

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в
діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the level of conflict-free business communication in the company's
activities (on the example of "Nova Poshta" LLC)

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-МО
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.В.Гринчук

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гринчука Дениса Валентиновича

1. Тема роботи Підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до 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. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Ділове спілкування в організації як засіб управлінського впливу; 1.2 Поняття, складові елементи та функції конфлікту в трудовому колективі; 1.3 Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану управління конфліктами в процесі ділового спілкування на ТОВ «Нова пошта» з 3 підрозділів: 2.1 Характеристика організаційно-економічної

діяльності ТОВ «Нова пошта»; 2.2 Аналіз якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта»; 2.3 Оцінка та характеристика методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта»; 3 Розділ 3 – Шляхи підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в діяльності ТОВ «Нова пошта» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2023 р.	05.01.2023 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2023 р.	15.03.2023 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2022 р.	06.04.2022 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Д.В.Гринчук
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ (підпис) _____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)» : 68 сторінок, 7 таблиці, 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 29 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в організації конфлікт неминучий, оскільки бізнес-процеси потребують ресурсозабезпечення. Враховуючи, що бізнес-процеси реалізують співробітники – носії організаційних інтересів та власних, зіткнення під час розподілу ресурсів може набути деконструктивного характеру.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо шляхів підвищення рівня безконфліктності ділового спілкування в діяльності ТОВ «Нова пошта».

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

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи засади управління конфліктами в трудовому колективі підприємств, визначено сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями. На основі теоретичного матеріалу було досліджено методи та підходи до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта».

КОНФЛІКТ, ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ПІДПРИЄМСТВО, БЕЗКОНФЛІКТНІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification work: 68 pages, 7 tables, 14 figures. The list of links includes 29 items.

The urgency is all the more so because the conflict of the organization is inevitable, the last. business processes require resource provisioning. Given that business processes are implemented by employees - carriers of organizational interests and ownership, a clash during the distribution of resources can become deconstructive.

The purpose of the qualification is the study of theoretical foundations, the disclosure of effective tools and the justification of practical recommendations on ways to increase the level of conflict-free business communication in Nova Poshta LLC.

The subject of the research is the process of conflict management in the workforce of Nova Poshta LLC.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistics, Internet resources. The information is summarized and displayed using tables, graphs, charts.

During the work, the theoretical foundations of the principle of conflict management in the workforce of enterprises were adopted, modern approaches and methods of conflict management were determined. On the basis of theoretical material, methods and approaches to conflict management at Nova Poshta LLC were investigated.

CONFLICT, BUSINESS COMMUNICATION, WORK TEAM,
ENTERPRISE, NO CONFLICT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО -МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1 Ділове спілкування в організації як засіб управлінського впливу...	9
1.2 Поняття, складові елементи та функції конфлікту в трудовому колективі).....	12
1.3 Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями.....	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ НА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	28
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта».....	28
2.2 Аналіз якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта»	39
2.3 Оцінка та характеристика методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта».....	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ БЕЗКОНФЛІКТНОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА...	53
3.1 Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта».....	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТОК А.....	67

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

ТЕОРЕТИКО -МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Ділове спілкування в організації як засіб управлінського впливу

Ділове спілкування стосується процесу обміну інформацією між двома або більше людьми в організації. Кожна з управлінських ролей (планування, організація, мотивація та контроль) залежить від ефективної комунікації. Менеджери повинні мати можливість отримувати точну інформацію для визначення планів, і вони повинні мати можливість надсилати точну інформацію для виконання планів. Коли інформація надсилається та отримується точно, усі в організації можуть бути поінформовані. Однак, коли інформація неправильно інтерпретується або коли поширюється вона невірна, ділове спілкування може створити значні проблеми в організаціях.

Ефективне ділове спілкування не тільки інформує, але й допомагає створити культуру, яка змушує людей відчувати, що вони належать до організації та хочуть підтримувати її.

Нижче розглянемо деякі з переваг ефективного ділового спілкування.

1) Забезпечує ясність. Плутанина, невизначеність і двозначність викликають у людей дискомфорт, знижує мотивацію. Чітке визначення ролей, обов'язків і стосунків дає кожному інформацію, необхідну для виконання роботи та розуміння їхнього внеску в організацію. Ефективне ділове спілкування зменшує витрати, пов'язані з конфліктами, непорозуміннями та помилками.

2) Будує стосунки. Культура, яка сприяє відкритому спілкуванню, зменшує напругу між ієрархічними рівнями працівників, як професійно, так і соціально. У культурі довіри та співпраці люди більш схильні шукати допомоги у вирішенні проблем і пропонувати рішення та покращення. Ефективне ділове спілкування створює колегіальну культуру, яка сприяє

командній роботі та співпраці.

3) Створює зобов'язання. Ефективне ділове спілкування передбачає не лише надсилання інформації, а й її отримання. Прислухаючись до занепокоєнь працівників, дозволяючи їм вносити свій внесок у свою роботу та своє робоче місце та враховуючи їхні пропозиції, менеджери можуть дати кожному в організації відчуття, що вони є цінними учасниками. Коли співробітники відчувають, що їх цінують в організації, вони, ймовірно, будуть більш залученими та мотивованими. Ефективне спілкування створює підтримку та прихильність.

4) Визначає очікування. Коли люди не впевнені, що від них очікують і як їх оцінять, вони не можуть добре виконувати свою роботу. Перевірка продуктивності складна, оскільки працівник не знає стандартів продуктивності, яких він повинен відповідати. І якщо необхідні коригувальні заходи, працівник може обурюватися, якщо він не бачить, як його поведінка знизилася його ефективність. Коли очікування та стандарти чіткі, співробітники знають, що їм потрібно зробити, щоб отримати позитивний відгук і переваги, які це пов'язано. Це лише деякі з багатьох переваг ефективної комунікації. Керівники можуть досягти цілей організації лише тоді, коли люди в організації віддані цілям. Люди працюють набагато краще, коли вони поінформовані та залучені.

У більшості організацій існують як формальні, так і неформальні інформаційні системи. Формальні комунікаційні системи — це методи, які використовуються для передачі інформації, необхідної для ведення бізнесу організації. Офіційні комунікації відповідають правилам і нормам, встановленим професією або законом (наприклад, офіційні процедури звітності для відстеження травм на робочому місці). Це інформація, яка надходить у ланцюжку командування або в межах завдань. Повідомлення може являти собою процедури надання регулярних звітів про хід роботи керівникам. Це можуть бути заплановані зустрічі для обміну інформацією про стан проекту. Відділ кадрів може організовувати семінари для ознайомлення з

новими політиками та процедурами.

Формальна система зв'язку гарантує, що необхідна інформація протікає через організацію, а розповсюдження цієї інформації контролюється. Не всі в організації мають доступ до звітів про хід роботи або відвідують зустрічі проекту. Офіційні системи комунікації гарантують, що інформація доступна тим, хто її потребує, а не іншим.

Не всі комунікації в організації є формальними, і не всі комунікації контролюються. Неформальні системи спілкування знаходяться поза формальною системою. Неформальні системи можуть з'єднати майже будь-кого в організації з будь-ким. Вони пропускають ієрархічні рівні та між відділами та функціями. У багатьох організаціях неформальна мережа є основним способом поширення інформації та виконання роботи. У деяких організаціях виконання роботи залежить більше від того, кого ви знаєте, ніж від того, що ви знаєте.

Існує два основних типи систем неформального спілкування: соціальні мережі та чутки («виноградна лоза»). Соціальна мережа — це система особистих відносин, що перетинають ієрархічні, відомчі та організаційні межі. У соціальній мережі людина може зв'язатися з будь-ким іншим у своїй мережі за інформацією чи допомогою. Через учасника зв'язку він також може звернутися за допомогою до іншої групи. Люди з великими соціальними мережами мають доступ до великої кількості інформації, і зв'язування окремих людей може поширювати інформацію через організацію. Зв'язок між людьми може мати великий вплив на організацію.

Виноградна лоза – це те, як плітки поширюються в організації. Інший термін для виноградної лози - це чутка. Майже кожен так чи інакше займається плітками, тому це дуже ефективний спосіб поширення інформації. Насправді інформація часто поширюється швидше через «виноградну лозу», ніж через офіційні інформаційні канали. На жаль, інформація не контролюється і може бути спотвореною або навіть повністю сфабрикованою. Коли інформація не надається офіційною системою, люди шукають і поширюють інформацію

через виноградну лозу. На відміну від соціальної мережі, виноградна лоза є неструктурованою та тимчасовою, хоча вона може переходити за посиланнями в соціальній мережі. Інформація надходить через випадкові зустрічі, неформальні зустрічі та підслухані розмови. Електронна ділове спілкування та соціальні медіа значно збільшили швидкість і поширення виноградної лози.

Як наслідок неефективної побудови ділового спілкування в організації стають конфлікти, які є явищем суспільного життя та виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Профілактика конфліктів, вміння їх аналізувати та вирішувати є важливими складовими успішності менеджменту. Це вимагає від керівника відповідних знань.

1.2 Поняття, складові елементи та функції конфлікту в трудовому колективі

У сучасному суспільстві конфлікти є частиною роботи підприємств і організацій. Трудовий колектив організації – це група людей, об'єднаних спільною метою, залежно від основного напрямку діяльності. Але водночас кожна людина є індивідуальністю, зі своїми звичками, світоглядом, відмінними рисами характеру, бажаннями та амбіціями. Причому часто колектив складається з людей різного віку, досвіду, практичних умінь і навичок. Зовнішнє середовище також впливає на характер внутрішніх відносин в організаціях, у тому числі на специфіку конфліктів, способи їх регулювання. Уникнути конфліктів у колективі неможливо, оскільки вони супроводжують не тільки роботу, а й повсякденну діяльність людей. Але конфлікти не можна ігнорувати, оскільки, розростаючись, переходячи з міжособистісних у міжгрупові, а потім і організаційні, вони можуть призвести до непередбачуваних, деструктивних наслідків [2, с. 134].

Існує багато різних характеристик поняття конфлікту. Конфлікт – це

відсутність згоди між двома чи більше сторонами, якими можуть бути конкретні особи чи групи. У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, надає додаткову інформацію, допомагає визначити більше альтернатив або проблем тощо.

Конфлікт – це взаємодія соціальних суб'єктів, яка характеризується протиборством, наявністю гострих протиріч, що супроводжується негативними емоціями. Трудовий конфлікт – це зіткнення інтересів і думок, оцінок між представниками різних груп щодо трудових відносин. Тобто трудові конфлікти – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини та умови їх забезпечення.

М.В. Примуш під конфліктом розуміє відкрите протистояння, зіткнення двох або більше суб'єктів та учасників соціальної взаємодії, причинами якого є несумісні потреби, інтереси та цінності [15, с. 75]. На рис. 1.1 наведено схему, що показує складові конфлікту.

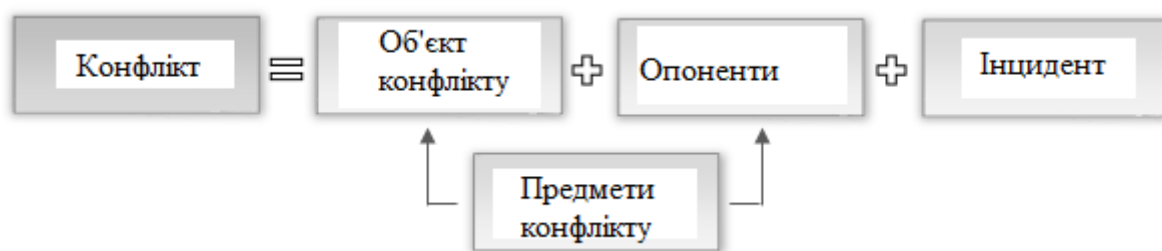


Рис. 1.1 – Складові елементи конфлікту

Як бачимо, одним із елементів є об'єкт конфлікту. Іншими словами, його можна назвати об'єктивною причиною конфлікту. Вона назривала задовго до початку конфлікту і є тим самим протиріччям, яке спонукає до протистояння між сторонами конфлікту. Сторони називаються опонентами.

Опоненти – це учасники конфлікту, які, хоч і конкурують між собою в його рамках, не обов'язково є залятими ворогами. Як правило, вони мають різну вагу, вплив на результат спору. Часто одна сторона – керівник, інша – підлеглий. Звичайно, в такій ситуації терези спочатку схиляються на користь

влади. Але, залежно від характеру об'єкта конфлікту, буває, що ця перевага нівелюється.

Інцидент – це сама дія, яка розпалює конфлікт, виявляючи наявність протиріч. Після інциденту конфлікт стає відкритим. Іншими словами, його можна назвати причиною. Часто інцидент не має нічого спільного з об'єктом конфлікту.

Предметом конфлікту є внутрішня причина, що штовхає людину до протистояння. Кожен опонент, який бере участь у конфлікті, крім об'єктивних обставин, має особисті причини зацікавленості в конфлікті.

Візьмемо простий приклад конфлікту. Опоненти – співробітники будь-якого відділу компанії з одного боку і керівництво цього відділу з іншого. Об'єкт конфлікту – невдоволення колективу стилем управління керівництва. Ця проблема зароджується, накопичується певний час. Але до інциденту інша сторона може лише підозрювати наявність такої ворожнечі. Інцидент може бути абсолютно будь-яким, звичайною випадковістю (хтось з підлеглих був не в дусі, а керівник, проходячи повз, випадково штовхнув бідолаху, який після цього не зміг стримати свого невдоволення) або закономірний вчинок, що впливає з проблеми (керування в наступний раз змінено на високий тон) [11, с. 73].

Функції конфліктів умовно поділяють на загальні та особистісні. Загальні функції мають місце на різних рівнях соціальної системи, а особистісні безпосередньо впливають на саму особистість. Загальні функції також зазвичай ототожнюють із позитивними та негативними наслідками конфліктів.

До позитивних функцій можна віднести:

- інтеграційну функцію – початкове встановлення єдності або її відновлення. Специфіка цієї функції визначатиметься типом конфлікту та особливостями групи;

- трансформаційну – ця функція передбачає перетворення норм залежно від нових умов і буде характерною для гнучких структур;

- виявлення та фіксацію наявних протиріч як умова досягнення рівноваги;
- вирішення конфліктів і зняття напруги всередині організації – зняття стресу через конфлікт;
- превентивно-стабілізаційну – переживши певне потрясіння, учасники організації спробують набагато розумніше підійти до вирішення виникаючих протиріч. Крім того, конфлікт може наочно продемонструвати розстановку сил в організації, що допоможе знизити ризик виникнення непередбачених протиріч у майбутньому;
- творчу – конфлікт виступає джерелом додаткової творчої групової діяльності;
- виявлення управлінських організаційних проблем.

Негативні функції (наслідки) конфліктів:

- можлива дезорганізація та дестабілізація колективу;
- серйозні емоційні та матеріальні витрати участі в конфлікті, які призводять до зниження темпів росту та розвитку підприємства;
- погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- конфліктне захоплення може обернутися збитком роботи;
- розпад компанії;
- руйнування системи організаційних і міжособистісних відносин, що склалися раніше, вороже ставлення до протилежної сторони;
- проблеми у відновленні ділових відносин;
- закріплення насильницького вирішення проблем у соціальному досвіді особистості та групи. Здобувши одного разу перемогу за допомогою насильства, людина буде відтворювати цей досвід в інших ситуаціях взаємодії в суспільстві, подібних до цієї.

Важливо відзначити, що від його вирішення і результату залежать наслідки конфлікту – вони можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, поведінка керівництва може як згуртувати колектив, так і

розкласти його.

Прийнято виділяти конкретні функції, які є результатом правильної роботи з конфліктом:

- інформація. Вона має дві сторони – сигнальну та комунікативну. Перший вказує на протиріччя, що існують всередині організації. Другий покликаний визначити, чи потрібно посилювати комунікативний обмін для отримання інформації про іншу сторону конфлікту;

- діагностичний. Він доповнює уявлення учасників конфлікту один про одного як про особистості та професіоналів;

- інноваційний. Дозволяє долати різноманітні перешкоди на шляху розвитку колективу – як економічні, так і соціальні та духовні. Правильно вирішений конфлікт може поліпшити психологічний стан колективу і активізувати соціальну активність за рахунок трансформації міжособистісних відносин [12, с. 91].

З одного боку, конфлікти свідчать про наявність певної проблеми. Що вже позитивно позначається на організації, тому що керівництво, не знаючи про існування проблеми, звичайно, не може її вирішити. Причому відразу виділяються як мінімум два шляхи вирішення проблеми, що виникла. При правильному, успішному вирішенні конфлікту компанія може підвищити ефективність виробництва, використовуючи підхід, думку однієї зі сторін. Наприклад, це може бути інноваційна ідея, яку запропонував співробітник, але яку сформувала команда, яка зазвичай мислить консервативно, не прийняла. Якщо розглядати внутрішньо-особистісну складову конфлікту, то вона також може допомогти людині самоствердитися, завоювати повагу з боку колег, з боку начальства, що також благотворно позначиться на ефективності роботи колективу.

З іншого боку, не завжди вдається успішно і своєчасно вирішити конфліктну ситуацію. Причиною цього, як правило, є недосвідченість керівного складу, менеджерів. Відсутність елементарних знань у галузі психології, нерозуміння причин конфлікту, незнання теорії вирішення

конфліктів негативно впливає на ефективність їх усунення, а, отже, і на ефективність організації в цілому. Також часто буває, що конфлікт будується виключно на ґрунті особистої неприязні двох сторін. Таких конфліктів слід уникати, стежити за атмосферою в колективі, ні до чого хорошого в зародку вони не приведуть.

Більшість конфліктів мають як деструктивні, так і позитивні наслідки [16, с. 104].

Таким чином, трудовий конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих дій працівників, викликане розбіжністю інтересів, цінностей і норм поведінки. Воно виражається у взаємному протистоянні членів колективу, яке супроводжується станом напруженості у відносинах.

Розрізняють об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфліктів в трудовому колективі організацій.

Об'єктивні причини зумовлені багатьма факторами, які існують у різних площинах трудової діяльності. Розглянемо їх докладніше.

1) управлінські фактори. Конфлікт може виникнути внаслідок недосконалої організаційної структури підприємства; у ситуації, коли обов'язки та права не чітко розподілені, функціональні обов'язки, закріплені в посадових інструкціях, суперечать вимогам до працівника; права несумірні з відповідальністю за результат виконаної роботи;

2) організаційні фактори проявляються у випадках, коли відсутня чітка організація трудової діяльності, порушується режим праці та відпочинку; трудова та виконавська дисципліна на низькому рівні; коли працівник перевантажений роботою, а тому не встигає її виконати вчасно, починає поспішати і робити помилки; у ситуаціях, коли неспецифічні завдання ускладнюють вибір засобів їх виконання і викликають невпевненість у діях; а також за відсутності гласності в організації трудової діяльності;

3) професійні чинники виражаються в низькому професійному рівні працівників, що перешкоджає ефективному виконанню поставлених завдань; неправильний підбір і розстановка кадрів; відсутність або невизначеність

перспектив професійного та службового зростання;

4) санітарно-гігієнічні чинники виражаються в порушенні режиму праці та відпочинку, створенні несприятливих умов праці;

5) матеріально-технічні чинники виникають у ситуаціях, коли працівник недостатньо забезпечений необхідними засобами та обладнанням, а також змушений виконувати роботу на технічно застарілому обладнанні;

6) економічні фактори виникають у ситуаціях затримки заробітної плати або недосконалості системи оплати праці та преміювання [4].

Суб'єктивні причини безпосередньо пов'язані з особистими якостями як самого керівника, так і його підлеглих. Ці причини можна поділити на три групи: порушення професійної етики, порушення законодавства про працю та несправедлива оцінка професійного потенціалу підлеглих та результатів їх роботи.

До порушень професійної етики належать: грубе, зарозуміле та зневажливе ставлення до підлеглих; нав'язування власної думки; невиконання обіцянок і зобов'язань; високий рівень нетерпимості до критики, що може призвести до звільнення творчих і активних працівників і створення атмосфери лестоців і улесливості перед керівником; невміння адекватно і коректно критикувати дії підлеглих; несправедливий розподіл соціальних благ та інша тіньова діяльність керівника; приховування інформації, необхідної для ефективного виконання підлеглими професійних обов'язків.

Порушення законодавства про працю виражається в спробах керівника діяти самодержавно, нехтуючи чинними законами. У таких ситуаціях він може звільнити неугодного працівника, порушуючи процедурні норми, в результаті чого конфлікт тільки розгорається, оскільки звільнений працівник, як правило, оскаржує своє звільнення в суді і повертається на роботу «героєм».

Несправедлива оцінка підлеглих досить поширена і форми цього явища дуже різноманітні. Ось деякі з них:

- неадекватне використання винагород і покарань. Як правило, у багатьох організаціях перевагу віддають покаранням, а не винагородам. Однак

достовірно встановлено, що винагорода набагато ефективніше покарань, оскільки потреба в заохоченні є однією з найважливіших потреб людини. Відомий психологічний «закон восьми погладжувань на день», який говорить, що для гарного самопочуття кожній людині необхідно не менше восьми погладжувань на день (мається на увазі не тільки і не стільки тілесний контакт, а в тому числі і похвала, вітальні слова та дії). На робочому місці працівник також потребує не менше трьох позитивних підкріплень своєї діяльності протягом місяця, тобто керівнику дуже важливо помічати позитивні моменти в роботі своїх підлеглих і висловлювати їм свою подяку. Якщо керівник використовує техніку заохочення по відношенню до своїх підлеглих, він викликає у них повагу і бажання виконувати свою роботу ще краще;

- несправедливий розподіл роботи між виконавцями. Відомо, що є прибуткові і збиткові роботи, які вимагають докладання різних зусиль і оцінюються приблизно однаково. Якщо один працівник весь час виконує тільки прибуткову роботу, а інший тільки збиткову, неминуче буде наростання напруги і, як наслідок, конфлікт;

- порушення депозитно-зарплатного балансу. Якщо один із працівників має менший вклад у роботу, ніж інші працівники, а зарплата вища, то неминуче виникає конфліктна ситуація. Працівник, який отримує незаслужене матеріальне заохочення, викликає негативне ставлення інших працівників до себе, зростає невдоволення в колективі, що призводить до загострення конфлікту;

- хворобливе ставлення керівника до авторитету підлеглого та свідоме приниження його заслуг. Якщо керівник намагається принизити авторитет підлеглого в очах оточуючих, то несправедливість цих оцінок відразу впадає в очі та підриває авторитет керівника;

- невивіркова критика підлеглих. Така критика завжди нечітка, образлива, несправедлива і викликає гуртування колективу проти обвинувача;

- психологічна несумісність. При недостатній увазі керівника до соціально-психологічних аспектів управління, невмінні враховувати

сумісність працівників, як правило, виникають міжособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти є найбільш затяжними і деструктивними, тому найбільш правильним виходом з них є розділення психологічно несумісних працівників на різні роботи, щоб їхні дії не збігалися [6].

Залежно від причин виникнення на підприємстві розрізняють три види трудових конфліктів:

- конфлікт цілей, коли суб'єкти управління по-різному бачать стан свого об'єкта в теперішньому і майбутньому;

- конфлікт розбіжності поглядів, коли працівники розходяться в підходах до вирішення виробничих проблем як щодо способів дій, так і щодо термінів їх виконання;

- емоційний конфлікт, коли різні категорії персоналу у взаєминах один з одним відчують протилежні почуття та емоції [9, с. 102].

За ступенем гостроти розрізняють такі конфліктні ситуації:

- прихований – характеризується відсутністю зовнішніх сил взаємодії між конфліктуючими сторонами;

- потенційний – виникає у той момент, коли є реальні підстави для виникнення конфлікту, але поки одна або обидві сторони з якихось причин ще не визнали ситуацію конфліктною;

- відкритий – яскраво виражене зіткнення протиборчих сторін з використанням прямих методів впливу на свого супротивника [13, с. 230].

За кількістю учасників розрізняють особистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові, внутрішньо корпоративні конфлікти. Особистісний конфлікт виникає всередині індивіда і за своєю природою відображає розбіжність між цілями, потребами, інтересами, мотивами людини та організації в процесі їх загальнопромислової діяльності. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти характеризуються наявністю неузгоджених дій між окремими працівниками або їх групами. У трудових відносинах працівників різних категорій такі конфлікти зустрічаються найчастіше [17].

Якщо розглядати конфлікти за природою їх виникнення, то виділяють

такі види – психологічні, соціальні, економічні, організаційні, національні, етнічні. Психологічні конфлікти зазвичай виникають при відсутності психологічної сумісності між людьми. Психологи виділяють два види сумісності: психофізіологічну та соціально-психологічну. Перший тип сумісності означає подібність спрямованості психофізіологічних реакцій людей, синхронність темпу психічної діяльності особового складу. Другий тип сумісності є результатом оптимального поєднання типів поведінки людей і базується на єдності інтересів, потреб і цінностей персоналу. Соціальні конфлікти вважаються вищою стадією розвитку протиріч у трудових відносинах окремих працівників, професійних груп, цілих підрозділів, що виникають за відсутності об'єктивної справедливої оцінки результатів їх виробничої діяльності [10].

За характером і ступенем прояву ознак розрізняють відкритий і закритий види трудового конфлікту. Основними критеріями цієї типології є:

- рівень усвідомлення конфліктної ситуації, її суб'єктів, причин і перспектив;
- наявність або відсутність реальної конфліктної поведінки та активності щодо вирішення;
- звичність конфліктної ситуації для інших і їх вплив на неї [7, с. 136].

І, нарешті, за способом вирішення розглядають – антагоністичні, компромісні та відкриті конфлікти. Антагоністичні конфлікти є найскладнішою системою протиріч у трудовій діяльності персоналу, і вирішення цих конфліктів передбачає вихід однієї зі сторін зі стану непримиренності.

Компромісні конфлікти допускають кілька можливих варіантів їх усунення шляхом спільних поступок колишнім позиціям або примирення сторін [8].

Таким чином, 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.

1.3. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями

Багато фахівців, які безпосередньо займаються питаннями вирішення конфліктів професійно, вважають, що процес управління конфліктами безпосередньо залежить від безлічі чинників, більшість яких погано піддається управляючому впливу.

Управління конфліктами є цілеспрямований вплив з мінімізації (усунення) причин, які породили конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту та забезпечує вирішення соціально значущих завдань.

Управління конфліктом включає:

- прогнозування конфлікту;
- попередження одних та стимулювання інших;
- придушення та припинення конфлікту;
- регулювання та дозвіл [23, с. 87].

Будь-яка вищезгадана дія є актом усвідомленої активності суб'єктів: одного з конфліктуючих, або обох, або ж третьої сторони, не залученої в конфліктну дію.

Управління конфліктами стає можливим за наявності деяких необхідних умов, до яких належать:

- об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;
- визнання можливості активного впливу на конфлікт;
- Наявність матеріальних, духовних і політичних ресурсів, а також правової основи управління, здатності громадських суб'єктів до узгодження своїх інтересів і позицій, орієнтацій та поглядів [24, с.198].

Об'єктивність розуміння – є адекватний, реальний, його опис. Суб'єкт управління має як об'єкт не безпосередньо реальний конфлікт, яке уявний відбиток, а вербальне тлумачення. Кожна зі сторін намагається уявити конфліктну ситуацію, погляди своєї позиції.

Попередження конфлікту - це діяльність, яка спрямована на запобігання його виникненню та руйнівному впливу на певну сторону, той чи інший елемент суспільної системи. Природно, що така діяльність є активним втручанням керівника суб'єкта у справжній процес суспільних відносин людей, у взаємодію у різних сферах життя. Запобігання конфлікту передбачає його прогнозування, без якого не можна запобігти появі конфліктної ситуації.

Прогноз - це уявлення про майбутнє конфлікту з певною ймовірністю вказівки часу та місця його виникнення. Запобігання конфліктній ситуації зводиться до планування та реалізації низки операцій, що робляться одним із учасників або обома сторонами конфлікту. Для запобігання конфлікту потрібно знати правила і норми, яких дотримується кожна зі сторін конфлікту.

Стратегія запобігання конфлікту полягає в усуненні справжнього предмета конфлікту; залучення як арбітру незацікавленої особи, підпорядкування її рішення; відмова від предмета конфлікту на користь іншого.

Стратегії запобігання конфлікту:

- стратегія придушення конфлікту, що застосовується щодо конфліктів у незворотно деструктивній фазі та до безпредметних конфліктів: послідовно та цілеспрямовано скоротити чисельність конфліктуючих; розробити систему

норм, правил, розпоряджень, які впорядкують взаємовідносини між можливо конфліктними один до одного людьми;

- стратегія відстрочки, передбачає тимчасові заходи, які допоможуть лише послабити конфлікт у тому, щоб згодом, коли дозріють умови, - досягти його вирішення: збільшити чи зменшити місце чи роль одного з конфліктуючих уявою іншого; змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію; змінити значимість об'єкта конфлікту уявою конфліктуючого.

Регулювання конфлікту – це його вирішення, у зв'язку з тим, що зберігаються основні структурні компоненти конфлікту. Проте, всі спроби врегулювання становлять або передумови дозволу, або моменти цього процесу.

Вирішення конфлікту - завершальний етап. Розрізняють повне та неповне вирішення конфлікту. Якщо має місце усунення чи перетворення основи конфлікту (причини, предмета), конфлікт вичерпує себе. Неповний дозвіл має місце тоді, коли перетворюються чи усуваються лише деякі структурні елементи конфлікту. Процес вирішення будь-якого конфлікту включає три основні етапи:

- 1) підготовчий, що включає діагностику конфлікту;
- 2) розробка стратегії дозволу та технології;
- 3) реалізація комплексу засобів та методів [25, с. 190].

Діагностика конфлікту складається з опису його видимих проявів; визначення ступеня формування конфлікту; виявлення природи та причин конфлікту; встановлення інтенсивності; виявлення сфери поширеності.

Ефективне вирішення конфлікту за найменших втрат ресурсів та збереження життєво важливих суспільних структур, ймовірно за наявності необхідних умов: досвіду конструктивного вирішення конфліктів; організаційно-правового механізму вирішення конфлікту; наявності ресурсів для реалізації системи компенсацій; розвитку комунікативних зв'язків

Управління конфліктною ситуацією можливе за допомогою застосування ефективних методів, які умовно можна розділити на дві групи: структурні та міжособистісні.

Структурні методи вирішення конфлікту:

1. Роз'яснення вимог до роботи – метод, який запобігає дисфункціональному конфлікту; полягає у роз'ясненні результатів очікуваних керівництвом від кожного підрозділу та співробітника (що має бути зроблено або досягнуто; система відповідальності та повноважень; чітке визначення правил дій та порядку).

2. Застосування об'єднаних механізмів: управлінської ієрархії; служби, що здійснюють зв'язок між функціями; проведення нарад між відділами; принцип єдиноначальності; створення цільових, міжфункціональних груп та ін.

3. Наявність загальнофірмових комплексних цілей, які вимагають спільних зусиль від штату співробітників, груп або відділів та забезпечують більш злагоджену роботу всього персоналу, та сприяють тому, що керівництво підрозділів приймає рішення виходячи з інтересів усієї організації.

4. Структура системи винагород – метод управління конфліктною ситуацією; люди, які роблять внесок у досягнення загальнофірмових комплексних цілей, намагаються знаходити вирішення проблеми через інтереси підприємства і в ідеалі отримують винагороду за це.

Міжособистісні методи вирішення конфлікту:

1. Ухилення характеризується уникненням людини конфлікту, прагненням не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення протиріч, не вступають в обговорення питань, які можуть призвести до розбіжностей.

2. Згладжування визначається закликами до конфліктуючих сторін у вияві солідарності та співпраці. При цьому проблема, яка є основою конфлікту, не вирішується.

3. Примус передбачає натиск на протилежний бік, прагнення змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Може бути ефективним у

ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком методу є те, що він придушує ініціативність, що викликає невдоволення, особливо в молодих і освічених підлеглих.

4. Компроміс характеризується прийняттям погляду іншої сторони, але лише певною мірою. Зводить до мінімуму напруженість та недоброзичливість, дозволяє швидко вирішити конфлікт. На ранній стадії конфлікту використання компромісу перешкоджає всебічному обговоренню та розгляду проблеми, що виникла.

5. Вирішення проблеми - найбільш ефективний спосіб вирішення конфліктів, що передбачає визнання різниці в думках сторін, готовність ознайомитися з іншими точками зору і знайти варіант дій, який буде прийнятним для всіх сторін.

Співпраця можлива лише в тому випадку, коли складний предмет конфлікту допускає маневр інтересів сторін, що борються, забезпечуючи їх співіснування в рамках проблеми і формування подій у сприятливому напрямку.

Основним позитивним способом вирішення конфліктів є переговори. Теорія переговорів розроблена американськими конфліктологами Фішером Р., Юрі У., Деном Д.

Переговори – це колективне обговорення учасниками конфлікту з можливим залученням посередника спірних питань задля досягнення згоди. Вони виступають певним продовженням конфлікту й водночас служать засобом його подолання. У тому випадку, коли упор робиться на переговори як частину конфлікту, їх намагаються вести з позиції сили для досягнення односторонньої перемоги. Звичайно, такий характер переговорів часто призводить до часткового, тимчасового вирішення конфлікту, і переговори призначаються лише як доповнення до боротьби за перемогу над противником. Якщо ж переговори розуміються як врегулювання конфлікту, всі вони набувають форми відкритих, чесних дебатів, розрахованих на взаємне задоволення певної частини інтересів сторін і взаємні поступки.

Таким чином, будь-яка людина, яка працює в організації, відрізняється від іншої. У зв'язку з цим, ними по-різному сприймається ситуація, де вони виявляються. Відмінності у сприйнятті часто призводять до того, що люди не можуть домовитися між собою. Така незгода виникає саме тоді, коли ситуація реально має конфліктний характер. Конфлікт залежить від того, що свідомо поведінка однієї зі сторін (особистість, група чи організація) входить у протиріччя з інтересами з іншого боку. Управління конфліктної ситуацією одна із головних функцій керівника.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» - це великий поштовий оператор зв'язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни. ТОВ «Нова Пошта» (повна юридична назва - Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта») є юридичною особою, яка створена в 2001 році та діє відповідно до чинного законодавства України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Юридична характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович - керівник
Розмір уставного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	52.29 Інші супроводжувальні послуги при перевезеннях. 46.18 Діяльність агентів, які спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.

Продовження табл. 2.1

Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має все необхідне: самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів та послуг, бланки, штампи та ін.

ТОВ «Нова Пошта» діє на підставі статуту - повне зібрання обов'язкових правил, які регулюють діяльність підприємства та взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. У статуті ТОВ «Нова Пошта» визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, засновники (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед» - Климов Вячеслав Валерійович); основна місія й цілі діяльності (легкість доставки для життя та бізнесу); органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю) [26].

ТОВ «Нова Пошта» стало першим українським оператором із впровадження експрес-перевезень - повного комплексу надання послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів.

В компанії нараховується 1365 відділень поштового зв'язку у 675 населених пунктах України.

Кожного року Товариство отримувало різні нагороди та є лідером на українському ринку. Важливі нагороди «Нова Пошта»:

1. Золота Фортуна «Якість третього тисячоліття».
2. Народне визнання «Бренд року»

Гаслом ТОВ «Нова Пошта» є «Ми там, де вам зручно».

Компанія активно використовує нові технології, що дозволяє надавати сучасні послуги населенню:

- доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів;
- зберігання вантажів (певний термін);
- зворотну доставку (повернення);
- упаковку вантажу (різні види упаковки).

Здобутки компанії «Нова Пошта»:

1. Загальна кількість відділень складає 8 149 (рис.2.1).
2. Понад 1500 відділень компанії обладнані комплектами для сортування вторинної сировини.
3. Більше 38 млн грн компанія вклала в боротьбу з пандемією в 2020-му році.
4. Автопарк компанії проїхав 183 млн км в 2020 році.
5. Спрямування коштів на захист своїх працівників: в 2020-му більше 200 млн грн було спрямовано в дану сферу діяльності компанії.

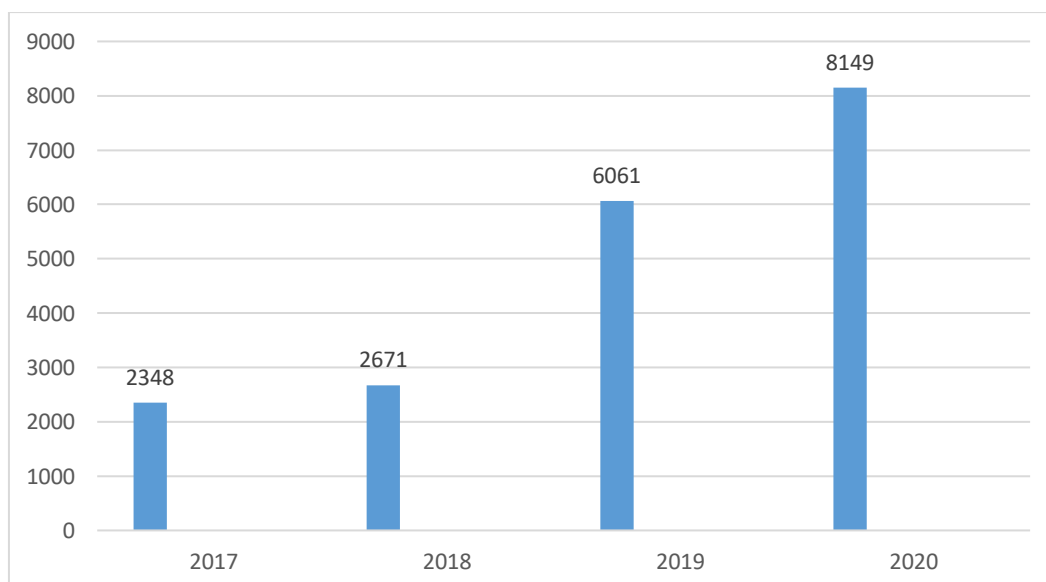


Рис. 2.1 Мережа відділень компанії «Нова Пошта» по роках, шт [10]

Ефективні й безпечні виробничі процеси здійснюються завдяки сучасним технологіям, які компанія прагне максимально автоматизувати та роботизувати.

Олексій Тараненко, директор з розвитку «Нової Пошти» вважає, що: «Технології - одна з цінностей компанії. Саме вони дають змогу піднімати ланку стандарту швидкості та якості логістичного ринку. Секрет нашого успіху в тому, що ми постійно інвестуємо в найкращі логістичні рішення». Компанія має перший в Україні інноваційний термінал, обладнаний трирівневим сортером для отримання максимальної потужності сортування на мінімальну площу будівлі. Також 60 роботизованих візків фірми SBR самостійно переміщують вантаж із зони вивантаження в зону завантаження. Їх максимальна вантажопідйомність 300 кг, а вага яку можуть тягнути за собою сягає до 1 000 кг. Синергія трьох цінностей Клієнти-Працівники-Технології стимулює компанію до інвестицій та подальшого росту (рис.2.2).

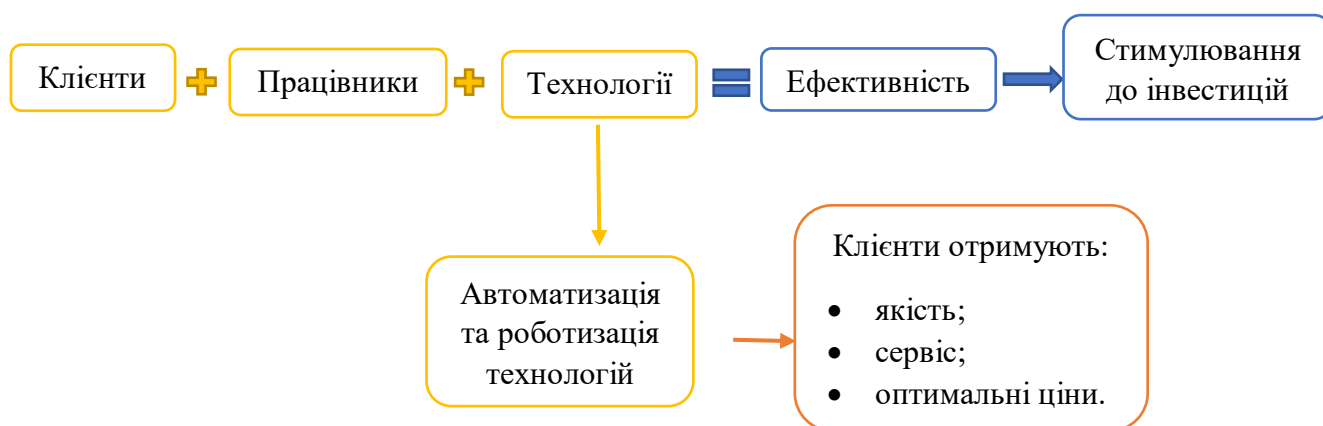


Рис. 2.2 Ефективність, що відображена у формі синергії

Найбільшу кількість у структурі відправлень становлять посилки, а найменші за обсягом – документи та вантажі. У 2020 році було 6,7 млн міжнародних відправлень (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Загальна кількість відправлень [10]

Рік	Кількість, млн шт.
2017	146
2018	175
2019	213
2020	327

Існує шкала, що відображає довгострокові кредитні рейтинги, а точніше – інвестиційні рівні. За 2020 рік «Нова Пошта» підвищила свій кредитний рейтинг до рівня uaA. Позичальник чи окремий борговий інструмент із рейтингом uaA характеризується високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками чи борговими інструментами. Рівень кредитоспроможності чутливий до впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов. Досягнення вказаного рівня означає, що компанія є надійним партнером, є інвестиційно привабливим бізнесом та стабільно розвивається.

На початку квітня 2021 Стандарт рейтинг підвищив кредитний рейтинг групи компаній «Нова Пошта» та її облігацій до рівня uaAA.

Найбільшу частку в схемі податків складає податок на додану вартість. Друге місце в вказаній структурі посідає єдиний соціальний внесок. Найменшими частками структури податків компанії є: податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, військовий і інші збори. В 2020 році компанія сплатила податки та збори в розмірі 5 млрд грн (рис. 2.3).

За останні 5 років підприємство «Нова Пошта» здійснило наступні заходи: придбало автоматизоване обладнання заради збільшення продуктивності власної діяльності, а також побудувало логістичні об'єкти, щоб знизити витрати на оренду. Організація здійснила придбання механізованих систем, придбала транспорт та основні засоби для транспортування, відкрила нові відділення та придбала основні засоби для цих відділень [11].

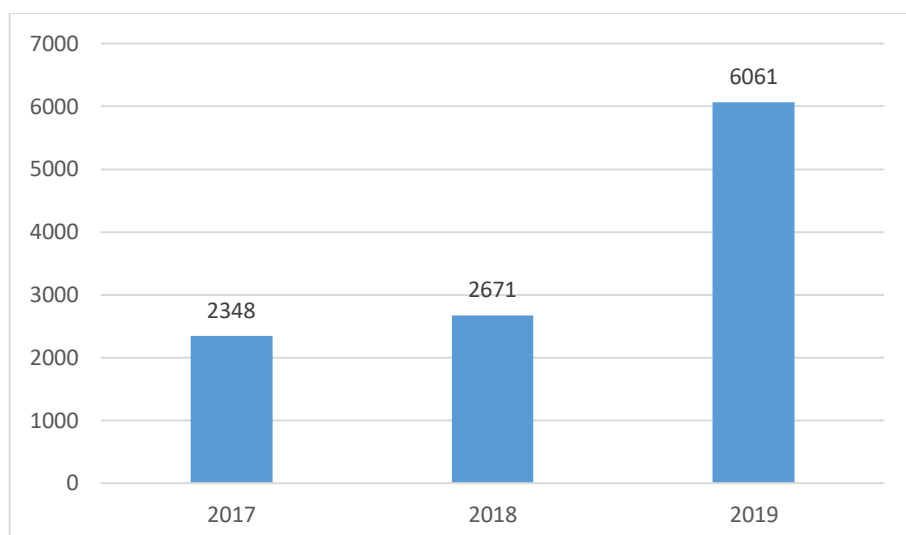


Рис. 2.3 Кількість сплачених податків, млрд

Ці заходи були направлені на збільшення швидкості доставки вантажів та підвищення продуктивності. Підприємство придбало основні засоби для підрозділів та ІТ обладнання, щоб забезпечити гідний сервіс для клієнтів. Іншою перевагою даних нововведень було збільшення швидкості обслуговування та покращення робочого середовища.

Таблиця 2.3 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства «Нова Пошта» станом на 31.12.2019 р. [12]

Актив	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага, початок року, %	Питома вага, кінець року, %	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	113538	104485	-9053	-4526,5	4	2	-2
залишкова вартість	113538	104485	-9053	-4526,5	4	2	-2
Основні засоби	546694	2108977	1562283	781141,5	18	41	23
залишкова вартість	546694	2108977	1562283	781141,5	18	41	23

Продовження табл.2.3

Довгострокова дебіторська заборгованість								
Усього за розділом I	1185201	2880117	1694916	847458	38	56	17	
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	112609	96635	-15974	-7987	4	2	-2	
Незавершене виробництво								
Векселі одержані								
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	534697	445265	-89432	-44716	17	9	-9	
чиста реалізаційна вартість								
Дебіторська заборгованість за розрахунками	142669	172415	29746	14873	5	3	-1	
з бюджетом	40891	21600	-19291	-9645,5	1	0	-1	
з нарахованих доходів	14015	29833	15818	7909	0	1	0	
із внутрішніх розрахунків								
Інша поточна дебіторська заборгованість	840437	587721	-252716	-126358	27	11	-16	
Грошові кошти та їх еквіваленти	213380	921223	707843	353921,5	7	18	11	
в національній валюті								
в іноземній валюті								
Усього за розділом II	1912488	2287962	375474	187737	62	44	-17	
III. Витрати майбутніх періодів	12771	13270	499	249,5	0	0	0	
Актив, всього	3097689	5168079	2070390	1035195	100%	100%		

ТОВ «Нова Пошта» здійснює інвестиційну діяльність та планує придбання необхідного приладдя для подальшого позитивного ефекту у господарській діяльності. Також можна зазначити з даних таблиці, що підприємство має достатній рівень робочого капіталу для покриття операційної діяльності компанії. Фінансування інвестиційних проектів здійснюється завдяки залученню коштів через кредитні інструменти.

Таблиця 2.4 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства «Нова Пошта» станом на 31.12.2020 р. [13]

Актив	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага, початок року, %	Питома вага, кінець року, %	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	104485	108324	3839	1919,5	2	1	-1
залишкова вартість	104485	108324	3839	1919,5	2	1	-1
Основні засоби	2108977	3351500	1242523	621261,5	41	46	5
залишкова вартість	2108977	3351500	1242523	621261,5	41	46	5
Довгострокова дебіторська заборгованість							
Усього за розділом I	2880117	4583693	1703576	851788	56	63	7
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	96635	188221	91586	45793	2	3	1
Незавершене виробництво							
Векселі одержані							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	445265	678593	233328	116664	9	9	1

Продовження табл.2.4

чиста реалізаційна вартість							
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	172415	53432	-118983	-59491,5	3	1	-3
з нарахованих доходів	21600	10741	-10859	-5429,5	0	0	0
із внутрішніх розрахунків							
Інша поточна дебіторська заборгованість	587721	848238	260517	130258,5	11	12	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	921223	917065	-4158	-2079	18	13	-5
в національній валюті							
в іноземній валюті							
Усього за розділом II	2287962	2716690	428728	214364	44	37	-7
III. Витрати майбутніх періодів	13270	14028	758	379	0	0	0
Баланс, всього	5168079	7300383	2132304	1066152	100%	100%	

На 2020 рік фонд оплати праці становив 3207503 тис. грн. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу складала 18496 працівників. Кількість робітників, які працюють неповний робочий час - 12977.

Матеріальні активи є основними засобами, якщо ці об'єкти утримуються для використання у господарській діяльності, для надання в оренду, для здійснення адміністративних або соціально-культурних функцій, а також якщо ці об'єкти будуть використані більше одного року. Існують малоцінні необоротні матеріальні активи та звичайні основні засоби. До перших відносяться основні засоби, чия собівартість включає вартість придбання і витрати пов'язані з доведенням основних засобів до стану придатного для експлуатації.

Витрати за позиками враховують витрати по відсотках та курсові різниці, що виникають внаслідок залучення позикового капіталу в іноземній валюті.

Існують певні витрати, які не входять в категорію нематеріальних активів, але підлягають відображенню у складі витрат у фінансовій звітності: витрати на дослідження, на підготовку і перепідготовку кадрів, на рекламу, на просування продукції, на реорганізацію та створення частини підприємства, на підвищення ділової репутації.

Підприємство контролює активи, бо має право на отримання від них економічних вигід. До майбутнього позитивного економічного ефекту можуть бути віднесені: зниження витрат, виручка від продажу послуг чи продукції і т.д.

Основні засоби, які має ТОВ «Нова Пошта»: земельні ділянки, будівлі, споруди, технологічне обладнання, машини, операційне та офісне обладнання, автомобілі, системи ІТ.

Відповідно до статтів балансу [12;13] спостерігається зниження дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги і збільшення оборотних активів в кінці 2019 та 2020 років. Спостерігається значне зростання загальної кількості активів підприємства.

Коефіцієнт вибуття за 2020 рік ТОВ «Нова Пошта» менше коефіцієнта оновлення, тому має місце розширене відтворення основних фондів. Коефіцієнт вибуття основних фондів відповідає межах нормального значення, що свідчить про непогані терміни служби елементів основних фондів. [14] На дані цього показника також впливає стан економіки: в період «застою» відбувається зниження темпів інноваційної діяльності, і як наслідок, коефіцієнт вибуття основних фондів зменшується.

Проаналізуємо виробничий та фінансовий потенціал підприємства. Показники дохідності ТОВ «Нова Пошта» показані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники дохідності послуг ТОВ “Нова Пошта”, тис.грн.
(2019-2021 рр.)

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2021/2019 рр., +/-	Відносні відхилення, 2021/2019 рр., %
	2019	2020	2021		
Письмова кореспонденція	3674,68	15754,65	14593,10	+10918,42	397,1
Грошові перекази	5525,72	5596,99	5397,32	-128,4	-2,4
Посилки	4305,72	2477,01	1994,96	-2310,76	-53,7
Періодичні видання	6399,12	5757,73	4697,23	-1701,89	-26,6
Доставка з інтернет-магазинів	23169,33	34554,40	36696,4	+13527,07	158,4
Торговельна діяльність	10042,94	5435,24	4326,99	-5715,95	-57,0
Зберігання вантажу	3452,00	3834,82	4189,99	737,99	121,4
Послуги електрозв'язку	302,60	1838,04	1637,08	1334,48	541,0
Інші послуги	2229,89	4713,41	1935,35	-294,54	-13,2
Всього	69549,00	79881,30	75424,50	5875,5	108,4

За дослідженими даними, можна зробити висновки, що дохідність ТОВ “Нової Пошти” в цілому збільшилася за період з 2019 по 2021 роки. Але одні із показників зменшилися, такі як: посилки - на 53%, періодичні видання - на 26%, торговельна діяльність - на 57%, незначно зменшилися об'єм грошових переказів - на 2,3% та інші послуги - на 13,2%. Натомість, збільшилися показники дохідності за такими послугами, як письмова кореспонденція - майже в 4 рази, доставка з інтернет-магазинів - на 58,4%, зберігання вантажу - на 21,4%, послуги електрозв'язку - більше ніж в 5 разів.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності “Нова Пошта” представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Зведена таблиця фінансових показників “Нова Пошта”

Показник	2019	2020	2021
Показники ліквідності і платоспроможності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,61	2,63	1,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,60	0,95	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,01
Показник фінансової стійкості			
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,05	0,05	0,10
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,64	0,77	0,53
Показники оборотності			
Коефіцієнт оборотності	0,98	0,87	0,79
Період оборотності, дні	370,84	419,29	461,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,80	2,56	2,98
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	130,41	142,51	122,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,29	2,57	2,83
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	159,26	141,86	128,83
Показники рентабельності			
Коефіцієнт валового прибутку	0,36	0,39	0,41
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,15	0,18	0,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,08	0,09	0,10

Отже, аналіз показав, що ТОВ “Нова Пошта” займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

Деякі дані відсутні, але наявна інформація свідчить про те, що підприємство має на меті розширити своє виробництво, здійснити реконструкцією, надалі поліпшувати фінансовий стан та враховувати фактори, які можуть вплинути на діяльність організації в майбутньому.

2.2 Аналіз якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта»

У зв'язку з наявністю безлічі методів менеджменту якості, в кожній конкретній організації необхідний вибір найбільш важливих для підвищення конкурентоспроможності методів.

В розвиток вже наявних теоретичних і практичних напрацювань для вирішення проблеми вибору цільових напрямлень і методів управління якістю можна застосувати відомий стратегічний прийом SWOT-аналізу, при якому треба виявити найбільш впливові зовнішні фактори конкурентоспроможності (можливості, загрози) у взаємозв'язку з ключовими внутрішніми факторами (сильними і слабкими сторонами діяльності), пов'язаними з якістю. Всі фактори, також, можуть бути розкладені по пріоритетам. Це дозволить визначити ключові напрямки та методи управління якістю, що підвищують конкурентоспроможність в конкретних умовах вимог зовнішньої макро-мікро-ринкового середовища і внутрішнього потенціалу підприємства логістичного обслуговування.

Стратегічний потенціал підприємств у сучасних умовах грає визначальну роль у життєздатності підприємств на ринку, а також в ефективному функціонуванні та конкурентоспроможності галузі загалом. У зв'язку з цим оцінка наявного потенціалу підприємств має допомогти керівництву підприємства у розробці стратегічних карт розвитку, визначення методів та механізмів управління стратегічним потенціалом підприємств, а й забезпечити більш раціональне використання наявних ресурсів з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності на сучасному етапі.

Якість послуг визначає є найважливішою конкурентною перевагою в сфері логістичних послуг і основним фактором конкурентоспроможності підприємства логістичного обслуговування, тому якість послуг і обслуговування, задоволеність клієнтів повинні бути основними нефінансовими показниками, над якими керівництво підприємства повинно працювати, шляхом впровадження в діяльність компанії систем менеджменту якості, контролю якості, моніторингу, аналізу та його оцінки, а в епоху цифровізації це повинно проводитися з використанням інформаційних технологій та баз даних. Асоціації клієнтів при виборі Нової Пошти наведено на рис.2.4.

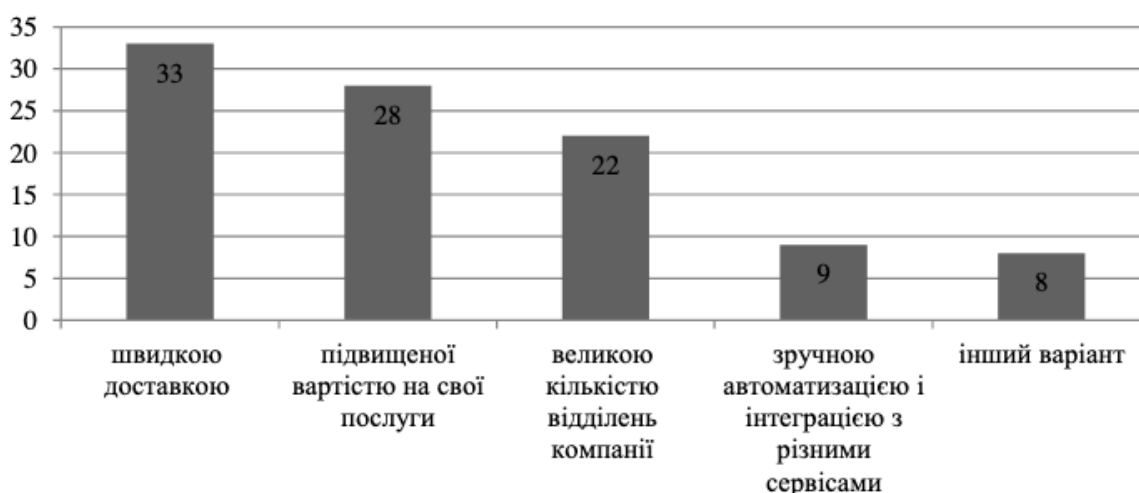


Рис. 2.4 – Асоціації клієнтів при виборі Нової Пошти

Наведений аналіз дозволяє проаналізувати становище підприємства на національному та міжнародному ринку. При незначних зусиллях можливо з'ясувати переваги, недоліки, майбутні можливості та потенційні загрози для організації (табл.2.7).

Таб. 2.7- SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Складова	Елемент
S (strength)	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання корпоративної соціальної відповідальності, вимог екологічної безпеки; - перспективне планування та розробка стратегії щодо розв'язання ресурсних проблем; - високий рівень попиту на запропоновані послуги; - якість послуг, які надаються; - забезпеченість фінансовими та сировинними ресурсами; - динаміка прибутковості підприємства; - маркетингова, фінансова, інвестиційна політики підприємства; - соціальна привабливість; - оновлення виробництва та освоєння нових видів устаткування; - автоматизація певних видів технологічних процесів; - конкурентоспроможність підприємства; - система оплати праці.
W (weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - висока плинність кадрів; - важкі умови праці; - низький рівень і якість підготовки працівників; - випадки втрати посилок клієнтів.
O (opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - державна підтримка підприємства в разі кризи.
T (threats)	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення вартості ресурсів, що використовуються; - рівень інфляції на загальнодержавному рівні; - політична нестабільність; - державна політика у сфері інвестицій, податків, фінансів, екології.

Потрібно виокремити наступні проблеми, які здійснюють вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта». По-перше - це ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень, наприклад, економічні наслідки, які викликані тривалим карантинном та обмеження роботи суб'єктів господарювання. Це негативний фактор, який може пошкодити економічне становище підприємства.

У період карантину діє правове регулювання щодо дистанційної торгівлі, також міжобласному транспорту заборонено переміщатись в де-яких містах та селах з високим рівнем людської захворюваності. Тому потрібно розробити альтернативні схеми руху та варіанти використання транспорту.

Друга масштабна загроза, яка наносить шкоду бізнесу вже зараз - військовий стан в державі. У даній ситуації зменшується фінансовий потенціал будь-якого малого і середнього бізнесу, складно прогнозувати попит, бо знижується купівельна спроможність населення, що в подальшому може вплинути на затребуваність пропонованих послуг.

Для зменшення впливу цих майбутніх цих загроз необхідно вжити наступні заходи: оптимізувати витрати та процеси, адаптуватися до ситуації шляхом розробки нових продуктів або введення нагальних послуг, наприклад, поставка товарів першої необхідності, поставка лікарських та медичних виробів.

Однієї з найбільш сильних сторін конкурентоспроможності діяльності, що підтримується ринковими можливостями, є освоєння підприємством «Нова пошта» ринку електронної комерції.

2.3. Оцінка та характеристика методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта»

Будь-яка професійна робота, окрім психологічних та фізичних особливостей, має підставою особистісні якості, що сприяють успіху діяльності людини. Насамперед це стосується професій, де об'єктом

професійної активності людини виступає інша людина, і взаємодія «людина – людина» залежить від якостей того й іншого. Розглянемо управління конфліктами в професійній діяльності операторів ТОВ «Нова Пошта».

Не викликає сумніву те, що працівник повинен мати певну суму високих особистісних якостей. Зазвичай сюди входять такі переваги сучасної культурної людини, такі як: чесність, гуманізм, справедливість, працьовитість.

Професія оператора поштової служби відноситься до складних видів праці, яка вимагає від індивіда безперервності процесу професіоналізації, різнобічної освіченості, а також володіння особистісними та професійними якостями. Він повинен володіти відповідальністю, почуттям обов'язку, емпатійністю, спостережливостю, шаленим терпінням, рішучістю, інтуїцією, оптимізмом. Праця оператора відповідальна, що передбачає постійне і високе психоемоційне навантаження, що вимагає витривалості та постійної необхідності прийняття рішень в екстремальних ситуаціях. [11, с. 29].

Важливо, щоб працівник який надає послуги, володів власними емоціями, умів контролювати свої реакції та поведінку загалом, зберігав упевненість. Ввічливість та терпіння є складовими елементами гарного стилю роботи, за допомогою яких виражається увага та турбота оператора про своїх клієнтів [10, с. 131]. Висока кваліфікація оператора, його майстерність виявляються насамперед у стримуванні своєї реакції на нерідко різкий вчинок клієнта, у розумінні його стану. Важливе значення має комунікативна сторона діяльності, оскільки в ході її працівник пошти повинен надати допомогу клієнтові. При зіткненні з негативними емоціями, працівник мимоволі залучається до них, у результаті починає і сам відчувати підвищену емоційну напругу.

Оператор, який має такий набір якостей, повною мірою наближається до образу ідеального працівника.

Рівень конфліктогенності взаємовідносин працівника із клієнтами залежить від:

- а) кваліфікації оператора;

- б) матеріально-технічної бази підприємства,
- в) якості та вартості послуг, що надаються,
- г) оцінки клієнтом суб'єктивних та об'єктивних складових допомоги.

Сторони конфлікту на ТОВ «Нова Пошта»:

а) на міжособистісному рівні: оператор – клієнт; оператор – оператор; оператор – адміністрація;

б) на міжгруповому рівні: адміністрація – клієнт; персонал – клієнт, адміністрація (юридична особа) – клієнт (позивач у суді).

Предмет конфлікту в ТОВ «Нова Пошта»:

- а) об'єктивні причини, які залежать від оператора;
- б) суб'єктивні причини, що залежать від оператора [13, с. 87].

Найбільш поширені способи вирішення конфліктів у практиці ТОВ «Нова Пошта»:

а) досудовий - передбачає вирішення конфліктної ситуації на первинному рівні

б) судовий – органами державної юрисдикції; органами недержавної юрисдикції – спеціалізованими третейськими судами.

Способи вирішення конфліктів призводять до відповідних характерних результатів вирішення конфлікту:

- а) вирішення конфлікту на досудовому рівні;
- б) виконання рішення суду.

В основі виникнення конфлікту у професійному середовищі можуть лежати:

- адміністративно-управлінські, організаційно-правові, соціально-психологічні причини/фактори:

- невизначений правовий та низький соціальний статус працівника;
- нерозмежована зона відповідальності;
- нерівномірне навантаження на персонал;
- відсутність норм навантаження та чітких критеріїв діяльності;
- низькі можливості чи повна відсутність можливостей зростання;

- особливості взаємовідносин з адміністративно-управлінським персоналом (керівник – підлеглий, між керівниками різного рівня);
 - відсутність чи неприйняття співробітниками системи цінностей організації (місія, ціль та інших.);
 - недостатньо добре організована система оцінки персоналу, праці, якості, заохочення;
 - невідповідність трудової діяльності функціональним обов'язкам (рівню підготовки);
 - несприятливі умови праці;
 - низькі професійні якості,
 - некомпетентність співробітників чи керівника;
 - неприйнятні форми управління персоналом;
 - відсутність лідерських якостей у керівника та ін.
 - порушення в інформаційній логістиці організації, комунікативних зв'язків:
 - нечітке, спотворене доведення інформації (методичних рекомендацій вищих інстанцій, наказів, внутрішніх розпоряджень, локальних документів та інших.),
 - блокування інформації,
 - зайві, надмірні потоки інформації та ін.
- Недостатній рівень знань:
- низький рівень базової підготовки фахівців,
 - вузький кругозір та відсутність прагнення до його розширення, підвищення кваліфікації та ін.
- Поведінкові причини:
- низький рівень культури співробітників чи керівництва,
 - відсутність чітких норм організаційної поведінки,
 - негативне ставлення до колег, особливо нижчого статусу, рангу,
 - деструктивна поведінка (грубість, нахабство, нетерпимість, ненависть, порушення правил та ін.),

- девіантна поведінка окремих співробітників/груп та ін.

Професійне середовище не тільки не виключає конфліктності, але навпаки, передбачає феномен функціонально-позитивного конфлікту у своїй структурі, і певною мірою навіть спирається на нього. У зв'язку з тим, що центральними фігурами конфліктів в організації є конкретні особистості, і профілактика має бути особистісно-орієнтованою, багато конфліктних ситуацій легше попередити, ніж вирішити.

У ході дослідження було проведено анкетування серед персоналу одного з відділень ТОВ «Нова Пошта». Результати, отримані в ході анкетування, дозволяють зробити такі висновки про причини виникнення конфліктів та ролі суб'єктів у конфліктних ситуаціях, а також про методи вирішення протиріч на підприємстві.

Так, відповідаючи на питання про частоту виникнення конфліктних ситуацій в організації, 48% співробітників зазначили, що такі явища відбуваються у їхній установі періодично; дуже часто – 24% та іноді 28% (рис. 2.5). Причому у 60% опитаних, це явище зрідка викликає бажання залишити організацію; 12% - такі думки бувають часто і 28% респондентів не приймають близько до себе різного роду конфлікти і не замислюються про зміну роботи.

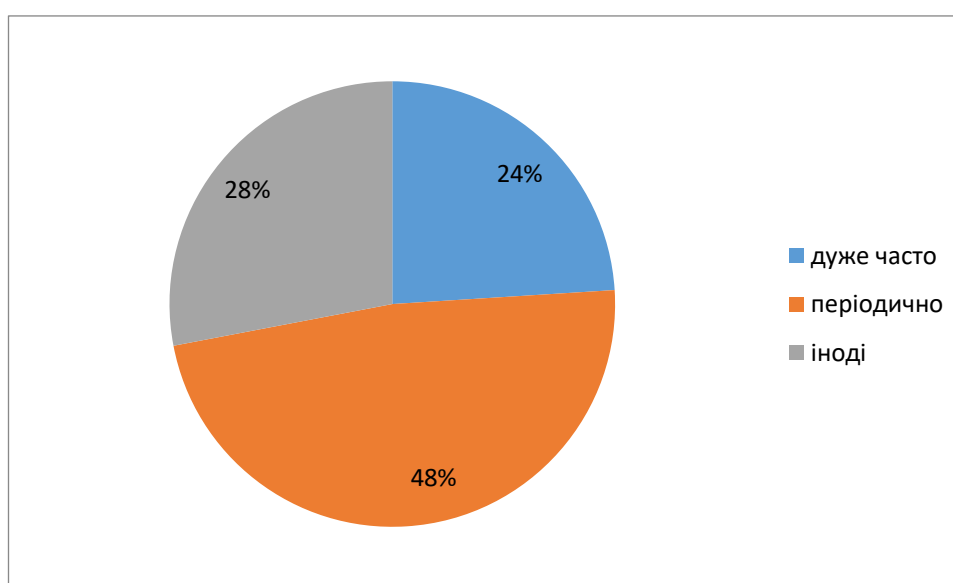


Рис.2.5 – Частота виникнення конфліктів ТОВ «Нова Пошта»

Відповідаючи на запитання «Чи вважаєте себе конфліктною особистістю?» більшість респондентів (64%) точно вважають себе конфліктуючою особистістю; до певної міри – 28% і лише 8% з-поміж опитаних вважають себе конфліктуючою стороною. Проте більше половини (60%) з них зазначають, що їм доводиться опинитися учасником конфліктів. Водночас 40% респондентів вдається уникати конфліктів. При цьому необхідно зазначити, що для більшості учасників опитування ставлення до конфліктів негативне (60%), у 40% випадків співробітники вважають, що конфлікти можуть надати позитивний результат, на подальше його вирішення та взаємини в колективі (рис.2.6).

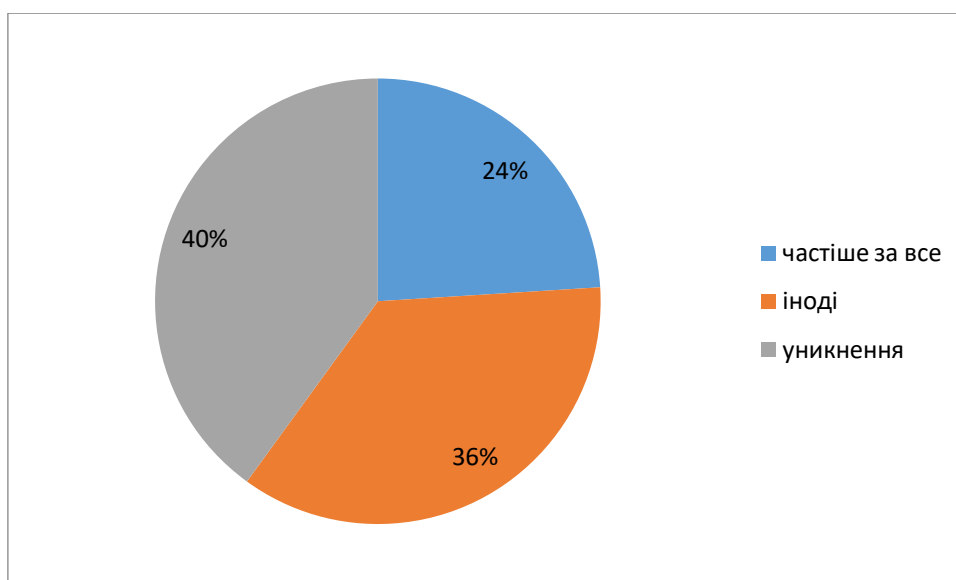


Рис.2.6 – Думка співробітників ТОВ «Нова Пошта» про ступінь власної конфліктності

56% респондентів показали, що конфлікти, що з'являються в їх організації, повністю піддаються регулюванню; 28% вважають, що іноді їх не вдається врегулювати, і 16% респондентів упевнені, що конфлікти некеровані (рис. 2.7). При цьому слід зазначити, що для вирішення конфліктних ситуацій найчастіше використовується правовий метод, заснований на застосуванні нормативно-правових актів (72%). З другого боку респонденти виділили психологічний спосіб вирішення протиріч (60%).

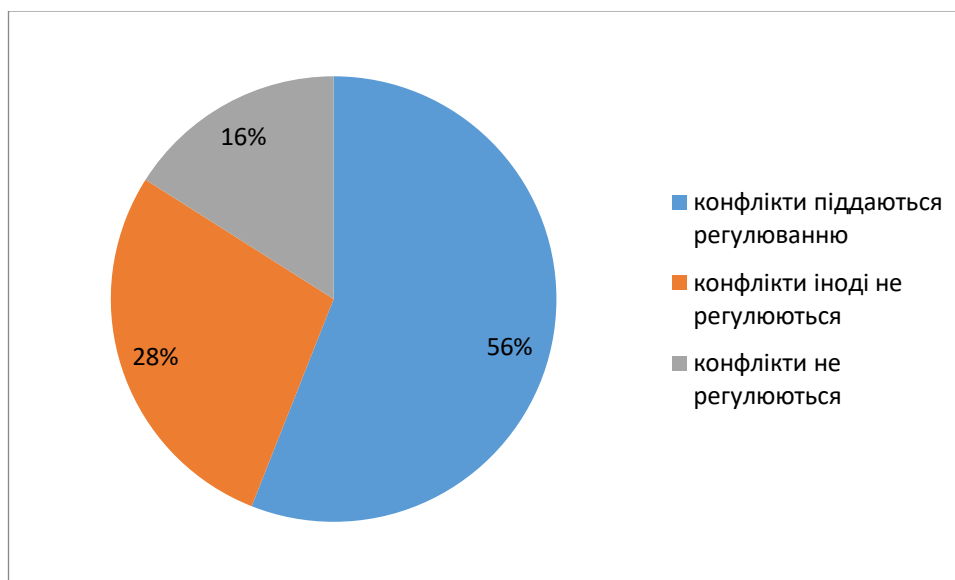


Рис. 2.7. – Думка респондентів щодо ступеня регулювання конфліктів

Для більш ефективного управління конфліктами також застосовується організаційний метод, побудований на деякій зміні організації роботи. У цьому, 64 % учасників опитування вважають, що потрібні певні зміни організації роботи у цій організації; 36% респондентів вважають, що нічого змінювати в напрямку організації роботи не слід. Усі учасники опитування одногосно вважають, що силовий спосіб вирішення конфліктів не застосовується зовсім.

Як основні причини виникнення конфліктних ситуацій у цій організації, слід зазначити: несправедливу оплату праці (44%); несправедливі розподіли привілеїв (26%); неправильна організація роботи (17%) та високі амбіції деяких працівників (13%) (рис.2.8).

Крім того, на думку учасників опитування, на появу вогнищ напруженості у колективі впливають недобросовісне ставлення до роботи деяких співробітників (36%); непрофесіоналізм (31%); почуття заздрості працівників один до одного (25%) та нетактовність (8%) (рис.2.9).

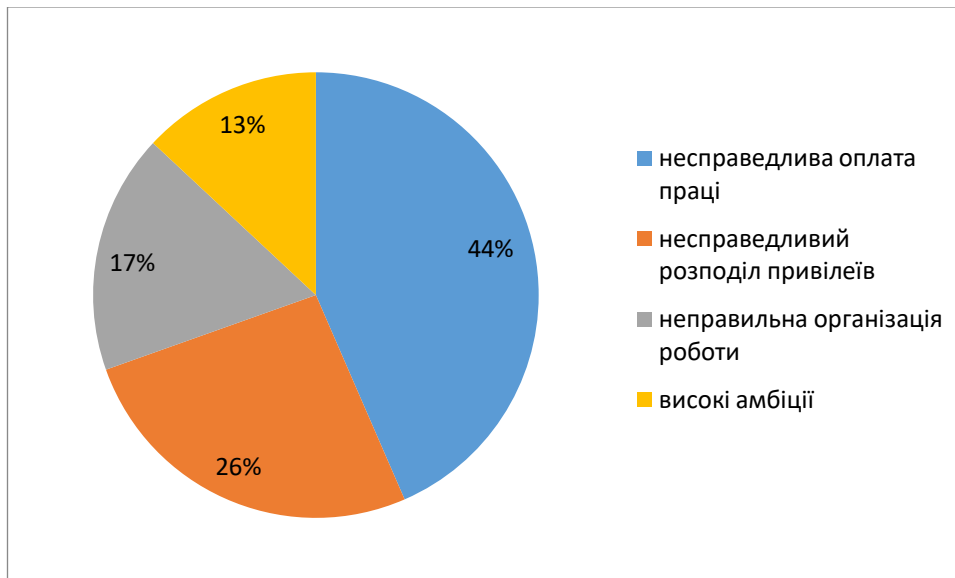


Рис. 2.8 – Причини конфліктів

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

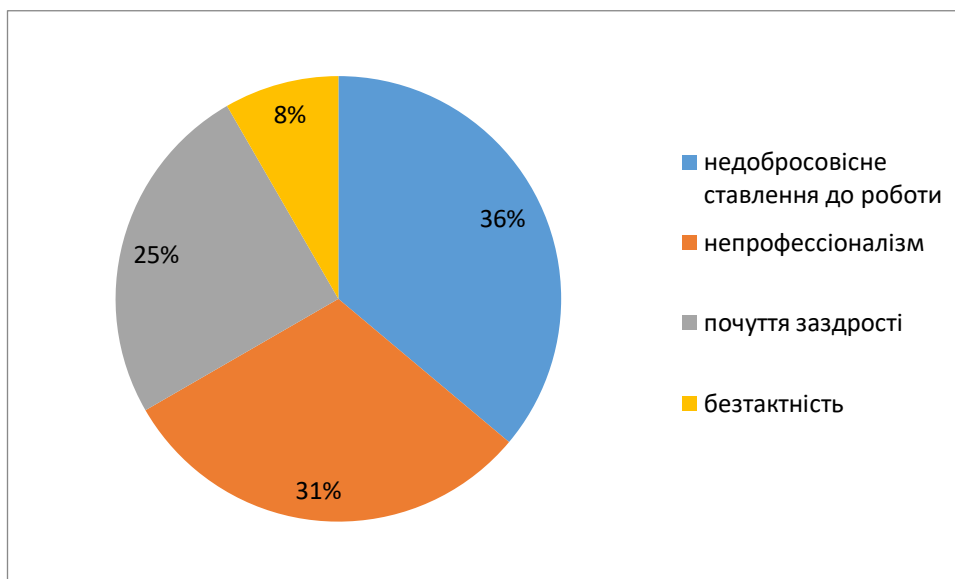


Рис. 2.9 – Причини виникнення напруженості у колективі

Що ж до рівнів конфліктів, більшістю опитаних було зазначено, що протиріччя найчастіше виникають між співробітниками у створенні (56%); між підлеглим та керівником – у 20% і всі категорії торкається 24% (рис.2.10).

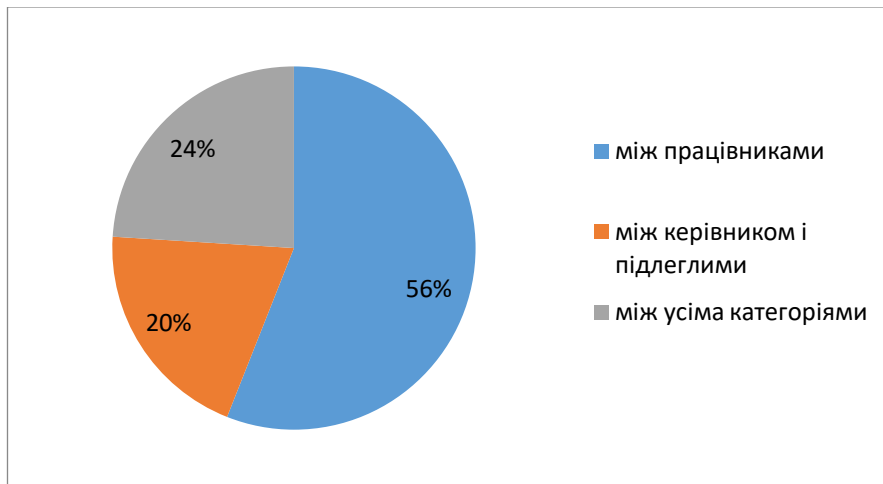


Рис. 2.10 – Рівні виникнення конфліктів

Водночас аналіз отриманих під час опитування даних показав: 64% респондентів вважають, що гідно захищати їхні інтереси, у разі конфлікту з керівництвом, зможуть саме конкретні працівники. 8% відповіли, що змін на краще можна домогтися погрожуючи судом, звільненням, і лише 4% для захисту своїх інтересів звернуться до вищих інстанцій.

На питання про частоту конфлікту з покупцем:

- а) 70%. фахівців відповіли, що конфлікт виникає 1-2 рази на зміну;
- б) у 25% частіше 3-5 разів;
- в) у 5% не виникають; (рис. 2.11)

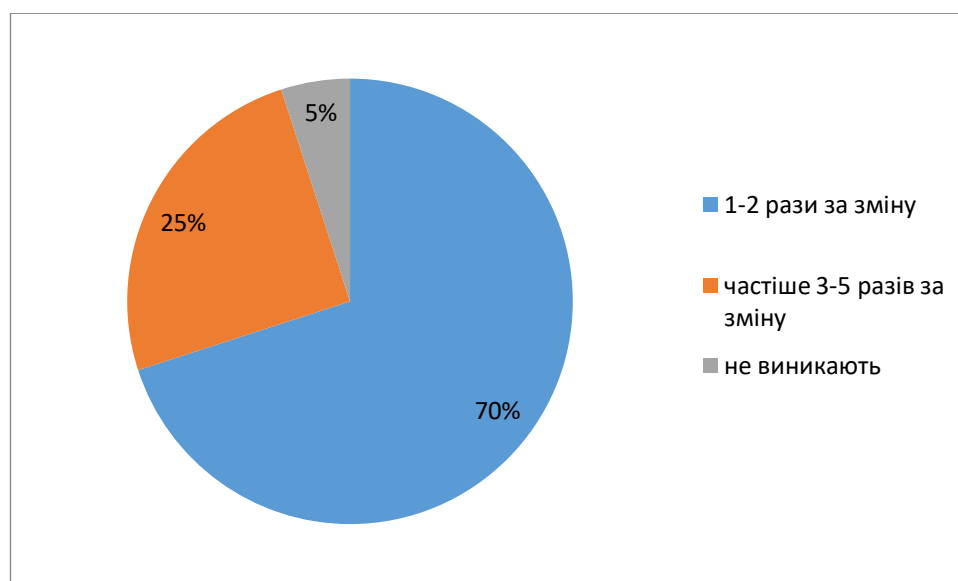


Рис.2.11 – Частота виникнення конфлікту з покупцями

На питання про те громадяни, якого віку зазнають конфлікту:

- а) 54% 40-60 років;
- б) 26% старше 60 років;
- в) 20% 20-40 років; (рис. 2.12)

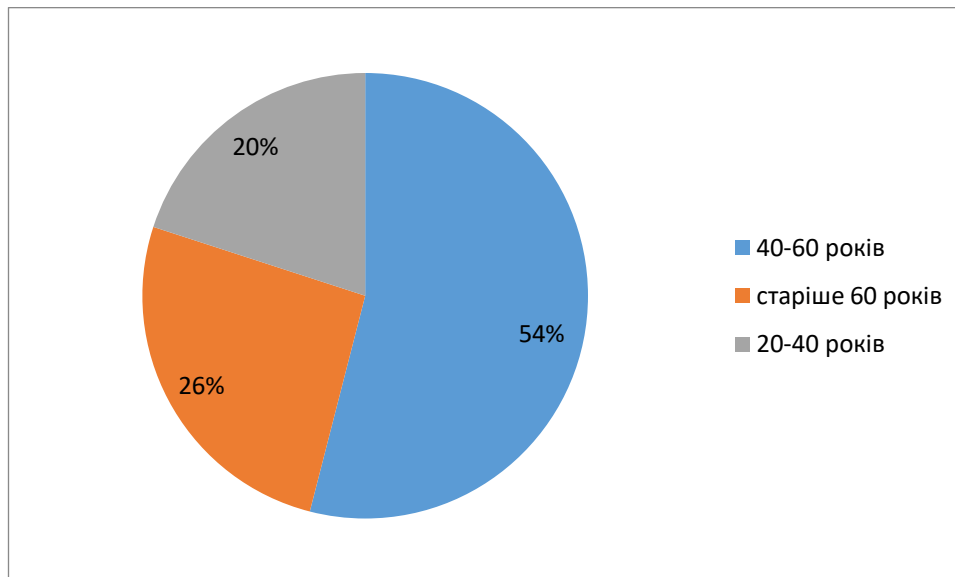


Рис. 2.12 – Вік клієнтів, з якими виникають конфлікти

На опитування фахівців про те, які причини конфліктів виникають найчастіше, відповіли:

- а) 35 % покупці, які вимагали себе підвищеної уваги;
- б) 25% відсутність навичок у спеціалістів;
- в) 20% черга;
- г) 10% неадекватна поведінка покупця (рис.2.13)

Таким чином, в результаті проведеного емпіричного дослідження можна припустити, що наявність конфліктних ситуацій в ТОВ «Нова пошта» є досить поширеним явищем. Як основні причини виникнення конфліктних ситуацій в цієї організації належать 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 конфлікт;
- стиль керівництва та індивідуальні якості керівника.

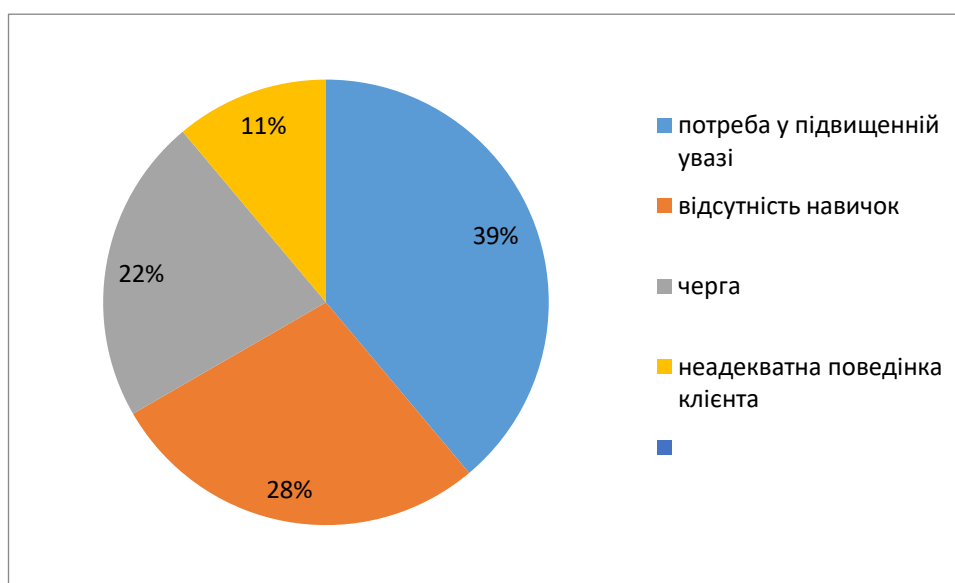


Рис. 2.13 – Причини конфліктів із клієнтами

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

Для запобігання та управління конфліктними ситуаціями в ТОВ «Нова пошта» 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. Необхідно пам'ятати, що запобігти конфлікту (заздалегідь усунути фактори, що його породжують), або вчасно підготуватися до нього, правильно обравши стратегію ефективніше, ніж його вирішувати.

З метою підвищення результату діяльності щодо запобігання та управління конфліктними ситуаціями доцільно використовувати у своїй практичній роботі тренінги, вправи, прийоми саморегуляції, релаксації, медитації.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ БЕЗКОНФЛІКТНОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта»

Заходи, покликані не допустити повторення конфліктів, що вже відбулися або виникнення нових, спровокованих самим суб'єктом, доцільно поєднувати із систематичною роботою зі зміцнення "здоров'я" колективу, інакше кажучи, щодо створення умов, що перешкоджають виникненню будь-яких конфліктів.

На підставі результатів дослідження проблеми в управлінні конфліктними ситуаціями визначено на етапах:

- виникнення причин,
- взаємодії підрозділів,
- розподілу обов'язків,
- при відборі персоналу,
- під час вибору методів дозволу.

Подаємо рекомендації щодо кожної з виявлених проблем організації.

1) Для моніторингу конфліктних ситуацій пропонується щомісяця по підрозділам вести збір та аналіз статистичних даних. Необхідно протягом трьох місяців вести подібне спостереження, це дозволить відстежити:

- часові періоди виникнення конфліктів (початок кварталу – кінець, початок – кінець зміни);
- періодичність виникнення конфліктів;
- учасників та предмет конфлікту.

На підставі збору подібної інформації можна виробити загальну технологію зниження конфліктності на підприємстві. Серед варіантів виходу із конфліктних ситуацій пропонується 3 блоки:

- ситуативно-структурні методи вирішення. В даному випадку вирішують і наступну проблему - перерозподіл обов'язків співробітників відповідно до їх посад. Це дозволить також удосконалювати систему винагороди працівників: при своєчасному та чіткому виконанні обов'язків без збоїв, без втрати часу – змінна частина до основної заробітної плати;

- адміністративні методи дозволу – при «невчасному» виробничому конфлікті, коли страждає процес та наступний результат термінової роботи. Як варіант - наказ керівника (при виявленні предмета конфлікту). Наприклад, під час розподілу ресурсів між підрозділами;

- міжособистісні методи управління, які можуть бути використані конкретним керівником самостійно. Про переваги у виборі стратегій виходу з конфліктів можна орієнтуватися на результати опитувань (у досліджуваній групі перевагу віддано методам «компроміс, співробітництво»).

Наступним етапом у діагностиці можна рекомендувати керівнику кожного підрозділу – пошук індикаторів поведінки. Існують чіткі ознаки, за якими досвідчений керівник може відстежити наявність та ескалацію конфлікту у своїй організації на рівні структурних підрозділів.

Розглянемо докладніше поведінкові індикатори.

а) Підвищення комунікативної активності в організації, що проявляється у вигляді формування нових груп у колективі, не пов'язаних з професійними завданнями, почастищення та подовження перекурів, обідів, перерв у роботі (ось він – прямий економічний збиток компанії, співробітники відволікаються від професійної діяльності на обговорення поведінки інших).

б) Зниження особистої ефективності основних сторін конфлікту. Конфлікт «з'їдає» їхню продуктивність, що співробітники намагаються компенсувати роботою у позаурочний час, довго затримуючись на роботі.

в) Виникнення збоїв в обміні інформацією між відділами та людьми, залученими до конфлікту, чого раніше не було, швидкість прийняття рішень падає.

г) Тиск на вищого керівника, маніпулювання ним, що проявляється у збільшенні кількості електронних листів від підлеглих негативного змісту («...ми не встигаємо виконати план, закрити вчасно проект» і т. д.), усних скарг, службових записок і т. д. Причому всі скарги прикриваються турботою про процвітання компанії, мовляв, я за неї радію, а ось мій опонент...

д) Демонстративна поведінка, яку має помітити начальник, – миготіння у полі зору керівника. Мета – привернути увагу до себе та одержати моральну підтримку, підвищити свій ранг.

е) Активність деяких співробітників, їх інтереси, питання, дії починають виходити за межі їхніх функціональних обов'язків.

Для ефективності комунікацій між підрозділами необхідно створити ефективну систему внутрішніх комунікацій (ВК). Представимо основні етапи створення системи. Насамперед, необхідно провести діагностику існуючої системи комунікацій:

- чи проводяться збори компанії,
- чи є корпоративний інтернет-портал, дошка оголошень,
- дошка пошани, де розміщені фотографії співробітників та перелік їх досягнень,
- зрозуміти, через кого і як швидко поширюються чутки,
- чи проводяться в організації опитування думок, анкетування,
- внутрішньокорпоративне навчання.

Наступний етап – створення єдиного інформаційного простору, розробка політики та стандартів компанії в галузі ВК, далі – впровадження цих стандартів, зміцнення лояльності персоналу, потім моніторинг працездатності системи ВК, оцінка її ефективності та вжиття заходів щодо її покращення, постановка нових завдань у галузі управління внутрішніми комунікаціями.

Коригування вимагають:

- інформаційні комунікації (розсилання повідомлень);
- організаційні (розробка та впровадження корпоративних стандартів).

Це дозволить формувати такий сильний елемент корпоративної культури як внутрішня культура спілкування та передачі інформації, що безсумнівно позначається на зниженні рівня конфліктності.

Важливим етапом роботи над зниженням конфліктних ситуацій є визначення психологічних особливостей співробітників – кандидатів ТОВ «Нова пошта».

Оскільки організація є сервісною потрібно:

- висока частка персональної відповідальності,
- дисципліна,
- обов'язковість,
- ретельність. Для роботи ж у конкретних підрозділах, пов'язаних з новими розробками – необхідна:

- стресостійкість,
- толерантність,
- взаємодія у малій групі. Тому при відборі персоналу необхідно оцінювати і психологічні особливості майбутніх співробітників, додатково – визначення рівня їхньої потенційної конфліктності.

Після проведеної діагностики на виявлення причин виникнення та особливостей прояву конфліктних ситуацій у працівників, приступили до наступного етапу дослідження – розробки та проведення корекційної роботи щодо запобігання управлінню конфліктних ситуацій у працівників ТОВ «Нова пошта».

Корекційна та профілактична робота була спрямована на профілактику та попередження управління конфліктними ситуаціями в ТОВ «Нова пошта», через створення сприятливих для цього умов. Виходячи з отриманих результатів діагностики, прийнятна робота щодо зміни мікроклімату в колективі за допомогою організації тренінгів з використанням різних засобів та прийомів: тренінгових вправ, прийомів саморегуляції, релаксації, медитації.

Під час групової роботи, моделюючи різні ситуації, співробітники поступово навчаються тонкої рефлексії спрямованої на іншу людину, яка своєю чергою має сильний вплив на психічний розвиток особистості. Групова форма найефективніша, оскільки людина отримує у групі як зворотний зв'язок на свої слова і дії, а й численні алгоритми вирішення своєї проблеми.

Засоби: тренінги, аутотренінги, вправи, медитація, релаксація, самонавіювання та саморегуляція.

Мета - корекційна робота щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями працівників ТОВ «Нова пошта» шляхом підвищення рівня емоційної стійкості до впливу різних напружених факторів, усунення патологічних стереотипів реагування, саморегуляція, прийняття себе та інших.

Завдання:

1. Нормалізація емоційного стану та розвиток почуття емпатії.
2. Підвищення самооцінки та впевненості в собі; навчання контролю емоцій, вираження невдоволення у прийнятній формі.
3. Закріплення навичок спілкування у можливих конфліктних ситуаціях.
4. Формування позитивних аспектів особистості.
5. Інформування про прийоми відновлення фізичних та емоційних ресурсів.

Очікувані результати: підвищити впевненість у собі, розвивати емпатію, соціалізацію та позитивне ставлення до інших людей; нормалізувати емоційний стан, і як наслідок усунути вербальну та невербальну агресію співробітників.

Корекційна робота будувалася з урахуванням фундаментальних принципів, яких необхідно дотримуватись при розробці та реалізації корекційних впливів:

1. Принцип єдності діагностики та корекції.
2. Принцип системності у реалізації корекційної – розвиваючої роботи.

3. Принцип обліку індивідуальних особливостей, що реалізується через включення до програми завдань актуальних для даного віку та завдань, необхідних для розвитку тих чи інших функцій та операцій, розвитку яких потребує дана особистість.

4. Принцип активного залучення найближчого соціального оточення людини до участі у програмі корекції.

5. Принцип комплексності методів психологічного впливу (використання різних методів корекційного впливу).

6. Принцип урахування емоційної складності матеріалу.

Заняття, вправи, що пред'являються створюють сприятливий емоційний фон, стимулюють позитивні емоції. Заняття обов'язково завершується на позитивному емоційному тлі. З метою запобігання конфліктним ситуаціям, зміст вправ на заняттях переважно необхідно підбирати таким чином, щоб вирішувати актуальні проблеми та протиріччя, які існують у професійному полі учасників та сприяють активізації особистості в даному напрямку. Пропоновані тренінгові заняття призначені для дорослих.

Форма роботи групова. Загальний час для реалізації 6 тижнів, при частоті 2 заняття на тиждень, всього 12 занять, причому тривалість заняття в середньому 40-50 хвилин. Структура занять

1. Привітання

2. Основний зміст занять (вправи, дискусії, релаксація, медитація спрямовані рішення завдань даної програми).

3. Рефлексія заняття (емоційна та смислова оцінка заняття): бесіда.

4. Прощання.

Загальні поради щодо організації групової роботи:

- Створення у групі атмосфери взаємної доброзичливості та взаємодопомоги. -

1) З метою попередження соціально-психологічної напруженості в колективі потрібно ще на стадії підбору кадрів здійснювати відсів кандидатів,

чия поведінка може надалі викликати виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

2) Для зменшення показників плинності кадрів та позитивного мікроклімату в колективі, необхідно не тільки забезпечити належний очікуванням співробітників рівень заробітної плати, але також необхідні сприятливі умови праці та можливості як кар'єрного, так і професійного зростання.

3) Інформування персоналу про діяльність та кінцеві результати роботи організації. Усвідомлення власної ролі у процесі досягнення кінцевого результату дозволить співробітникам більш відповідально ставитися до виконання своїх обов'язків, а також призведе до посилення їхньої внутрішньої мотивації.

4) Важливим фактором профілактики конфліктів є зрілість колективу, що виявляється в розумі і усвідомленні позитивних сторін один одного, в умінні свідомо згладжувати напружені ситуації, що неминуче виникають, у терпимості до важких рис характеру. Позитивним стабілізуючим чинником можуть бути традиції у колективі. Для кожного працівника важливо розробити тверді правила діяльності, посадові інструкції, які встановлюють сукупність обов'язків співробітників, чітко зумовлюють роль кожного в загальногруповій роботі.

5) Щоб уникнути рольових конфліктів необхідно, щоб персонал відповідав професії та своїй ролі в організації, що підвищує ефективність діяльності компанії. Вірний підбір і розстановка кадрів з урахуванням як професійних, а й психологічних особливостей знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

6) Значну роль у попередженні конфліктів у колективі грають стиль керівництва та індивідуальні якості керівника, які дозволяють ефективно виконувати функції з управління виробничим процесом і трудовим колективом (готовність приймати рішення, аналітичні здібності, висока стресостійкість, вміння правильно будувати відносини з оточуючими і

самоконтроль). Важливим чинником, що запобігає конфліктним ситуаціям, є авторитет керівника.

Ефективні шляхи вдосконалення механізмів управління конфліктами в організації:

- розвиток корпоративної свідомості персоналу підприємства;
- мотивація співробітників організації на активну діяльність із запобігання та вирішенню конфліктних ситуацій;
- удосконалення змісту спеціалізованої підготовки управлінських кадрів щодо запобігання конфліктам;
- алгоритмізація діяльності керівника підприємства щодо управління соціальними механізмами управління конфліктами.

Необхідно пам'ятати: запобігти конфлікту, тобто заздалегідь усунути фактори, що його породжують, або своєчасно підготуватися до нього і, отже, правильно вибрати стратегію поведінки набагато краще, ніж її вирішувати.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

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 «приспосовування», 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: 05.01.2023).
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: 05.01.2023).

9. Крися 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_OBMEZHENOOU_VDPO_VDALNSTU_ZAPORIZKYU_Z (дата звернення: 05.02.2023).
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 component concepts

22. Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, 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: 05.01.2023).

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.