

«СТЕПОВИЙ ВІТЕР»

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ
ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ПІДПРИЄМСТВІ**

2019

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ПІДПРИЄМСТВІ | 6 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ДП ДГ «СТЕПІНЕ» | 12 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ПІДПРИЄМСТВІ | 25 |
| ВИСНОВКИ | 35 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 37 |
| ДОДАТКИ | 41 |

ВСТУП

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах.

Розв'язання конфлікту як типової ситуації в діяльності менеджера являє собою актуальне завдання в контексті підвищення загальної ефективності виробництва. Виходячи з цього пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії.

Вивченням питань профілактики та попередження конфліктів, причинами та передумовами їх виникнення, приділяли увагу закордонні і вітчизняні вчені.

Серед яких Анцупов А. Я., Бабосов Е. М., Батракова Т. І., Борцов Ю. С., Герасіна Л. М., Гриненко А. М., Гришова І. Ю., Ємельяненко Л. М., Захарчин Г. М., Запрудський Ю. Г., Ішмуратов А. Т., Козер Л. А., Колот А. М., Кузьмін О. Є., Мороз О. В., Мельник О. Г., Осіпова Н. П., Панов М. І., Петюх В. М., Подольчак Н. Ю., Сафьянов В. И., Торгова Л. В., Фоллета М., Чухрай Н. І., Цюрупа М. В. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Зв'язок роботи з науковими темами. Наукова робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U003102).

Метою наукової роботи є визначення механізму дослідження та розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення система профілактики та попередження конфліктів у підприємстві.

В ході виконання даної роботи розв'язуються такі задачі, як вивчення теоретико-методологічних основ профілактики та попередження конфліктів у підприємстві, здійснення аналізу існуючої системи профілактики та попередження конфліктів та розробка нових стратегічних підходів та шляхів удосконалення системи профілактики та попередження конфліктів у ДП ДГ «Степне» Полтавського району Полтавської області.

Об'єктом дослідження є процес профілактики та попередження конфліктів в умовах ДП ДГ «Степне» Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження є система економічних, правових, організаційних та соціальних взаємовідносин при розробці системи профілактики та попередження конфліктів на підприємстві.

Методи дослідження. Статистичний, системний, метод порівнянь, функціонально-вартісного аналізу, економіко-математичні методи та інші.

Інформаційна база. Інформаційною базою наукової роботи слугували річні звіти аграрного підприємства, науково-довідкова література та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. На основі проведеного дослідження отримані такі основні результати:

- удосконалено категоріальний апарат, а саме: поняття «трудовий конфлікт», класифікацію трудових конфліктів з виокремленням особливостей трудових конфліктів у діяльності аграрних підприємств;

– запропоновано стратегічні напрями запобігання та вирішення трудових конфліктів в залежності від основних позицій опонентів конфлікту.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у магістерській дипломній роботі оприлюднені на наступних конференціях: I Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові механізми сталого розвитку України» (25-26 жовтня 2018, Харків) –Харків, 2018, III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (31 жовтня 2018 р. Полтава) – Полтава, 2018.

Публікації. Результати досліджень було опубліковано в статті і тезах:

1.Шульженко І.В. Удосконалення системи управління конфліктами в організації / І.В.Шульженко, В. А. Алієва // Матер. III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»(31 жовтня 2018 р. Полтава) – Полтава, 2018. – С. 98-100.

2. Шульженко І.В. Особливості профілактики та попередження трудових конфліктів в організації / І.В.Шульженко, В. А. Алієва // Матер.1 Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові механізми сталого розвитку України» (25-26 жовтня 2018, Харків) –Харків, 2018. – С. 400-402.

3. Шульженко І.В.Соціальна відповідальність як засіб управління конфліктами в організації [Електронний ресурс] / І.В.Шульженко, В. А. Алієва // Приазовський економічний вісник.– 2018. – №4 (09). – Режим доступу до ресурсу: [http:// rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09](http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Конфлікт – це важлива сторона взаємодії людей у суспільстві, він існує стільки, скільки існує сама людина. Конфлікт – одна з найбільш поширених форм організаційного взаємодії. Реалізація та нарощування потенціалу організації неможлива без виникнення конфліктних ситуацій. Разом з тим, конструктивні конфлікти є рушійною силою розвитку організації.

Досить часто, керівництво намагається будь-яким чином уникнути конфліктних ситуацій в колективі, оскільки в свідомості працівників конфлікт призводить до погіршення взаємовідносин, втрати взаєморозуміння та довіри, зниження працездатності тощо [2, с. 101]. Завданням керівництва є не усунення та «гасіння» всіх видів конфліктів, а зосередження на запобіганні та професійному управлінні деструктивними конфліктами.

Майстерність управління конфліктом заснована на глибоких знаннях керівником природи, ознак, технології та особливостей відповідного інструментарію.

Конфлікт є звичним явищем суспільного життя. Існує багато точок зору науковців на сутність конфліктів та причини їх виникнення. Як визначає Анцупов А. Я.: Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів тощо) у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях та міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей [3, с. 62-65].

При розгляді функцій трудових конфліктів найбільш оптимальним буде їх розподіл на дві групи – це позитивні та негативні функції. Позитивні функції, що включають у себе трудові конфлікти на підприємстві наведено в табл. 1.1 [14].

Позитивні функції трудових конфліктів[14]

| Функція | Основні характеристики |
|-----------------|---|
| Інтеграційна | посилення згуртованості груп у ході конфлікту, об'єднанні їх на основі усвідомлення спільності інтересів і цілей. |
| Сигналізаційна | виявлення нестерпних умов праці, адміністративного свавілля, зловживань службовим становищем. |
| Інноваційна | оновлення структури, цілі, завдання трудового колективу, впровадження соц. технологій управління, досягнень НТП. |
| Інформаційна | забезпечення повної й достовірної інформації щодо опонента, його можливі дії під час протікання конфлікту. |
| Трансформаційна | вирішення конфлікту шляхом поліпшення соціально-психологічного клімату колективу. |
| Стабілізаційна | урегулювання незначного конфлікту, чим запобігається більш серйозний конфлікт, що загрожує розвалом організації; |
| Соціалізаційна | пізнання й вивчення конфлікту обома сторонами. |

Аналізуючи табл. 1.1 можна стверджувати, що конфлікти дуже часто несуть у собі не лише руйнівні наслідки для їх учасників, але й мають велику кількість позитивних функцій, що дозволяють виходити з конфліктних ситуацій конструктивно та мати позитивний ефект під час та після їх усунення.

До негативних функцій трудового конфлікту належать:

- посилення ворожості, збільшення кількості недоброзичливих висловлювань і взаємних оцінок, погіршення соціального самопочуття й самосвідомості людей у трудовому середовищі;
- згортання ділових контактів усупереч функціональній необхідності, крайня формалізація спілкування, відмова від відкритих комунікацій;
- спадання мотивації до праці та фактичних показників трудової діяльності внаслідок негативного настрою, недовіри, відсутності гарантій;
- погіршення взаєморозуміння і ненормальні, настановні розбіжності щодо дріб'язкових питань у взаємодіях, переговорах, контактах тощо;
- навмисний спротив бажанням, діям і думкам інших, навіть якщо в цьому немає необхідності і змісту; поведінка «навпаки», тобто за принципом

суперечності; демонстративна бездіяльність, невиконання, недотримання взаємних зобов'язань, домовленості з принципу;

- навмисна і цілеспрямовано деструктивна поведінка, тобто установка на руйнування й підривання певних загальних зв'язків, організації, культури і традицій;

- руйнування позитивної соціальної ідентифікації, незадоволеність належністю до даної трудової групи, організації, дискредитація зв'язків і відносин у принциповому плані; налаштованість на індивідуалістичну поведінку;

- фактичні втрати часу, відволікання від роботи чи невикористання сприятливої ситуації, можливості й шанси домогтися чого-небудь через боротьбу і суперечки; суб'єктивне переживання безглузких затрат сил та енергії на ворожнечу й конфронтацію;

- навмисне заплутування яких-небудь проблем [14].

Робота й профілактика з попередження конфліктів повинна проводитися керівниками, провідними спеціалістами та членами колективів, психологами й конфліктологами за наступними основними напрямками :

- створення умов, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів, оптимізація організаційно-управлінських рішень (створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників, об'єктивна оцінка їхнього трудового внеску, справедливий розподіл матеріальних благ і т. п.);

- управління компетенцією працівників;

- усунення соціально-психологічних і особистісних причин конфліктів [16, С. 79-83].

- Управління компетенцією працівників сприяє звуженню об'єктивних зон конфліктів, а, отже, запобіганню та профілактиці.

Важливим напрямом роботи в цій сфері є також облік соціально-психологічних факторів і особистих рис персоналу.

Приблизну схему збалансованості очікувань особистості та організації представлено на рис. 1.1:

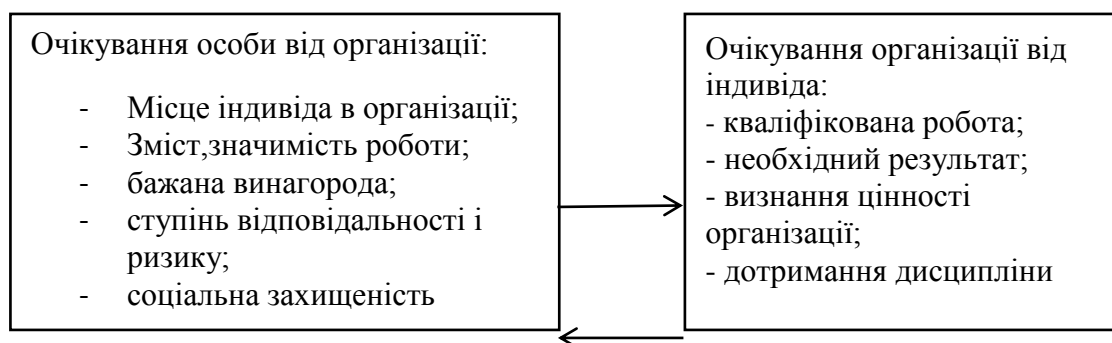


Рис. 1.1. Схема збалансованості очікувань особи та організації [17].

При всіх плюсах і мінусах конфліктів вони неминучі, більше того, часто необхідні.

Попередження та профілактика конфлікту передбачає завчасне вирішення конфліктної ситуації (превентивне вирішення конфлікту) та підготовку людей та колективу загалом до адекватного (правильного, цивілізованого, грамотного) поведіння у конфліктній ситуації.

Процес управління конфліктами загалом починається з їхнього розгляду та визначення. Потім необхідно розглянути причини конфліктів та загострити увагу на джерелі напруги. Наприклад, деякі конфлікти викликані обставинами, деякі пов'язані з особливостями залучення в них людей, інші можуть бути обумовлені повторюваною формою поведінки чи відносин, що може лягти в основу конфліктної ситуації [5, с. 59-63].

Після виявлення прихованих причин та джерел конфлікту наступним кроком є корекція проблеми шляхом відповідної реакції. Наприклад, якщо конфлікт викликаний недостатнім спілкуванням чи його відсутністю, очевидна реакція полягає у пошуку шляхів налагодження спілкування.

При певному досвіді щодо дій у конфліктних ситуаціях можна взагалі запобігти потенційним конфліктам чи вирішити і навіть використати їх як джерело поліпшення відносин з іншими людьми та самовдосконалення.

Завдання полягає не в тому, щоб піти від конфлікту, який потенційно можливий в усіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а намагатися розпізнати конфлікт і контролювати його протікання для одержання найліпшого результату.

У результаті проведених досліджень, доведено, що конструктивне, раціональне вирішення конфліктів залежить від таких чинників:

- адекватності сприйняття конфлікту, наявності об'єктивного розуміння його сутності;
- відкритості й ефективності спілкування між конфлікуючими;
- намаганні успішно та конструктивно подолати ситуацію, що склалася;
- створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва;
- визначення сутності конфлікту;
- наявності необхідних ресурсів для його вирішення;
- створення нормативно-правового підґрунтя, регулюючого його вирішення [10, с.76].

У загальному плані ефективність застосування різних методів управління конфліктами залежить від конкретної ситуації, специфіки організації, її структури та культури, від стилю та техніки керівництва, особистісних якостей учасників конфлікту та його арбітра-керівника, від суб'єктивної значущості об'єкта конфлікту, шансів на успіх коленої зі сторін та низки інших чинників.

Успішне вирішення трудових конфліктів вимагає від його безпосередніх учасників, або ж від третіх осіб володіння сукупністю засобів, форм і методів вирішення, уміння поєднувати їх різновиди відповідно до реальних умов.

Підсумовуючи описані стратегії та методи вирішення конфліктів, можна самостійно виробити модель поведінки у конфліктній ситуації чи у ситуації, що може закінчитися конфліктом, та домагатися досягнення своїх цілей у конкретному випадку.

Керівнику необхідно пам'ятати завжди, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання суперечностей, що вже виникли, але й виявлення проблем процесу управління конфліктами та створення умов для їх профілактики й запобігання. Причому найважливішим із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з профілактики конфліктів забезпечує скорочення їх кількості та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДП ДГ «СТЕПНЕ» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ДП ДГ «Степне» розміщене в лісостеповій зоні помірного поясу, що обумовлює природні умови. Клімат даного району помірно-континентальний. Середньорічна температура становить 16,8°. Середня кількість опадів на території підприємства становить 518 мм, в тому числі за вегетаційний період, який триває 195 – 200 днів, 285 – 300 мм.

У цілому, природні умови, в яких знаходиться товариство, дають можливість займатися сільськогосподарським виробництвом.

Предметом діяльності підприємства є:

– господарська, виробнича, торговельно-закупівельна, посередницька, інноваційна, комісійна, комерційна, інвестиційна, фінансова та інша діяльність;

– послуги по зовнішньоторговим операціям для підприємств та організацій;

– оптова торгівля та реалізація на договірній основі насіння зернових, олійних, овочевих культур, однорічних і багаторічних трав, кормових культур, тощо для забезпечення потреб вітчизняних та закордонних суб'єктів підприємницької діяльності всіх форм власності – юридичних і фізичних осіб;

– самостійне ведення сільськогосподарського виробництва;

– дослідження і розробка в галузі природничих наук;

– ведення торгівлі в усіх її формах і видах (в тому числі в кредит та в розстрочку), серед них роздрібною, оптовою, комісійною, виносною торгівлі в закладах громадського харчування, торговельних закладах, магазинах, салонах, супермаркетах, тощо всіх форм власності, на ярмарках, біржах, аукціонах, складах і базах з використанням посередницької, брокерської, торгово-закупівельної діяльності.

Рілля (орна земля) – земельні ділянки, які систематично обробляються і використовуються під посіви сільськогосподарських культур, включаючи посіви багаторічних трав, а також чисті пари, площі парників і теплиць (табл. 2.1).

Склад і структура земельних угідь мають велике значення у процесі виробництва. У таблиці 2.1 наведено склад і структуру земельних угідь підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури сільськогосподарських угідь
ДП ДГ «Степне», 2015 - 2017 рр.**

| Види угідь | Роки | | | 2017 р. в % до 2016 р. |
|--------------------------------------|------|------|------|------------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Сільсько господарські угіддя, всього | 3568 | 3568 | 3532 | 105,4 |
| з них: рілля | 3326 | 3350 | 3267 | 98,2 |
| сінокоси | 5 | 5 | - | - |
| пасовища | - | 5 | 4 | 21,0 |

Як свідчать дані табл. 2.1 площа сільськогосподарських угідь в 2017 році в підприємстві складає 3532 га, з них 3267 га площа ріллі. В структурі сільськогосподарських угідь найбільша питома вага належить ріллі – (99,3%). Змін в структурі земельних угідь протягом 2015-2017 років були незначними. Отже, можна зробити висновок, що дане підприємство достатньою мірою забезпечене земельними ресурсами та має велику розораність ґрунтів (93,8%).

Далі розглянемо організаційну структуру підприємства.

Функції по управлінню персоналом та прийнятті управлінських рішень в ДП ДГ «Степне» здійснюють:

- керівник організації;
- відділ кадрів;
- головні спеціалісти;
- керівники структурних підрозділів.

Організаційну структуру господарства ДП ДГ «Степне» можна побачити в додатку А.

Лінійно-функціональна структура управління наведена на схемі (додаток Б). У даній структурі була зроблена спроба втілити переваги лінійної і функціональної структур. Принцип єдиноначальності тут доповнюється можливістю залучати професіоналів до підготовки (а не прийняттю) рішень. Функціональні фахівці утворюють штаб при лінійному керівнику і готують йому рішення. Чим вище керівник – тим більше у нього штаб. У директора підприємства це може бути адміністрація, яка налічує кілька десятків людей, у начальника цеху – два заступники, наприклад головний інженер і заступник по кадрам. За прийняте рішення цілком несе відповідальність лінійний керівник, тому плутанини, властивої функціональній структурі, в даному випадку не відбувається.

В табл. 2.2 розглянемо наявність працівників та їх соціальні характеристики у ДП ДГ «Степне».

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ДП ДГ «Степне» за 2013-2017 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення (+; -) у % 2017 р. до 2016р |
|--|------|------|------|--|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб: | 275 | 230 | 230 | 100,0 |
| в тому числі: | | | | |
| жінки | 126 | 96 | 100 | 104,2 |
| чоловіки | 149 | 134 | 130 | 97,0 |
| Вік працівників: | | | | |
| до 35 років | 59 | 52 | 60 | 115,4 |
| від 35 до 54 років | 184 | 149 | 140 | 93,9 |
| від 55 до 59 років | 32 | 29 | 30 | 103,4 |

Як свідчать дані табл. 2.2, у ДП ДГ «Степне» протягом останніх 3 років зменшилась чисельність штатних працівників облікового складу на 39 осіб або на 15,5 %, це насамперед пов'язано з оптимізацією персоналу

підприємства. Аналізуючи таблицю бачимо, що в колективі товариства працюють люди різних вікових категорій.

За віковою структурою на підприємстві переважають працівники віком від 35 до 54 років, питома вага яких у 2017 році складала– 60,9 % , і займає перше місце у питомій вазі. Найменшу питому вагу у загальній структурі займає вікова група від 55 до 59 років. Значних коливань у межах вікових груп не спостерігається. Оскільки саме молодь вважається основним кадровим потенціалом, можна говорити про покращення забезпеченості трудовими ресурсами підприємства.

Наявність у трудовому колективі людей різного віку, з різним стажем праці веде до кращої організації взаємодопомоги та обміну досвідом між його членами, до поліпшення групової роботи у ДП ДГ «Степне». Такий колектив забезпечує молодим працівникам можливість оволодіння професією та навичками спільної праці і разом з тим дає змогу задовольнити потреби висококваліфікованих у передаванні їх професійного та життєвого досвіду молодим працівникам. При наявності в колективі людей різного віку знижується ризик конфліктних ситуацій, оскільки літні люди частіше схильні до компромісів, толерантності, пошуків шляхів до згоди і примирення, а не до загострення конфліктів. В свою чергу, наявність у колективі підприємства молодих, енергійних і ініціативних людей стимулює ініціативу та ефективність роботи людей старшого віку.

Одним із основних факторів виробництва, як у сільському господарстві, так і в інших галузях виробництва, є трудові ресурси. Ефективність їх використання на підприємстві проаналізуємо у табл. 2.3.

З даних табл. 2.3 бачимо, що у ДП ДГ «Степне» середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві в 2017 році склала 230 осіб, що на 39 осіб або на 15,5 % менше аналогічного показника 2016 року. Кількість працівників зайнятих в рослинництві та тваринництві також зменшилась відповідно на 18 та 21 особи , тобто на 6,4 %

та 21,6%, у зв'язку із зменшенням кількості працівників загалом навантаження на одного працівника ріллі зросло на 5,1%.

Таблиця 2.3

**Забезпеченість та ефективність використання трудових ресурсів у
ДП ДГ «Степне», 2015-2017 рр.**

| Показники | Роки | | | 2017 р. до 2015 р (.+-) |
|--|--------|--------|--------|----------------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Середня чисельність працівників, осіб, у т. ч. | 245 | 230 | 230 | -39 |
| рослинництві | 121 | 103 | 103 | -18 |
| тваринництві | 124 | 127 | 127 | -21 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 8527 | 11980 | 15681 | 9088 |
| Навантаження на одного працівника, ріллі, га: | 13,6 | 14,5 | 14,2 | 0,7 |
| Середньорічна заробітна плата, грн. | 34,804 | 52,087 | 68,178 | 41,446 |

Середньорічна заробітна плата працівників підприємства збільшилась в 2017 році порівняно з 2016 роком на 155,0 % і становить 68178 грн, це пояснюється насамперед зростанням мінімальної заробітної плати.

В наступній таблиці проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу ДП ДГ «Степне». Соціальна структура – характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, рівнем освіти, та т. інш.

Вивчення і аналіз соціальної структури трудового колективу дає можливість виявити фактори, які впливають на трудову діяльність і обумовлюють появу різних соціальних явищ і процесів.

Вони пов'язані зі змінами змісту праці, освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, його ставленням до праці, соціальної активності (табл. 2.4).

Освітня структура персоналу демонструє кількість та співвідношення працівників із різним ступенем освіти.

Так, у підприємстві із повною вищою освітою у 2017 році працювало 18 осіб, що на 1 особу більше, ніж у 2015 році.

Що стосується працівників зі спеціальною професійною підготовкою, то тут спостерігається наступна тенденція. У 2017 році таких працівників було 138 осіб, що на 25 осіб менше, ніж у 2015 році.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу

ДП ДГ «Степне» за 2013-2017 рр.

| Рівень освіти | 2015р. | | 2016р. | | 2017р. | | Відхилення (+; -) у 2017 р. до 2015р |
|---|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|--------------------------------------|
| | Кількість, осіб | частка, % | Кількість, осіб | частка, % | Кількість, осіб | частка, % | |
| Неповна та базова вища освіта | 57 | 23,3 | 65 | 28,3 | 65 | 28,3 | 8,0 |
| Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ) | 163 | 66,5 | 133 | 57,8 | 138 | 60,0 | -25 |
| Повна вища освіта | 17 | 6,9 | 24 | 10,4 | 18 | 7,8 | 1 |
| Перекваліфікація персоналу | 8 | 3,3 | 8 | 3,5 | 9 | 3,9 | 1 |
| Разом | 245 | 100,0 | 230 | 100,0 | 230 | 100,0 | -15,0 |

Перекваліфікація персоналу, тобто підвищення кваліфікації працівників має зовсім незначні обсяги. У 2017 році їх було 9 чоловік, на 1 особу більше, ніж у 2015 році. Це можна вважати позитивною тенденцією. Ми вважаємо, що значних коливань динаміці освітньої структури персоналу у ДП ДГ «Степне» не спостерігалось. Має місце незначний позитивний рух.

Далі проаналізуємо персонал підприємства за статтю в динаміці за попередні п'ять років (табл. 2.5).

Аналізуючи персонал ДП ДГ «Степне» за статтю, ми спостерігаємо, що кількість чоловіків та жінок приблизно однакова. У 2015 році чоловіки склали 59,5 % від загальної кількості працюючих, а у 2017 році 56,5 %. Коливання цього співвідношення за досліджуваний період було незначним. Це пов'язано із особливостями сільськогосподарського виробництва та з автоматизацією виробничих процесів. Змішаний за статтю колектив – необхідна умова для створення нормального психологічного мікроклімату у трудовому колективі.

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу ДП ДГ «Степне» за статтю за 2015-2017 рр.

| Стать | 2015р. | | 2016р. | | 2017р. | | Відхилення (+; -) 2017 р. до 2015 р |
|--------------------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--|
| | Кількість, осіб | частка,% | Кількість, осіб | частка,% | Кількість, осіб | частка,% | |
| Персонал підприємства в цілому | | | | | | | |
| Чоловіки | 149 | 54,2 | 134 | 58,3 | 130 | 56,5 | -19 |
| Жінки | 126 | 45,8 | 96 | 41,7 | 100 | 43,5 | -26 |
| Разом | 275 | 100,0 | 230 | 100,0 | 230 | 100,0 | -45 |

Одними із важливих показників, що характеризують ефективність управління та прийняття управлінських рішень на підприємстві, є показники руху робочої сили. Рух робочої сили відбувається завжди, і причини таких змін різноманітні. Одні з них викликані причинами демографічного характеру: вступ в працездатний вік і вихід на пенсію після досягнення пенсійного віку. При вивченні руху робочої сили визначається загальний обсяг руху, а також фактори, які впливають на нього. Для цього встановлюються абсолютні і відносні показники обороту робочої сили. (табл. 2.6).

Управління персоналом організації пов'язано з його невинним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній), тобто між організацією та іншими інституціями.

Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал, а відтак і на діяльність організації в цілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього. Індикаторами руху персоналу виступають показники його оцінки, які, відображаючи динаміку руху персоналу, є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні підприємства та одночасно виступають базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з прийомом та звільненням

персоналу.

Таблиця 2.6

Характеристика показників плинності персоналу ДП ДГ «Степне» та їх динаміка за 2015-2017 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення (+,-) 2017 р. від 2015 р. |
|--|------|------|------|--------------------------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 275 | 230 | 230 | -25 |
| Загальний оборот робочої сили, осіб | 197 | 176 | 206 | 9 |
| у т.ч. прийнято на роботу, осіб | 102 | 96 | 95 | -7 |
| звільнено з роботи, осіб | 95 | 80 | 111 | 16 |
| з них: за власним бажанням, осіб | 95 | 80 | 111 | 16 |
| Коефіцієнт загального обороту, % | 80,4 | 64,0 | 89,6 | 25,6 |
| Коефіцієнт обороту по прийому, % | 39,4 | 34,9 | 41,3 | 6,4 |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю, % | 36,7 | 29,1 | 48,3 | 19,2 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 36,7 | 29,1 | 48,3 | 19,2 |

Аналіз даних таблиці показує, що середньорічна чисельність працівників за три роки зменшилась на 25 осіб. Кількість прийнятих працівників у 2017 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 7 осіб. Кількість звільнених з роботи у 2017 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 16 осіб. Коефіцієнт обороту персоналу по прийому у 2017 році складає 41,3 %, а коефіцієнт обороту персоналу по вибуттю становить в 2017 році 48,3 %. Щодо динаміки коефіцієнта загального обороту, то він має позитивну тенденцію і збільшився на 25,6 в.п. за досліджуваний період. Коефіцієнт плинності кадрів – важливий показник динаміки робочої сили підприємства, мав наступну тенденцію. У 2015 році він складав 39,7 %, а у 2017 році 48,3 %. Тобто він збільшився на 8,6 в.п., що пов'язано із дією ринкових механізмів господарювання. Чим більше показник плинності, тим нижчою є сталість підприємства.

Попередження та профілактика конфліктів у ДП ДГ «Степне» полягає у завчасному вирішенні конфліктної ситуації (превентивне вирішення конфліктів) та у підготовці колективу загалом до адекватного (правильного, цивілізованого, грамотного) поведіння у конфліктній ситуації.

В цій ситуації винятковою, вирішальною вважається роль керівника підприємства. Це зумовлено тим, що керівник будь-якого рангу й рівня є особою, яка з погляду свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальній справі, так і в запобіганні, найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що завдають своїми негативними наслідками шкоди спільній роботі. Керівника наділено повноваженнями, він володіє певним обсягом влади. А отже, має можливість впливати на своїх підлеглих, у тому числі впливати на їхню поведінку в конкретному конфлікті.

Виходячи з цього у ДП ДГ «Степне» вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії.

Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі. Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник ДП ДГ «Степне» в умовах конфлікту може виявитися в двох положеннях: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін). Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займану позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових

зв'язках з інших підрозділів (організації). Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту.

Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації.

Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Нами було виявлено ситуацію, під час якої керівник підприємства мав серйозний конфлікт з головним агрономом з приводу того, що за результатами проведеного аналізу щодо результатів діяльності ДП ДГ «Степне» за попередні роки, було виявлено негативні тенденції щодо урожайності певних культур. Директор дав завдання головному агроному виявити шляхи покращення ситуації, що склалася. Після проведення аналізу та польових досліджень, головний агроном прийшов до висновку, що потрібно закупити нову техніку та добрива.

Коли він доповів про це директору, то це спровокувало виникнення конфлікту, тому що директор вважав, що потрібно шукати інші шляхи виправлення ситуації, зокрема шляхом оптимізації посівних площ.

Після чого на певний проміжок часу особисті відносини між ними були зіпсовані.

Після того даного конфлікту, було прийнято рішення провести бальну оцінку ознак, що характеризують ділові якості даних співробітників (табл. 2.9), а також, наскільки даний конфлікт був необхідний, та чи правильно ці особи поводити себе у даному випадку.

Таблиця 2.9

Нормативні бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників технологічних служб та підприємства в цілому

| Ознака | Питому значущість (у частинах одиниці) | Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів | | | |
|--|--|--|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Компетентність | 0,18 | 0,18 | 0,36 | 0,54 | 0,72 |
| Здатність організувати працю підлеглих | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |
| Творча ініціатива щодо впровадження нової техніки поліпшення організації праці | 0,13 | 0,13 | 0,26 | 0,39 | 0,52 |
| Здатність виховувати ділові якості в підлеглих | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |
| Здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення | 0,14 | 0,14 | 0,28 | 0,42 | 0,56 |
| Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому | 0,13 | 0,13 | 0,26 | 0,39 | 0,52 |
| Зібраність, особиста дисципліна | 0,06 | 0,06 | 0,12 | 0,18 | 0,24 |
| Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних ними функцій і вимог «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» до професійно-кваліфікаційної підготовки зазначених категорій персоналу. У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей спеціалістів є: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціатива, здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, оскільки цих працівників треба характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих.

Дані, що характеризують ділові якості учасників конфлікту знаходяться у табл. 2.10.

При проведенні даного роду оцінювання, ми проставляємо необхідну оцінку кожному учаснику конфлікту по кожному з показників (компетентність, дисципліна, ініціативність, здатність до виховання підлеглих і т.п.). Якщо працівник просто має певні якості, його рівень є одиниця, що дає найменшу оцінку, якщо ж він має більш розвинені якості, то рівень оцінювання зростає.

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для оцінки ділових якостей працівників
апарату управління ДП ДГ «Степне»**

| Ознака | Директор | Головний агроном |
|---|----------|------------------|
| Компетентність | 0,54 | 0,36 |
| Здатність організувати працю підлеглих | 0,36 | 0,24 |
| Творча ініціатива щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, поліпшення організації праці | 0,13 | 0,13 |
| Здатність виховувати ділові якості в підлеглих | 0,24 | 0,36 |
| Здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення | 0,56 | 0,42 |
| Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому | 0,26 | 0,39 |
| Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність | 0,18 | 0,24 |
| Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками | 0,36 | 0,36 |

Рівні оцінок по всім необхідним показникам ми проставили згідно з особистого спостереження за процесом роботи кожного з учасників конфліктного протистояння. Так як оцінка ділових якостей здійснюється підсумовуванням числових значень ознак, то для директора загальна оцінка ділових якостей дорівнюватиме:

$$D_M = 0,54 + 0,36 + 0,13 + 0,24 + 0,56 + 0,26 + 0,18 + 0,36 = 2,63$$

для головного агронома –

$$D_H = 0,36 + 0,24 + 0,13 + 0,36 + 0,42 + 0,39 + 0,24 + 0,36 = 2,5$$

Дані розрахунки дають нам право стверджувати, що загальні ділові якості директора знаходяться на вищому рівні ніж у головного агронома, але

і він в свою чергу має певні переваги, зокрема у здатності виховувати у підлеглих ділові якості, та зібраності і особистій дисципліні. Ми можемо бачити, що у обох співробітників ділові якості є на досить високому рівні, проте, так як у директора цей показник має більше значення, то можна вважати, що його претензії до свого підлеглого були виправдані, і він по всіх аспектах мав право вимагати від нього виконання поставлених ним завдань.

Провівши аналіз плинності кадрів у ДП ДГ «Степне» зазначимо, що загалом, із усіх вибувших працівників 54% звільнилися або звільнено саме з причин конфліктів та стресових ситуацій. Можна зробити висновок, що на підприємстві не приділяється достатньо уваги проблемам конфліктів. Таким чином, постає завдання більш детально дослідити причини виникнення конфліктів у ДП ДГ «Степне», знайти основні лінії виникнення конфліктів. Виникає необхідність дослідити сучасну систему управління конфліктами ситуаціями на підприємстві, знайти її слабкі сторони та визначити шляхи удосконалення. Нами було проведено анкетування працівників підприємства, після аналізу отриманих даних, оцінено загальний стан проблеми конфліктності на думку співробітників.

Більшість працівників ДП ДГ «Степне» відмічають, що на підприємстві періодично виникають та існують внутрішньо фірмові конфліктні ситуації – між працівниками у середині відділів (71%), між окремими відділами та працівниками поза відділами (79%), між працівниками та керівництвом (75%). Конфлікти між працівниками та постачальниками підприємства відмітили 46% працівників. Лише 4% співробітників не спостерігають на підприємстві жодних конфліктних та стресових ситуацій. Таким чином, можна підтвердити гіпотезу щодо наявності проблеми, пов'язаної із високим рівнем конфліктності у ДП ДГ «Степне».

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В ДП ДГ «СТЕПНЕ»

З метою збільшення конфліктологічної грамотності, налагодження структурованого механізму управління конфліктами у ДП ДГ «Степне», має бути розроблена стратегія профілактики та попередження трудових конфліктів, яка є складовою стратегії управління персоналом. Так як стратегія передбачає перспективне управління, то починати формування стратегії, на наш погляд, доцільно з визначення пріоритетних напрямів управління персоналом. За дослідженнями спеціалістів Бостонської консалтингової групи наразі популярними напрямками є наступні (розміщені згідно виявленої значущості) [11]:

- управління талантами і лідерством;
- HR-аналітика;
- управління залученням;
- управління поведінкою і культурою.

Використання наведених напрямів стратегії управління персоналом, покликане не лише у підсумку задовольнити потреби топ-менеджменту ДП ДГ «Степне», але й мотиваційні потреби персоналу. Це, в свою чергу, знижує ймовірність виникнення організаційних міжособистісних конфліктів.

Якщо перші два напрями управління персоналом організації спрямовані на індивідуалізацію системи мотивації і управління в межах корпоративних цілей, що дає змогу повніше забезпечити ряд мотиваційних потреб персоналу. То, тимбілдінг спрямовує управління на об'єднання персоналу, формування ефекту «психологічного будинку». «Team Spirit»-задачі: посилення корпоративного духу, формування довіри, посилення мотивації, розвиток корпоративної культури, задоволення персоналу тощо.

Можна стверджувати, що цілі та наслідки тимбілдингу одночасно є передумовами профілактики та попередження конфліктів у ДП ДГ «Степне», так і методом управління ними. Розширення конфліктологічної грамотності передбачає її наявність у керівників усіх рівнів та формування її у інших категорій персоналу. Щодо керівників, то вони мають володіти знаннями і перманентно їх розширювати відносно попередження, ідентифікації, стратегічного та тактичного управління конфліктами. При цьому, вони мають володіти здатністю до ефективної рефлексії конфлікту, вміти інституалізувати його (визначати місце і формат вирішення конфлікту), легітимізувати конфлікт (визначення норм поведінки, правил взаємодії в конфлікті, порядок та частота комунікацій).

Щодо керованої системи, то непрямі заходи формування конфліктологічної грамотності (внутрішньокорпоративні правила, норми, традиції, особистий приклад керівництва тощо) має бути підкріплений навчанням конкретним методам подолання або попередження міжособистісних конфліктів в ДП ДГ «Степне». Зокрема, одним з таких методів є «психологічне айкідо», сутність якого полягає в амортизації конфлікту, недопущенні його розвитку, загострення, ескалації.

Стратегія профілактики та попередження трудових конфліктів за ієрархією належить до функціональних стратегій, тобто тих, які розробляються для окремого функціонального напрямку діяльності, однак повинні бути узгодженими із іншими видами функціональних стратегій для утворення єдиного курсу розвитку ДП ДГ «Степне». Така стратегія є досить вузькою і складається з максимально конкретних заходів реалізації цілей у сфері управління конфліктами як одного із головних функціональних напрямів, однак стратегія профілактики та попередження конфліктів впливає на усі інші види стратегій розвитку ДП ДГ «Степне».

Найчастіше стратегії профілактики та попередження конфліктів поділяються на дві великі групи: стратегії запобігання трудовим конфліктам та стратегії вирішення трудових конфліктів.

Якщо не вдалось запобігти процесам виникнення та перебігу конфліктів, то ми пропонуємо ДП ДГ «Степне» такі стратегії профілактики та попередження конфліктів: W–L (win–lose) – «виграти–програти»; L–L (lose–lose) – «програти–програти»; W–W (win–win) – «виграти–виграти»; L–Y – добровільна поступка, позиція жертви (рис. 3.1).

Перша стратегія «виграти-програти» (наси́льство або твердий підхід) передбачає досягнення цілей лише одним учасником конфлікту–переможець. Основним недоліком такої стратегії, як зазначають науковці, є коротко терміновість отриманого ефекту, оскільки сторона, яка програла, намагатиметься отримати реванш в будь-який доступний спосіб: саботування виконання прийнятого рішення, намагання змінити рішення за першої нагоди, намагання відновити конфлікт та повернутися до старих умов діяльності тощо. Використовується для зміцнення контролю над діяльністю підприємства чи його окремих елементів.

Стратегія «програти-програти» передбачає програш обох сторін конфлікту – коли одна сторона йде свідомо на програш, то змушує нести втрати й іншу сторону конфлікту. За такої стратегії домінують часткові програші.

Стратегія «виграти-виграти» передбачає досягнення інтересів обома учасниками конфлікту за умови визнання цінностей опонентів. Часто відбувається часткове задоволення цілей сторін, однак інші цілі визнаються як непринципові та такі, якими можна пожертвувати для загального балансу задоволення інтересів.

Науковцями [8, с.18-32] сформовано детальні механізми використання стратегії «виграти-виграти» у практичній діяльності підприємств, яка реалізується в такі чотири етапи:

- виявлення реальних потреб та цілей сторін конфлікту;
- визначення можливостей та ресурсів для компенсації задоволення потреб сторін конфлікту;

- моделювання різноманітних варіантів рішень, які б задовольняли з максимальним рівнем
- інтереси та цілі обидві сторони конфлікту;
- обрати найприйнятнішу площину для співпраці сторін, за якою вирішити проблему конфлікту.

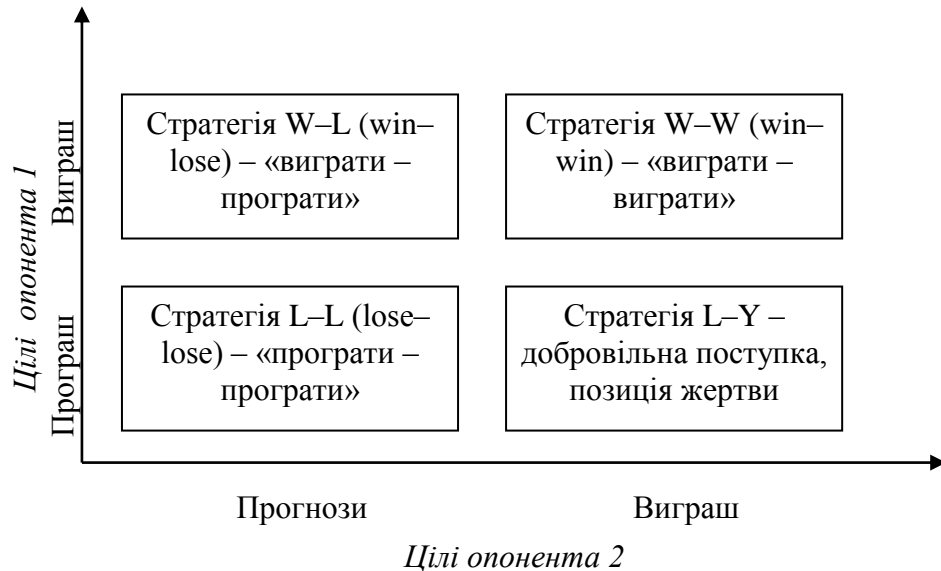


Рис. 3.1. Стратегії профілактики та попередження конфліктів залежно від задоволення цілей опонентів ДП ДГ «Степне».

Основна перевага такої стратегії пов'язана з тим, що сторони конфлікту стають партнерами, вирішення конфлікту, як правило, є етичним і високоефективним. Однак для реалізації такої стратегії необхідна велика кількість ресурсів ДП ДГ «Степне».

Остання стратегія добровільної поступки передбачає, за наявності ресурсів для задоволення, принаймні часткове задоволення своїх цілей; сторона конфлікту йде на поступки та дає змогу опоненту задовольнити його інтереси.

Так стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях у ДП ДГ «Степне» є: компроміс, уникнення, пристосування, співпраця, конкуренція.

Також стратегії управління конфліктами поділяють за часовою ознакою на довгострокові – поділ, посередництво, апеляція, конфронтація та короткострокові – арбітраж, переконання, підкуп, примус.

Серед домінантних стратегій у практичній діяльності керівника ДП ДГ «Степне» виокремлюють такі: ігнорування, спостереження із боку, стримування чи ослаблення, дозвіл, запобігання.

Треба зазначити, що аналіз існуючих стратегій та взаємооб'єднаних комплексів заходів для уникнення та регулювання конфліктів у ДП ДГ «Степне» показало, що їх можна поділити на стратегії із залученням зовнішніх посередників та стратегії без залучення. Такий критерій є дуже важливим для вирішення конфліктів, оскільки він створює чітку межу між діями та бездіяльністю сторін конфліктів у разі залучення посередників або врегулювання конфлікту самостійно, визначає напрям спрямування ресурсів та їхню структуру, обсяг, ідентифікує осіб, які претендують на розподіл отриманих результатів від врегулювання конфлікту.

Тому ми спробуємо запропонувати класифікацію стратегій вирішення трудових конфліктів та розроблення механізму вибору оптимальної стратегії, враховуючи доцільність залучення зовнішніх експертів. Іншим важливим критерієм поділу стратегій профілактики та попередження конфліктів є вплив на психологічно-емоційну сферу чи структурні зміни у ДП ДГ «Степне».

Об'єктом впливу для реалізації стратегії психоемоційного впливу є насамперед керівник ДП ДГ «Степне» або група працівників. Можна чітко виділити дві групи заходів зі стратегії психоемоційного впливу за масштабом та способом впливу – заходи соціального психоемоційного впливу та заходи індивідуального психоемоційного впливу.

Перші із них спрямовані на особу керівника ДП ДГ «Степне», його внутрішній світ, а другі на групу людей, зовнішній світ керівника, який бере участь у конфлікті. Головною особливістю заходів індивідуального психоемоційного впливу є вплив на внутрішній світ працівника, його особи, поведінку та його інтелект, відчуття з тим, щоб скерувати увесь людський потенціал на виконання встановлених завдань підприємства.



Рис. 3.2. Пропоновані стратегії профілактики та попередження конфліктів у ДП ДГ «Степне»

Загалом соціальні психоемоційні та індивідуальні психоемоційні заходи важко розмежувати, оскільки будь-яка людина є частиною груп і відповідно як і перші, так і інші види заходів впливатимуть як на окремого керівника, так і на групу загалом.

У межах стратегії психоемоційного впливу для врегулювання управлінських конфліктів пропонується проводити заходи із пояснення особливостей роботи та обов'язків керівнику ДП ДГ «Степне», роз'яснюються вимоги до праці та встановлені цілі, намагаються формувати психоемоційний портрет керівника та його взаємодію з колегами, розвиток корпоративної культури та прищеплення її працівникам, проаналізувати поведінку та навести можливості для зміни поведінки керівника тощо. Тут слід використовувати загальноприйнятні норми, так звані золоті правила поведінки, основним із них є «чини ближньому так, як ти хочеш, щоб він чинив тобі».

Використання психоемоційних заходів до керівника ДП ДГ «Степне» передбачає доведення місця та важливості його діяльності в колективі, забезпечення ефективними комунікаціями, формалізація пов'язаності мотивації із результатами роботи. Важливим аспектом виконання стратегії є

добір персоналу, формування відповідних команд на основі партнерств між членами колективу та позитивного психологічного стану, побудова психоемоційної матриці та матриці контактування, які дають змогу виявляти лідерів у колективі.

Таку стратегію слід використовувати для працівників та ситуацій, у яких у разі виникнення та перебігу самого трудового конфлікту домінують психоемоційні чинники, зокрема, ставлення сторін одна до одної, історія взаємовідносин, сповідування різних принципів та норм тощо.

Стратегія реалізується із меншими витратами ресурсів, аніж інші види стратегій, однак потребує спеціально підготовлених фахівців та навичок, щоб чинити психоемоційний вплив на сторони, що конфліктують. Здебільшого ефект від застосування стратегії є короткостроковим або середньостроковим, що потребує відповідно постійного моніторингу за перебігом конфліктів, етапами розвитку конфліктів, психоемоційною сферою сторін конфліктів.

Загалом інструменти психоемоційного впливу є досить складними для використання і в кожній окремій ситуації ті самі інструменти можуть вирішити конфлікт, а в іншій – навпаки його спричинити та розвинути. Так, зокрема проведення заходів із змагання за досягнення результатів є інструментом, який може як знизити рівень конфліктності, а частіше в невідготовленому колективі без міцної корпоративної культури до зростання кількості та рівнів трудових конфліктів.

В межах формування та реалізації стратегії структурних змін використовуються, насамперед, заходи, пов'язані із зміною цілей та завдань керівника ДП ДГ «Степне», координаційні та інтеграційні механізми, розвиток системи винагород та стимулювання, зміну системи контролювання та організування, послідовністю виконання завдань, середовищем прийняття та реалізації управлінських рішень тощо.

Також важливо під час проведення структурних змін підготувати сторони можливих конфліктів та довести до їх відома, які зміни будуть впроваджені, як вони вплинуть на їхню діяльність та обсяг обов'язків,

відповідальність, систему повноважень, а також чітко визначену політику, процедури, бюджет та правила. Так керівник ДП ДГ «Степне» буде готовий у кожному випадку до того, що від нього очікують та до чого слід прагнути.

Також слід активно використовувати напрацювання менеджменту, зокрема принципи Вебера щодо формування ієрархії повноважень для впорядкування взаємодії між людьми. Особливо це важливо для аграрних підприємств, де важливим є вплив природних неконтрольованих факторів і де важливо швидко та якісно відвантажити продукцію споживачам.

Стратегія проведення структурних змін реалізується господарським методом на підприємстві і відповідно дає змогу заощадити порівняно із стратегіями залучення зовнішніх учасників. Ще однією перевагою застосування виключно внутрішніх ресурсів для управління конфліктами є відсутність витоку інформації та комерційних таємниць за межі підприємства.

Залучення експертів для вирішення конфліктів передбачає використання двох інших стратегій: стратегія структурного перерозподілу та стратегія психоемоційного перерозподілу. Такі стратегії отримали назву стратегії перерозподілу, оскільки здійснюється перерозподіл як самої конфліктної ситуації, так і отриманих результатів від врегулювання конфлікту між учасниками конфлікту та запрошеними експертами.

Однак часто вона не дає змогу отримати очікуваного ефекту, оскільки керівник підприємства не завжди бачить реальну картину розвитку конфліктів і необхідно погляд ззовні.

Треба зважати, що застосування зовнішніх учасників дає змогу привнести нові методи та моделі управління у сфері конфліктології. Загалом заходи є такими самими, як і у двох попередніх стратегіях, однак їх виконують винятково експерти із управління конфліктами.

Загалом ДП ДГ «Степне» може та повинно комбінувати використання стратегій профілактики та попередження конфліктів в разі домінуванні однієї або іншої стратегії залежно від часу та місця виникнення трудових

конфліктів. У разі зміни обставин цілком прийнятно для керівника ДП ДГ «Степне» є зміна або адаптації першочергово обраної стратегії управління конфліктами.

Соціальна відповідальність вже давно стала невід'ємною складовою бізнесу та головним важелем для покращення соціального розвитку підприємств багатьох розвинених країн. Дотримання норм і принципів соціальної відповідальності надасть змогу ДП ДГ «Степне» удосконалити систему профілактики та попередження трудових конфліктів.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності визначають основні положення діяльності підприємства з реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Науковцями виділяють наступні принципи КСВ, які ми пропонуємо використовувати ДП ДГ «Степне»:

- відкритість (прозорість, публічність, достовірність, діалог);
- системність (спрямованість, єдність у часі, єдність у просторі, регулярність, інтегрованість);
- значущість (актуальність, масштабність, ефективність);
- недопущення конфліктів.

Соціальна активність підприємства виражається у проведенні різноманітних соціальних програм як внутрішньої, так і зовнішньої спрямованості. Відмінними особливостями програм соціальної активності є добровільність їх проведення, системний характер і пов'язаність з місією та стратегією розвитку.

Базуючись на використанні світового досвіду, ми спробуємо сформулювати критерії, дотримання яких надасть змогу визначити ДП ДГ «Степне» як соціально відповідальне підприємство.

До них можна віднести наступне: виготовлення та реалізація якісної продукції; підвищення фаховості працівників; добросовісна сплата податків, виконання вимог державного, регіонального законодавств; реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників;

реалізація корпоративних програм морального стимулювання персоналу; участь у формуванні позитивної суспільної думки про бізнес і т. інш.

Традиційно в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності найбільша увага приділяється розвитку відносин із працівниками підприємства, їх розвитку та соціальній захищеності. Подібний підхід виступає вже не просто як турбота про колектив, а розглядається як необхідна умова виживання і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі і зокрема у профілактиці та попередженні трудових конфліктів.

Одним з головних механізмів корпоративної соціальної відповідальності є управління на засадах концепції «зеленого офісу».

Ми пропонуємо ДП ДГ «Степне» впроваджувати рекомендації еко-офісу з метою ефективної організації своєї роботи, зменшення кількості відходів від офісної діяльності, що буде сприяти попередженню та профілактиці конфліктів.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши управління конфліктами на підприємстві та методи їх вирішення нами були сформовані наступні висновки.

1. Неможливе існування будь-якого соціуму, в т.ч. і трудового колективу, в якому б не існувало конфліктних ситуацій, але ніхто і не ставить на меті їх викорінення. Людям треба навчитися більш уважно та з розумінням ставитися до інтересів своїх колег, підлеглих, начальників, до цілей підприємства, вдало розставляти пріоритети в процесі роботи, більше уваги приділяти вивченню природи виникнення трудових конфліктів та удосконалювати свої знання та навички щодо їх припинення, і після цього, конфлікти будуть вичерпувати себе надзвичайно швидко та конструктивно.

2. До потенційних негативних наслідків конфлікту відносяться: зниження продуктивності, незадоволеність, зниження морального стану, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, погіршення комунікацій і підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій. Однак при ефективному втручанні конфлікт може мати позитивні наслідки.

3. Попереджати конфлікти можна, змінюючи своє відношення до проблемної ситуації і поведження в ній, а також впливаючи на психіку і поведження опонента. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб уміти регулювати - визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Адже встановлено, що, якщо менеджер «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому – на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, – на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко.

4. На основі анкетування було виявлено, що майже 90 % опитаних або ж не мають чіткого уявлення про трудовий конфлікт, або ж не розуміли його сутності. Більша половина опитаних низько оцінюють свої знання з

попередження трудових конфліктів. 3/4 опитаних працівників майже не сприймають критики в процесі їх діяльності.

5. З метою збільшення конфліктологічної грамотності, налагодження структурованого механізму управління конфліктами у ДП ДГ «Степне», має бути розроблена стратегія профілактики та попередження трудових конфліктів, яка є складовою стратегії управління персоналом. Так як стратегія передбачає перспективне управління, то починати формування стратегії, на наш погляд, доцільно з визначення пріоритетних напрямів управління персоналом.

6. Формування стратегії профілактики та попередження трудових конфліктів для ДП ДГ «Степне» полягає у виборі найефективнішої стратегії із вирішення трудових конфліктів. Після проведеного дослідження зазначимо, що це є стратегія структурних змін, яка передбачає, насамперед, використання внутрішніх ресурсів та вплив на розвиток системи менеджменту підприємства, щоб уникнути виникнення трудових конфліктів.

7. Соціальна відповідальність вже давно стала невід'ємною складовою бізнесу та головним важелем для покращення соціального розвитку підприємств багатьох розвинених країн. Дотримання норм і принципів соціальної відповідальності надасть змогу ДП ДГ «Степне» удосконалити систему профілактики та попередження трудових конфліктів.

8. Традиційно в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності найбільша увага приділяється розвитку відносин із працівниками підприємства, їх розвитку та соціальній захищеності. Подібний підхід виступає вже не просто як турбота про колектив, а розглядається як необхідна умова виживання і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі і зокрема у профілактиці та попередженні трудових конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств [підручник] / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология : [учеб. для вузов] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
3. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: [учеб. пособ.] / А. Я. Анцупов, В. Г. Ковалев. – М.: ЮНИТ-ДАНА, 2006. – 303 с.
4. Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах: [навч. посіб.] / В. В. Бабенко. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009. – 168 с.
5. Бабосов Е.М. Конфликтология / Е.М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
6. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – № 3. – С.111-119.
7. Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия / Э. Берн. – Екатеринбург: Литур, 2000. – 320 с.
8. Бессер-Зигмунд К. EMDR в коучинге: WingWave – как взмах крыла бабочки. / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – 160 с.
9. Васильев Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н. Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2007. – 174 с.
10. Галустова О. В. Конфликтология в вопросах и ответах: [учеб. пособ.] / О. В. Галустова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 216 с.
11. Гетьман О. О. Економіка підприємства: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О. О. Гетьман, В. П. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.

12. М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности : [Текст] / Исхакова М. Г. – СПб.: Речь, 2010. – 256 с.

13. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2013. – № 754. – С. 213-220.

14. Конфлікти в організації: причини виникнення та засоби керування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://revolution.allbest.ru/psychology/00015923_0.html

15. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами / А. Г. Кульчицька // Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. – Т.2. – С. 318-319.

16. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2(41). – С.79-83.

17. Педоренко Л. А. Стрес-менеджмент, як ефективний метод управління стресом [Електронний ресурс] / Л. А. Педоренко, Л. М. Римарева. – Режим доступу до ресурсу : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66683.doc.htm

18. Подольчак Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади / Н. Ю. Подольчак // Науковий економічний журнал Актуальні проблеми економіки. – Київ: Національна академія управління. – № 9 (123). – 2011. – С. 33-41.

19. Подольчак Н. Ю. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 797. – С. 126-134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_18

20. Роль менеджера в процесі управління конфліктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://buklib.net /component/ option,com_jbook/task,view/ Itemid,36/catid,136/id,4195/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/)

21. Стресс-менеджмент как часть менеджмента организации [Електронний ресурс]:Режим доступа к ресурсу :[http://www.artmanage.ru/articles/stress-management 2. html](http://www.artmanage.ru/articles/stress-management-2.html) .

22. Урбанович А. А. Психология управления : [учеб. пособ.] [Електронний ресурс] / А. А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2003. – 640 с. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.psyoffice.ru/165-urbanovich-a.-a.-psikhologija-upravlenija.html>

23. Ходаківський Є. І. Психологія управління : [підруч.] / Ходаківський Є. І. , Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – [3-тє вид. перероб. та доп.] – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

24. Цанов І. Ц. Індивідуальні управлінські рішення в конфліктних ситуаціях / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.isras.ru/abstract_bank/1210636891.pdf

25. Чумиков А. Н. Керування конфліктами / А. Н. Чумиков. –К.: МАУП, 2003. – 97 с.

26. Шилин М.В. Конфликт: виды и способы разрешения конфликтов [Електронний ресурс] / М.В. Шилин. – Режим доступу: <http://www.financiallawyer.ru/newsbox/society/183-529115.html>

27. Шульженко І.В. Удосконалення системи управління конфліктами в організації / І.В.Шульженко, В. А. Алієва // Матер. III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»(31 жовтня 2018 р. Полтава) – Полтава, 2018. – С. 98-100.

28. Шульженко І.В. Особливості профілактики та попередження трудових конфліктів в організації / І.В.Шульженко, В. А. Алієва // Матер.1 Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові механізми сталого розвитку України» (25-26 жовтня 2018, Харків) –Харків, 2018. – С. 400-402.

29. Шульженко І.В. Соціальна відповідальність як засіб управління конфліктами в організації [Електронний ресурс] / І.В.Шульженко, В. А. Алієва // Приазовський економічний вісник.– 2018. – №4 (09). – Режим доступу до ресурсу: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09>.

АНОТАЦІЯ

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах.

Розв'язання конфлікту як типової ситуації в діяльності менеджера являє собою актуальне завдання в контексті підвищення загальної ефективності виробництва. Виходячи з цього пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії

всередині конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії.

Зв'язок роботи з науковими темами. Наукова робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U003102).

Метою наукової роботи є визначення механізму дослідження та розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення система профілактики та попередження конфліктів у підприємстві.

В ході виконання даної роботи розв'язуються такі задачі, як вивчення теоретико-методологічних основ профілактики та попередження конфліктів у підприємстві, здійснення аналізу існуючої системи профілактики та попередження конфліктів та розробка нових стратегічних підходів та шляхів удосконалення системи профілактики та попередження конфліктів у ДП ДГ «Степне» Полтавського району Полтавської області.

Об'єктом дослідження є процес профілактики та попередження конфліктів в умовах ДП ДГ «Степне» Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження є система економічних, правових, організаційних та соціальних взаємовідносин при розробці системи профілактики та попередження конфліктів на підприємстві.

Методи дослідження. Статистичний, системний, метод порівнянь, функціонально-вартісного аналізу, економіко-математичні методи та інші.

Інформаційна база. Інформаційною базою магістерської дипломної роботи слугували річні звіти аграрного підприємства, науково-довідкова література та результати власних досліджень автора.

Наукова робота містить вступ, теоретичний, аналітичний та рекомендаційний розділи, висновки й актуальні рекомендації, додатки.

В першому розділі роботи розглянуті теоретичні основи профілактики та попередження конфліктів у підприємстві.

Другий розділ містить аналіз стану профілактики та попередження конфліктів у ДП ДГ «Степне».

У третьому розділі надані рекомендації щодо стратегічних напрямів профілактики та попередження конфліктів у ДП ДГ «Степне».

Наукова робота логічно структурована, висновки і пропозиції конкретні й аргументовані, відображають сутність наукових досліджень.

Основними результатами дослідження, що характеризують його новизну, є такі:

Наукова новизна одержаних результатів. На основі проведеного дослідження отримані такі основні результати:

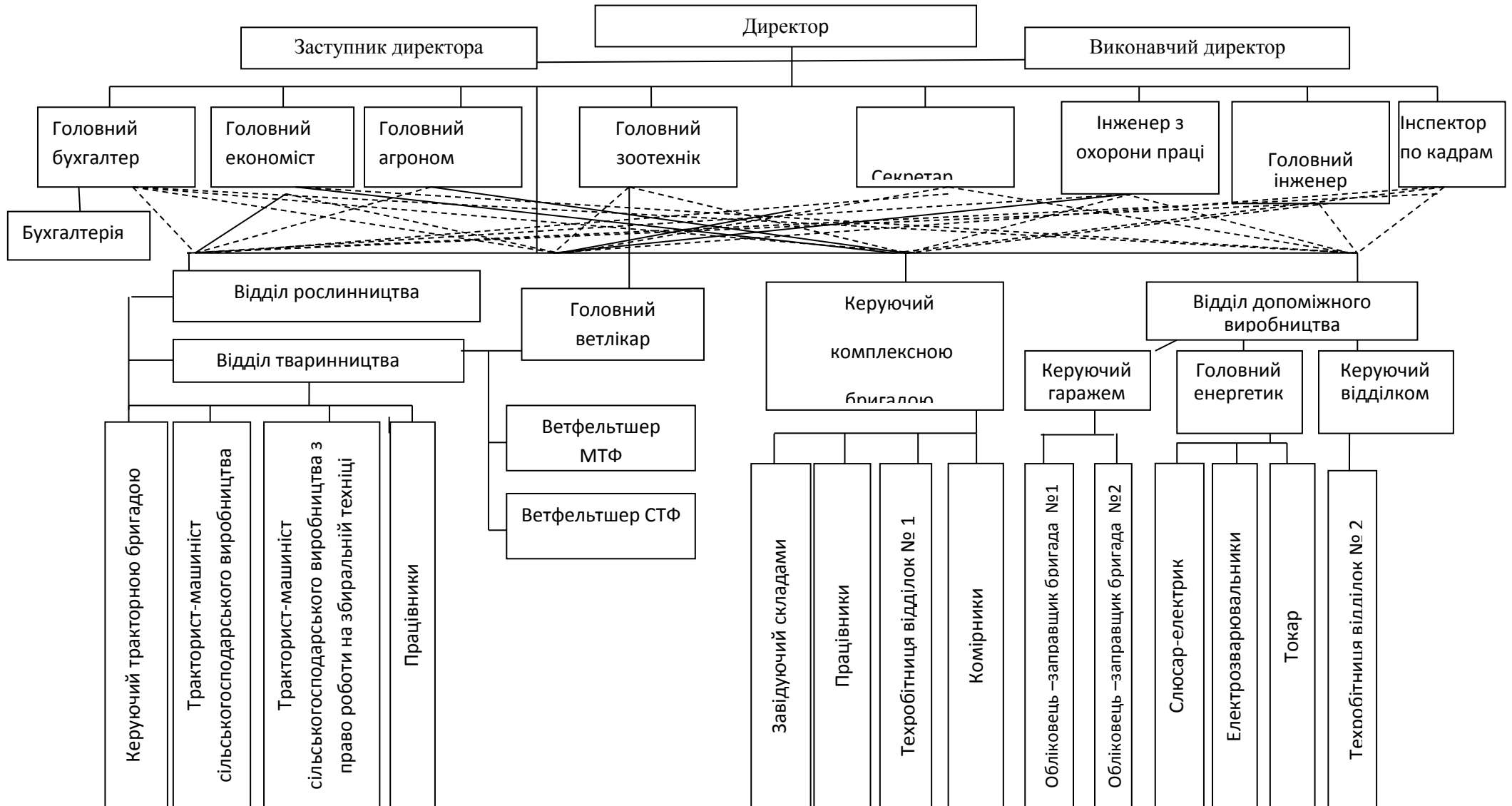
- набули подальшого розвитку методичні підходи щодо удосконалення категоріального апарату, а саме: поняття «трудовий конфлікт», класифікація трудових конфліктів з виокремленням особливостей трудових конфліктів у діяльності аграрних підприємств;

- набуло подальшого розвитку обґрунтування стратегічних напрямів запобігання та вирішення трудових конфліктів в залежності від основних позицій опонентів конфлікту.

ДОДАТКИ

Додаток А

Лінійно-функціональна структура управління ДП ДГ «Степне»



Додаток Б

Організаційна структура ДП ДГ «Степне»

