоналу впродовж усього робочого процесу. Для реалізації заходів психологічного розвантаження працівників доцільно залучити кваліфікованого фахівця-медіатора.

Необхідність введення медіатора пояснюється низкою чинників:

Надання фахової допомоги в розв'язанні конфліктних ситуацій;

Виявлення, профілактика та запобігання конфліктам у колективі;

Орієнтація в конфліктогенних ситуаціях і своєчасне реагування;

Фіксація конфліктних і стресових проявів, ведення відповідного моніторингу;

Участь у підборі персоналу з урахуванням психологічних характеристик (тип темпераменту, когнітивні якості, особистісні риси);

Розробка системи моніторингу за динамікою конфліктів та стресів в організації.

Оцінка ефективності заходів з удосконалення системи управління конфліктами і стресами має включати як економічні, так і соціальні наслідки. Одним з ключових критеріїв соціальної ефективності є зміна рівня задоволеності персоналу, яка прямо залежить від реалізації зазначених заходів.

Позитивні соціальні наслідки:

- наявність згуртованого, кваліфікованого колективу;
- висока якість обслуговування клієнтів, зокрема у роботі з проблемними ситуаціями;

- низький рівень внутрішньої конфліктності;
- своєчасне виявлення і усунення причин конфліктів;
- регулярне проведення профілактичних заходів з уникнення конфліктів і стресів.

- Потенційні негативні наслідки при відсутності заходів:
- низький рівень іміджу керівництва та організації загалом;
- незадовільна якість надання послуг споживачам;
- висока плинність кадрів;
- зниження мотивації і лояльності персоналу.

Соціальні наслідки мають екстернальний характер, тобто можуть проявлятися за межами організації. Зокрема, імідж ТОВ «Нова пошта» є важливим індикатором її конкурентоспроможності, репутації серед клієнтів, партнерів та на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Конфлікт є певною формою соціальної взаємодії. Він носить загальний та універсальний характер і виникає в силу об'єктивної нерівності можливостей, різниці інтересів, цілей, цінностей, а також унаслідок обмеження чи неадекватного задоволення потреб та нерівномірного розподілу благ. Причини трудових конфліктів можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні причини трудових конфліктів – це сукупність економічних, правових, організаційних та управлінських причин, які спонукають працівників до захисту своїх прав та інтересів. Суб'єктивні причини трудових конфліктів – це сукупність внутрішніх факторів, які посилюють вплив об'єктивних умов або ситуацій або спонукають людей до конфліктної взаємодії. Залежно від причин виникнення на підприємстві розрізняють три види трудових конфліктів: конфлікт цілей, конфлікт розбіжності поглядів, емоційний конфлікт. За ступенем гостроти розрізняють такі конфліктні ситуації: прихований, потенційний та відкритий. За кількістю учасників розрізняють особистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові, внутрішньо корпоративні конфлікти. Якщо розглядати конфлікти за природою їх виникнення, то виділяють такі види – психологічні, соціальні, економічні, організаційні, національні, етнічні. Для раціонального досягнення цілей організації необхідно забезпечити координацію дій індивідів та груп відповідно до поставлених завдань. В умовах, коли цілі індивідів, груп та організації збігаються, простір для виникнення конфліктної ситуації мінімізований. В іншій ситуації конфліктний простір розширюється, а це потребує розробки стратегій для подолання внутрішньоорганізаційних конфліктних ситуацій. Без знання причин виникнення та розвитку конфліктів важко розраховувати ефективне регулювання. Необхідно розрізняти причини конфліктів та причини змін у їх характеристиках.

Дослідно-експериментальна робота проводилася у відділенні ТОВ «Нова пошта», в якому взяли участь персонал у кількості 25 осіб. Стаж роботи піддослідних у сфері віком від 2 - 17 років, їх вік 26 - 48 років.

Експериментальна робота включала три етапи: констатуючий, формуючий, контрольний.

Результати етапу, що констатує, показали, що наявність конфліктних ситуацій в ТОВ «Нова пошта» явище досить поширене. Як основні причини виникнення конфліктних ситуацій у цій організації ставляться такі:

- несправедлива оплата праці, зокрема несправедливий розподіл привілеїв, неправильна організація роботи та високі амбіції деяких працівників;
- відмінності у цінностях та уявленнях співробітників;
- соціально-психологічна напруженість у колективі;
- особистісні особливості співробітників, які впливають на конфлікт;
- стиль керівництва та індивідуальні якості керівника.

Як основна стратегія виходу з конфліктних ситуацій, працівниками використовується стратегія поведінки «уникнення» і «пристосування», що може бути викликане прагненням відповідати зразку поведінки, що схвалюється авторитетом, потребою у визнанні; збереження добрих відносин із колегами у зв'язку з деякою залежністю від нього.

Отримані результати вказали на необхідність цілеспрямованої роботи щодо запобігання та управління конфліктними ситуаціями. У зв'язку з цим було складено комплекс занять, спрямований на підвищення рівня емоційної стійкості працівників до впливу різних напружених факторів, усунення патологічних стереотипів реагування, саморегуляція, прийняття себе та інших. Для підвищення результату діяльності щодо запобігання та управління конфліктними ситуаціями доцільно використовувати у своїй практичній роботі тренінги, вправи, прийоми саморегуляції, релаксації, медитації.

Перераховані вище рекомендації допоможуть вирішити основні причини конфліктів на підприємстві та знизити існуючий рівень

конфліктності на ТОВ «Нова пошта»

Після реалізації наведених рекомендацій доцільно двічі на рік проводити психологічний моніторинг з метою виявлення нових причин виникнення конфліктів на досліджуваному підприємстві та їх вирішення, оскільки конфлікти та непорозуміння завжди супроводжуватимуть робочий процес працівника підприємства, що динамічно розвивається. Головне, щоб наслідки конфліктних ситуацій були функціональними.

Отже, можна зробити висновок, що попередження та подолання деструктивних конфліктів має бути в постійному полі зору адміністрації підприємства. Особливу роль тут відіграє діяльність служб управління персоналом, підрозділів, відповідальних за формування систем управління та організаційних структур, розробку мотиваційної політики, методів організації праці. Ці ланки покликані опрацьовувати та тримати на постійному контролі ті питання організації системи управління, які можна розглядати як методи попередження конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєв В.В. Управління персоналом: технологія формування команди: навчальний посібник для студентів вузів. Київ: Фінанси і статистика, 2003. 544 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2007. 296 с.
3. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
4. Бобрикiна Л.Я., Борян Л.О. Управління соціально-трудовами конфліктами на державному підприємстві.
URL: <https://mnau.edu.ua/files/faculty/off/kaf-ist/boryan/2011-boryan-ustkdp.pdf> (дата звернення: 05.01.2023).
5. Веснін В.Р. Менеджмент: підручник для студентів вузів, що навчаються за спеціальностями економіки і управління. Київ: Проспект, 2005. 504 с.
6. Жарик Б.М. Поняття трудового конфлікту та причини його виникнення. URL: [Право та держава. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/566795.pdf](https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/566795.pdf)
(дата звернення: 05.03.2025).
7. Коваленко Л.В. Соціально-трудові конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. С. 135–141.
8. Кравчук О. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах формування мережевої економіки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С. 11–21. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_6_4 (дата звернення: 05.01.2025).

9. Криса О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2008. № 633. 915 с.
10. Кушнір А. Трудові конфлікти та способи їх вирішення// *Всеукраїнська студентська науково – технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. 2016.
URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16461/2/Conf_2016v2_Kushnir_A-Labor_conflicts_and_their_solutions_120.pdf (дата звернення: 05.01.2023).
11. Ложкін Г.В., Волянчук Н.Ю., Солтик О.О. Психологія праці : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2013. 191 с.
12. Ложкін Г.В., Повякель Н.І. Практична психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: МАУП, 2008. 256 с.
13. Мантур-Чубата О.С., Сайко А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку*. 2018. С. 230-233.
14. Никоничук В.М., Цимбріляк К.С. Роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 122–126.
15. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2006. 282 с.
16. Руденко В.О. Трудовий конфлікт: примирити і задовольнити вимоги. *Людина і влада*. 2007. № 4. С. 102–105.
17. Салій М.С., Ткачук В.О. Трудові конфлікти та методи їх вирішення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/257.pdf> (дата звернення: 05.02.2023).
18. Товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізький завод кольорових сплавів»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL:https://zvitnist.com/31549003_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPO_VDALNSTU_ZAPORIZKYY_Z (дата звернення: 05.02.2025).
19. Чумиков А.Н. Керування конфліктами. Київ: МАУП, 2006. 97 с.
20. Шаленко В.Н. Конфлікти в трудових колективах. Київ: Скіф,

2008. 255 с.

21. The concept of «sustainable development» at macro micro-levels: historical overview, approaches to interpretation, characteristics of component concepts. URL:

https://www.researchgate.net/publication/355364952_The_concept_of_sustainable_development_at_macro_micro-levels_historical_overview_approaches_to_interpretation_characteristics_of_comp_onent_concepts

22. Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzan, Kh., Mosavi, A., Foroudi, P. Leader cultural intelligence and organizational performance. Cogent Business & Management, 2020

23. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. IV 1. С. 86–89.

24. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2020.

25. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць*. Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.) К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2020. С. 188–193.

26. Офіційний сайт «Нова пошта».URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 05.01.2025).

27. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз. К., 2020. 325 с.

28. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 2018. 254с.

29. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2015. 320 с

Анкета оцінки соціально-трудових відносин

1. Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 рівень конфліктності на вашому підприємстві, де 1 – повна відсутність конфліктів на підприємстві, а 5 – велика кількість виникнення конфліктів на підприємстві.

2. Як би ви охарактеризували своє ставлення до колег вашого відділу?

А) Мене влаштовує мій колектив;

Б) Позитивне ставлення до більшості співробітників; В) Я хотів би працювати в іншому колективі;

Г) Негативне ставлення до більшості співробітників; Д) Напружене ставлення до деяких особистостей.

3. Відзначте, на вашу думку, основні причини конфліктів усередині вашого відділу:

Відсутність взаєморозуміння всередині відділу Недолік командної роботи

Виконання працівником чужих обов'язків

Невиконання своїх обов'язків іншим співробітником

Конфлікти від стресу із зовнішніх джерел (наприклад, інший відділ)

Недостатня винагорода

Некомпетентне керівництво Особиста ворожість

4. Чи виникають у вас конфлікти з вашим безпосереднім керівником?

А) Так, досить часто;

Б) Так, але не часто; В) Ні, не виникають.

5. Зауважте, на вашу думку, основні причини конфлікту з вашим безпосереднім керівником:

Відсутність взаєморозуміння з керівником

Несправедлива оцінка виконаної роботи Несправедливий розподіл
обов'язків Низький рівень довіри до керівника

Особиста неприязнь

6. Як ви вважаєте, чи впливають конфліктні ситуації на психологічний
клімат у вашому колективі?

А) Так, дуже сильно; Б) Так, але не сильно; В) Ні, не впливає.

7. Як ви вважаєте, чи сприяють конфліктні ситуації вирішенню
поточних проблем вашого підприємства?

А) Найчастіше ні; Б) Найчастіше так.