

13
14.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



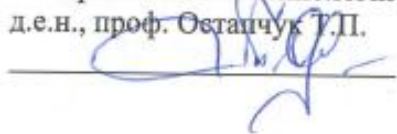
СОБЧУК Дар'я Олександрівна
(студентки групи ЗМО-20-2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук І.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л.Й.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та структура конфліктів на підприємстві	6
1.2. Система управління конфліктами на підприємстві	11
1.3. Основні стратегії поведінки в конфліктній ситуації	17
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами в системі менеджменту підприємства	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»	30
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	30
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»	33
2.3. Оцінка системи управління конфліктами на підприємстві	43
2.4. Напрями підвищення ефективності системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства	49
Висновки до розділу 2	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Специфіка нашого часу полягає в тому, що ринкове середовище за рахунок своєї динамічності і конкуренції здійснює помітний вплив на підприємства, і ефективне управління будь-яким економічним об'єктом передбачає наявність відповідної організаційної структури, з одного боку, та її забезпечення кадровим складом – з іншого. На сьогоднішній день активно розвиваються виробничі технології, але спостерігається значне відставання в розвитку організаційних систем, тому необхідне ясне розуміння сучасних концептуальних підходів і парадигм, які могли б сприяти виживанню, розвитку і функціонуванню будь-якої організації.

Конфлікт – це невіддільний аспект в житті людей і організації, які зустрічаються майже на будь-якому підприємстві. Конфлікти виникають в організаціях в результаті конкуренції за перевагу, невідповідності стилю керівництва, дефіциту загальних ресурсів. Вони існують як у великих холдингах, так і в малих організаціях. Організації без конфліктів зустрічаються дуже рідко, тому своєчасне виявлення і їх вирішення грає дуже важливу роль в менеджменті організації. Проблемою конфліктів невміння більшості вітчизняних менеджерів грамотно запобігати їм, знижувати втрати від їх появи і здійснювати безконфліктне управління. Причинами даної проблеми є відсутність теоретичних знань і практичного досвіду в області конфліктології у менеджерів; відсутність на підприємствах готових стратегій управління конфліктами. Тому дуже важливо розробити методи, які допомагають зменшенню появи різних конфліктів.

Сучасні теорії конфлікту були сформовані концептуальними роботами таких вчених, як М. Вебер, М. Дейч, Г. Зіммель, Л. Козер, У. Мастенбрук, Т. Парсонс, П. Сорокін, Г. Спенсер тощо. Питання

виникнення конфліктів висвітлено в наукових працях таких вітчизняних вчених, як

В. В. Ровенська, О. М. Овчарук, Т. І. Калініченко, Т. Л. Мостенська, Т. О. Сазонова, І. В. Шульженко, В. Ю. Хавронюк, Н. І. Черненко та ін.

Мета дослідження – на основі всебічного вивчення проблем управління конфліктами, а також аналізу наявних методів пізнання конфлікту визначити напрямки розвитку процесу управління конфліктами в системі менеджменту підприємства та розробити рекомендації щодо його вдосконалення.

Реалізація мети цього дослідження вимагає вирішення наступних **завдань**:

1. Вивчити поняття та структуру конфліктів на підприємстві.
2. Розглянути систему управління конфліктами на підприємстві.
3. З'ясувати основні стратегії поведінки в конфліктній ситуації.
4. Описати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.
5. Проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА».
6. Оцінити систему управління конфліктами на підприємстві.
7. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – технології управління конфліктами для підвищення ефективності роботи підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють комплексно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної

теорії, загальної теорії управління, стратегічного управління, теорії організації промисловості та маркетингу. При цьому використовувались загальнонаукові методичні прийоми (аналіз, синтез тощо).

Теоретична значимість даної роботи полягає в узагальненні теоретичної інформації про конфлікти з урахуванням специфіки трудових конфліктів. Робота рекомендується менеджерам і HR-фахівцям для ознайомлення.

Практична значимість даної роботи полягає в створенні моделі безконфліктного середовища в організації та стратегії управління поточними конфліктами.

Структура та обсяг роботи. Дана робота складається з вступу, двох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура конфліктів на підприємстві

Поняття конфлікту належить і до повсякденності, і до науки, яка наділяє його своїм особливим змістом. Конфлікти виникають постійно: в транспорті, в магазині, в близькому колі, підприємстві або організації. Слово «конфлікт» походить від латинського «conflicto» і означає «зіткнення, боротьба». При здійсненні управлінських процесів подібні зіткнення можуть привести до дуже неприємних результатів, тому вимагають до себе особливої уваги.

За своєю природою більшість конфліктів спочатку деструктивні, а тому основним завданням менеджера є ідентифікація конфліктної ситуації і подальше управління конфліктом, щоб навіть деструктивний конфлікт завдав мінімальної шкоди організації або був перекваліфікований в конструктивний, рішення якого навпаки приносить ряд позитивних ефектів в роботу організації.

Конфлікт-менеджмент як область діяльності та інструмент управління в організації отримав свій розвиток в практичному і теоретичному полі порівняно недавно. В середині XX століття з'явилися перші професійні консультанти в області конфлікт-менеджменту, такі як Л. Крісберг і Ф. Глазл. Це положення обумовлено тим, що після «Великої депресії» 1929-1933 років конфлікт-менеджмент або «кризовий менеджмент» став відомим інструментом налагодження взаємодії у внутрішньому і зовнішньому середовищу організації, а його стратегії і тактики стали підмогою вдосконалення методів управління.

Крім того, Ф. Глазл наполягав на пошуку механізму інституціоналізації, диференціації конфлікту в плані формування

конструктивних установок в процесі протікання конфліктної взаємодії [19]. Вважаємо, що в даній тезі Ф. Глазл мав на увазі процес набуття особистістю навичок конфліктологічної компетентності. Вважаємо, що наявність даної якості серед представників підприємства призведе до помітного підвищення ефективності функціонування бізнес-сектора.

Визначень конфлікту дуже багато, і тому завдання дати точне визначення поняттю «конфлікт» виявилось нелегкою. В. В. Ровенська, Н. М. Єланська [44] у своїх роботах з проблематики конфліктів зіставили різні визначення конфлікту, запропоновані вітчизняними психологами, і прийшли до висновку про відсутність сформованого загальновизнаного розуміння конфлікту. Згідно А. О. Климчук, з конфлікту завжди можна вивести позитивне рішення, що веде до компромісу, який буде заснований на спільних інтересах і цінностях [22].

У табл. 1.1 наведені визначення конфлікту деяких авторів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конфлікту»

Автор	Визначення
Гуторова О. О. [13]	Конфлікт як протиріччя, яке важко вирішити, воно пов'язане з гострими емоційними переживаннями
Іванова Н. С. [20]	Конфлікт – спосіб вирішення корінних протиріч, нерозв'язних іншим (логічним) шляхом
Біловодська О. А., Кириченко Т. В. [4]	Конфлікт як біполярне явище – протистояння двох почав, що проявляє себе в активності сторін, спрямованої на подолання протиріччя, причому кожна з цих сторін конфлікту представлена активним суб'єктом (суб'єктами).
Мізік Ю., Писаревська Г. [31]	Найбільш гострий спосіб вирішення значущих протиріч, що виникають в процесі взаємодії, що полягає у протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується негативними емоціями
Климчук А. О. [22]	Різниця між конфліктом і ворожими почуттями є суттєвою. Конфлікт на відміну від ворожих установок або почуттів завжди має місце у взаємодії між двома або більше людьми. Ворожі аттит'юди є передумовою до виникнення конфліктної поведінки; конфлікт, на противагу, завжди є взаємодія
Сазонова Т. О. [45]	Конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії
Ровенська В. В., Єланська Н. М. [43]	Зіткнення сторін, думок, сил, вища стадія розвитку протиріч в системі відносин людей, соціальних груп та інститутів, суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів соціальних спільнот та індивідів

Джерело: складено автором

Поняття, яке несе слово «конфлікт», забарвлене в відтінки негативу такі як агресія, суперечка, з'ясування відношень, сварка, лють, злість і погрози. В результаті з'являється думка, що конфлікт – це завжди небажане явище, яке треба завжди уникати. Але у кожного конфлікту є дві сторони: хороша і погана. Позитивною стороною в конфліктах є те, що з його допомогою можна отримати користь і досвід з ситуації, що трапилася, визначити головну проблему і в результаті суперечки знайти спосіб її вирішення. Залежно від ситуації конфлікт буває корисний. Зазвичай говорячи про конфлікт, можна відзначити, що це конкуренція за задоволення своїх потреб, протиріччя в поглядах, ідеях, цілях, думках, що виникають при взаємодії і зіткненні людей, що супроводжуються негативними емоціями, які виходять за рамки загальноприйнятих стандартів. Таким чином, з психологічної точки зору, конфлікт це обмін енергією, в якій потрібні мінімум дві людини, які розуміють конфлікт як відсутність згоди між людьми, або цілими колективами.

Отже, конфлікт – це різке загострення протиріч, що веде до зіткнення двох, а іноді і більшої кількості сторін (суб'єктів) конфлікту на ґрунті розбіжності їх ідей, цілей, поглядів, що виникає в процесі вирішення проблеми, що має для обох сторін ділову або особисту значимість. Останнє визначення є найбільш повним і включає в себе всі складові конфлікту:

1) конфліктна ситуація – це різке загострення протиріч, або комунікація суб'єктів, що володіють несумісними цілями або способами досягнення цих цілей;

2) інцидент – це подія або «зіткнення». Якщо конфліктну ситуацію можна порівняти з підготовкою до настання, то інцидент – це конкретні дії учасників конфлікту з метою оволодіння об'єктом конфлікту;

3) суб'єкти конфлікту – це учасники конфлікту, які мають, різні точки зору, різні погляди, переконання і т.п. Найчастіше суб'єктів

конфлікту двоє, але можливі випадки, коли їх більше і не завжди контрарні сторони конфлікту будуть розділені в однакових частках;

4) об'єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або нематеріальна цінність до володіння або використання якої прагнуть суб'єкти конфлікту;

5) предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча, а іноді уявна проблема, яка служить джерелом конфлікту.

Структура конфлікту – це сукупність елементів конфліктного зіткнення. Шаблон структури конфлікту виглядає наступним чином (рис. 1.1):

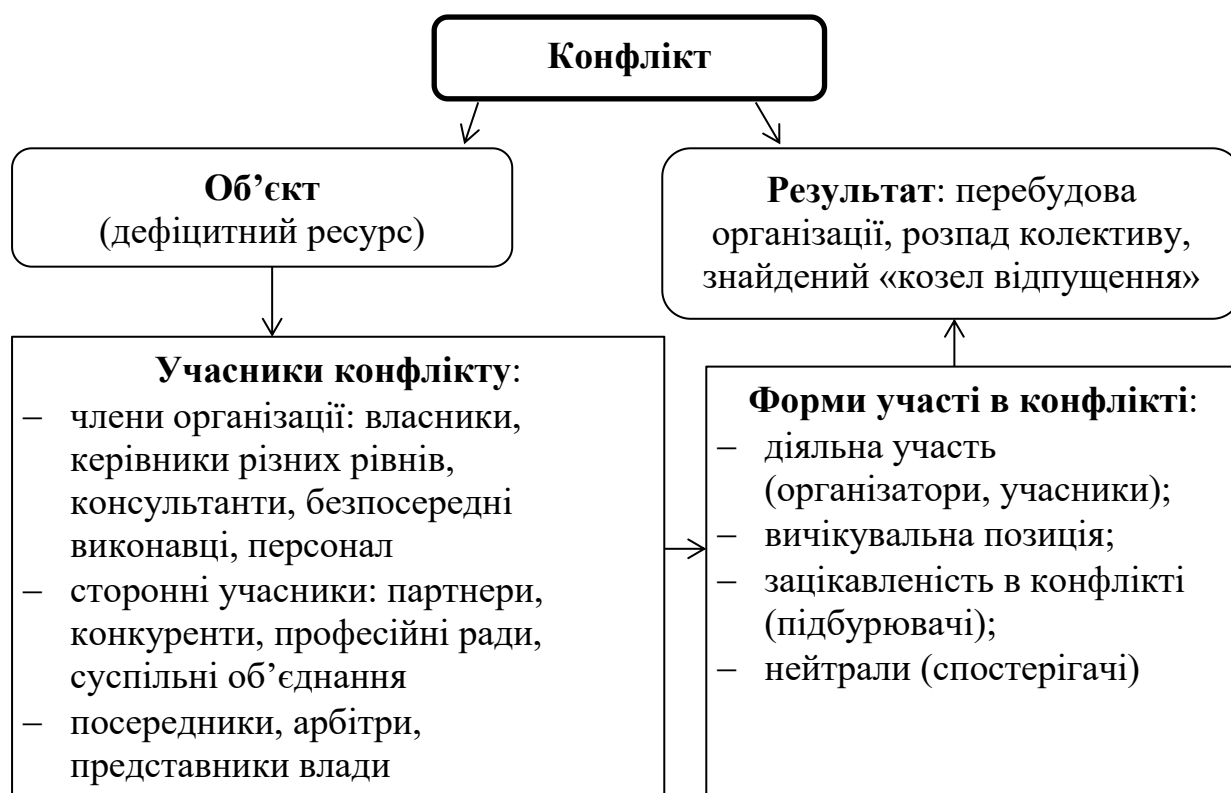


Рис. 1.1. Структура конфлікту

Джерело: складено автором

Представлена структура універсальна і підходить для будь-якого виду конфлікту.

Наслідки збройного конфлікту, який відбувається в Україні, відчуються у різноманітних сферах життєдіяльності особи, функціонування підприємств, суспільства і держави в цілому. З точки зору

військових дій в Україні кількість різноманітних конфліктів на підприємствах збільшилась. Так, за інформацією в РІА Новини України, в Донецькій і Луганській областях, майже 70% всього бізнесу припинили роботу. Не менш 600 середніх і великих компаній подали документи до ліквідації. Все це негативно впливає на психологічний клімат в колективі.

Кожен конфлікт індивідуальний через ряд факторів: відмінностей середовища, в якій він протікає; відмінностей між суб'єктами конфлікту, його об'єктом тощо. Виділяють дві групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі: внутрішні і зовнішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні фактори конфліктів

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсний стан справ, неможливість для членів трудового колективу добре заробити	Дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп
Відсутність видимих результатів предметної турботи про поліпшення умов праці, побуту та відпочинку працівників	Виникнення гострого дефіциту на продукти і товари першої необхідності
Конфронтація персоналу управління та працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ та фонду оплати праці	Обмеження соціальних пільг у нових законодавчих актах
Впровадження інновацій та радикальних перетворень без урахування інтересів працівників	Різке послаблення правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу
Запальна діяльність неформальних лідерів	Забезпечення чесної та сумлінної праці, незаконне збагачення окремих громадян

Джерело: складено автором за [9, 20, 27]

Внутрішні конфлікти виникають в рамках організації і вирішуються, як правило, через існуючі нормативи та угоди, тобто так звані правила, прийняті на певному рівні між зацікавленими сторонами. Конфлікти із зовнішнім середовищем – це конфлікти в більшості керівників і власників підприємства з конкурентами, клієнтами, постачальниками, з власною профспілкою.

Стрімко змінюючі умови зовнішнього середовища, а разом з тим, посилення конкурентної боротьби у всіх галузях економіки, пред'являють до менеджменту підприємницького середовища високі вимоги в сфері управління кадровими ресурсами. Зокрема, кадровий склад з його професійними якостями і досвідом виступає одним з головних конкурентних переваг компанії на ринку.

Часто керівники, які не можуть зосередитися в конфліктній ситуації, встати на об'єктивну позицію, самі інстинктивно намагаються або запобігти конфлікту, або відкласти вирішення ситуації, що не дає повного вирішення проблем в колективі. У зв'язку з цим, вважаємо, що роль керуючого в справах по врегулюванню конфліктних ситуацій в організації повинен виконувати фахівець, що володіє всіма необхідними компетенціями і навичками і який, за обов'язком практики, цілеспрямовано вдосконалюється як конфлікт-менеджер.

Разом з тим, необхідно підкреслити, що процес розвитку організації повинен бути всебічним, комплексним і рівномірним. В іншому випадку, в епоху глобальних змін і швидко змінюється економічної обстановки, компанії, розвинені не пропорційно в плані економічної, технічної, кадрової ефективності можуть очікувати серйозні труднощі.

1.2. Система управління конфліктами на підприємстві

Конфлікт на підприємстві – це невід'ємна частина існування самого підприємства. Він являє собою відкриту форму існування суперечностей інтересів, що виникають в процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого та особистого характеру.

Кожен керівник прагне реалізувати принципи антикризового управління організацією, тому для нього особливо важливим є розуміння того, що конфлікт являє собою не спонтанне зіткнення інтересів, а якийсь процес, що протікає в часі і просторі. Він не виникає нізвідки. В основі

кожного конфлікту лежить певне підґрунтя, на якому він розвивається, є учасники, які дотримуються протилежних точок зору, а також мають різні цілі, інтереси, судження. І розуміння процесу конфлікту дає можливість свідомо ним керувати.

Так, у розвитку конфлікту виділяють п'ять етапів, які наочним чином продемонстровані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи розвитку конфлікту

Найменування етапу	Характеристика
Зародження конфлікту	На даному етапі між суб'єктами виникає конфліктна ситуація, яка в подальшому не обов'язково призведе до виникнення конфлікту. При зародженні такої ситуації з'являється напруженість в спілкуванні сторін, видачі завдань і прийнятті управлінських рішень. Подібні обставини вимагають від керівника додаткових зусиль там, де вони раніше не були потрібні, так як це є знаком, попереджувачим, що у підлеглого існує неприйняття керівника, здатне перерости в справжній конфлікт
Дозрівання конфлікту	Конфлікт страшний своїм розростанням. На даному етапі його учасники зацікавлені в пошуках співчуваючих і залученні нових прихильників, а в кращому випадку – керівника, з метою зміцнення позицій. У міру дозрівання конфлікту, в нього втягуються не тільки новий особи, але і все нові проблеми, і різні інтереси сторін
Безпосередньо конфлікт	У ситуації безпосереднього конфлікту учасники переводять свою увагу з питання про різницю в думках на особисті взаємини. З'являються помилкові образи конфліктуючих сторін, розростаються недовіра і сумнівне ставлення один до одного
Розвиток конфлікту	Даний етап характеризується кризою і розривом відносин між сторонами. Він включається в себе 2 результату подій: конструктивний і деструктивний. Перший передбачає збереження можливості спільної діяльності опонентів. У той час як на деструктивному етапі ніяка спільна робота вже неможлива, так як учасники конфлікту втрачають самоконтроль
Завершення конфлікту	На даному етапі конфліктуючі сторони проводять спільну діяльність, спрямовану на припинення протидії та вирішення проблеми, яка призвела до зіткнення

Джерело: складено автором за [20, 51]

Таким чином, для того щоб запобігти виникненню конфліктів у колективі, керівнику необхідно вміти розпізнавати і не допускати

конфліктів ще на стадії конфліктної ситуації. Допомогти в цьому може знання причин, що призводять до конфліктів. Отже, існує безліч причин виникнення конфліктів на підприємстві. До найбільш поширених відносять:

- неправильно організований трудовий процес;
- особливості людських відносин;
- особистісна своєрідність співробітників.

Можна виділити чотири основних типи конфліктних ситуацій, які відбуваються на підприємстві:

- організаційні;
- виробничі;
- трудові;
- інноваційні.

Перший тип – це організаційний конфлікт, який представляє собою зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, викликане розбіжністю інтересів, норм поведінки і ціннісних орієнтацій. Вони виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних засад і реальної поведінки членів колективу.

До другого типу відносяться виробничі конфлікти. Вони є специфічною формою вираження протиріч у виробничих відносинах трудового колективу [3].

Трудові конфлікти – третій тип, що представляють собою зіткнення інтересів і думок, оцінок між представниками різних груп з приводу трудових відносин, умов, утримання, організації праці та її оплати.

Останній тип – інноваційні конфлікти, які виникають як протиріччя між прихильниками і противниками різного роду нововведень.

Виділяють ще одну класифікацію конфліктів за ступенем причетності суб'єктів конфлікту. Вони бувають:

- об'єктивні – конфлікт, який виникає в силу обставин поза волі і бажання його учасників;

– суб’єктивні – коли об’єктом зіткнення стає конкретна матеріальна або духовна цінність, володіти якою прагнуть конфліктуючі сторони, а саме працівники організації [4].

У конфліктології виділяють класифікацію за значимістю конфлікту. Дані види представлені в табл. 1.4.

Виходячи з розглянутих видів конфліктів в табл. 1.4, можна зробити висновок про те, що конструктивні конфлікти сприятимуть розвитку підприємства та вдосконалення її персоналу.

Таблиця 1.4

Види конфліктів

Вид конфлікту	Наслідки конфлікту
Деструктивний	Веде в сторону від рішення більш важливих проблем. Зміцнює низьку самооцінку і викликає стрес. Викликає агресивну, безвідповідальну поведінку
Конструктивний	Розкриває важливу проблему. Дає вихід негативним емоціям. Залучає індивіда до рішення проблем. Допомагає вдосконалюватися і використовувати отримані знання, досвід

Джерело: складено автором за [20]

Наслідки конфліктів носять як позитивний, так і негативний характер. До позитивних сторін конфлікту відносяться:

- розрядження напруженості;
- отримання нової інформаційної бази про опонента;
- згуртування колективу;
- зняття синдрому покірності.

До негативних сторін розвитку конфлікту відносяться:

- великі матеріальні та емоційні витрати;
- зменшення співпраці в організації;
- надмірна кількість конфліктів, що діє шкідливо на процес роботи;
- звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату [2].

Незважаючи на різні наслідки конфліктів, кожен з них необхідно завершити. Управління конфліктами являє собою цілеспрямований вплив щодо усунення та мінімізації процесу конфлікту. Вирішення конфлікту полягає у спільній діяльності учасників, спрямованої на припинення протидії та вирішення проблеми, яка призвела до зіткнення.

Процес вирішення конфлікту проходить в чотири етапи:

- аналіз і оцінка ситуації, що відбувається;
- вибір способу вирішення конфлікту;
- формування плану дії та його реалізація;
- оцінка ефективності прикладених зусиль організацією для розв'язування конфлікту.

Для вирішення конфліктної ситуації часто залучається третя сторона, яка представляє індивіда або групу, що не є учасниками протиріч. Дане посередництво називається медіацією, а людина медіатор.

Виділяють три фази медіації:

- попередня – знайомство з конфліктом і сторонами;
- бесіда – ведення переговорів між конфліктуючими сторонами;
- здійснення – складання угоди.

Щоб зрозуміти природу конфліктних відносин, важливо виявити і оцінити основні протиріччя в організації, які за своєю суттю представляють конфлікт. Тоді стає ясно, чого потрібно досягти в організації і від чого потрібно піти. Конфлікт виявляється в цьому випадку каталізатором формування організаційної культури управління. Результатом конфлікту стає поведінкова культура, корпоративна культура працівників. Таким чином, конфлікт несе перетворення у всіх взаєминах у фірмі.

Корпоративна культура виступає як би посередником при вирішенні конфлікту між адміністрацією і конфліктуючою стороною. Процес врегулювання включає в себе:

- аналіз конфліктної ситуації;

- вибір способу врегулювання конфлікту;
- реалізацію обраного рішення;
- контроль якості виконання рішення;
- зняття післяконфліктної напруги.

Корпоративна культура впливає також на ефективність процесу врегулювання конфлікту, способи його вирішення.

У більшості випадків, коли виник конфлікт, в ньому бере участь керівник підприємства. Його роль полягає у вирішенні даного конфлікту. Подолати конфлікт керівник може тільки використовуючи елементи корпоративної культури:

- зацікавити конфліктуючу сторону у вирішенні конфлікту, використовуючи сильні сторони корпорації;
- аргументувати свої вимоги з урахуванням норм корпоративних правил поведінки;
- вміти слухати підлеглих;
- вникати в турботи і потреби підлеглих;
- не йти без особливої потреби на конфлікт, припинити його на початку;
- вести діалог тактовно, культурно;
- розмовляти на «Ви»;
- використовувати підтримку громадських організацій та засновників;
- не зловживати службовим становищем;
- якщо керівник не правий – краще відразу визнати це.

Корпоративна культура управління говорить про те, що критеріями конструктивного вирішення конфліктів є ступінь вирішення протиріччя, що лежить в основі конфлікту, і перемога в ньому правого опонента. Важливо, щоб при вирішенні конфлікту було знайдено рішення проблеми, через яку він виник. Чим повніше вирішено протиріччя, тим більше планів

для нормалізації відносин між його учасниками. Не менш суттєвою є і перемога правої сторони. Саме утвердження істини, перемога справедливості сприятливо складаються на соціально-психологічному кліматі в організації, зміцнюють корпоративну культуру, підвищують ефективність діяльності організації.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що управління конфліктами на підприємстві – складний процес, від якого залежить подальше майбутнє цього підприємства, а також соціально-психологічний клімат всього колективу.

1.3. Основні стратегії поведінки в конфліктній ситуації

Багато конфліктів легше попередити, ніж вирішити, тому профілактика конфліктів повинна зайняти чільне місце в діяльності будь-якої організації. Оскільки центральними фігурами конфліктів в організації є конкретні особистості, то така профілактика повинна бути особистісно орієнтованою. З цією метою доцільно використовувати результати досліджень суб'єктивних причин і динаміки конфліктів, системний опис конфліктної особистості. Вони дозволять не тільки цілеспрямовано і ефективно вирішувати практичні завдання щодо попередження конфліктів, а й знижувати рівень конфліктності конкретних особистостей.

Таким чином, однією з основних стратегій попередження несприятливих психологічних ситуацій в колективах є, перш за все, зниження рівня конфліктності особистостей, які схильні до їх розпалювання.

В основному присутні три різні стратегії розвитку конфліктів, які використовуються в організаціях:

1. Стимуляція конфліктів. Іноді конфлікт потрібен для ефективної роботи організації. У таких випадках керівники навмисно стимулюють

конфлікти. Керівництво підприємства може використовувати наступні методи для стимулювання конфлікту:

- перебудова організації. Зміна структури організації є ефективним методом стимулювання конфліктів. Коли робочі групи та відділи реорганізуються, виникають нові відносини та обов'язки. Члени колективу намагаються пристосуватися, і в цьому процесі можуть розвиватися вдосконалені методи роботи;

- використання неформального спілкування. Менеджери можуть маніпулювати повідомленнями таким чином, щоб стимулювати конфлікт. Наприклад, ліквідація відділу може зменшити апатію, стимулювати нові ідеї та викликати переоцінку існуючих практик. Чутки можуть бути розумно впроваджені в систему неформального спілкування. Конфлікт також можна стимулювати шляхом перенаправлення повідомлень і зміни каналів зв'язку;

- заохочення конкуренції. Здорова конкуренція між окремими особами та групами може стимулюватися за допомогою заохочення. Бонуси, виплати та винагороди за відмінну роботу можуть сприяти розвитку духу конкуренції в організації. Оскільки одна група намагається перевершити іншу, виникне конструктивний конфлікт;

- введення аутсайдерів. Менеджмент організації може похитнутися, залучаючи людей, чиї погляди, цінності та стилі значно відрізняються від переважаючих норм. Коли такі різномірні люди приєднуються до організації, атмосфера підприємства руйнується. Різні думки, інноваційні ідеї та оригінальність теж можуть викликати конфлікти.

2. Запобігання конфліктам. Для запобігання конфліктів можна використовувати наступні стратегії:

- зменшення взаємозалежності. Потенціал конфлікту дуже великий, коли два або більше відділів взаємозалежні та спільно використовують ресурси. Отже, конфлікт може бути зведений до мінімуму, шляхом зменшення взаємозалежності між відділами;

- ротація персоналу. Ротація працівників між взаємозалежними відділами може покращити сприйняття та взаєморозуміння. Співробітники можуть бачити загальну картину і обмінюватися думками один з одним. Вони стають більш уважними і кооперативними;

- створення взаємної довіри і спілкування. Чим більше довіри серед членів підрозділу, тим більш відкритим і чесним буде спілкування. Окремі особи та групи повинні заохочуватися відкрито спілкуватися один з одним, щоб можна було усунути непорозуміння та зрозуміти проблеми один одного.

3. Розв'язування конфлікту. Деякі із загальних підходів до вирішення конфліктів наведені нижче:

- уникання. Після конфлікту лідер може вибрати неправильний підхід, такий як ігнорування існуючого конфлікту, і сподіватися, що обидві сторони самі можуть усунути конфлікт, зменшивши кількість взаємних контактів між групами. Лідер може використовувати цей підхід, якщо існуюча проблема недостатньо серйозна, щоб знизити ефективність організації. Лідер може не вживати заходів щодо вирішення конфліктів, давши їм можливість мирно співіснувати. Хоча метод ухилення підходить для деяких менш серйозних конфліктів між групами, керівникам часто доводиться проявляти більш активну позицію при роботі з конфліктами між групам;

- компроміс. Традиційний метод вирішення конфлікту. Це процес переговорів, при якому сторони ведуть переговори на основі взаємних поступок, щоб прийти до будь-якої угоди. Немає певного переможця чи переможеного, оскільки кожна сторона повинна пожертвувати чимось в обмін на поступку. Компроміс зазвичай використовується, коли конфлікт пов'язаний з відмінностями в цілях, цінностях або відносинах. Це ефективно, коли ціль, наприклад ресурси, можна розділити між сторонами;

- згладжування. Це процес придушення розбіжностей, що існують між сторонами в конфлікті, і підкреслення спільних інтересів. Обмін

думками усуває непорозуміння, і обидві сторони розуміють, що вони недалеко одна від одної. Згладжування або поступливість можуть бути корисними там, де конфлікт пов'язаний з агресивними почуттями між сторонами. Проте, він може використовуватися тільки в якості короткострокового заходу для вирішення конфлікту;

– вирішення проблем. У цьому методі робиться спроба об'єднати конфліктуючі сторони і поділитися спільними проблемами. Акцент робиться на обмін інформацією, щоб уникнути непорозумінь і знайти області, що представляють спільний інтерес. Питання про те, хто правий або хто винен, уникається. Цей метод підходить для вирішення конфліктів, що виникають через непорозуміння.

Оскільки групи та особи в організації не завжди можуть спілкуватися між собою, у цьому випадку може бути найбільш підходящим підхід «вирішення проблем» для вирішення організаційних конфліктів. Це може бути відносно постійний фіксований метод, який можна використовувати для вирішення певних питань у кожному конкретному випадку. Цей підхід полягає в тому, щоб об'єднати сторони або представників конфлікту, дозволити їм розповісти про свої відмінності, виявити правильні та неправильні, з'ясувати причини відмінностей, запропонувати шляхи та врешті-решт вибрати рішення, яким обидві сторони будуть задоволені. Цей вид особистого спілкування може бути використаний для сприяння взаєморозумінню при правильному використанні.

Далі, визначимо: які кроки треба робити для вирішення конфліктних проблем.

Крок 1. Визначити джерело конфлікту. Чим більше інформації про причину конфлікту, тим легше допомогти в його вирішенні. Щоб отримати необхідну інформацію, використовується ряд питань, щоб визначити причину, наприклад: «Коли ви засмутилися?», «Ви бачите зв'язок між цим і цим інцидентом?», «Як почався цей інцидент?»

Керівник повинен дати обом сторонам можливість поділитися своєю стороною історії. Це дасть краще розуміння ситуації, а також продемонструє неупередженість менеджера або керівника. Коли керівництво слухає кожного учасника спору, і підтверджує інформацію зі словами «Я бачу» або «Так», це закликає сторін конфлікту продовжувати відкриватися їм і розповісти правильну інформацію.

Крок 2. Подивитися за межі інциденту. Часто це не ситуація, а погляд на ситуацію, яка викликає гнів, і в кінцевому підсумку призводить до кричущої розбіжності або інших видимих і руйнівних ознак конфлікту. Джерелом конфлікту може бути невелика проблема, яка виникла кілька місяців тому, але рівень стресу зріс до такої міри, що обидві сторони почали агресувати одна на одну, не звертаючи уваги на вирішення реальної проблеми. У спокійній обстановці офісу можна змусити їх поглянути за межі інциденту, що з'явився, і побачити реальну ситуацію. Тут допоможуть такі питання, як «Як ви гадаєте, що тут сталося?» або «Як ви думаєте, коли виникла проблема між вами в перший раз?»

Крок 3. Запит рішень. Після того, як кожна сторона побачить точку зору на конфлікт, наступним кроком буде з'ясувати, як можна змінити ситуацію. Знову ж таки, запитуючи сторони, щоб вислухати їхні ідеї: «Як ви можете покращити ситуацію між вами?»

Як посередник, керівник повинен бути активним слухачем, усвідомлюючи кожен словесний нюанс, а також хорошим читачем мови тіла. Щоб сторони, які сперечаються, припинили конфліктувати і почали співпрацювати, треба просто послухати, а це означає, що сторони випустили свій гнів і можливо більш спокійно перейти до вирішення проблеми.

Крок 4. Визначити рішення, які можуть підтримати обидва учасники конфлікту. Висловити найбільш прийнятний курс дій. Вказати гідності різних ідей не тільки з точки зору один одного, але і джерела зору переваг

для організації. Наприклад, можна вказати на необхідність більш тісної співпраці та спільної роботи для ефективного вирішення проблем групи.

Крок 5. Угода. Посереднику потрібно, щоб обидві сторони потиснули один одному руки і погодилися на одну з альтернатив, визначених на кроці 4. Деякі посередники заходять так далеко, що складають контракт, який визначає дії та часові рамки. Тим не менш, може бути достатньо зустрітися з людьми і дати їм відповіді на такі питання: «Які плани дій ви розробите, щоб запобігти виникненню конфліктів в майбутньому? і «Що ви будете робити, якщо в майбутньому виникнуть проблеми?»

Крім стратегії вирішення конфліктами, в організаціях використовують три основні методи:

1) домінування або протистояння. У цьому методі сторони конфлікту можуть вільно розраховувати на свої бали, мобілізуючи свої сильні сторони та використовуючи слабкі сторони інших. Сторони використовують зброю, таку як бійки, аргументи та залякування, щоб перемогти друга. Виграш однієї зі сторін – це програш іншої. Цей метод застосовується, коли обидві сторони дотримуються дуже жорсткої позиції. Протистояння може посилити боротьбу і зробити незначний внесок у пошук інноваційних або конструктивних рішень, прийнятних для всіх. Сильніша партія в кінцевому підсумку домінує над слабшою партією.

Лідери використовують повноваження, які надає організація, щоб ефективно використовувати її та врешті-решт примусово вирішувати конфлікти між групами. В даному випадку, з точки зору конфліктуючих груп існує два способи вирішення конфліктів:

- одна з двох груп повинна звернутися безпосередньо до лідера за підтримкою своєї позиції, що призведе до одностороннього вирішення проблеми;
- одна з груп може спробувати забрати владу над вирішенням проблеми, сформувавши єдиний фронт з іншими групами в організації.

Цей «сильний склад» з «об'єднаного фронту» часто змушує інші групи в організації прийняти їх позицію. Суть цієї стратегії боротьби з конфліктами полягає в тому, щоб використовувати владу організації, або використовувати форму лідерської влади, або використовувати силу «об'єднаного фронту».

2) Установка суперцілей. У разі взаємозалежності між групами цей метод допомагає лідерам справлятися з організаційними конфліктами та підвищувати організаційну ефективність. Роль супермети полягає в тому, щоб учасники конфлікту відчували терміновість і привабливість мети, однак будь-яка зі сторін поодиночі не може досягти своєї мети, покладаючись на свої власні ресурси і енергію, а супермета може бути досягнута тільки завдяки співпраці конкуруючих груп. У цьому випадку дві сторони конфлікту повинні йти на компроміс і приносити жертви, щоб надати свій внесок у досягнення цієї суперцілі, щоб початковий конфлікт міг бути об'єднаний із суперціллю, що допомагає забезпечити прагнення організації до цієї мети. Як тільки ця вища мета буде запропонована конфліктуючій групі, вона може стати ефективним способом для керівників організації вирішити міжгрупові конфлікти. Мета вищого порядку – це спільна мета, яка звертається до всіх сторін і не може бути досягнута ресурсами будь-якої однієї сторони. Щоб досягти мети вищого порядку, конфліктуючі сторони усувають свої розбіжності і співпрацюють один з одним. Наприклад, жорстка конкуренція може змусити різні відділи працювати разом, щоб забезпечити виживання та зростання організації. Таким чином, спільна загроза або ворог може діяти як велика об'єднуюча сила.

3) створення контактної групи. Коли групове спілкування в організації зустрічається не часто, а щоденний стандарт організації вимагає від них спільного вирішення проблем, між групами можуть виникати конфлікти. Отже, в цьому випадку взаємозв'язок між групами дуже важливий для організації, і для встановлення взаємозв'язку

застосовується метод створення контактної групи. Контактна група може сприяти взаємодії між двома групами. Завдання лідерів полягає в тому, щоб знайти кандидатів, які могли б виконувати таку роботу з розширення кордонів і виступати в якості представника групи.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Одним з найважливіших суспільних інститутів, дія якого може бути направлена на врегулювання і вирішення конфлікту, є право. Наші суди, які, можна сказати, є найпоширенішим способом вирішення конфлікту, часом перевантажені безліччю різних справ, в тому числі і таких, де зобов'язання відповідача не виконуються з якихось причин (наприклад, типова в наших умовах причина невиконання – нестача грошей). В результаті з'являється правовий нігілізм у людей, які пройшли через громіздкі процедури судових розглядів, а також посилюється економічна нестабільність в суспільстві.

В даний час робиться все, щоб вирішити подібні проблеми, тому в даний період повинна зрости роль альтернативних процедур, спрямованих на усунення та подолання конфліктів. Тим часом, норми Конституції України, що закріплюють свободу економічної і підприємницької діяльності, свободу договору, у відомій ступені припускають і свободу у врегулюванні розбіжностей між суб'єктами такого роду правовідносини. Можна сказати, що альтернативні засоби вирішення конфліктів застосовні до всіх без винятку цивільних справ, а також можливе їх застосування по деяким кримінальним справам.

Якщо взяти до уваги всі точки зору на природу соціального конфлікту, то можна вивести головні моменти, що характеризують конфлікт. По-перше, конфлікт являє собою боротьбу між людьми або їх групами. По-друге, витоки боротьби – розбіжність цілей та інтересів

різних груп, а також відмінності в способах досягнення поставленої мети, тобто соціальне протиріччя, при цьому усвідомлене і оцінене суб'єктами конфлікту. Конфлікт представляє собою особливий тип соціальної взаємодії, суб'єктами якого виступають індивіди, групи і організації. Конфлікт – це свого роду частина соціального буття, одна з форм суспільних відносин між суб'єктами соціального життя, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами.

Головною цінністю права є те, що воно здатне певним чином управляти поведінкою людей в суспільстві, надавати реальний вплив на їх діяльність, а відповідно, і на соціальний конфлікт.

Серед існуючих видів соціальних конфліктів необхідно в першу чергу виділити так званий юридичний (юридично оформлений) конфлікт. Таким слід визнати будь-який конфлікт, в якому суперечка так чи інакше пов'язана з правовими відносинами сторін (їх юридично значущими діями або станами) і, отже, суб'єкти, або мотивація їх поведінки, або об'єкт конфлікту володіють правовими ознаками, а конфлікт тягне юридичні наслідки [17].

Однак хотілося б ще раз відзначити, що правовий конфлікт є видом соціального конфлікту, крім нього існують і інші його різновиди, які безпосередньо не пов'язані з правовідносинами сторін, в яких право не лежить в основі спору, який розгортається.

Конфлікт може не бути юридичним з самого початку, але при цьому може мати юридичне завершення. І тут видається актуальним розглянути те, яким чином право може впливати на соціальний конфлікт, котрий в дійсності розгортається.

Правову природу можуть мати практично всі елементи конфлікту. Це мотивація конфлікту, учасники конфлікту, конфліктна ситуація, об'єкт і предмет конфлікту. Першою дією з управління соціальним конфліктом за допомогою права слід вважати його інституалізацію. Вона передбачає наявність або розробку певних правил, на яких будується процес пошуку

спільного рішення і врегулювання на його основі виниклого конфлікту. Ці правила включають різні норми, процедури, санкції, які легітимні за певних умов. Конфліктна ситуація піддається нормативному регулюванню у тому сенсі, що норми визначають дозволені форми конфліктної взаємодії і забороняють інші, що виходять за прийняті в якості допустимих меж. Тобто регулювання конфлікту буде повністю інституалізованим, якщо всі основні правила поведінки в ньому нормативно або законодавчо оформлені, контролюються санкціями та інтерналізовані його учасниками [15]. При інституалізації конфлікт стає як мінімум передбачуваним. Але говорячи про це, не можна не поставити запитання, а наскільки хороші чи погані ці норми і правила, які виступають у вигляді нормативно-правових актів. Тобто наступним етапом управління конфліктом можна назвати його легітимізацію. Тут необхідно відзначити, що якщо якийсь закон чи інший нормативний акт перестав бути легітимним, перестав відповідати реаліям суспільного життя, а інший нормативний акт, який не є законним з точки зору юриспруденції, але при цьому пропонує ефективну управлінську процедуру і сторони згодні застосувати цей документ, то останній може бути взятий за основу при вирішенні конфлікту (наприклад, застарілий документ або офіційно визнаний таким, що втратив чинність закон).

Структурування конфліктуючих також є етапом управління конфліктом. Якщо управління – це діяльність, спрямована на приведення несумісних інтересів у відповідність з деякими нормами, то необхідно поставити питання і про носіїв цих інтересів, тобто про суб'єктів конфлікту. З правової точки зору важливо виявити права і обов'язки сторін конфлікту, їх кількісні та якісні ознаки.

Останній етап управління конфліктом – переведення його на інший рівень (редукція).

Механізм і форми впливу правової норми на поведінку учасників конфлікту досить добре вивчені. Це, по-перше, такий вплив, коли

індивідууму або групі людей пропонуються варіанти поведінки, схвалювані або заборонені державою. По-друге, визначаються відповідно до правової норми цінності, визнані суспільством і державою (так звана «виховна дія права»). По-третє, правова норма має можливість застосування державного примусу щодо тих, хто порушує її умови. При порушенні норми вступає в дію правозастосовний механізм, починають функціонувати установи та посадові особи, зайняті застосуванням права.

Таким чином, право впливає на причини конфлікту, на його розвиток, результати і на наслідки завершення конфлікту.

Правове регулювання конфліктів робить систему більш стабільною, визначає довготривалий порядок розвитку і вирішення конфліктів і тим самим є найбільш ефективним для стабільних суспільних систем. Поняття регулювання конфліктів перш всього пов'язано з процедурами юридичного розгляду. Тут також застосовується поняття «управління». Воно може бути здійснено в таких формах, як прийняття рішень в адміністративних органах: міліція, податкова інспекція; арбітраж, цивільне і кримінальне судочинство; парламентські та інші конституційні процедури.

З процедурою вирішення конфлікту пов'язано поняття «альтернативне розв'язування конфлікту». Це поняття застосовується коли говорять про до- або неюридичні способи вирішення проблеми. До таких форм відносяться прямі переговори, примирення, посередництво. Зараз зазначені процедури та їх підвиди стали активно застосовуватися і при вирішенні конфліктів за допомогою права, стало можливим їх ефективне використання нарівні з судовими процедурами, адмініструванням.

Альтернативні способи вирішення конфліктів припускають, що сторони самотійно або за участю посередників докладають певні зусилля для подолання виниклого протиріччя перш, ніж його розвиток призведе до необхідності звернення до суду.

Умовами успішного регулювання та вирішення конфліктів виступають інституалізація конфлікту, тобто правове та організаційне закріплення процедур врегулювання конфліктів і визнання кожної зі сторін рівного з нею права іншого боку на існування, відстоювання власної позиції і розумінні проблеми.

Застосування правових норм в рамках процедури вирішення конфлікту призводить до того, що ця процедура формалізується, вона виконується у точній відповідності з приписами закону. У зв'язку з цим і конфлікт набуває чіткі обриси. У цьому випадку суб'єктивізм при прийнятті рішення зведений до мінімуму, тому воно більш дієво для конфліктуючих сторін.

Висновки до розділу 1

Конфлікт – це нормальний і природний аспект життя. Теоретична глава дає визначення конфлікту і обговорює типи конфліктів, розглядає причини їх виникнення.

Сутність конфлікту полягає в тому, що протилежні думки, позиції, інтереси стикаються, намагаючись придушити один одного. Все це призводить до того, що робота колективу погіршується, нормальна взаємодія зникає. Управління конфліктами на підприємстві повинен взяти на себе менеджер. Ситуації, які можуть перерости в щось неприємне, він повинен передбачити і припиняти ще до моменту їх появи.

Управління конфліктами на підприємстві являє собою процес впливу на персонал, необхідний для досягнення цілей, поставлених перед персоналом і підприємством в цілому. Конфлікт стає проблемою в організаціях, коли виникають надмірні рівні стресу та непорозуміння.

У всіх організаціях є і існує конфлікт, протягом усього циклу існування. Часткове пояснення цьому полягає в тому, що в структурі організації керівники зосереджують всі свої зусилля для того, щоб досягти

мети. А загальна атмосфера на робочому місці, стан персоналу і хороший клімат в офісі залишається непоміченим.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГРІН БІН УКРАЇНА» – це організація, яка займається перевезенням твердих побутових відходів у м. Житомир. Директором компанії є Барах Євгеній Вікторович. Відповідно до способу утворення товариство є копоративним, оскільки засноване на приватній власності. Підприємство розташоване в м. Житомир, на вул. Басейна, 3.

Основною метою діяльності підприємства є надання послуг з вивезення твердих побутових відходів і великогабаритних відходів комунально-побутовим, промисловим та іншим підприємствам, установам, організаціям, також жителям приватних секторів і багатоквартирних будинків.

Загальну характеристику ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про компанію

	Ознаки	Характеристика
1	Назва компанії	ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	01133, м. Житомир, вул. Басейна, 3
3	Дата створення	02.07.2009 р.
4	Форма власності	приватна
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Основна сфера діяльності	Надання послуг з вивезення ТПВ (твердих побутових відходів) і ВГВ (великогабаритних відходів)
7	Величина активів, тис. грн.	531711 тис. грн.
7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	63,57%
7.2	частка оборотних активів (%)	36,43%

8	Чисельність персоналу	58
9	Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

Джерело: складено автором

Як і всі підприємства, ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» має свою схему організаційну структуру. Структура управління ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» є типовою лінійно-функціональною структурою, яка містить типові для такої структури переваги та недоліки.

Директор несе відповідальність за фінансовий стан і діяльність підприємства, дотримання фінансової, договірної та трудової дисципліни згідно із законодавством України; за організацію бухгалтерського обліку, фіксування фактів господарських операцій, збереження документів і звітності. Директор відповідає за укладення господарських та цивільно-правових договорів; видає накази та інші акти щодо діяльності підприємства, які є обов'язковими для виконання.

Директору підприємства підпорядковуються заступник директора з питань комерції, заступник директора з питань логістики, головний бухгалтер, радник, юрист та економіст. Заступники в свою чергу несуть відповідальність за відділ логістики (логіст, водії, слюсарі-ремонтники, вантажники), відділу надання послуг та адміністративної діяльності (менеджери). Головний бухгалтер – за відділ бухгалтерії.

Організаційна структура ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» приведена в Додатку А.

В ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» використовується демократичний стиль керівництва, тобто керівництво проводить консультації зі своїми співробітниками, які беруть участь в ухваленні рішення. Співробітники ж отримують максимум інформації для отримання уявлення про перспективи своєї роботи. Ініціатива буде стимулюватися, а керівництво вводить компоненти колективного самоврядування. Зразком для наслідування виступає розвиток особистості, духовно багата і культурно розвинена людина, що не потопає в суєті повсякденності, здатна зробити своє життя змістовним, цікавим. Цей працівник вільний в своїх думках,

вчинках і поглядах, вмiє грамотно оцiнити пропаганду i рекламу, стандарти масової культури i капризи моди [30].

Позитивними рисами організаційної культури ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» виділяють:

- оптимально організовану структуру навчання нових співробітників: проходження випробувального терміну, який сприяє кращій адаптації на роботі, закріплення кураторів, які допоможуть розібратися в специфіці роботи;

- традицію відзначати день народження підприємства;

- введення уніформи. У співробітника цінується вміння презентабельно виглядати. Для працівників характерний діловий стиль одягу, охайність;

- випуск календарів, бланків з символікою організації;

- обряди (по закінченню стажування, навчання);

- проведення заходів по спільному відпочинку (виїзди на природу, відвідування басейну, групи здоров'я, ювілеї);

- відеозапис ключових подій в житті підприємства: семінарів, конференцій, урочистих заходів;

- випуск інформаційних та рекламних бюлетенів, зв'язки із засобами масової інформації;

- на підприємстві в людях цінують професіоналізм, індивідуалізм, творчий підхід і комунікабельність;

- в комунікаційну систему включаються усна, письмова та невербальна комунікація, відкритість і телефонне право;

- харчування організовується прямо в офісі, дотується воно підприємством;

- відносини на підприємстві не є формальними, тому що присутня свобода, укладена в конкретних рамках;

- в організаційному житті працівник цінує роботу і своє становище на ній, але немає бажання до підвищення, де кращі людські якості згасають. Дані цінності закріплені в повазі професіоналізму, здорової конкуренції та відповідальності;
- всі співробітники прагнуть до сумлінного виконання роботи, покладаючись на силу і інтелект;
- ставлення до роботи розглядається з точки зору відповідальності. Серед ключових моментів організації роботи виділяються якість роботи і чистота робочих місць.

На основі даних характеристик можна зробити висновок про особливості організаційної культури в підприємства в цілому. Отже, це підприємство, де поважають особистість за те, яким чином там виконують роботи і які людські якості і риси цінуються більше.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку підприємства проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності, представимо їх у табл. 2.2. Інформаційною базою дослідження є баланси та звіти про фінансові результати підприємства за три останні звітні періоди. Показники балансу приведені на кінець кожного звітного періоду.

Оцінка активів та зобов'язань ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за балансом показує, що підприємство за період дослідження суттєво не збільшило обсяги діяльності, а враховуючи темпи інфляції можна стверджувати, що обсяги дещо скоротилися.

В структурі необоротних активів переважають основні засоби, які мають високий рівень зносу і потребують поступового оновлення. Необоротні активи займають невелику частку в структурі активів

підприємства (до 2%), але мають тенденцію до збільшення частки. Найбільшу частку в оборотних активах складає дебіторська заборгованість, яка серед усіх оборотних активів зростала найбільше, що пов'язано переважно із зростанням вартості послуг на ринку.

Таблиця 2.2

Оцінка активів та зобов'язань ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури %
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:							
первісна вартість (Ф 1 р. 1001)	3	0.003	1	0.001	-2	-66.7	-0.002
накопичена амортизація (Ф.1 р. 1002)	-2	0.002	-1	0.001	-1	-50.0	0.001
Основні засоби:							
первісна вартість (Ф. 1 р. 1011)	278493	246,61	278672	248.48	179	0,1	1,87
знос (Ф.1 р. 1012)	-167614	148,43	-168702	150,43	1088	0.6	2,00
Інші необоротні активи							
Інші необоротні активи (Ф.1 р. 1090)	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I (Ф. 1 р. 1095)	110975	98.27	110043	98.12	-932	-0.84	-0.15
II. Оборотні активи							
Запаси:							
Запаси (Ф.1 р. 1100)	105	0,09	97	0,09	-8	-7,62	-
Готова продукція (Ф. 1 р. 1103)	-		-	-	-	-	-
Товари (Ф.1 р. 1104)	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (Ф. 1 р. 1125)	1113	0,99	1555	1Д9	442	39,71	0,40
Інша поточна дебіторська заборгованість (Ф. 1 р. 1155)	623	0,55	256	0.23	-367	-58,91	-0,32
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
Гроші та їх еквіваленти (Ф. 1 р. 1165)	102	0,09	112	0,10	10	9.80	0,01
Усього за розділом II (Ф.1 р. 1195)	1953	1.73	2107	1.88	154	7.89	0.15
Баланс (Ф.1 р. 1300)	112928	100	112150	100	0	0	0,00

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Пасиви							
1. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал (Ф.1 р. 1400)	21	0,02	21	0,02	-	-	-
Нерозподілений прибуток (Ф. 1 р. 1420)	630	0.56	630	0.56	-	-	-
Усього за розділом I (Ф. 1 р. 1495)	111968	99.15	111055	99.02	-913	-0.82	-0.13
II. Довгострокові зобов'язання							
Довгострокові кредити банків (Ф.1 р. 1510)	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II (Ф. 1 р. 1595)	-	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків (Ф. 1 р. 1600)	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (Ф. 1 р. 1615)	70	0,06	48	0.04	-22	-31,43	-0,02
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
з бюджетом (Ф. 1 р. 1620)	144	0,13	194	0,17	50	34,72	0,04
зі страхування (Ф.1 р. 1625)	62	0,05	101	0.09	39	62.90	0,04
з оплати праці (Ф.1 р. 1630)	237	0.21	388	0.35	151	63.71	0.14
Інші поточні зобов'язання (Ф. 1 р. 1690)	226	0,20	232	0,21	6	2,65	0,01
Усього за розділом III (Ф. 1 р. 1695)	960	0.85	1095	0.98	135	14.06	0.13
Баланс (Ф. 1 р. 1900)	112928	100	112150	100	0	0	0,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

В структурі пасивів найбільшу частку складає власний капітал – близько 99%, який використовується для формування необоротних активів підприємства. Підприємство не має довгострокових запозичень, переважно орієнтується на інвестиції зі сторони власника підприємства.

Поточні зобов'язання мають тенденцію до збільшення, найбільшими темпами зросла поточна заборгованість з оплати праці та страхування (більше 60%). В структурі найбільше зростання відбулось заборгованості з оплати праці, що пов'язано із зростанням мінімальної зарплати в Україні.

Основні результати господарської діяльності показують зростання вартості оборотних активів на 38%, чисельності працівників підприємства на 14,5%. Фондоозброєність знизилась майже на 16% в основному через зростання чисельності персоналу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні результати господарської діяльності ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

№ з\п	Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. до 2021 р., +/-
1	Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис. грн.	114608	111484	-3,65
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1472	1743.5	37.91
3	Середньооблікова кількість працівників, осіб	62	62	14.52
4	Фондоозброєність	1848,5	1798,1	-15,86
5	Фондовіддача	0.033	0,038	0.02
6	Матеріаловіддача	5,92	5,84	4,24
7	Матеріаломісткість	0.169	0.171	-0.07
8	Продуктивність праці, тис. грн./особу: – за чисельністю працівників; – за оплатою праці	60,55 1,59	67.92 1,63	21,75 -0,06
9	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2.55	2,42	0.33
10	Тривалість оборотності оборотних активів, днів	143.1	151,1	-16,31
11	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	0.001	0,000	0,00
12	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	38,0	41.8	40.87

Джерело: складено автором за даними підприємства

Показники фондовіддачі та матеріаловіддачі, продуктивності праці по оплаті праці зросли, а матеріаломісткості впав, що підтверджує здійснення ефективних зусиль менеджменту підприємства по підтримці по покращенню використання його основних ресурсів.

Таблиця 2.4

Показники доходів ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Види доходів	2020 р.		2021 р.		Відхилення 2020/2021		
	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	пунктів стр-ри
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3754	90,39	4211	93,04	2089	55,65	3,99
Інші операційні доходи	399	9,61	315	6,96	-51	12,78	-3,99
Разом чисті доходи	4153	100,00	4526	100,00	2038	49,07	0,00
Матеріальні витрати	634	15,60	721	16,12	-59	-9,31	-6,12
Витрати на оплату праці	2355	57,96	2591	57,91	1444	61,32	4,68
Відрахування на соціальні заходи	506	12,45	561	12,54	329	65,02	1,31
Амортизація	24	0,59	8	0,18	3	12,50	-0,15
Інші операційні витрати	544	13,39	593	13,25	285	52,39	0,28

Джерело: складено автором за даними підприємства

Показники доходів підприємства показують зростання доходів від основної діяльності – на 55,65% більш ніж на 2 млн. грн., і зростання їх частки в структурі майже на 4 пункти. Зросли відповідно і операційні витрати.

На ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» спостерігається зниження виручки в звітному періоді по порівнянні з попереднім. Прибуток значно знизився у порівнянні з попереднім звітним періодом, що обумовлено зростом витрат по податковому обліку (за рахунок різкого зниження ставки рефінансування) і збільшенням податку на прибуток у зв'язку з різницею обліку витрат по податковому та бухгалтерському обліку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Показники	2021 р.	2020 р.	Відхилення, %
1	2	3	4
Виручка	117006000	134872000	-15,3
Собівартість	1122080	1392040	24
Прибуток від реалізації	159900	557100	+248,4

Чистий прибуток	2300	49900	-334,8
-----------------	------	-------	--------

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Середньооблікова чисельність працівників	25	25	
Продуктивність праці	16715	19267	-15
Середньорічна вартість основних фондів	599770	599770	
Фондовіддача	195	225	-15
Фондоозброєність	85,7	85,7	
Середньорічна заробітна плата	1355503	391504	+71,1
Річний фонд оплати праці	2711006	783008	+71,1
Власний капітал	1139000	1117000	+1,9
Позиковий капітал	12091640	12175840	-0,7
Рентабельність капіталу	0,2	4,5	-2111
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,96	1,01	-5,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,11	1,07	+3,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,0001	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,11	1,07	+3,6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найбільше зросли витрати пов'язані із оплатою праці робітників підприємства – більше 60%. За структурою витрат також зросли витрати на оплату праці на 4,68 пункти, за рахунок зниження матеріальних витрат на 6,12 пункти. Більшість показників рентабельності підприємства в табл. 2.5 зросли, але їх величина не достатня. Хоча показник рентабельності виручки від реалізації мав величину не нижче 28% за період аналізу, проте показник рентабельності господарської діяльності вже мав величину 1-2,5%, що вказує на значну частку операційних витрат, що не входять до собівартості.

Не дивлячись на зниження показника, продуктивність праці залишається досить високою. Підвищена продуктивність є показником більш високої ефективності організації бізнесу, що безпосередньо впливає на економічні та фінансові результати. Зниження рентабельності капіталу обумовлено зниженням чистого прибутку. Зростання показника оборотності капіталу свідчить про ефективності використання ресурсів. Коефіцієнти ліквідності низькі, але спостерігається тенденція до

збільшення. Показник фондівдачі показує, що на кожен вкладений в основні засоби тисячу гривень виробляється продукції на 195000 гривень.

Прибуток підприємства відображає результат господарської діяльності підприємства без врахування ресурсів та активів, які використовувалися ним, саме тому його потрібно доповнювати показником рентабельності.

Обчислимо показник рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за 2019-2021 роки, котрий відображає скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів:

$R_a = \text{Чистий прибуток} : \text{Середній обсяг активів}$:

$$R_{2019} = 39275 : (78334 + 192342) : 2 = 0,29;$$

$$R_{2020} = 113034 : (192342 + 315119) : 2 = 0,45;$$

$$R_{2021} = 113748 : (315119 + 482068) : 2 = 0,28.$$

Обрахуємо показник рентабельності власного капіталу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за 2019-2021 роки, який вказує на те, яка кількість чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу:

$R_{в.к.} = \text{Чистий прибуток} : \text{Середня величина власного капіталу}$

$$R_{2019} = 39275 : (42832 + 80658) : 2 = 0,64;$$

$$R_{2020} = 113034 : (80658 + 194622) : 2 = 0,82;$$

$$R_{2021} = 113748 : (194622 + 310476) : 2 = 0,45.$$

Обрахуємо показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком за 2019-2021 роки, котрий відображає, яка кількість чистого прибутку припадає на одиницю виручки:

$R_{р.п.} = \text{Чистий прибуток} : \text{Обсяг реалізації}$:

$$R_{2019} = 39275 : 305754 = 0,13;$$

$$R_{2020} = 113034 : 326353 = 0,35;$$

$$R_{2021} = 113748 : 439794 = 0,26.$$

Оскільки не існує нормативних значень щодо рентабельності підприємства, за допомогою яких можна здійснювати аналіз, то зазвичай

позитивною ситуацією на підприємстві вважається зростання вищенаведених показників в динаміці за певний період. Тому можна сказати, що на досліджуваному нами підприємстві така ситуація спостерігається лише до 2019 року, а вже після 2020 року бачимо, що деякі з показників різко знизились.

Персонал підприємства – це сукупність працівників, об'єднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Основним етапом аналізу використання персоналу підприємства є оцінка трудових ресурсів та трудової мобільності підприємства та його виробничих підрозділів.

Порівнюючи кількість працівників у звітному періоді та попередніх періодах, вивчається ситуація забезпечення працівників організацією. Для аналізу використовується табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і середньооблікова чисельність ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
середньооблікова чисельність, осіб всього	241	237	250
У тому числі:			
основний вид діяльності	226	215	232
з них:			
- керівники	5	5	5
- фахівці	12	10	6
- технічних службовців	34	31	32
- робочі	175	169	189
неосновний вид діяльності	15	22	18

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.6 кількість робітників, зайнятих у основних видах діяльності, має тенденцію до збільшення, але кількість професіоналів також має тенденцію до зменшення.

Проаналізовано кадровий склад ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» в динаміці трьох років (табл. 2.7). До адміністративно-управлінського персоналу віднесено співробітників центрального офісу компанії, що забезпечують та регулюють роботу контейнерних майданчиків. До

допоміжного персоналу відносяться співробітники, що обслуговують роботу центрального офісу.

Таблиця 2.7

Структура середньооблікової чисельності працівників
ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Відхилення, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/ 2021	2022/ 2020
Всього	241	100	237	100	250	100	3,73	5,5
У тому числі основний вид діяльності	226	93,8	215	90,7	232	92,8	2,7	7,9
з них керівники	5	2,1	5	2,1	5	2	0,0	0,0
фахівці	12	5,0	10	4,2	6	2,4	-50,0	-40,0
технічні службовці	34	14,1	31	13,1	32	12,8	-5,9	3,2
Робітники	175	72,6	169	71,3	189	75,6	8,0	11,8
неосновна діяльність	15	6,2	22	9,3	18	7,2	20,0	-18,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.7 відображають найбільшу частку від загальної кількості працівників із працівниками в організації. Порівняно з 2021 роком частка загальної кількості людей у 2022 році зросла. Також слід зазначити, що частка фахівців не змінилася. Отже, у 2022 р. структура ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» мало чим відрізняється від попереднього періоду.

Далі проаналізуємо плинність кадрів на підприємстві. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Плинність кадрів у ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, %	
				2022/ 2021	2022/ 2020
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	241	237	250	9	13
Кількість прийнятих працівників за рік	18	12	23	5	11
Кількість вибулих працівників за рік	7	9	8	1	-1

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	2	4	1	-1	-3
Загальне число прийнятих і звільнених працівників	25	21	31	6	10
Коефіцієнт з прийому працівників ($\text{Ч}_\text{п}/\text{Ч} * 100$)	7,5	5,1	9,2	1,7	4,1
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\text{Ч}_\text{з}/\text{Ч} * 100$)	2,9	3,8	3,2	0,3	-0,6
Коефіцієнт плинності кадрів ($\text{Ч}_\text{пл}/\text{Ч} * 100$)	10,4	8,9	12,4	2,0	3,5
Коефіцієнт загального обороту робочої сили ($\text{К}_\text{п} + \text{К}_\text{з}$)	13,3	12,7	15,6	2,3	2,9
Коефіцієнт сталості кадрів	86,7	87,3	84,4	-2,3	-2,9

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.8 видно, що ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» не має активної трудової мобільності. Динамічна зміна рівня обороту не дуже очевидна. Порівняно з 2020 роком, загальний темп товарообігу має тенденцію до зростання, що є найвищим піком, досягнутим у 2021 році, і до 2022 року трохи зменшиться.

У ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» головною метою, яку ставить перед собою підприємство, є підвищення професійного рівня й зміцнення авторитету працівника, розвиток найкращих якостей персоналу, що відповідно позитивно впливає на економічні показники роботи. Проте, не відбувається постійний контроль за ефективністю впроваджених заходів для кожного працівника.

Слід звернути увагу на індекс стійкості співробітників. Цей індекс знаходиться на відносно високому рівні, і він має тенденцію до зростання відповідно до індексу в табл. 2.8. Якщо ми подивимося на 2020 рік, ми побачимо, що це пік, але з невизначених причин кількість звільнень у 2021 році становила значну частку, ця кількість незначно зменшилася, але до 2022 року вона покращилася порівняно з попереднім періодом. Тому

можна сказати, що в компанії все дуже добре, і працівники теж дуже підходять, що показує коефіцієнт обороту, тобто компанія має хорошу кадрову політику.

2.3. Оцінка системи управління конфліктами на підприємстві

Система управління конфліктами ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» входить в систему управління персоналом організації і регулюється відділом кадрів організації спільно з директором. Структурно система управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» виглядає наступним чином (рис. 2.1).

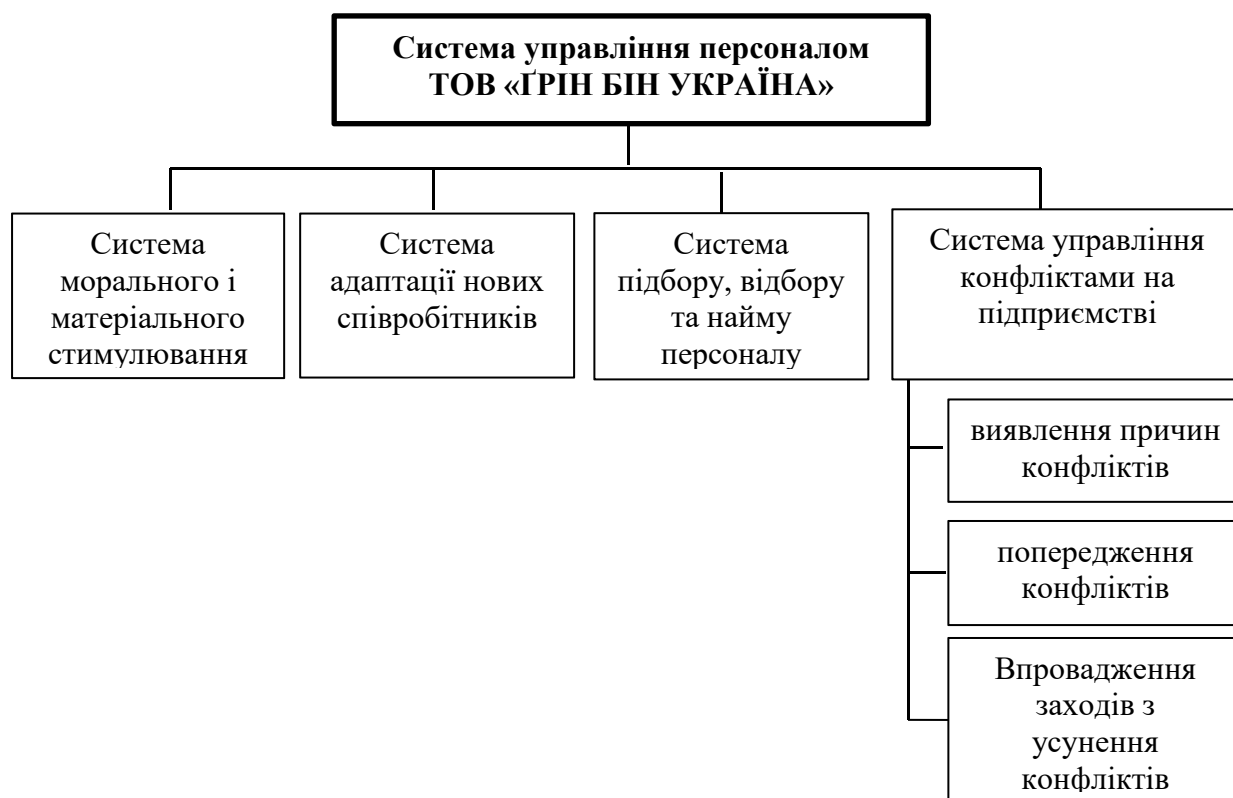


Рис. 2.1. Структура системи управління персоналом ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Система управління конфліктами організації включає в себе виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій, їх попередження та впровадження заходів щодо їх усунення.

До управлінських процедур, що застосовуються в організації для вирішення трудових конфліктів, відносяться:

- прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;
- попередження конфліктів;
- регулювання і вирішення конфліктів.

Матриця функцій осіб, відповідальних за управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця функцій з управління конфліктами

Менеджери Функції	Директор підприємства	Заступник директора з виробництва	Фінансово- економічна служба	Кадрова служба
Попередження конфліктної ситуації	10%	10%	30%	50%
Виявлення конфліктної ситуації	15%	10%	10%	65%
Аналіз конфліктної ситуації	10%	5%	10%	75%
Розробка варіантів вирішення конфліктної ситуації	60%	10%	10%	25%
Вивчення наданої на розгляд конфліктної ситуації	70%	10%	10%	10%
Визначення причин виникнення конфліктної ситуації	35%	20%	15%	30%
Вжиття заходів щодо вирішення конфліктної ситуації	70%	20%	5%	5%
Контроль за виконанням прийнятого рішення	5%	60%	10%	15%
Разом (ступінь участі в управлінні конфліктами)	34,38	18,13	12,5	34,38

Джерело: складено автором

Судячи з представлених даних, найбільша ступінь участі в управлінні конфліктами в колективі ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» спостерігається у директора підприємства і кадрової служби. На даний момент в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» немає окремого фахівця (конфліктолога, психолога), що здійснює управління конфліктами в колективі організації.

Для оцінки ефективності, застосовуваної в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» системи управління проведемо аналіз типів конфліктних ситуацій, що виникають в колективі організації, і визначимо причини їх виникнення. Для проведення даного аналізу скористаємося методом опитування.

Як вже було сказано вище, в організації можна відзначити збільшення показника плинності кадрів. Для виявлення основних причин даної тенденції необхідно проаналізуємо дані аналітичної служби організації на рис. 2.2.

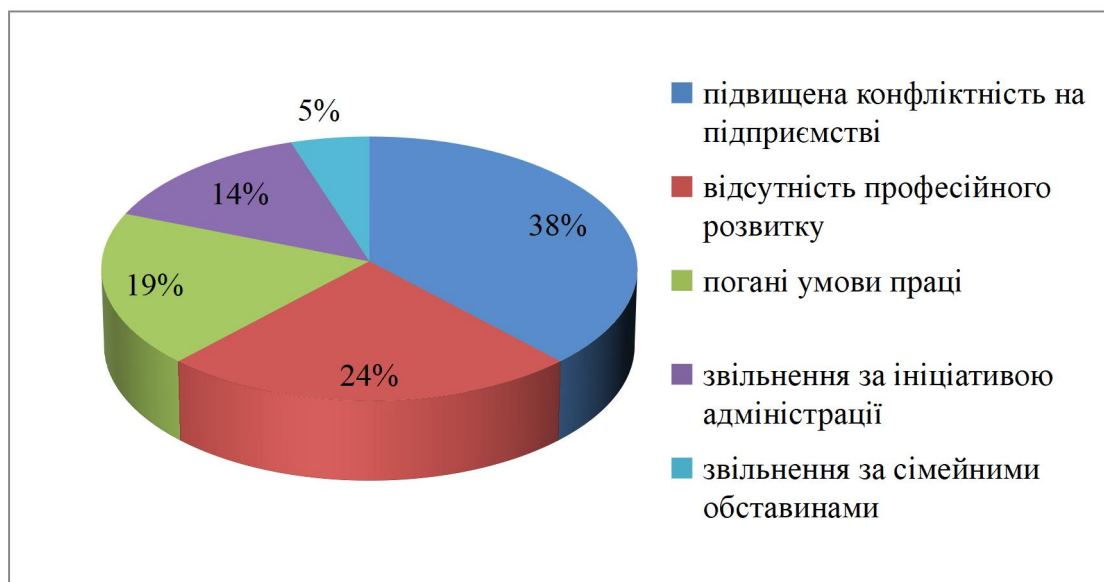


Рис. 2.2. Причини звільнення персоналу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» у 2022 р.

Джерело: складено автором

На підставі аналізу причин звільнення працівників з ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» у 2022 р. можна зробити висновок про те, що в організації

підвищена конфліктність, яка змушує співробітників шукати інше місце роботи.

Найбільш частою конфліктною ситуацією в організації є виникнення розбіжностей між керівництвом організації і підлеглими. На рис. 2.3 відображена структура основних причин виникнення конфліктів між підлеглими і керівництвом підприємства.

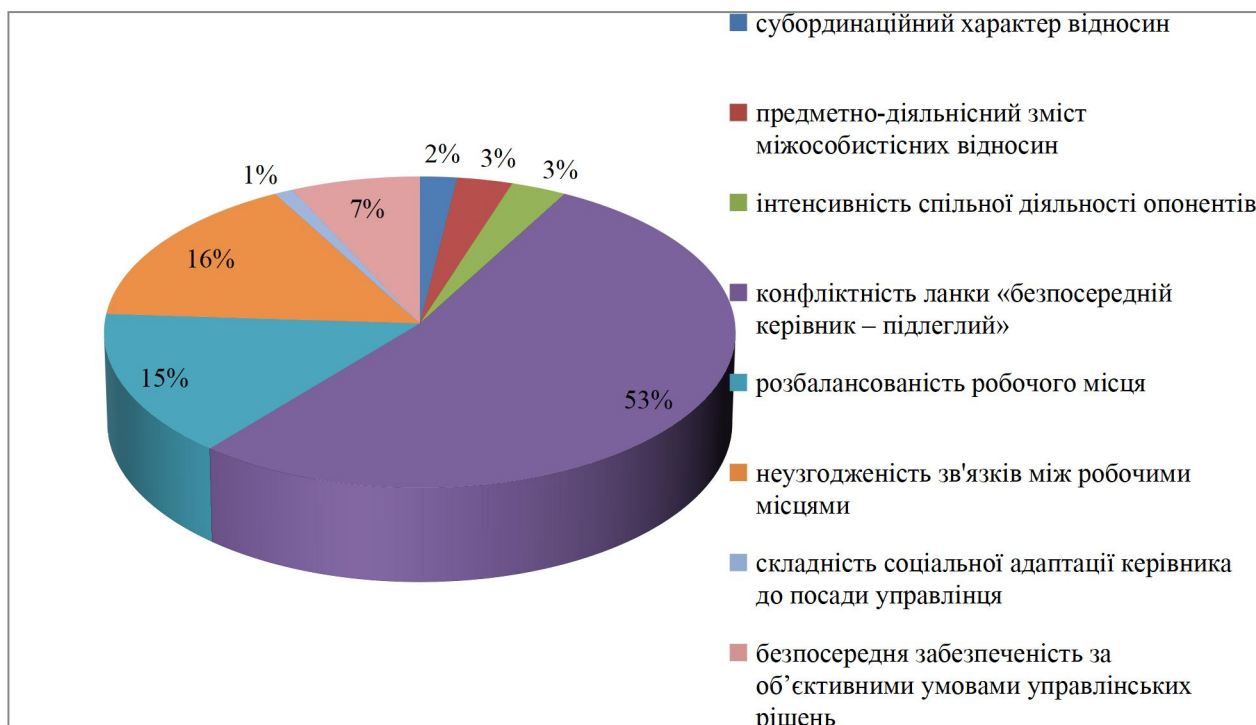


Рис. 2.3. Структура причин конфліктів між підлеглими та керівництвом в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» у 2022 р.

Джерело: складено автором

Зазвичай однією з найбільш частих причин виникнення особистісних конфліктів в організації є неефективний стиль керівництва.

При проведенні аналізу системи управління персоналом в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» можна зробити висновок, що в цілому управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив на підприємстві стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. У той же час в ході дослідження були виявлені слабкі сторони. На підприємстві не розроблена місія, цінності, що знижує ефективність роботи персоналу.

Дослідження виявило недостатньо ефективну систему адаптації персоналу, високий рівень стресів і конфліктів.

Оцінку ефективності роботи команди ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» проведемо за такими критеріями:

- розуміння та дотримання членами колективу диспансеру загальних принципів командної роботи;
- постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети;
- узгодженість дій членів команди;
- роль керівника в команді і стиль керівництва;
- розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди;
- взаємовідносини між членами команди.

Шкала оцінки є наступною:

- 5 б. – повністю відповідає критерію (показнику);
- 4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього;
- 3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину);
- 2 б. – рівень відповідності критерію нижче середнього;
- 1 б. – не відповідає критерію (показнику).

Оцінку ефективності роботи команди ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» наведемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності роботи команди ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи					+
2. Постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети					+
3. Узгодженість дій членів команди				+	
4. Роль керівника в команді і стиль					

керівництва:					
4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди					+
4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди					+
4.3. Члени команди відчують себе партнерами, а не підлеглими керівника команди				+	
5. Розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди:					
5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди				+	

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
5.2. Активне застосування методів групового прийняття рішень				+	
6. Взаємовідносини між членами команди:					
6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним					+
6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями					+

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних у табл. 2.10 можна стверджувати, що рейтинг команди ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» знаходиться на високому рівні, так як дорівнює 92%. Команда підприємства розуміє та дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на високому рівні взаємодії.

Для оцінки розвитку корпоративного управління в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» було проведено опитування 10 управлінців за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток В) та отримано наступні результати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка показників рівня розвитку команди ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	9,8
2. Колективізм	7
3. Узгодження позицій	8,9
4. Терпимість до чужої думки	8,6

5. Колегіальність в роботі	9
6. Підтримка	9,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	9,3
9. Визнання досягнень	8,6
10. Почуття задоволення	9,3
Всього	88,7

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

2.4. Напрями підвищення ефективності системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Незважаючи на те, що методичні та практичні аспекти системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» є досить ефективними, реалії життя вимагають проведення змін у культурі організації. Найпершим, що потрібно здійснити для її поліпшення – це привести у відповідність стратегію діяльності компанії та організаційну культуру.

Відмітимо, що на розробниках лежить відповідальність за вибір такої стратегії фірми, яка, не суперечила б особливостям і невід’ємним частинам корпоративної культури. Як тільки стратегія визначена, менеджери, що займаються її проведенням, повинні поклопотатися про те, щоб привести корпоративну культуру в сувору відповідність з вибраною стратегією і утримувати її надалі в такому стані.

Приведення корпоративної культури у відповідність зі стратегією фірми є досить складним завданням. Першим кроком є з’ясування того, які аспекти діючої культури є стратегічно підтримуючими, а які ні. Далі менеджери повинні чесно і відкрито поговорити зі всіма зацікавленими

сторонами; про ті аспекти культури, які необхідне змінити. Розмова повинна бути підкріплена видимими діями і по зміні командної взаємодії. Дії, які доступні для сприймання кожного, дозволять створити нову культуру, яка буде в більшій мірі відповідати обраній стратегії.

Особливої ваги, на мій погляд, набуває налагодження контактів з працівниками. Дуже цікавим є той факт, що керівництво в даному випадку може також контролювати стан справ і разом з тим, спілкуватися з персоналом. Розглянемо більш детально цей напрямок поліпшення командної взаємодії.

Формою контролю, яка найбільш широко використовується для одержання інформації «знизу», є перебування керівників на робочих місцях підлеглих. Значення встановлення і підтримки тісного безпосереднього контакту керівника з трудовим колективом за допомогою обходу робочих місць, щоб на власні очі бачити усе на місці, настільки очевидно, що про це, здавалося б, і не потрібно згадувати. Проте деякі, особливо «кабінетні» керівники, нехтують цим елементом культури управління.

Не зважаючи на деякі труднощі і незручності, керівник, перебуваючи на місцях, дістає такі переваги:

Перевага 1. Отримана з місць інформація більш образна і конкретна, ніж зведення, передані від найбільш відданого заступника, вона дає більшу можливість правильно зорієнтуватися в обстановці, що створилася, і вибрати єдино правильне рішення.

Перевага 2. У підлеглих менше можливостей спотворити або прикрасити інформацію про те, що відбувається на місцях (більшості людей властиве бажання показати себе з кращого боку).

Перевага 3. Керівник має можливість набрати додаткові «бали» свого іміджу в працівників, які можуть безпосередньо переконатися в рівні культури управління свого начальника.

Існує декілька симптомів, по яких можна визначити, що цінний фахівець демотивований. Наприклад:

- знизилися або не поліпшуються показники роботи;
- людина не проявляє звичайної ініціативи (пропав «вогник»);
- загострилися відносини з колегами;
- почастишали відпрошення з роботи, відгули, лікарняні і т. п.

Після того, як стало зрозуміло, що працівника потрібно утримувати, можна підбирати конкретні матеріальні і нематеріальні стимули. Список їх, загалом, добре відомий. Проте необхідно звернути увагу тільки декілька майже універсальних «утримуючих» стимулів:

- навчання (особисте або дітей);
- надання кредиту (на покупку квартири, машини і ін.);
- медична страховка;
- зрозуміла і реальна перспектива кар'єрного зростання;
- надання комфортних умов роботи.

З можливими модифікаціями ці стимули зазвичай добре працюють на утримання фахівців, що відносяться до будь-якого мотиваційного типу. Ну і, безумовно, на утримання співробітників добре працює корпоративна культура компанії.

Для утримання ключового, в деякому роді, унікального співробітника і стимули бажано підбирати нестандартні. Наприклад, в деяких компаніях застосовують наступні винагороди:

- надання місця для парковки автомобіля;
- розміщення статті в корпоративній газеті, стінгазеті;
- матеріальні винагороди, розмір яких пропорційний тривалості роботи в компанії;
- надання додаткових оплачуваних днів до відпустки та ін.

Основну роль у розвитку командної взаємодії працівників підприємства відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом

підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому керівництво ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» повинно сприяти розвитку найманих працівників.

У процесі оптимізації професійної компетентності у керівників ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» потрібно змінювати спрямованість особистісного компонента професійної компетентності, стиль взаємодії з підлеглими, розвивати орієнтації на командну діяльність і, як наслідок, в керованих колективах повинен знижуватися рівень напруженості, підвищуватися згуртованість і довіра підлеглих.

З метою розробки ефективних моделей лідерства (керівництва) психологи стали звертати увагу не тільки на окремі чинники, а на всю ситуацію в цілому. В результаті досліджень запропоновано кілька ситуаційних моделей індивідуальної роботи психолога з кожним керівником групи.

Основу індивідуальної роботи психолога з керівником складають метод консультування (бесіди), індивідуальний тренінг, психологічна корекція, в ході яких психолог надає практичні рекомендації для підвищення ефективності керівництва і таким чином змінює його стиль.

Однією з моделей є модель «шлях-мета», розроблена Т. Мітчелом і Р. Хаусом. Відповідно до цього підходу керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей.

Обговорюючи даний підхід, професор Р. Хаус відзначає, що керівник може вплинути на підлеглих, збільшуючи особисту вигоду досягнення підлеглими мети даної роботи. Він також може зробити шлях до цієї вигоди більш легким, пояснюючи засоби її досягнення,

прибираючи перешкоди і пастки, і збільшуючи можливості для особистої задоволеності на шляху до вигоди. Нижче наведені деякі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи або засоби досягнення цілей:

- Роз'яснення того, що вимагається від підлеглого.
- Надання підтримки, наставництво та усунення перешкод.
- Забезпечення підтримки, націленість на досягнення мети.
- Створення у підлеглих таких потреб, що знаходяться в компетенції керівника, які він може задовольнити.
- Задоволення потреб підлеглих, коли мета досягнута.

Розробники ще одного ситуативного підходу до управління П. Херші і К. Бланшард будують свою модель на двох типах поведінки: «спрямованість на задачу» і «спрямованість на відносини». Ці типи поведінки вважаються незалежними один від одного: лідер може мати високо виражену ступінь на обох векторах, низьку теж на обох, високу на одному і низьку на іншому.

Щоб лідеру вибрати кращу комбінацію поведінки, йому слід враховувати готовність підлеглих піти за ним. Готовність складається з двох складових:

- 1) знань, умінь і здібностей,
- 2) бажання йти за лідером.

На думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту, ефективним стилем керівництва є партісіпативний (співучасний) стиль, якому властиві такі риси:

- регулярні наради керівника з підлеглими;
- відкритість у стосунках між керівником і підлеглими;
- залучення підлеглих у розробку і прийняття організаційних рішень;
- делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав;

- участь рядових працівників як у плануванні, так і в здійсненні організаційних змін;
- створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень;
- надання працівникові можливості автономно (від інших членів організації) розробляти проблеми, нові ідеї.

Сукупна кількісна оцінка (по спеціально розробленим шкалами) всіх перерахованих вище параметрів дозволяє судити про величину здійснюваного керівником ситуаційного контролю, тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування групи.

Зрозуміло, для того, щоб домогтися високого рівня розвитку професійної самосвідомості, необхідно враховувати ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що детермінують соціально значиму поведінку менеджера.

Практика показує, що більшість менеджерів чітко уявляють, які професійні вміння необхідні йому для успішного здійснення своєї діяльності, у них добре розвинене мислення та кмітливість, уява, ділова пильність і спостережливість.

Такий керівник веде постійний пошук творчого вирішення поставлених завдань, виявляти потребу у творчому зростанні, вирішує стратегічні і тактичні завдання самостійно, висуває нові пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу, які відмінні від традиційних.

Наявність у керівника культури поведінки, спілкування, здатності до саморегуляції особистості – ознаки високого професіоналізму в поєднанні із загальною культурою.

Використовуючи описані підходи і методи, пропонуємо найбільш оптимальну для даної організації, програму індивідуальної роботи з керівниками ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА». Форма роботи – індивідуальне консультування. Кількість зустрічей – 5.

Індивідуальне консультування будується на бесіді з керівником наодинці, під час якої відбувається процес обговорення тих методів керівництва, які звичайно використовує керівник у своїй роботі, мотиви, які схиляють його до прийняття тих чи інших рішень, проблеми, які виникають під час роботи з підлеглими та при взаємодії з керівниками вищої ланки.

Зміст індивідуального консультування:

Програма проведеної індивідуальної роботи з керівником ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА».

Зустріч 1. Знайомство, виявлення проблеми. Мета першої консультації – познайомитися з менеджером, розкрити його особистість, мотиви поведінки, його сімейні проблеми, освіту, увійти в довіру людини, допомогти їй розкритися, що в свою чергу допоможе виявити основну проблемну позицію. В процесі першої зустрічі ставляться такі питання:

– Як Вас зовуть, скільки Вам років, хто Ваші батьки, із якої родини Ви походите?

– Який стиль поведінки, відносин характерний для Вашої родини?

– Яка у Вас освіта?

– Як давно Ви працюєте в даній організації?

– Як давно Ви працюєте на займаній посаді?

– Чи подобається Вам ваша робота?

– Щоб Ви змінили в своїй роботі та в політиці компанії в цілому?

– Чи поважають Вас підлеглі?

Всі питання обговорюються, уточнюються, виявляються причини виникнення тієї чи іншої думки. В кінці першої зустрічі пропонується зробити невеличке домашнє завдання: пригадати та записати тих відомих керівників, чий стилі керівництва, манери поводитися з підлеглими найбільш Вам подобаються.

Зустріч 2. Обговорення стилів керівництва та виявлення найефективніших з них. Мета: виявити знання менеджера в галузі

психології, в тому, чи знайомі йому критерії та характеристики того чи іншого стилю керівництва, і які він вважає найдоцільнішими саме в даній компанії.

Питання, які ставляться в ході другої зустрічі:

- Чи знаєте Ви, що таке стиль керівництва?
- Які існують стилі керівництва?
- Які переваги та недоліки в кожному з них?
- Який стиль керівництва, по Вашому, використовують Ваші безпосередні керівники і чому?
- Який темперамент у Вашого безпосереднього керівника?
- Чи впливає він на обраний ним стиль керівництва?
- Чи подобається Вам стиль керівництва, який обирає Ваш керівник?

Потім обговорюється домашнє завдання за цією ж схемою.

На даній зустрічі використовується методика спостереження за чужими помилками, оскільки зі сторони завжди легше побачити недоліки, ніж в самому собі.

Домашнє завдання: охарактеризувати власний стиль керівництва, його переваги та недоліки.

Зустріч 3. Обговорення власного стилю керівництв, його переваги та недоліки. Мета: визначити на скільки менеджер розуміє та осмислює ті прийоми та методи, які він використовує у керівництві, причини, які його спонукають, і в кінцевому підсумку, стиль, який при цьому формується.

Питання, які задаються:

- Чи завжди Ви користуєтеся тими ж і самими прийомами та методами керівництва?
- Як Ваш настрій впливає на вашу роботу?
- Чи свідомо Ви використовуєте у своїй роботі ті чи інші методи керівництва?
- Чи можете Ви віднести себе до одного з трьох стилів керівництва?

- Що ще впливає на обраний Вами стиль керівництва?
- Уявіть, що Ви підлеглий особи, яка поводить ся при керівництві так само, як і Ви, чи сподобалося б Вам це, чому, щоб Ви змінили?

Обговорюється кожне питання, з'ясовуються причини відповідей.

Домашнє завдання: Проаналізувати цілі та основні завдання Вашої діяльності та діяльності організації. Які оптимальні шляхи досягнення цих цілей?

Зустріч 4. Корекційна робота. Мета зустрічі: виявлення того, яким способом можна досягти завдань організації та власних завдань керівника, які способи та стиль керівництва при цьому краще використати.

Питання:

- Які завдання стоять перед організацією, яка мета її діяльності?
- Яку мету організація ставить перед Вами особисто?
- Як Ви плануєте свою діяльність?
- Яку мету Ви ставите перед своїми підлеглими?
- Як краще мотивувати підлеглих належним чином виконувати свої функції?
- Які методи мотивації використовуєте саме Ви?

Домашнє завдання: подумайте, як можна оптимізувати Вашу роботу з підлеглими?

Зустріч 5. Підбиття підсумків. Мета: зробити висновки по проведеній роботі, визначити напрямки самостійної роботи над собою.

Питання, які ставляться на цій зустрічі:

- Які висновки можна зробити в результаті нашої роботи?
- Які стилі керівництва є найбільш оптимальними і в якій ситуації?
- Якими методами можна досягти виробітки того чи іншого стилю керівництва?
- Які практичні висновки Ви для себе зробили?

– Які кроки для досягнення оптимального стилю керівництва Вами вже зроблені, і які будуть зроблені в майбутньому?

– Що Ви в результаті цього зміниться Ваше життя в отримаєте?

– Як зміниться Ваше життя в організації?

Домашня робота: самостійна робота над собою у заданому напрямку.

В процесі проведення даної методики індивідуальної роботи надається можливість менеджеру подивитися на свої проблеми з боку, обговорити ті особливості його поведінки та міжособистісних відносин, які стали джерелом використання того чи іншого стилю керівництва. В ході консультаційної бесіди менеджер повинен отримати можливість усвідомити це, ширше поглянути на ситуацію, і на цій основі змінити своє ставлення до подій і відповідно, свою поведінку.

Основними перевагами запропонованої індивідуальної роботи з менеджером з питань оптимізації стилів керівництва є:

– можливість діагностики саме тих проблем, які виникають у роботі конкретної особи, конкретного керівника, отже, можливість саме індивідуального вирішення задачі;

– можливість корекції стилю керівництва саме визначеного керівника, можливість виявлення тих проблемних сторін обраного стилю керівництва;

– можливість більш тісної взаємодії психолога та відповідного керівника, більша відкритість керівника, який проходить консультацію, що надає більшу перевагу психологу виявити та усунути істинні причини та проблеми, які спонукають керівника обирати той чи інший спосіб та стиль керівництва.

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури підприємства вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури підприємства.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» дозволило виділити основні заходи, що будуть сприяти ефективності системи управління конфліктами, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

План заходів з розвитку ефективної системи управління конфліктами

Напрямок розвитку	Компоненти напрямку
Навчання персоналу за допомогою інноваційних методів	Дистанційне навчання Кейс-метод Тренінги Баскет-метод Secondment (своєрідне «відрядження»)
Адаптація персоналу	Індивідуальна робота з керівником ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

На основі наведених даних у табл. 2.12 можливо сформулювати наступні види витрат на організацію розвитку ефективної системи управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.

2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

Кошторис витрат на заходи з розвитку ефективної системи управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Кошторис витрат на заходи з розвитку ефективної системи
управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Назва заходу	Сума, тис. грн
1. Планування та прогнозування методів навчання персоналу	3
2. Оплата послуг спеціалістів з бізнес-тренінгів	12
3. Організація освітнього середовища бізнес-тренінгів	8
4. Оплата послуг психолога	10
5. Здійснення індивідуальної роботи з менеджерами організації	6
Всього	39

Джерело: складено автором

Отже, витрати на розвиток ефективної системи управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» складуть лише 39 тис. грн, що є незначною сумою порівняно з обсяги доходів підприємства.

Отже, для формування ефективної системи управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» з початку 2023 року було впроваджено застосування інноваційних методів навчання персоналу та його адаптації. На 20.03.2023 року було визначено оцінку ефективності управління підприємством (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності управлінської команди ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Система напрямлень оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах 0-1
Досягнення цілей	Рівень досягнення цілей	0,9
	Збереження організації як одного цілого	0,7
	Досягнення прибутку	1,0
Якість функціонування	Співвідношення централізації та децентралізації	0,7
	Підпорядкування дерева цілей та рівня ієрархії	1,0
	Швидкість та достовірність інформації по запитам	1,0
	Надійність інформації	1,0
	Своєчасність інформації	1,0
	Наявність необхідної інформації	1,0
Економічність	Затрати на підготовку управлінського персоналу	1,0
	Затрати на консультування управлінського персоналу	1,0
	Ефективність управлінських рішень	0,9
	Точність управлінських рішень	1,0
	Надійність управлінських рішень	1,0
	Швидкість підготовки управлінських рішень	1,0
	Послідовність прийняття управлінських рішень	0,9

Якість робочої сили	Гнучкість в системі просування по кар'єрній драбині	0,6
	Обов'язки робітників та їх відповідальність	0,8
	Ступінь задоволення від виконаної роботи	1,0
	Норма балів	19,00
	Сума балів	17,50

Джерело: складено автором

При дослідженні стилів керівництва ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» було опитано 15 менеджерів за допомогою методики «Самооцінка стилю управління» (Додаток Б). Розглянемо результати дослідження стилів керівництва менеджерів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Результати дослідження особливостей керівництва менеджерів ТОВ
«ГРІН БІН УКРАЇНА»

Стиль керівництва	Слабкий ступінь вираження		Середній ступінь вираження		Сильний ступінь вираження	
	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%
Демократичний	5	11,1	25	55,5	30	66,6
Авторитарний	5	11,1	13	28,9	12	26,7
Ліберальний	35	77,8	7	15,6	3	6,7

Джерело: складено автором

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

По проведеному дослідженню можна зробити висновок, що найбільш виражений є демократичний стиль керівництва у 30 керівників (66,6%), сильна вираженість авторитарного стилю виявлена у 12 керівників (26,7%), сильна вираженість ліберального стилю виявлена у 3 керівників (6,7%).

Середній рівень вираженості демократичного стилю зустрічається у 25 керівників (55,5%), авторитарного стилю – у 13 керівників (28,9%), ліберального стилю – у 7 керівників (15,6%).

Слабкий рівень вираженості демократичного та авторитарного стилів керівництва зустрічається у 5 керівників (22,2%), ліберального стилю керівництва – у 35 керівників (77,8%).

В цілому ж групі менеджерів характерний демократичний та авторитарний стиль керівництва, що є ефективними засобами управління командою.

Проаналізувавши по отриманим даним результатів формування ефективної системи управління конфліктами ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА», на думку керівництва, ефективність досить висока. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності системи управління конфліктами і взагалі всю систему управління персоналом до оптимального.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» – організація, яка займається перевезенням твердих побутових відходів у м. Житомир. Основна діяльність підприємства – надання послуг з вивезення твердих побутових і великогабаритних відходів комунально-побутовим, промисловим та іншим підприємствам, установам, також жителям приватних секторів і багатоквартирних будинків.

В ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» використовується демократичний стиль керівництва, тобто керівництво децентралізована свою владу, проводить консультації зі своїми співробітниками, які беруть участь в ухваленні рішення. Співробітники ж отримує максимум інформації для

отримання уявлення про перспективи своєї роботи. Ініціатива буде стимулюватися, а керівництво вводить компоненти колективного самоврядування. Зразком для наслідування виступає розвивається особистість, духовно багатий і культурно розвинена людина, що не потопає в суєті повсякденності, здатний зробити своє життя змістовним, цікавим.

Система управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» включає в себе виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій, їх попередження та впровадження заходів щодо їх усунення. Однак на даний момент в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» немає окремого фахівця (конфліктолога, психолога), що здійснює управління конфліктами в колективі організації.

Для формування ефективної системи управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» з початку 2023 року було впроваджено застосування інноваційних методів навчання персоналу та його адаптації.

ВИСНОВКИ

Конфлікти являються невід'ємною частиною діяльності людини в усіх сферах життя. Незважаючи на те, що конфлікти неминуче існують на всіх підприємствах, вони можуть приносити як користь, так завдавати шкоду. Насамперед це залежить від ефективної вибудови стратегії управління конфліктами в організації.

Управління конфліктами представляє собою свідому діяльність по відношенню до нього, яка здійснюється на всіх етапах його виникнення, розвитку і завершення всіма учасниками конфлікту або третьою, незалежною стороною. Процес управління конфліктами включає в себе їх запобігання та конструктивне завершення.

Впровадження ефективної системи управління конфліктами в процес управління сучасними організаціями можна співвіднести із зацікавленістю керівників у гнучких і ефективних формах організації праці, пов'язаної з впливом факторів нестабільного зовнішньоекономічного середовища. Об'єднуючи індивідуальні інтереси, групові цінності та цілі організації, успішна командна взаємодія в колективі, безумовно, виступає в ролі незаперечної конкурентної переваги компанії.

Для того, щоб команда була ефективна, а її діяльність носила успішний характер, лідерам командних спільнот важливо не тільки фокусуватися виключно на власному досвіді (нехай і позитивному), але і час від часу звертатися до світової практики, в якій багато фахівців в області управління людськими ресурсами вже розробили ефективні методи формування та управління конфліктами.

Дослідження системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства проводилося на прикладі ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА». Це організація, яка займається перевезенням твердих побутових відходів у м. Житомир. Основною метою діяльності

підприємства є надання послуг з вивезення ТПВ (твердих побутових відходів) і ВГВ (великогабаритних відходів) комунально-побутовим, промисловим та іншим підприємствам, установам, організаціям, також жителям приватних секторів і багатоквартирних будинків.

У ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» головною метою, яку ставить перед собою підприємство, є підвищення професійного рівня й зміцнення авторитету працівника, розвиток найкращих якостей персоналу, що відповідно позитивно впливає на економічні показники роботи. Проте, не відбувається постійний контроль за ефективністю впроваджених заходів для кожного працівника.

На даний момент в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» немає окремого фахівця (конфліктолога, психолога), що здійснює управління конфліктами в колективі організації.

При проведенні аналізу системи управління персоналом в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» можна зробити висновок, що в цілому управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив на підприємстві стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. У той же час в ході дослідження були виявлені слабкі сторони. На підприємстві не розроблена місія, цінності, що знижує ефективність роботи персоналу. Дослідження виявило недостатньо ефективну систему адаптації персоналу, високий рівень стресів і конфліктів.

У процесі оптимізації професійної компетентності у керівників ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» потрібно змінювати спрямованість особистісного компонента професійної компетентності, стиль взаємодії з підлеглими, розвивати орієнтації на командну діяльність і, як наслідок, в керованих колективах повинен знижуватися рівень напруженості, підвищуватися згуртованість і довіра підлеглих.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» дозволило виділити основні заходи, що будуть

сприяти ефективності системи управління конфліктами, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку.

Проаналізувавши потримані дані, можна прийти до висновку, що рівень ефективності системи управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА», на думку керівництва, досить високий. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвисить рівень ефективності управління компанією до оптимального.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 284 с.
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342-348.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf
5. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.
6. Буднік М. М., Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2 (1). С. 158-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2%281%29_34
7. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39-43.
8. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33-42.

9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
11. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74-77.
12. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
13. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
14. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1>
15. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17.
16. Дерунець Я. В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
17. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>

18. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

19. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.

20. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *ВІСНИК ДонНУЕТ*. 2022. № 1 (76). С. 6-15.

21. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць*. 2018. № 37 (1313). С. 36-40.

22. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45.

23. Копець Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2014. № 811. С. 168-175.

24. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 2. С. 156-168.
URL:

http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf

25. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570-572.

26. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.

27. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.

28. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрацова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.

29. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 № 1 (53). С. 510-513.

30. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ* № 4. 2017. С. 8-12.

31. Мізік Ю., Писаревська Г. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365-372.

32. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Ефективне управління персоналом з використанням технології блокчейн – міф чи реальність? *Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2019. С. 27-37. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180670>

33. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

34. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.

35. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 10. С. 189-195.

36. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу: стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 216 с.

37. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

38. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 71-75.

39. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. Вип. 40. С. 139-145.

40. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

41. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf

42. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

43. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. № 1. 2020. С. 166-171.

44. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

45. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105.

46. Технології управління персоналом: монографія. О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

47. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197.

48. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.

49. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72-76.
URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf

50. Черненко О. В. Застосування коучингметоду в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 159-168.

51. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712-715.

52. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ « ГРІН БІН УКРАЇНА »

Директор

Технічна служба

- Перший заступник директора
- Головний інженер
- Головний енергетик
- Охорона

Виробнича служба

- Заступник директора з виробництва
- Головний технолог
- Транспортні цехи
- Відділ головного технолога
- Виробничі цехи
- Відділ головного енергетика
- Складське господарство

Фінансово-економічна служба

- Головний бухгалтер
- Плановий відділ. Фінансовий відділ
- Відділ праці та заробітної плати
- Бухгалтерія

Кадрова служба

- Заступник директора з кадрів і соціальних питань
- Відділ кадрів І

Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і влагоджуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

Методика «Самооцінка стилю управління»

По кожному пункту опитувальника дайте відповідь, довго не задумуючись, «так» чи «ні» в залежності від того, чи згодні ви чи ж не згодні з висловленим в ньому твердженням, і в бланку для відповідей зробіть відповідну позначку.

Текст опитувальника

1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. У важких ситуаціях я, приймаючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
3. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
5. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних і слабких.
6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
11. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю своїх помилок.
12. На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.
13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.

15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.

16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.

17. Я надаю хорошим фахівцям велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.

18. Мені подобається обговорювати й аналізувати з підлеглими проблеми колективу.

19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.

20. Мені легше уникнути конфлікту з керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».

21. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть наперекір обставинам.

22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.

23. Найважче для мене – втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

24. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.

25. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.

26. Керівництво людьми я уявляю собі як болісне заняття.

27. Я намагаюся розвивати в колективі співробітництво і взаємодопомогу.

28. Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.

29. Іноді мені здається, що в колективі я – зайва людина.

30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.

31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і ні в що не втручатися.

32. Мене часто дорікають у надмірній м'якості до підлеглих.

33. Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов’язки між помічниками.

За кожен позитивну відповідь нараховується 1 бал.

Ключ до розшифровки даних

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального (попустітельського) стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (по кожному стилю) балів. Ступінь вираженості кожного стилю така:

- 0-3 бали – слабка;
- 4-7 балів – середня;
- 8-11 балів – висока.

Якщо по всіх шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – мова може йти про змішані стилі управління. Переважання оцінок по одній з шкал на 3 і більше балів свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.