



## АНОТАЦІЯ

Кучма К. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації на прикладі підприємства ТзОВ «ОЛГІС».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 58 сторінок, 7 рисунків, 8 таблиць, 2 додатків, 40 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – система управління конфліктами і стресами в організації.

**Об'єкт дослідження** – ТзОВ «ОЛГІС».

**Метою роботи** є розроблення практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення клімату на підприємства.

**Методи дослідження** – методи організації дослідження: метод зрізів; емпіричні методи: анкетування, тестування, swot-аналіз, архівний метод (аналіз документів); методи обробки отриманих даних: якісний і кількісний аналіз із застосуванням методів математичної статистики; метод інтерпретації результатів дослідження: структурний.

**Ключові слова:** управління конфліктами, конфліктні ситуації, конфліктери, менеджмент, медіація, стреси, колектив.

## SUMMARY

Cristina K. Management of conflicts and stressful situations in the organization on the example of the enterprise LLC "OLGIS".

Qualifying work of the bachelor: 58 pages, 7 figures, 8 tables, 2 appendices, 40 literary sources.

**Subject of research** - conflict and stress management system in the organization.

**Object of research** - LLC "OLGIS".

**The Aim of the Work** is to develop practical recommendations for the formation and improvement of the climate for enterprises.

**Research methods** - research organization methods: method of sections; empirical methods: questionnaires, testing, swot-analysis, archival method (document analysis); methods of data processing: qualitative and quantitative analysis using methods of mathematical statistics; method of interpretation of research results: structural.

**Key words:** conflict management, conflict situations, conflicts, management, mediation, stress, team.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
1.1 Сутність конфліктів та стресових ситуацій в організації та їх види.....	12
1.2 Роль менеджера в процесі управління конфліктами та стресовими ситуаціями.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ТзОВ «ОЛГІС».....	26
2.1 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТзОВ «ОЛГІС».....	26
2.2 Дослідження чинників виникнення та тенденцій розвитку конфліктів та стресових ситуацій в організації.....	35
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
3.1 Організаційні технології вирішення конфліктів та стресових ситуацій в досліджуваній організації.....	45
3.2 Оцінка економічних показників вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві.....	52
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	59
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі.....	59
4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників.....	61
ВИСНОВКИ.....	64
БІБЛІОГРАФІЯ.....	67
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Знання конфліктів піднімає культуру спілкування і робить людину більш врівноваженою, а також більш стійкою в психологічному плані. Конфлікт, особливо соціальний — дуже цікаве явище в житті людей. І, незалежно від того чи іншого розуміння природи конфліктів, усі дослідники одноставні в тому, що ці соціальні явища потрібно ретельно вивчати і розробляти чіткі рекомендації по їх регулюванню з метою запобігання їх руйнівних наслідків. Тому, дуже важливим є вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій, згладжувати їх негативні результати, вміння перетворити неприязнь людей у співпрацю і взаєморозуміння. Питання вивчення і вдосконалення системи управління конфліктами в організації на сьогоднішній день визначили актуальність теми дослідження. Про це говорить той факт, що зіткнення точок зору, суджень, позицій — дуже часте явище соціального життя. Тому, щоб сформувати вірну лінію поведінки в різноманітних конфліктних ситуаціях, необхідно знати, що таке конфлікт і як люди розв'язують його та шукають порозуміння.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Узагальненням і систематизацією наукових знань про конфлікти, проблемою попередження та вирішення соціальних конфліктів різного рівня займалися відомі теоретики А.Я.Анцупов, Ю.Запрудський, А.І.Шипілов. Науковими та прикладними дослідженнями конфліктів, джерелами їх виникнення, структурою та етапами розвитку, формою прояву конфліктів у соціально-економічній та інших сферах життя займалися І.Є.Ворожейкін, Д.К.Захаров, А.Я.Кібанов. Теоретичні моделі розробили зарубіжні автори, які створили соціологічні та психологічні концепції трудових конфліктів в організації. Серед них К.Боулдинг, М.Вебер, Р.Дарендорф, Е.Дюркгейм. Повно і систематично про психологічні проблеми конфлікту пише Н.В.Гришина: види конфліктів, психологічні підходи до їх розуміння, аналіз взаємодії людей у конфліктних ситуаціях та ін. Професори

К.Девіс і В.Ньюстром внесли свій вклад у вивчення організаційної поведінки, організаційного розвитку і розвитку людських ресурсів. Саме напрацювання цих науковців і стали теоретичною основою нашої роботи.

**Мета кваліфікаційної роботи** — узагальнення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на конкретному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети слід виконати такі **завдання**:

- вивчити сутність, характерні ознаки, джерела виникнення конфліктів в організації;
- обґрунтувати об'єктивну необхідність та дослідити теоретичні засади механізму управління конфліктними ситуаціями в організації;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «ОЛГІС»;
- виявити особливості чинників виникнення та тенденцій розвитку конфліктів та стресових ситуацій у досліджуваній організації;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами в досліджуваній організації;
- дослідити окремі аспекти охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуаціях в організації.

**Об'єкт дослідження:** процес діяльності ТзОВ «ОЛГІС».

**Предмет дослідження:** система управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС».

**Методи дослідження.** При виконанні роботи були використані такі методи дослідження:

- 1) методи організації дослідження: метод зрізів;
- 2) емпіричні методи: анкетування, тестування, swot-аналіз, архівний метод (аналіз документів);
- 3) методи обробки отриманих даних: якісний і кількісний аналіз із застосуванням методів математичної статистики;
- 4) метод інтерпретації результатів дослідження: структурний.

**Практичне значення дослідження** полягає в тому, що запропонований у роботі комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами можна використовувати для запобігання виникненню конфліктних ситуацій у різних організаціях. Запропоновані методи допоможуть вирішити суперечки, вивести людей зі стану конфлікту інтересів і скерувати до взаєморозуміння, досягнення позитивних результатів.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність конфліктів та стресових ситуацій в організації та їх види

Конфлікти як основна сторона соціальних зв'язків, взаємодії і відносини людей, їх поведінки і вчинків, завжди привертали до себе пильну увагу людини. З'явившись з першими людськими спільнотами, конфлікти представляли собою повсякденні явища. Конфлікти існували завжди. Про них писали ще стародавні мудреці. Одні з них засуджували сварки і зіткнення між людьми і рекомендували їх уникати. Інші, навпаки, підкреслювали, що в суперечках породжується істина, що зіткнення і неприязні є рушійною силою всякої зміни і формування. Однак, хочемо ми того чи ні, але конфлікти в нашому житті є неминучими.

Слово «конфлікт» походить від латинського *conflictus* - зіткнення і практично в незмінному вигляді входить в інші мови [8, с.8]. Існує безліч визначень цього терміну, але найбільш поширений підхід полягає у визначенні конфлікту через протиріччя і перш за все - через соціальне протиріччя. Протилежності і суперечки перетворюються в конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, які є їх носіями. Іншими словами, конфлікт – це «процес, в якому два (або більше) індивіда або групи людей активно шукають можливість перешкодити один одному в досягненні певної мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його соціальні позиції і погляди» [9, с.71].

Соціологи, для яких звичніше виділяти суспільні відносини, характеризують конфлікт, перш за все, як максимальне загострення протиріч, зіткнення і протиборство, що викликаються протилежністю, несумісністю інтересів і позицій особистостей, соціальних груп, верств, класів, націй, держав.



Під соціальним конфліктом розуміють «відкрите протиборство, зіткнення двох або більше суб'єктів і учасників соціальної взаємодії, причинами якого є суперечливі потреби, інтереси і цінності» [19, с.5].

Одним і тим же поняттям конфлікту позначається широкий спектр явищ. Конфлікт - це «найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості» [21]. В цьому визначенні характеризується негативний аспект конфліктів, але не всі конфлікти обмежуються негативними наслідками.

«Соціальний конфлікт - це явний або прихований стан протиборства об'єктивно розбіжних інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальних суб'єктів, пряме і непряме зіткнення соціальних сил на ґрунті протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нової соціальної єдності» [18]. Інтереси виражаються соціальним ставленням тієї чи іншої спільноти до існуючого в суспільстві розподілу соціальних сил і виразу загальних тенденцій (соціальною дією). «Соціальні сили, які беруть участь в конфлікті, не завжди відображають тенденції свого розвитку конфліктним способом або способом відкритої боротьби. Збереження своїх позицій та інтересів вже може привести до нової «соціальної єдності» [12, с.54.] В літературі можна знайти й таке визначення конфлікту: «Конфлікт соціальний є граничним випадком загострення соціальних протиріч, що виражається в різноманітних формах боротьби між індивідами і різними соціальними спільнотами, спрямованої на досягнення економічних, соціальних, політичних, духовних інтересів і цілей, нейтралізацію або усунення дійсного або уявного суперника і не дозволяє йому домогтися реалізації його інтересів» [3, с.55].

З початку ХХ в. особливо продуктивно досліджують конфлікт зарубіжні психологи. Вони стверджували, що «немає соціальних груп без громадських систем і їх заміни. Сталість всього суспільства, на його думку, залежить від чисельності існуючих в ньому конфліктних відносин і типу зв'язків між ними» [19]. У психології поняття конфлікту також застосовується досить широко. Психологи аналізують конфлікт як природну умову взаємодії людей, в основі

якої лежать суперечності, істотні відмінності між інтересами і цінностями суб'єктів громадських зв'язків на відповідному цим відмінностям емоційному тлі. Тобто конфлікт не тільки являє собою гранично загострену форму протиріччя, але він також ще й служить способом виявлення і вирішення протиріч.

Можна зробити висновок, що конфлікт є досить складним соціальним і психологічним явищем, а також природним і неминучим результатом діяльності будь-якої групи. У будь-якому трудовому колективі завжди є місце невдоволенню, суперечливим думкам та інтересам. Більшість конфліктів несуть в собі як руйнівні, так і позитивні наслідки.

Вплив умов, в тому числі і конфліктних ситуацій, породжує у людини певні емоції - зміни в її нервовій системі, суб'єктивні реакції на вплив тих чи інших подразників. Якщо емоції мають негативне спрямування, то вони пригнічують людину, послаблюють її енергію і волю, змушують пасувати перед складними життєвими реаліями. Серед важких станів найширшого розповсюдження отримав стрес - нервове збудження, що виникає в результаті вирішення протиріч між природною, соціальною і духовною сутностями особистості, вибух душевного протистояння емоцій і думок, почуття і розуму, реакція на подразники, які перевершують певний критичний рівень і порушують рівновагу у внутрішньому середовищі організму.

Терміном «стрес» «об'єднують велике коло явищ, пов'язаних із зародженням, проявами і наслідками екстремальних впливів зовнішнього середовища, з конфліктами, зі складними і відповідальними виробничими завданнями, з небезпечною ситуацією» [27]. Стрес є реакцією не стільки на фізичні фактори ситуації, скільки на особливості взаємодії між особистістю і навколишнім світом».

Стрес і конфлікти пов'язані між собою і взаємообумовлюють один одного. Стрес є типовою реакцією людини на конфліктну ситуацію, але часто може виступати і причиною конфлікту. «Людина, яка знаходиться в стані стресу, частіше здатна піти на конфлікт в порівнянні з людиною, яка має комфортний

психофізіологічний стан. Стрес нерідко буває наслідком і причиною внутрішньоособистісних конфліктів» [2, с. 454]. Стрес - це загальний термін, що застосовується до впливів, які ми відчуваємо в житті. Присутність стресу у виробничій сфері є практично неминучою для багатьох видів робіт [28, с.366].

При високому емоційному напруженні особистість знаходиться під гнітом незмінного очікування якоїсь загрози, нехай навіть надуманої та нереальної. І хоча людські можливості до протидії стресу досить високі, кожен раз при стресовому стані людині доводиться перенапружувати себе, щоб уникнути психологічного зриву. Ця умова посилює будь-яку конфліктну ситуацію, створює зайві перешкоди на шляху до вирішення того чи іншого конфлікту.

Фізіологічні стреси виникають тоді, коли відбувається накопичення критичної маси втоми від стресових ситуацій. Плоди таких стресів - хвороби (виразка шлунка, мігрень, гіпертонія, біль у серці і в спині, артрит, астма і ін.).

Психологічні стреси поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційні стреси починаються в ситуації інформаційних перевантажень, коли людина не може впоратися із завданнями, не встигає прийняти рішення та ін. Робота керівника, його підлеглих в стресових ситуаціях може призвести до неправильного виконання обов'язків.

Емоційні стреси проявляються в ситуаціях загроз небезпеки. Людина стає дратівливою, втрачає апетит, занурюється в депресію, знижується її інтерес до спілкування.

Стрес – це явище, яке стало звичайним для сучасних людей. Неприємності на роботі, напружена обстановка в транспорті, непорозуміння в будинку і багато іншого дратує людей. XX століття назвали століттям стресу. Сьогодні XXI століття, проте стрес, не визнаючи ніяких меж, з легкістю ступив у нове тисячоліття і продовжує зміцнювати свої позиції.

Таким чином, як гострий конфлікт здатний викликати стрес, занепокоєння, незадоволеність, так і стрес може стати джерелом конфліктів. Стан стресу може виникнути як наслідок конфліктної ситуації, а може бути причиною або приводом для початку конфлікту.

## **1.2. Роль менеджера в процесі управління конфліктами та стресовими ситуаціями**

Керівник повинен завжди пам'ятати, що проблема виявлення причин виникнення конфліктів посідає ключове місце в пошуку шляхів їх запобігання й конструктивного розв'язання. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко забезпечити ефективний регулювальний вплив.

Представники ранніх шкіл управління, в тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт - це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в найефективнішій організації при найкращих взаємостосунках не тільки можливі, але й бажані. Необхідно тільки управляти конфліктом.

Конфлікт - неминучий результат будь-якої системи управління, будь-якої ієрархічно організованої системи. Ідеал повної соціальної рівності - безсумнівна утопія, омана, яка призводить лише до руйнування ефективності будь-якої спільної діяльності.

Фахівці з питань управління частіше визначають конфлікт як універсальний спосіб взаємодії складних систем, подолання протиріч і обмежень у будь-якій сфері, де присутні контакти між окремими людьми і їх спільнотами.

Існують чотири основні типи (рівня) конфліктів: 1) внутрішньо особистісний; 2) міжособистісний; 3) між особистістю і групою; 4) груповий та внутрішньоорганізаційний. Ці рівні тісно пов'язані між собою.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це гостре, критичне самовідчуття та переживання людини, викликане боротьбою структур внутрішнього світу особистості, що відображає суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і заважає прийняттю адекватного ситуації рішення і активним діям щодо його реалізації. Тут учасниками конфлікту є не люди, а різноманітні психологічні

чинники душевного світу особистості, які часто здаються або є несумісними: потреби, мотиви, цінності, почуття і т.п.

Міжособистісний конфлікт – це важковирішувані протиріччя, що виникають між людьми і які викликані несумісністю їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб. Цей тип конфлікту, можливо, найпоширеніший. Найчастіше - це боротьба за обмежені ресурси: матеріальні засоби, виробничі площі, час використання обладнання, робочу силу і т.д. У зародженні таких конфліктів, як правило, лежать об'єктивні причини. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник висуває непомірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не хоче працювати сумлінно.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе точку зору, що суперечить позиції групи. В організації люди взаємодіють безпосередньо один з одним не тільки як функціонери організації. Як наслідок, виникають відносини, нерегламентовані ніякими інструкціями. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, типові правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм визначає прийняття або не прийняття індивіда групою.

Груповий конфлікт. Організації складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Навіть в найефективніших організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть об'єднатися і спробувати відповісти йому зменшенням продуктивності. Часто через розбіжності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.

Як наслідок, розвиток конфлікту дуже часто призводить до порушення нормального функціонування організації. Проте, конфліктам доводиться приділяти увагу, і вони є невід'ємною частиною життя будь-якої організації.

В управлінській діяльності дуже важливими є попередження та подолання конфліктів і стресів. Існує підхід, який підкреслює необхідність регулювання конфлікту таким чином, щоб не допустити його поглиблення. Управління конфліктом відрізняється від вирішення конфлікту. Управління представляє собою пошук способів ліквідації суперечностей в трудовому колективі.

Підходи, пов'язані з управлінням конфліктом, нерідко зазнають критики за надмірну увагу до зовнішніх проявів конфлікту, за спроби всього лише послабити його наслідки, а не протистояти лежачим в його основі причинам. Однак, нерідко вирішити конфлікт неможливо, і тоді управління ним стане єдиним можливим виходом. Управління процесом протікання конфлікту (управління конфліктом) - це цілеспрямований вплив на хід конфлікту з метою розвитку або руйнування відносин між окремими індивідами, групами, а також соціально-економічними системами, в якій відбувається конфлікт.

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній ситуації. Зовнішній аспект відбиває організаційно-технологічні сторони цього важкого процесу, в якому суб'єктом управління є керівник (менеджер), лідер або медіатор.

У функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю. Одні з них несуть конструктивний характер і сприяють розвитку поєднаної з ними соціальної системи. Інші ж мають деструктивний характер і сприяють руйнуванню соціальної системи.

Тому суб'єкти громадського управління залежно від ставлення до конкретної соціальної системи можуть цілеспрямовано впливати на динаміку конфліктів, які відбуваються у цій системі. Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб попереджати деструктивні конфлікти і адекватно вирішувати конструктивні.

Функції управління конфліктом можна представити у вигляді такої таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Функції управління конфліктом

Стадія конфлікту	Функція
Передконфліктна	Прогнозування та попередження
Конфліктна	Організація управління конфліктом, його врегулювання
Післяконфліктна	Оцінка наслідки конфлікту і підведення підсумків

Примітка. Наведено за [13].

Прогнозування конфлікту - це основна функція управління ним, спрямована на оцінку ситуації в колективі та виявлення причин ймовірних конфліктів. Ця функція містить у собі вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, їх індивідуально-психологічних особливостей, а також потенційних змін у виробничій та організаційній структурі організації.

Врегулювання конфлікту являє собою здійснення функцій, пов'язаних із завершенням конфлікту. Вирішення конфлікту може бути остаточним або тимчасовим. Остаточне вирішення конфлікту досягається тоді, коли усунуті причини і предмет конфлікту. Тимчасове вирішення конфлікту відбувається в тому випадку, якщо конфлікт згасає на час, так як причини його виникнення цілком не усунуто, але знайдений якийсь компроміс. Щоб конфлікт не вибухнув знову, слід продовжити роботу щодо усунення причин його виникнення.

При залагодженні конфлікту слід звернути увагу на усі передумови його виникнення. Так, ступінь зрілості конфлікту, розуміння протилежними сторонами необхідності його розв'язання, готовності третьої сторони до врегулювання, ясність розуміння наслідків конфлікту. Потрібно чітко уявляти шляхи вирішення конфліктної ситуації: поступка однієї з протилежних сторін - повне визнання відсутності домагань, взаємне порозуміння суперників - відмова від конфлікту, досягнення компромісу в результаті взаємних поступок, домовленість про співпрацю, визнання проблем, що спровокували конфлікт.

Оцінка результатів конфлікту і підведення підсумків - завершальний етап управління конфліктом. Тут розглядається конфліктна ситуація від моменту її виникнення і до вирішення, робляться висновки про причини конфлікту і

вживаються заходи, які протидіють їх повторному виникненню. Ця функція також зосереджена на аналіз негативних наслідків конфлікту, з тим, щоб не допустити їх прояв в майбутньому. Особливо значущим для третьої сторони, яка разом з працівниками служби управління персоналом грає роль певного керівника конфліктуючих сторін, є робота з аналізу негативних факторів в процесі прийняття рішень по врегулюванню конфліктної ситуації. Виділяють наступні головні чинники, що призводять до негативних наслідків вирішення конфліктів: симпатії (антипатії) до однієї з конфліктуючих сторін не повинні позначатися на результатах вирішення конфлікту, так як необ'єктивне ставлення призводить до невірних рішень по врегулюванню ситуації; бажання швидше вирішити конфлікт не усуває причин його прояву, а тільки призводить до видимого врегулювання суперечки. Такий конфлікт може розгорітися знову; результат конфлікту, в якому примус з боку суб'єкта управління конфліктом, спрямований на відмову однієї зі сторін від боротьби або необґрунтованої поступки супернику є небажаним для придушення конфлікту; надання третій стороні одним із суб'єктів конфлікту не вигідної їй інформації про результати вирішення конфлікту; обмежені інтереси третьої сторони в результаті вирішення конфліктної ситуації.

Увага до цих факторів при управлінні процесом протікання конфліктів сприяє зменшенню різкості конфліктної ситуації, скорочує його тривалість і зменшує ймовірність появи негативних наслідків в результаті врегулювання конфліктів.

Таким чином, конфліктні процеси в організації цілком керовані. Відповідно, і стратегію управління конфліктом керівник зобов'язаний вибирати з точки зору найкращого результату вирішення конфліктної ситуації для організації або її структурного підрозділу.

Також, як і конфлікти, важливу роль в житті людей відіграють стреси. Навіть в добре керованій організації виникають ситуації, які негативно діють на працівників і викликають у них відчуття стресу. Сильний стрес може бути руйнівним для особи і для організації. У багатьох співробітників організацій в



процесі роботи виникають емоційні та фізичні проблеми, пов'язані зі стресами. Стрес може виникнути у працівників будь-яких професій і спеціальностей. Стрес на роботі пов'язаний з виконанням професійних завдань і функціональних обов'язків. Породжується він через надмірну психічну напруженість.

Значний інтерес вчених і практиків до питань управління організаційними і професійними стресами об'єднаний з очевидними потребами в нових технологіях розвитку стресостійкості і стабільності персоналу.

У зв'язку з широким спектром психологічних, соціально-економічних і технологічних змін в робочому просторі, в кінці ХХ ст. значно підвищився ризик психологічного стресу і професійних захворювань. Гостро постала проблема браку теоретичних і прикладних досліджень з питань управління стресом на роботі. Зі зростанням конкуренції і інтенсивності формування сучасних організацій, управління робочими стресами стало невід'ємною частиною ефективної стратегії управління кадровим потенціалом організацій.

На профілактику стресів на робочому місці, розробку і застосування методів нейтралізації або пом'якшення негативних наслідків стресів, розробку технологій швидкого відновлення сил і працездатності персоналу орієнтоване управління стресами в організації.

Є маса емпіричних підтверджень того, що робочі стреси є фактором, який виражає негативний вплив на здоров'я людей, їх задоволеність своєю роботою і, в кінцевому рахунку, впливає на ефективність їх діяльності. Робочі і професійні стреси можуть зсередини “спалювати” людські ресурси і приводити до зниження продуктивності, мобільності та динамічності стратегічного розвитку організації. Високий рівень організаційних стресів веде до підвищення неконструктивної напруженості, конфліктності в колективі, негативно позначається на здоров'ї персоналу, його лояльності по відношенню до організації, може призводити до плинності кадрів.

Управління стресами - це цілеспрямований вплив на персонал організації для адаптації людини до стресової ситуації, усунення джерел стресу і оволодіння методиками їх нейтралізації всіма працівникам [27, с.356].

Стрес є комплексом фізичних, хімічних та інших реакцій людини на подразники (стимули) в навколишньому середовищі, дія яких виводить з рівноваги фізіологічні і психічні функції цієї людини. Стрес може мати негативне або позитивне значення для людини. Він в певних умовах сприяє мобілізації зусиль працівника на рішення виробничих завдань або досягнення особистих цілей. У зв'язку з конфліктами більшої уваги заслуговує розгляд негативних сторін цього явища.

Стреси неминучі і є частиною життя кожного. Непередбачені зміни на роботі і в сім'ї можуть позбавити людину рівноваги, протиставити її стан навколишньому оточенню. Така невідповідність провокує втому, почуття небезпеки, зниження інтелектуальних здібностей, підвищенню кров'яного тиску, байдужість до роботи, неорганізованість, порушення трудової дисципліни і т.п. Це призводить до негативних наслідків в організації: зростає кількість нещасних випадків, знижується якість роботи, зростає плинність кадрів.

Основні джерела стресу діляться на фактори, пов'язаними з організацією, і обстановкою поза нею.

Управління стресом передбачає дослідження пов'язаних з процесом праці причин. Стреси можуть викликати такі чинники: - організаційні - перевантаження, неузгодженість дій, нечітке формулювання завдань; - конфлікт ролей: коли працівникові дають завдання, що виходять за межі посадових інструкцій, пред'являють суперечливі вимоги до роботи; - невпевненість в майбутньому: коли індивідові незрозумілі цілі його роботи, його підпорядкування і його права; - обов'язковість: підвищена відповідальність перед персоналом, участь в зібраннях і нарадах; - відповідальність за якість виконання робіт, невпевненість в майбутньому; - постійні зміни, потреба адаптації до технологічних змін, отримання нових навиків, виконання

додаткового навантаження; - взаємини з підлеглими: невміння управляти негативно налаштованим колективом; - взаємини з колегами: протистояння і конкуренція, відсутність підтримки при труднощах в колективі; невпевненість у посаді, пов'язана з ймовірним скороченням штатів, досягнення передпенсійного віку; - емоції, викликані роботою або кар'єрою: розчарування у кар'єрному рості, відсутність перспектив розвитку, уповільнення у службовому просування; - вплив організації: психологічне напруження, авторитарне керівництво, слабка поінформованість; - зовнішній вплив: конфлікт між потребами організації і родини; Зазначені причини можуть комбінуватися різними способами, бути гострими для керівників, що мають тиск зверху і знизу. Позитивні життєві події можуть також викликати великий стрес [27, с.356].

Керівник повинен удосконалювати навички управління стресом. Для цього може використовувати ряд способів: визначити повний обсяг і характер праці підлеглих, враховуючи їх можливості; погоджуватися з відмовою підлеглих виконувати доручення, з вагомих підстав; чітко формулювати посадові обов'язки, зони відповідальності, виробничі завдання; забезпечити належну винагороду за добре виконану роботу, бути наставником.

Для ефективного управління стресами увагу необхідно зосередити на зміні організації праці, як вважають багато фахівців. Інший підхід - участь працівників у плануванні та здійсненні змін. Експерти вважають, що працівники, які беруть участь в організаційних змінах, відчувають менший стрес, ніж ті, кого керівництво ігнорує. Сучасні організації пропонують своїм працівникам гнучкий графік, який дозволив би їм самим скласти свій розклад, враховуючи пріоритети і стиль їхнього життя. Також, існує такий варіант, коли начальник, володіючи певними навичками, може бути впевненою підтримкою для стривоженого підлеглого, допомагаючи своїм співробітникам подолати стрес.

Отже, конфлікт може призвести як до ефективності організації так і спровокувати її зниження, задоволення особистих потреб, колективного

співробітництва. Негативні наслідки виникають тоді, коли конфлікт мало напружений або надзвичайно напружений. Якщо конфлікт незначний, його намагаються не помічати і не роблять спроб його вирішити. Непорозуміння здається незначним, щоб спонукати сторони змінити власне або спільне рішення. Але компроміс, який не враховує всіх думок, є менш ефективним для людської мотивації.

Високий рівень конфлікту може супроводжуватися розвитком стресу його учасників. Це веде до зниження моралі і згуртованості. Руйнуються комунікаційні мережі, а це призводить до недостатку інформації і прийняття неправильних рішень. Організація може загинути.

Конфлікт - це нормальний прояв суспільних зв'язків і відносин між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні протилежних поглядів, позицій та інтересів, боротьба взаємопов'язаних сторін, які мають свої цілі.

Конфлікт, в своїй суті може бути конструктивним або деструктивним. Тому, його функції характеризуються з урахуванням позитивних і негативних наслідків.

У сучасній конфліктології виділяють наступні методи профілактики конфліктів і стресів в організації:

1. Висування цілей, які об'єднують весь організацію (в тому числі керівників підрозділів). Керівники підрозділів повинні бути провідниками цілей, які ставить перед персоналом керівник. У той же час цілі організації, висунуті керівництвом, повинні сприяти цілям персоналу.

2. Визначення видів зв'язку в організаційній структурі управління. Розробка організаційної структури управління передбачає встановлення складу ланок і підпорядкованості між ними, формування всіх потрібних структурних зв'язків між підрозділами і співробітниками. Лише в цьому випадку будуть забезпечені взаєморозуміння між ланками, однозначність відносин, адресність зв'язків, що усуває основу взаємних претензій з приводу розподілу обов'язків в організаційній структурі. А наявність таких претензій часто є причиною виникнення конфліктної і стресової ситуації.

3. Баланс прав і відповідальності при виконанні службових обов'язків. В рамках організації будь-яка професійна діяльність передбачає, що виконавець має свої службові обов'язки за своєю посадою (або робочого місця), з відповідними їй правами і подальшої відповідальністю за результати роботи. Дані характеристики посади відображаються, як правило, в описі роботи (посадової інструкції), а також частково регламентуються законодавчими актами (наприклад, нормами трудового законодавства) та іншими інструктивними документами. Відповідальність співробітника передбачає обов'язкове і своєчасне виконання службових обов'язків. У ряді випадків розпорядчі документи можуть містити додаткові вимоги, що зачіпають відповідальність виконавця.

4. Використання різних форм заохочення. Різноманіття форм заохочення слід розглядати як дієвий фактор управління мотивацією до трудової діяльності. Разом з тим, продумана і збалансована політика організації в області мотивації є потужним засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення передбачає розробку і застосування матеріальних і нематеріальних спонукальних систем.

Будучи суб'єктом конфлікту, керівник виступає одним з опонентів, відстоює власні погляди, інтереси та позиції у взаєминах з підлеглими, партнерами, працівниками інших підрозділів. Безпосереднім учасником конфлікту керівник, як правило, стає у випадках порушення службової етики, недотримання трудового законодавства чи несправедливої оціни роботи і поведінки працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ТЗОВ «ОЛГІС»

#### 2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТЗОВ «ОЛГІС»

Діяльність підприємства потребує певного організаційного наповнення, визначення осіб чи підрозділів, які повинні виконувати його завдання.

ТЗОВ «ОЛГІС» здійснює свою підприємницьку діяльність у такому напрямку: імпорт та гуртовий продаж одягу й інших товарів, в т.ч. вживаних, вироблених закордоном;

Географія бізнесу ТЗОВ «ОЛГІС» є надзвичайно широка. Так, основними партнерами підприємства є такі суб'єкти підприємницької діяльності: ПП Салько О.В. (м.Харків), ПП Казімір С.В. (м. Полтава), ПП Ленська Л.Ю. (м. Харків), ПП “Гранд Текстіль” (м. Київ), ПП Грицюк А. В., ПП Молчанов А. В. (м. Маріуполь).

Підприємство також взаємодіє з іноземними партнерами: фірмою Handelsagentur Export – Import Dieter Göbel (Німеччина), в якій купує вживаний одяг та оригінальні вироби, тобто несортовані товари на основі контракту купівлі-продажу гуртових партій товару; фірмою Olitex International (Данія), яка постачає товар з Великобританії та Німеччини; фірмою Joint Venture London Textile V&A (UK) Ltd (Велика Британія).

Однією з важливих характеристик організації, сформованої ТЗОВ «ОЛГІС», розташованої в м. Івано-Франківську, є її організаційна структура (рисунок 2.1).

Як бачимо, структура досліджуваної організації є лінійно-функціональною, що дозволяє реалізувати ті завдання, які ставить перед собою організація.

Управління ТзОВ «ОЛГІС» передбачає організаційне упорядкування, формування організаційної структури та здійснення безпосереднього внутріорганізаційного управління, виконуючи функції організації, планування, контролю, мотивації, координації.

Структура управління досліджуваною організацією через упорядкування взаємозв'язків між елементами системи визначає поділ праці і службові зв'язки між структурними підрозділами і працівниками управлінського апарату щодо підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

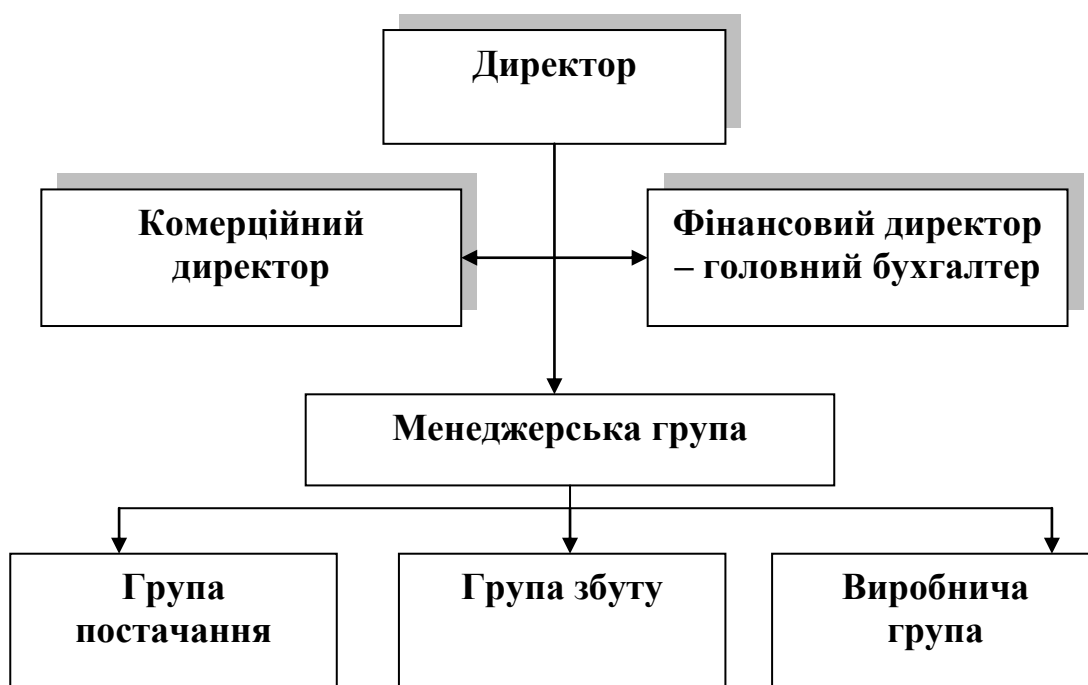


Рисунок - 2.1 Структура організації ТзОВ «ОЛГІС»

Примітка. Складено автором.

Функція організації – це «процес створення структури установи, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення спільної мети. Необхідною умовою створення структури є виконання робіт в межах функції планування, адже чітке визначення місії організації, цілей та завдань, вироблення стратегії діяльності формують базу для побудови структури. Важливим аспектом функції організації є визначення кола працівників, які

повинні забезпечувати виконання конкретних завдань. Сутність цієї функції полягає у створенні такої мережі організаційних відносин, яка б забезпечувала цілісність управлінської системи, ефективні взаємовідносини її компонентів, доцільні відносини координації і субординації між ними. Стосовно кожної конкретної організації, це означає формування управлінської структури, добір персоналу, організацію її діяльності» [21].

Здійснюючи організаційну функцію, керівництво ТзОВ «ОЛГІС» визначає форму організації системи, яка забезпечує реалізацію стратегії організації.

В межах організаційної структури ТзОВ «ОЛГІС» проходить весь управлінський процес, в якому беруть участь керівники всіх рівнів, категорій і фахової спеціалізації. При розгляді організаційної структури досліджуваної організації, слід пам'ятати, що об'єктом структуризації може бути вся організація, її окремі підрозділи, керівництво.

Як показує проведений аналіз, ТзОВ «ОЛГІС» відносяться до систем управління, структура яких є логічним балансом рівнів управління і підрозділів, побудованих за такою формою, яка дає змогу найбільш ефективно досягати поставлених цілей.

Вагомим елементом структури досліджуваного підприємства є внутріструктурні зв'язки, бо є інформаційною основою управління. За їх допомогою відбувається обмін інформацією між керівниками і структурними підрозділами, досягається порозуміння між учасниками управлінських процесів та координується управлінська діяльність. В ТзОВ «ОЛГІС» можна виокремити вертикальні та горизонтальні зв'язки. Основою вертикальних зв'язків є відносини субординації. Вертикальні зв'язки встановлюються між керівниками та їх підлеглими. Зв'язки типу субординації встановлюються між директором та комерційним директором, фінансовим директором та менеджерами менеджерської групи, тобто одні з них мають право віддавати вказівки, а інші зобов'язані їх виконувати. Горизонтальні зв'язки базуються на відносинах взаємозв'язку і взаємозалежності або опосередкованої залежності



які встановлюються при тісній взаємодії в між в процесі управлінської діяльності між рівноправними структурними підрозділами і керівниками. Наприклад, зв'язки між фінансовим та комерційними директорами.

В структурі управління досліджуваною організацією розрізняють лінійні і функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки – це відносини з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і руху інформації між лінійними керівниками. Функціональні зв'язки пов'язуються з певними функціями менеджменту.

Як вже зазначалося, ТзОВ «ОЛГІС» притаманний лінійно-функціональний тип структури організації. Функціональна компонента організаційної структури вказує на функціональний розподіл праці й функціональну спеціалізацію. Її основу становить принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. При даному типі організаційної структури найважливіші функції, що реалізуються організацією, знаходять організаційне закріплення. Для забезпечення реалізації кожної з основних функцій формуються спеціалізовані підрозділи з кваліфікованих працівників.

В процесі формування організаційної структури ТзОВ «ОЛГІС» було застосовано технологію організаційного проектування, що є елементом стратегічного контролінгу. Здійснення організаційного проектування виражалось у створенні організаційних проектів, що цілком охоплювали управлінську діяльність і передбачали: формулювання цілей, для організацій та кожного її підрозділу зокрема; визначення складу, взаємозв'язків та підпорядкування структурних підрозділів чисельності і складу персоналу апарату управління; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень з огляду на завдання що виконується; порядок і по черговість збирання, збереження, опрацювання, нагромадження та видача даних; регламентація управлінської діяльності.

В процесі формування організаційної структури ТзОВ «ОЛГІС» здійснювалося увиразнення цілей і завдань, визначення складу і

підпорядкування підрозділів, їх ресурсного забезпечення, розробка регламентуючих процедур, що їх здійснює організаційна система управління.

В ході формування організаційної структури управління ТзОВ «ОЛГІС» здійснювалося формування загальної структурної схеми. Регламентація організаційної структури передбачала розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. Вона включала визначення складу внутрішніх елементів підрозділів (; визначення проектної чисельності підрозділів; розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах; розрахунок затрат на управління і показників ефективності апарату управління в умовах організаційної структури, що проектується.

Побудова структури управління ТзОВ «ОЛГІС» здійснювалася шляхом організаційного проектування, яке впливає зі стратегічного плану і спрямоване на виконання місії і реалізацію цілей організацій. В ТзОВ «ОЛГІС» можна виділити такі етапи організаційного проектування: горизонтальний поділ праці (закріплення видів діяльності за підрозділами); налагодження інформаційно-комунікативних зв'язків між структурними підрозділами; визначення співвідношень повноважень різних посад; виокремлення посадових обов'язків та закріплення їх за конкретними особами.

В контексті реалізації функції контролінгу в ТзОВ «ОЛГІС» при формуванні підрозділу організаційної структури управління мали вплив чотири чинники (рисунок 2.2).

При формуванні організаційної структури ТзОВ «ОЛГІС» було враховано критерії оцінки раціональності організаційної структури: відповідність складності організаційної структури складності об'єкта управління; забезпечення на кожному із рівнів управління відповідності між необхідними функціями і закріпленими правами для їх виконання; уникнення дублювання функцій; збалансоване поєднання централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав і відповідальності; дотримання норм керованості; ступінь

надійності, оперативності, адаптивності, гнучкості, економічності, ефективності управління організаціями; період проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця.



Рисунок 2.2 - Чинники, які було враховано при формуванні структури ТзОВ «ОЛГІС»

Примітка. Складено автором.

З огляду на вищеназвані критерії було побудовано організаційну структуру, яка дозволяє ТзОВ «ОЛГІС» максимально ефективно взаємодіяти із зовнішнім оточенням, цілеспрямовано розподіляти зусилля персоналу на досягнення визначеної мети. Оскільки завданням організаційної структури є забезпечення реалізації завдань, що стоять перед організацією, то й проектування організаційної структури виходило із стратегічних планів організації та ґрунтувалося на принципі “Стратегія визначає організаційну

структуру”. Врешті-решт організаційна структура повинна оцінюватися її можливостями у справі досягнення цілей, що стоять перед організацією. Фактично, вказане є прикладом застосування елементів контролінгу в управлінні організацією.

Організаційна структура управління ТзОВ «ОЛГІС» не є чимось сталим: вона постійно видозмінюється, удосконалюється відповідно до змін зовнішнього середовища. Так, спочатку в організація мала окремого фінансового директора й окремого головного бухгалтера, що в умовах невеликої організації було неефективним. З часом ці дві посади було суміщено.

При побудові організаційної структури ТзОВ «ОЛГІС» було враховано як зовнішні, так і внутрішні умови і фактори.

Для забезпечення ефективності організаційної структури управління ТзОВ «ОЛГІС» було враховано такі принципи її формування: організаційна по-перше повинна відображати цілі і завдання підприємства; по-друге передбачати оптимальний розподіл праці між керівниками і рештою працівниками, що забезпечить креативність праці і навантаження, а також належну спеціалізацію; нормування структури управління слід пов’язувати з рамками повноважень і відповідальності кожного працівника, враховуючи систему вертикальних і горизонтальних зв’язків; між функціями і обов’язками, та відповідальністю й правами, з іншого, також слід дотримуватися збалансованості, бо її порушення спричинити дисфункцію системи управління в цілому.

Елементами структури в ТзОВ «ОЛГІС» є окремі працівники та функціональні підрозділи. Структуру ТзОВ «ОЛГІС» з огляду на її базові елементи, можна представити чотирикомпонентною схемою:

1) операційний центр, який складається з виробничої групи, групи постачання та групи збуту, їх діяльність прямо пов’язана з виробництвом товарів або послуг;

2) стратегічний центр складається з директора, фінансового та комерційного директорів, які відповідальні за розробку і досягнення

довгострокових цілей підприємства та розподіл ресурсів в коротко- і довгостроковій перспективі;

3) проміжну ланку представляє менеджерська група яка транслює рішення стратегічного центру, забезпечує їх виконання, а також є основою інформаційних потоків з обох центрів;

4) персонал підтримки опосередковано підтримує діяльність основного виробництва(прибиральниця, секретар, сторож, водій).

Організаційна структура ТзОВ «ОЛГІС» є простою, стратегічний центр переважає і використовує безпосередній контроль як основний механізм координації. Це відносно проста невелика організація, ступінь формалізації рішень, що ухвалюються є низьким, влада централізована, кожен працівник для ухвалення рішень передає інформацію в центр.

Отже, ТзОВ «ОЛГІС» має свої переваги та недоліки: чітко окреслена відповідальність, гнучкість, простота, співпадання цілей керівника і підлеглих. Разом з тим у цій простій структурі централізація всіх рішень, і порушення рівноваги, коли скажімо стратегічним рішення приділено більше уваги або ж значно більше уваги оперативним схильна до ризиків з боку зовнішніх впливів. Разом з тим неформальне спілкування та відсутності формалізації з огляду на соціальний комфорт працівника робить таку структуру ідеальною.

В ТзОВ «ОЛГІС» система менеджменту є ситуаційною: використання окремих функцій є точковим в залежності від ситуації. Яка склалася на ринку. Це дозволяє підприємству гнучко функціонувати в агресивному мінливому ринковому середовищі. Тому функція стратегічного контролінгу використовується лише за окремими елементами (визначення доцільності утворення певного підрозділу, обґрунтування реальності стратегічних цілей тощо). Таким чином, потенційно існуюча структура досліджуваної організації може забезпечити ефективну реалізацію функцій менеджменту.

Використовуючи дані, наведені в додатках А та Б, розрахуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «ОЛГІС» в 2019-2020 роках (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «ОЛГІС» у 2019-2020 роках

Показник	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення
Чистий дохід, тис. грн.	42055,1	26209,8	-15845,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	41123,5	24795,1	-16328,4
Чистий прибуток, тис. грн.	298,5	158,7	-139,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	26	24	-2
Фондовіддача	1276,3	2184,2	907,9
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1617,5	1092,0	-525,5
Рентабельність продажу, %	0,71	0,61	-0,1

Складено автором на основі фінансової звітності ТзОВ «ОЛГІС».

Як бачимо за даними таблиці 2.1, пандемічні обмеження вплинули на діяльність ТзОВ «ОЛГІС»: чистий дохід в 2020 році, порівняно з 2019 роком зменшився на 15845,3 тис. грн., чистий прибуток, відповідно на 139,8 тис. грн. Зменшилася продуктивність праці та рентабельність продажу, що також зумовлено скороченням обсягів продажу, зростанням чисельності днів простою, певним призупиненням ділової активності підприємства.

## **2.2. Дослідження чинників виникнення та тенденцій розвитку конфліктів та стресових ситуацій в організації**

Основа будь-якої організації – персонал, від діяльності якого залежить досягнення мети організації, реалізація та підвищення ефективності роботи і багато інших економічних показників.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути бажаними. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню цілей організації в цілому. Наприклад, людина, яка на засіданні

комітету сперечається тільки по тій причині, що не сперечатися вона не може, ймовірно, знизить ступінь задоволення потреб в приналежності, повазі, а також зменшить здатність групи приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору ініціатора суперечки тільки для того, щоб уникнути конфлікту і всіх пов'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненими, що чинять правильно. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем і т.д. Це робить процес прийняття групових рішень більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити особисті потреби в повазі і владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи призводить до їхнього фактичного виконання.

У ТзОВ «ОЛГІС» було проведено аналіз соціально-психологічного клімату. На першому етапі за допомогою анкетування було виявлено середній ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату.

У досліджуваному трудовому колективі соціально-психологічний клімат загалом є сприятливим. Усі працівники займають певну позицію, спільно виконують свої обов'язки і безпосередньо впливають один на одного під час роботи. Також працівники йдуть на контакт, а в разі потреби допомагають один одному. Для виконання загального завдання об'єднуються в одне ціле і формують міжособистісні взаємини між собою.

Тому було проведено соціологічне дослідження співробітників ТзОВ «ОЛГІС». У даному соціологічному дослідженні брала участь певна група працівників ТзОВ «ОЛГІС». Кількість опитаних – 20 осіб, 80% (16 осіб) з яких жінки, 20% (4 особи) – чоловіки (рисунок 2.3).

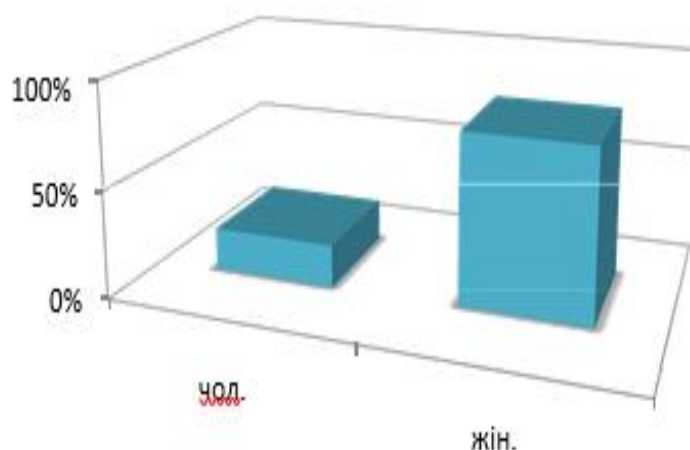


Рисунок 2.3 - Гендерна структура робітників, які брали участь в опитуванні

Примітка. Складено автором на осевій проведеного дослідження в ТзОВ «ОЛГІС».

Вікова категорія співробітників така: 20-40 років – 60%; 40-60 років – 40%.

У ТзОВ «ОЛГІС» переважає кількість молодих працівників (рисунок 2.4).

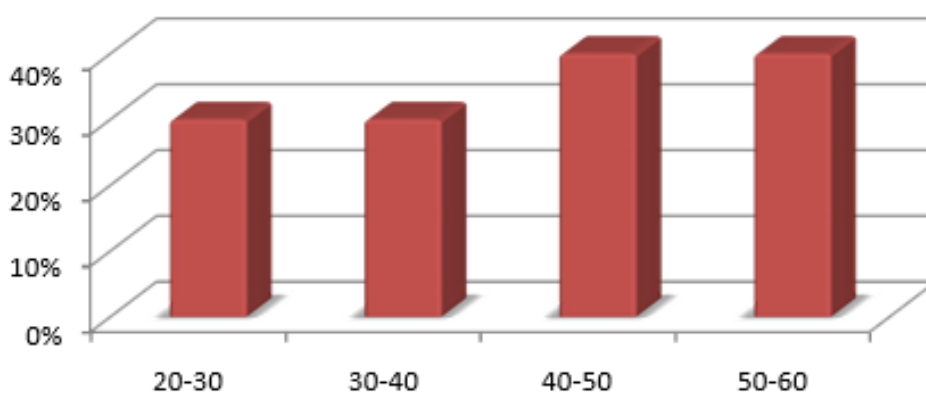


Рисунок 2.4 - Вік співробітників, які брали участь в опитуванні

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТзОВ «ОЛГІС».

Анкетування показало, що лише один працівник має стаж більше 10 років, а 70% співробітників мають стаж роботи до 5 років (рисунок 2.5).



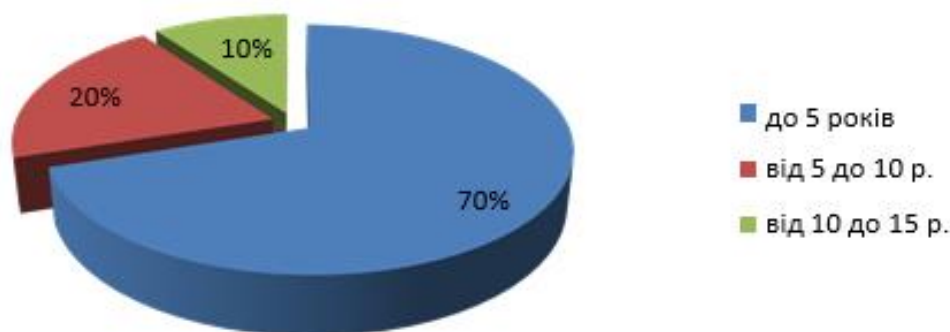


Рисунок 2.5 - Стаж роботи працівників, які брали участь в опитуванні.

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТЗОВ «ОЛГІС».

Половина колективу періодично бере участь у конфліктних ситуаціях. Дуже часто у конфліктних ситуаціях опиняються 10% працівників, проте іншим 10% вдається повністю уникати таких ситуацій (рисунок 2.6).

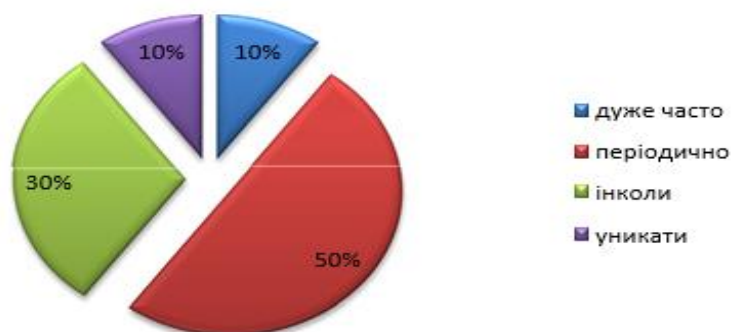


Рисунок 2.6 - Як часто ви опиняєтеся учасником конфліктів на роботі?

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТЗОВ «ОЛГІС».

При відповіді на питання про те, як часто в організації виникають конфлікти, 60% опитаних співробітників відзначили, що такі явища відбуваються в їх організації не дуже часто (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 - Частота виникнення конфліктів

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТзОВ «ОЛГІС».

Основні конфлікти, що відбуваються в організації, належать до сфери виробничих відносин між керівниками і підлеглими (70%). Наступними за значимістю йдуть конфлікти, що зачіпають міжособистісні відносини в основному між самими працівниками (30%).

На питання про те, як поведуться працівники, якщо правда на боці слабкого, 30% респондентів відповіли, що займають нейтральну позицію і намагаються ні в що не втручатися. 60% вважають, що в їх організації ситуація може складатися по різному, в залежності від обставин. У виникаючих конфліктах керівники в 80% випадків беруть активну участь, а в 20% – спостерігають за їх розвитком, будучи пасивними учасниками.

Також було проведено анкетування членів досліджуваного колективу, яке дозволило створити уявну картину соціально-психологічного клімату даної групи. Була використана «Анкета для оцінки загальної атмосфери в колективі». В результаті попереднього опитування отримані наступні дані: 65% опитаних повністю задоволені своєю роботою, вважають її цікавою та різноманітною і не планують міняти робоче місце найближчим часом, відносини з колективом вважають дружніми і довірчими. 35% висловили своє невдоволення заробітною платою, а також вважають, що керівництво занадто суворе і прискіпливе до них. Загальну атмосферу в колективі оцінюють на «4», оскільки іноді дійсно виникають конфлікти і непорозуміння між членами колективу, але вони

швидко налагоджуються. Результати анкетування представлені нижче в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Середні показники анкетування робітників ТзОВ «ОЛГІС»

Показник	Виражається (в балах)								Показник
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружність	x								Ворожість
Згода	x								Незгода
Задоволення			x						Незадоволення
Продуктивність		x							Нераціональність
Теплота	x								Холодність
Співпраця		x							Незгуртованість
Доброзичливість		x							Недоброзичливість
Захопленість				x					Байдужість
Цікавість							x		Нудьга
Успішність				x					Безуспішність

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТзОВ «ОЛГІС».

За даними таблиці 2.1. визначили середньо групову оцінку психологічного клімату, яка склала 27. Дане число є оцінкою співробітників, згідно з якою соціально-психологічний клімат до певної міри є нестійким.

На наступному етапі був використаний метод тестування, в рамках якого апробувалися підібрані методики: визначення індексу групової згуртованості Сішора, «Експрес-методика» з вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. При визначенні індексу групової згуртованості Сішора, був встановлений рівень згуртованості досліджуваного колективу, який становить 11 балів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Результат анкетування співробітників ТзОВ «ОЛГІС»

Запитання анкети	Відповіді, %
------------------	-----------------

## Продовження таблиці 2.2

Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу?	
- Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5)	12
- Беру участь у більшості видів діяльності (4)	27
- Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших (3)	54
- Не відчуваю, що є членом групи (2)	4
- Існую окремо від нього (1)	2
- Не знаю, важко відповісти (1)	1
Чи перейшли б Ви в інший колектив / на інше місце роботи, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?	
- Так, дуже хотів би перейти (1)	14
- Швидше перейшов би, ніж залишився (2)	37
- Не бачу ніякої різниці (3)	18
- Швидше за все залишився би у своїй групі (4)	21
- Дуже хотів би залишитися в своїй групі (5)	8
- Не знаю, важко сказати (1)	2
Які взаємини між членами Вашого колективу?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	32
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	51
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	10
- Не знаю, важко сказати (1)	3
Які у Вас взаємини з керівництвом?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	29
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	58
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	13
- Не знаю. (1)	2
Яке відношення до роботи у Вашому колективі?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	37
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	46
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	15
- Не знаю (1)	2

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТзОВ «ОЛГІС».

Таким чином, були отримані такі дані: більшість опитаних середньо оцінюють свою приналежність до колективу, 40% працівників перейшли б на інше місце роботи при можливості, а взаємини з керівництвом і між співробітниками вважають такими ж, як і в інших колективах. Результат опитування склав 11 балів, що є середнім показником згуртованості і означає, що в колективі панують хороші професійні стосунки, але при цьому працівники не відчувають, що є членами міцної групи.

Взаємини між членами даного колективу не є близькими, але і не погані. Негативні інциденти трапляються нечасто, швидко згасають, і, як правило, не переростають у ворожнечу.

Працівниками ТЗОВ «ОЛГІС» було висловлено думку про неефективну систему адаптації новачків. Новому працівнику не зрозуміло, що робити і як себе потрібно поводити. У нього відсутня необхідність якось проявляти себе, немає діалогу з керівником. Новий працівник не має мотивації до праці. У нього виникає відчуття, що керівник йому не довіряє. Новачок не бачить себе разом з колективом. Він розуміє, що в організації відсутні можливості для розвитку.

Таким чином, у ТЗОВ «ОЛГІС» створений колектив, що включає в себе працівників різних професій, різного віку, рівнів освіти і стажу роботи. За даними проведених опитувань можна зробити висновок, що психологічний клімат в ТЗОВ «ОЛГІС» є сприятливим, але не завжди спрямовує діяльність працівників на доброзичливе ставлення один до одного, на співпрацю, взаємодопомогу.

Спираючись на наведені результати дослідження, можна сказати, що колектив загалом є неконфліктним. Цьому сприяє переважна кількість високоосвічених співробітників зрілого віку. Хоча, серед працівників присутні й такі особи, яких можна віднести до типу конфліктних людей.

Отже, керівному персоналу можна рекомендувати, що в майбутньому, набираючи нових співробітників, потрібно тестувати їх на схильність до конфліктів і не допускати прийому на роботу тих, хто відноситься до конфліктної групи. Таким людям складно працювати там, де в обов'язки входить спілкування з іншими людьми. Спираючись на отримані результати дослідження, необхідно також відзначити, що в колективі інколи бувають ситуації, коли керівництво практично не бере участі у вирішенні виникаючих конфліктів. Безпосередньо керівництво здебільшого є учасником, а інколи навіть призвідником конфліктів в організації. Звідси виникає негативне ставлення до керівника, що надалі може призвести до суперечки і перерости в затяжний конфлікт.

Стреси і конфлікти на робочому місці можуть виникнути через перевантаження або, навпаки, недостатню завантаженість. При цьому

співробітник, який вважає, що його робоче навантаження не відповідає займаній посаді й одержуваній заробітній платі, відчуває не менший стрес, ніж працівник, звантажений непосильною роботою.

Також серйозний стрес загрожує співробітникові, від якого вимагається швидке і якісне виконання декількох важко сумісних функцій. Дуже важливо, щоб працівник мав чітке уявлення про свої посадові обов'язки, межі власних повноважень, а також розумів систему оцінки своєї праці. Людина, яка має конкретну ціль і чітко розуміє алгоритм дій для її досягнення, відчуває себе набагато спокійніше.

Ще однією причиною стресу може бути виконання співробітником нових обов'язків, які не відповідають його досвіду. Наприклад, при переході на більш високу посаду. Небезпеку становить також і необхідність день у день займатися однією справою.

Соціологічними дослідженнями встановлено, що втрата робочого часу від конфліктів і постконфліктних переживань становить близько 15%, а продуктивність праці знижується на 20%.

Конфліктній ситуації притаманна напруженість сторін при спілкуванні, видачі завдань, а також прийнятті рішень. Така напруженість потребує додаткових зусиль менеджера там, де раніше вони об'єктивно не були потрібні. Потреба багато разів пояснювати підлеглому завдання не є свідченням того що, керівник не впорався з роботою. Для менеджера це є свідченням напруженості з боку підлеглого, і сигналізує про виникнення конфліктної ситуації.

Однак, найчастіше джерелом стресового стану співробітників виступає стиль менеджменту в організації. Керівники повинні пам'ятати, що позитивна стимуляція співробітників здатна збільшити якісні показники їх роботи з набагато більшою ефективністю, ніж постійний тиск і надмірна вимогливість.

На підставі проведених досліджень побудовано матрицю SWOT-аналізу управління конфліктами та стресами на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз системи управління конфліктами та стресами в ТЗОВ «ОЛГІС»

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність авторитетного керівника;</li> <li>– конфлікт веде до змін, розвитку, перетворень в системі управління конфліктами і стресами в організації;</li> <li>– згуртування колективу ТЗОВ «ОЛГІС» при суперечці з опонентом;</li> <li>– діагностика можливостей свого колеги в конфліктній ситуації.</li> <li>– наявність кваліфікованого, згуртованого колективу;</li> <li>– висока якість послуг, що надаються;</li> <li>– низький рівень конфліктності в колективі, тому що один співробітник може знайти підхід до іншого;</li> <li>– створення почуття «Великої родини».</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно;</li> <li>– немає системи профілактики конфліктів і стресів;</li> <li>– високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)</li> <li>– наявність персоналу з високим рівнем конфліктності;</li> <li>– зниження активності співробітництва колективу під час конфлікту і після нього.</li> </ul>
<p><b>Можливості:</b></p>	<p><b>Загрози:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість додаткового фінансування програм розвитку персоналу;</li> <li>– наявність на території області освітніх установ, що здійснюють підготовку за конфліктологією і медіації;</li> <li>– наявність регламентів поведінки працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неприязнь до керівника або до працівників з боку представників зовнішнього середовища;</li> <li>– плинність персоналу;</li> <li>– зниження кон'юнктури ринку.</li> </ul>

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТЗОВ «ОЛГІС».

Виявлено основні причини, що заважають ефективному функціонуванню робочого колективу ТЗОВ «ОЛГІС»: у колективі періодично спостерігається пригнічений настрій, песимізм, антипатії людей один до одного, присутнє суперництво; успіхи або невдачі одного залишають байдужими інших членів колективу; у важких випадках колектив не здатний об'єднатися; в результаті цього виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення; колектив закритий і не прагне співпрацювати з іншими колективами.

Проведений аналіз дозволив нам вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище ТЗОВ «ОЛГІС», виявити сильні і слабкі сторони системи управління конфліктами і стресами в ній, можливості та загрози для існування даної системи в організації. Встановлено ланцюжок зв'язків між цими

факторами. На підставі вищенаведених досліджень можна зробити висновок: погано розроблена система управління конфліктами і стресами негативно впливає на продуктивність праці співробітників організації, а також на імідж керівника і колективу ТзОВ «ОЛГІС», а тому знижується якість послуг, які надаються населенню.



## РОЗДІЛ 3

# ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Організаційні технології вирішення конфліктів та стресових ситуацій в досліджуваній організації

Співробітники ТзОВ «ОЛГІС» намагаються слідувати деяким умовам щодо запобігання конфліктних і стресових ситуацій. Це відбувається так. Насамперед створюються умови, що перешкоджають виникненню і розвитку конфліктних і стресових ситуацій. Як показує практика, найпоширеніші конфлікти в ТзОВ «ОЛГІС» – міжособистісні та міжгрупові.

Багато психологів відносять управління стресами і конфліктами до числа управлінських функцій керівника.

Безумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові стилі поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи таке ставлення до справи, таку поведінку, яку передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

Для безконфліктної взаємодії керівника та підлеглих використовуються такі методи й умови:

- відбувається стимулювання сумлінного виконання своїх обов'язків (в основному матеріальне);
- проводиться спільний відпочинок для зняття психологічної напруги в колективі;
- при виникненні важливих проблем, співробітників інформує керівник про можливе надання допомоги при їх вирішенні;
- відбувається заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній діяльності робочого колективу ТзОВ «ОЛГІС»;

- якщо керівник ставить перед підлеглими якесь завдання, то забезпечує необхідними засобами для його виконання;
- керівник не ставить перед підлеглими завдання, які не відповідають їх можливостям;
- оцінка результатів діяльності підлеглого дається тільки після її достатнього вивчення;
- розмова з приводу критичної оцінки починається з позитивних аспектів діяльності;
- якщо керівник допустив помилки, то намагається не звинувачувати в цьому підлеглих (по можливості);
- керівник дотримується правила: менше прорахунків – менше конфліктів, менше покарань – менше проблем.

Управління стресами і конфліктами вважається більш продуктивним, ніж прагнення повністю їх уникнути. Стикаючись з «проблемними» клієнтами, дуже складно уникнути, наприклад, почуття гніву, образи, безпорадності, але навчитися управляти ними цілком можливо. Потрібно прагнути акцентувати увагу не на негативних емоціях в процесі розмови, а на тих результатах, які будуть досягнуті після виконання роботи, як-от укладання вигідної угоди, збільшення прибутку, створення позитивного іміджу організації в очах клієнтів, партнерів [21, с. 56].

Для безконфліктної взаємодії співробітників з клієнтами застосовуються такі методи і правила:

- при взаємодії з населенням працівник проявляє стриманість своїх негативних емоцій, уникає грубощів і неповаги; дотримується елементарних правил ввічливості («добрий день», «спасибі», «будь ласка», «до побачення» і т. д.);
- працівник намагається задовольнити потреби в послугі навіть найбільш примхливих і прискіпливих відвідувачів;
- співробітник при взаємодії з відвідувачем проявляє терпіння і поступливість.

Також для досягнення високої продуктивності праці керівнику необхідно:

- 1) об'єктивно оцінювати здібності, потреби і схильності працівників, а також намагатися вибрати для них відповідний обсяг і тип роботи;
- 2) дозволяти працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, коли у них є для цього поважні підстави;
- 3) чітко визначати конкретні параметри повноважень і виробничих вимог, відповідальності, застосовувати двосторонню комунікацію;
- 4) використовувати стиль лідерства, що відповідає даній ситуації;
- 5) забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу;
- 6) виступати в ролі наставника щодо підлеглих, розвивати їхні здібності та обговорювати з ними складні питання.

Медіація є найбільш м'якою формою альтернативного вирішення спорів. Під час процедури медіації сторони, які беруть участь в конфлікті, самостійно приходять до взаємовигідного рішення, спираючись на досвід, знання і вміння медіатора. Вирішення суперечки повністю залежить від волі самих сторін.

Медіація (від лат. *Mediare* – бути посередником) – форма позасудового вирішення суперечок за допомогою третьої нейтральної сторони - медіатора (посередника).

Медіація допомагає заощадити час, гроші та емоційні сили учасників суперечки. При її проведенні обстановка, регламент і зміст процесу можуть бути визначені індивідуально.

Роль медіатора як незалежної третьої сторони полягає в сприянні сторонам, які добровільно беруть участь у процедурі медіації при виробленні взаємовигідного і життєздатного рішення.

Медіації притаманні характерні риси:

- процес медіації базується на принципах, жоден з яких не може порушуватися;
- активна роль належить сторонам;
- медіатор не може бути представником сторін;
- медіатор організовує й управляє перемовинами.

Крім цього слід звернути увагу на переваги медіації: медіація допомагає заощадити час, гроші і емоційні сили учасників спору або конфлікту; при її проведенні обстановка, організація, регламент і зміст процесу можуть бути визначені індивідуально; медіація спрямована не стільки на конфлікт (з'ясування хто правий, хто винен) або на виграш, скільки на конструктивний пошук рішень; щодо часових витрат то медіація може бути легко підлаштована під потреби учасників і може враховувати емоційні та особисті аспекти суперечки; при вирішенні конфлікту за допомогою медіації досягнуті домовленості, як правило, більш довговічні і відповідають реальному стану речей, що не тільки сприяє втіленню їх у життя, а й робить їх існування прийнятним і взаємовигідним кроком.

Можна виділити три основні етапи в процесі медіації.

1. Знайомство з конфліктом і конфліктуючими сторонами. Медіатор вивчає історію проблеми, вимоги опонентів. Багато конфліктів мають специфічний характер. Медіатору доводиться вникати в проблему, читати відповідну літературу, консультиватися з фахівцями.

2. Робота з конфліктуючими сторонами. Медіатор, можливо, декілька разів зустрічається з кожною зі сторін з метою їх підготовки до проведення спільних перемовин (уточнюються вимоги, знімаються звинувачення, пом'якшуються формулювання і т. д.).

3. Ведення перемовин – найбільш важливий етап. В їх ході медіатор виконує ряд функцій: ведучого, тренера, «підштовхувача», педагога і т.д. Він стежить за тим, що і як говорять опоненти, за необхідності виправляючи, підбадьорюючи або засуджуючи їх. Важливо, щоб кожна зустріч була відзначена, хай невеликим, але реальним досягненням прогресу.

Для вирішення конфліктів існують спеціалізовані центри медіації, які об'єднують висококваліфікованих практиків і вчених-фахівців у галузі юриспруденції, психології, конфліктології, соціології, що дозволяє реалізовувати програми підвищення кваліфікації.

Програми спрямовані на навчання професійних медіаторів серед юристів, адвокатів, суддів, соціальних працівників, працівників різних сфер діяльності, менеджерів вищої і середньої ланки, психологів, державних службовців, а також тих, хто за специфікою своєї діяльності змушений брати участь, розпізнавати, запобігати і вирішувати конфліктні ситуації. Застосування сучасних методик навчання дозволяє слухачам отримати актуальні знання в сфері медіації та альтернативного вирішення суперечок, а також оволодіти навичками і вміннями для їх застосування у практичній діяльності.

Для того, щоб вирішити виявлені проблеми, необхідно розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС». Вони повинні складатися з низки запропонованих заходів щодо усунення виявленої проблеми і очікуваним результатом проведеної діяльності (таблиця 3.1)

Головною проблемою системи управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС» є відсутність системи профілактики конфліктів і стресів. Для вирішення цієї проблеми необхідно виділити кошти з бюджету підприємства.

Для вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС» пропонується прийом фахівця з кадрової роботи, який за кошти організації пройшов би базовий курс в спеціалізованому центрі медіації (наприклад – Український центр медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі).

На сьогодні кадрова робота включає в себе не тільки діловодство, а й роботу безпосередньо з людиною, адже від кваліфікації працівника залежить злагоджена робота організації в цілому. Тому, курси медіації для заступника керівника необхідні.

До кадровика, як до медіатора, працівники-опоненти можуть звернутися у випадках, коли: а) об'єктом регулювання є тривалий конфлікт. Всі аргументи, сили і засоби вичерпані, але вирішення конфлікту при цьому не наступило; б) сторони відстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть знайти спільних точок дотику; в) по-різному трактують правові норми або інші

критерії, які є ключовими у вирішенні конфлікту; г) одній зі сторін завдано серйозної шкоди і вона вимагає санкцій щодо до опонента; д) сторонам важливо зберегти хороші стосунки, конфлікт не інтенсивний, але взаємовигідне рішення вони знайти не можуть; е) опоненти дійшли тимчасової угоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за її виконанням.

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС»

<b>Проблема</b>	<b>Рекомендації</b>	<b>Заходи</b>	<b>Результати</b>
Високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)	Створити циклограму роботи з клієнтами по певних днях і питаннях	Визначимо зайнятість фахівців в робочі дні тижня, більш зручні, розвантажені дні та години для роботи з клієнтами; проінформуємо населення щодо змін, які відбулися в роботі підприємства: розміщуємо інформацію про зміни.	Даний захід сприяє зниженню виникнення конфліктної ситуації з клієнтами: підприємство зможе уникнути черг
Немає системи профілактики конфліктів і стресів	Проходження курсів медіації в спеціалізованих центрах	Направити на курси медіації заступника керівника	Свій медіатор в колективі дає можливість: <ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалити роботу щодо уникнення конфліктів і стресів;</li> <li>- бачити причини конфліктів і вміти їм запобігти;</li> <li>- проводити роботу з профілактики конфліктів і стресів.</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.1

Управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно	Забезпечення співробітників інформацією щодо самоконтролю і саморегуляції	Знайти в мережі Інтернет буклет на тему: «Технології самоконтролю і раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях». Використовувати цей буклет як «настільну книгу» в складних ситуаціях	Співробітники будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт
Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності	Проведення спортивних заходів по волейболу, тренінги, трудові суботники	Проведення керівником організації тренінгів для утворення чи згуртування команди; проведення трудових суботників з благоустрою території з подальшим відпочинком на природі.	Сполучені духу колективу, визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети.
Зниження співпраці колективу під час конфлікту і після нього	Колективне святкування днів народжень співробітників і професійних свят	Співробітники спілкуються в неформальній обстановці, діляться особистим, розповідають про себе і свою сім'ю один одному.	Хороші і довірливі взаємини на роботі - запорука успішної, ефективної та плідної співпраці

Примітка. Складено автором.

Оперативне самостійне втручання кадровика в конфлікт можливе в ситуаціях, коли: а) відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій, існує безпосередня загроза застосування насильства; б) однією зі сторін інтенсивно застосовується насильство; в) кадровому працівникові особисто невігідний цей

конфлікт; г) конфлікт негативно впливає на середовище, яке контролюється кадровим працівником (наприклад, необхідно врегулювати службовий конфлікт, який негативно впливає на весь колектив); д) сторони не дійшли згоди, а у кадровика є можливість задовольнити інтереси обох сторін.

### **3.2. Оцінка економічних показників вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві**

Проведемо оцінку вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами на підприємстві (табл. 3.2.).

За даними таблиці 3.2 можна зробити висновок, що передбачувані заходи мають невеликі витрати (22 000 гривень).

Таблиця 3.2 - Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТЗОВ «ОЛГІС»

<b>№ п/п</b>	<b>Заходи</b>	<b>Період реалізації</b>	<b>Ресурси</b>	<b>Затрати</b>
1.	Програма «Медіація. Базовий курс» в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі	Серпень 2021 року	Заступник керівника	22 000 гривень
2.	Створити циклограму прийому відвідувачів у певні дні і з певних питань	Упродовж року	Всі співробітники	Не приносить затрат
3.	Забезпечити наявність літератури з навчання самоконтролю	Упродовж року	Всі співробітники	Не приносить затрат
4.	Спортивні заходи, тренінги щодо командування, трудові суботники	Упродовж року	Всі співробітники	Кошти, передбачені на неформальні заходи
5.	Колективне святкування днів народжень співробітників, професійних свят	Упродовж року	Всі співробітники	За рахунок працівників колективу

Примітка. Складено автором.



Підвищення кваліфікації кадрового працівника в сфері системи управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС» можна забезпечити шляхом відрядження співробітника в Центр медіації. З'ясувалося, що базовий курс медіації вартує 22 000 гривень і складається зі 128 годин. За формулою 3.1 розрахуємо витрати на отримання кваліфікації одного працівника:

$$З = N Z_1 \quad (3.1)$$

де  $Z$  – витрати на проходження програми «Медіація. Базовий курс»;

$N$  – кількість фахівців, спрямованих на підвищення кваліфікації з відривом від роботи в навчальні заклади;

$Z_1$ -витрати на навчання одного фахівця.

Маємо: 22 000 грн. = 1 чол. \* 22 000 грн.

На проживання співробітника з бюджету ТзОВ «ОЛГІС» виділяється 300 гривень на одну добу, оскільки даний курс проводиться очно-заочно з елементами дистанційного навчання, на розгляд найважливіших теоретичних аспектів і проведення тренінгів відводиться 60 годин (планується протягом двох тижнів).

Розрахуємо вартість проживання заступника керівника на 14 календарних днів за формулою 3.2:

$$Z_{пр} = N_{дн} S_{сут} \quad (3.2)$$

де  $Z_{пр}$  – витрати на проживання;

$N_{дн}$  – кількість календарних днів;

$S_{сут}$  – сума вартості однієї доби проживання.

Звідси: 4 200 грн. = 14 дн. \* 300 грн.

Таким чином, з'ясували, що на проживання заступника керівника під час проходження курсу медіації буде потрібно виділити коштів на суму 4 200 гривень.

Підрахуємо загальні витрати ТЗОВ «ОЛГІС» для запропонованих заходів щодо вдосконалення системи конфліктами і стресами за формулою 3.3:

$$Z_{об} = Z + Z_{пр} \quad (3.3)$$

Зробимо підрахунок загальних витрат:

$$Z_{об} = 22\ 000 \text{ грн.} + 4\ 200 \text{ грн.} = 26\ 200 \text{ грн.}$$

Отже, за розрахунками, витрати на реалізацію запропонованого заходу складуть 26 200 гривень. Робота медіатора буде позитивно впливати на атмосферу в трудовому колективі, контролювати взаємини між співробітниками.

У даний час економічний розвиток організації визначається не стільки технологією виробництва, розміщенням виробничих сил, організаційно-економічними складовими і обсягом інвестицій, скільки забезпеченістю організації компетентним, ініціативним персоналом, здатним брати на себе відповідальність за досягнення цілей організації і приймати оптимальні рішення в складній і мінливій обстановці, а також ефективним управлінням стресами і конфліктами. Ці чинники все частіше відіграють домінуючу роль у процесах конкурентної боротьби і є засобом забезпечення ефективної діяльності організації. Ефективне управління персоналом в організації неможливе без чіткого механізму оцінки ефективності управління конфліктами і стресами, що дозволяє встановити дійсну ситуацію в організації, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення.

Таким чином, залежність успіху організації від її працівників обумовлює необхідність вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, оцінки ефективності управління персоналом, що є основою раціонального використання трудових ресурсів ТЗОВ «ОЛГІС».

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, а також інтенсивний розвиток продуктивних сил призводять до необхідності зміни методів праці, що вимагає більш

налагодженої структури управлінських органів, діяльність яких спрямована на підвищення ефективності системи управління конфліктами і стресами в організації. Однак, для того, щоб визначити, наскільки ефективними є заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, необхідно адаптувати наявні або виробити нові методики для соціально-економічної оцінки ефективності.

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, необхідно з'ясувати, наскільки ці методи будуть ефективними. Економічна ефективність методів включає в себе вирішення завдань, що стоять перед організацією. Вона буде залежати від правильного і раціонального використання людських ресурсів. Таким чином, методи вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації мають як соціальний, так і економічний характер.

Економічна ефективність від проведених запропонованих заходів виражається в зниженні витрат на електроенергію та оргтехніку. Конфлікти і стреси призводять до низької працездатності персоналу. Нерідко співробітникам доводиться залишатися в післяробочий час, щоб виконати свою роботу і не порушити строків. За таких умов ми маємо незаплановані витрати на електроенергію.

Відомо, що за 2020 рік ТзОВ «ОЛГІС» витратило на даний вид комунальної послуги 120 500 гривень. Співробітники, що залишаються на роботі після робочого дня витрачають  $\frac{1}{4}$  робочого часу, а значить і перевитрата електроенергії дорівнює четвертій частині від загальної суми витрат (3.4.)

$$S = Se.p. / 4 \quad (3.4)$$

де  $S$  - сума перевитрати електроенергії в рік;

$Se.p.$  - сума, витрачена на електроенергію за 2020 рік.

Зробимо розрахунок.

$$S = 120\,500 \text{ грн} / 4 = 30125 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що 30 125 гривень - перевитрата коштів на оплату електроенергії.

У стані конфлікту або стресу люди часто «трощать» все навколо себе. Так в 2020 році працівник ТзОВ «ОЛГІС» в пориві гніву зламав персональний комп'ютер вартістю 25 000 гривень, що завдало збитків бюджету організації.

Таким чином, за 2020 рік витрати установи, пов'язані з недопрацьованою системою управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС», склали 145 500 гривень. Оскільки повністю усунути конфлікти і стреси в організації неможливо, але і нести додаткові витрати у зв'язку з людським фактором організації не вигідно, ми плануємо мінімізувати економічні збитки за допомогою впровадження запропонованих заходів до 10%, що складе в планованому періоді 3615 грн.

Конфлікти і стреси завдають ТзОВ «ОЛГІС» економічних збитків. Це проявляється в зниженні продуктивності праці робітників під час конфлікту і після нього: підвищується комунікативна активність в організації, що проявляється у вигляді формування нових малих груп у колективі, які займаються не професійними завданнями, а особистими справами; частішають і продовжуються перекури, перерви в роботі; ведеться електронне листування, розмови з сусіднім кабінетом по телефону; знижується особиста ефективність основних сторін конфлікту; виникають збої в обміні інформацією між відділами і людьми, залученими в конфлікт, співробітники не бажають спільно приймати рішення; деякі співробітники починають діяти за рамками своїх функціональних обов'язків.

Недоопрацьована система управління конфліктами і стресами в ТзОВ «ОЛГІС» впливає на економічний спад не тільки всередині організації, але і зовні.

Позитивні соціальні наслідки від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами в організації можуть виходити і за її межі (формування сприятливого іміджу організації в області та ін.). Характеристика соціальних результатів і методів вдосконалення

системи управління конфліктами і стресами в організації представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Позитивні результати від вдосконалення системи управління конфліктами в організації

Область формування	Позитивні результати	Показники
Управління конфліктами та стресами в організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення своєчасного виявлення проблем в групових та індивідуальних взаємовідносинах;</li> <li>– забезпечення дотримання етичних норм взаємовідносин;</li> <li>– забезпечення можливості прийняття рішень у випадках, коли необхідний пошук компромісів;</li> <li>– формування сприятливого іміджу організації; наявність механізмів координації робіт щодо вирішення проблем соціально-трудових відносин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Скорочення кількості конфліктів з робочих питань у структурних підрозділах;</li> <li>– Скорочення кількості соціально-трудових конфліктів з розрахунку на одного співробітника;</li> <li>– Скорочення витрат часу через соціально-трудові конфлікти;</li> <li>– Скорочення кількості звернень до керівництва боку співробітників з проханням про переведення в інші підрозділи в зв'язку з проблемами групових та індивідуальних конфліктів; Питома вага працівників, задоволених взаємовідносинами з керівництвом.</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної та соціальної ефективності методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, яка пояснюється так: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним і вона отримує прибуток; з іншого боку, економічної ефективності можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай бувають готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності.

Оцінюючи економічну ефективність методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, відзначимо, що основний

економічний показник -- це продуктивність персоналу протягом всього процесу роботи. Для ефективного виконання завдань з психологічного розвантаження співробітників необхідно мати фахівця-медіатора. Необхідність пояснюється такими факторами: 1) саме медіатор може надати кваліфіковану допомогу; 2) на медіатора буде покладено завдання з виявлення, запобігання та профілактики конфліктів; 3) медіатор буде найбільш чітко орієнтуватися в сформованих ситуаціях; 4) він буде фіксувати конфліктні і стресові ситуації в колективі; 5) брати участь у підборі персоналу і формуванні груп з певним набором якостей (за типом темпераменту, за складом розуму, особистісних характеристик); 6) розробляти систему моніторингу за конфліктними і стресовими ситуаціями.

Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації вимагає визначення не тільки економічних, а й соціальних наслідків їх реалізації. Одним з найважливіших для організації критеріїв соціальної ефективності є зміна задоволеності персоналу, викликана здійсненням заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації. Позитивні зміни: наявність кваліфікованого, згуртованого колективу; висока якість послуг, що надаються населенню (особливо з проблемними клієнтами); низький рівень конфліктності в колективі; виявляються причини конфліктів і стресів, проводиться робота щодо своєчасного їх усунення; проводиться профілактика конфліктів в організації. Негативні зміни: імідж менеджерів і всієї організації на низькому рівні; незадовільна якість послуг, що надаються клієнтам.

Соціальні наслідки вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можуть формуватися і за межами організації. Так імідж ТЗОВ «ОЛГІС» це показник, який великою мірою визначає її конкурентоздатність.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЕДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1. Значення адаптації в трудовому процесі

Праця людини безпосередньо пов'язана із виробничим середовищем. Працівник може нормально здійснювати трудову діяльність лише тоді, коли умови зовнішнього середовища відповідають оптимальним. Якщо вони змінюються, стають несприятливими, то, протидіючи їм організм людини включає спеціальний механізм, який зберігає постійність внутрішнього середовища, або змінює його в межах допустимого. Такий механізм називається адаптацією. Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація (від лат. *adapto* – пристосування) – це динамічний процес пристосування організму та його органів до мінливих умов зовнішнього середовища. Адаптація в трудовій діяльності поділяється на фізіологічну, психічну, соціальну та професійну.

Фізіологічна адаптація – це сукупність фізіологічних реакцій, які є в основі пристосування організму до змін зовнішніх умов, і направлені на збереження відносної постійності його внутрішнього середовища – гомеостазу.

Гомеостаз (від грец. *homoios* – подібний, однаковий та грец. *stasis* – стан, непорушність) – це відносна динамічна постійність складу та властивостей внутрішнього середовища і стійкість основних фізіологічних функцій організму людини. Гомеостаз в організмі підтримується на усіх рівнях його організації і забезпечує динамічну рівновагу організму і зовнішнього середовища.

Суть механізму адаптації полягає у змінах меж чутливості аналізаторів, розширенні діапазону фізіологічних резервів організму та зміні в певних межах параметрів фізіологічних функцій. Завдяки фізіологічній адаптації фізичні та біохімічні параметри, які визначають життєдіяльність організму, змінюються у

вузьких межах порівняно із значними змінами зовнішніх умов: підвищується стійкість організму до холоду, тепла, недостачі кисню, змін барометричного тиску та інших факторів. Велике значення у фізіологічній адаптації має реактивність організму, його початковий функціональний стан (вік, тренуваність тощо), в залежності від якого змінюються і відповідні реакції організму на різні дії. Процес фізіологічної адаптації до незвичайних, екстремальних умов проходить декілька стадій, або фаз: спочатку переважають явища декомпенсації (порушення функцій), потім неповного пристосування (активний пошук організмом стійких станів, що відповідають новим умовам середовища) і, нарешті, фаза відносного стійкого пристосування.

Фізіологічна адаптація до праці має активний характер і за сприятливих умов виробничого середовища та оптимальних навантажень веде до підвищення стійкості та працездатності організму, збільшення його резервних можливостей, зменшення захворювань і травматизму. Проте коливання умов середовища, в яких відбувається фізіологічна адаптація, має певну межу, характерну для кожного організму. Якщо працівник потрапляє в умови, коли інтенсивність впливу чинників виробничого середовища переважає можливості його адаптації, настають патологічні зміни фізіологічних систем, захворювання організму.

Психічна адаптація – це процес встановлення оптимальної відповідності особистості до навколишнього середовища в процесі діяльності. Зрозуміло, що такі властивості, як гальмування мислення та низька швидкість переробки інформації, обмежений діапазон сприйняття, порушення функції пам'яті гальмують адаптацію; висока рухливість нервових процесів, навпаки, її підвищує.

Психічна адаптація в процесі праці залежить від психічних властивостей працівника, його психічного стану, психологічних реакцій на стреси, що виникають на роботі, кваліфікації та культури людини, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці тощо.



Соціальна адаптація – це пристосування працюючої людини до системи відносин у робочому колективі з його нормами, правилами, традиціями, ціннісними орієнтаціями. Під час соціальної адаптації працівник поступово отримує різнобічну інформацію про колектив, де він працює, про систему ділових та особистих взаємовідносин.

При несприятливому протіканні соціальної адаптації підвищується рівень стресу на роботі, наслідки якого позначаються на поведінці працівника та можуть призвести до міжособистісних конфліктів, нещасних випадків.

Професійна адаптація – це адаптація до трудової діяльності з усіма її складовими: адаптація до робочого місця, знарядь та засобів праці, об'єктів та предметів праці, особливостей технологічного процесу, часових параметрів роботи тощо.

Професійна адаптація виражається у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії, певного рівня оволодіння ним специфічними навичками та уміннями, у формуванні необхідних для якісного виконання роботи властивостей. Професійна адаптація визначається необхідним мінімумом знань та навичок, яких працівник набув при одержанні спеціальності, ступенем відповідальності, практичності, діловитістю тощо. Адаптація вважається завершеною тоді, коли працівник досягає кваліфікації, відповідної існуючим стандартам.

Кожен із розглянутих видів адаптації впливає на працездатність та здоров'я працівника, формує у нього певний рівень чутливості та стійкості до психоемоційних перевантажень, внаслідок розвитку яких може істотно змінитися надійність професійної діяльності [31].

#### **4.2. Психофізіологічне розвантаження для працівників**

При проведенні сеансів психофізіологічного розвантаження рекомендується використовувати деякі елементи методу аутогенного тренування, який ґрунтується на свідомому застосуванні комплексу взаємопов'язаних прийомів психічної саморегуляції й виконанні нескладних

фізичних вправ із словесним самонавіюванням. Головна увага при цьому приділяється набуттю й закріпленню навичок м'язового розслаблення (релаксації).

У рекомендованому сеансі, який має проводитися в кімнаті психофізіологічного розвантаження з відповідним інтер'єром та кольоровим оформленням, виділяються три періоди, що відповідають фазам відновлювального процесу.

Перший період – абстрагування працівників від виробничої обстановки – відповідає фазі залишкового збудження. Лунають повільна мелодійна музика, пташиний спів. Обравши зручну позу, працівники адаптуються і психологічно готуються до наступних періодів.

Другий – заспокоєння – відповідає фазі відновлювального гальмування. Пропонується показ фото чи слайдів із зображеннями квітучого луку, березового гаю, гладенької поверхні ставка тощо. Через навушники транслюється спокійна музика, а на її фоні негучно, повільно висловлюються заспокійливі формули аутогенного тренування (тричі):

- «Я повністю розслаблений, спокійний»;
- «Моє дихання рівне, спокійне»;
- «Моє тіло важке, гаряче, розслаблене, я абсолютно розслаблений, лоб холодний, голова легка».

Як функціональне освітлення застосовують зелене світло. Яскравість світла має поступово знижуватись протягом періоду розслаблення, а наприкінці його світло вимикається зовсім на 1-2 хвилини. Екран теж гасне.

Третій період – активізація – відповідає фазі підвищеної збудженості.

На початку періоду світло вимкнене, через певний час на екрані з'являється червона пряма, розміри і яскравість якої поступово збільшуються. Наприкінці періоду лунає бадьора музика. Вимовляються тричі мобілізуючі формули аутогенного тренування, яким мають передувати глибоке вдихання та довге глибоке видихання:

- «Я бадьорий, свіжий, веселий, у мене гарний настрій»;

- «Я сповнений енергії, я готовий діяти».

Сеанси психологічного розвантаження можуть проводитись за єдиною програмою через індивідуальні навушники і складатись із двох періодів по 5 хвилин кожний: 1) повне розслаблення; 2) активізація працездатності.

У разі потреби, на фоні музичних програм можуть вимовлятися окремі фрази навіювання відпочинку, гарного самопочуття і, на заключному етапі, бадьорості.

Після сеансів психофізіологічного розвантаження у працівників зменшується відчуття втоми, з'являються бадьорість, гарний настрій. Загальний стан відчутно поліпшується [7]. Подібні техніки розвантаження пропонують численні методички і статті у фахових і популярних виданнях.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дають підстави зробити висновок, що конфлікт є досить складним соціальним і психологічним явищем, а також закономірним і неминучим результатом діяльності будь-якої групи. У трудовому колективі завжди є місце і причини для зіткнення, невдоволення, суперечливих думок та інтересів. Більшість конфліктів несуть в собі як руйнівні, так і позитивні наслідки.

Вплив обставин, в тому числі і конфліктних ситуацій, породжує у людини певні емоції – зміни в нервовій системі, суб'єктивні реакції на вплив тих чи інших подразників. Серед важких станів найширшого розповсюдження отримав стрес – нервове збудження, що виникає в результаті вирішення протиріч між природною, соціальною і духовною сутностями особистості, вибух внутрішнього протиборства емоцій і думок, почуття і розуму, реакція на подразники, які перевищують певний критичний рівень і порушують рівновагу у внутрішньому середовищі організму.

Як гострий конфлікт здатний викликати стрес, занепокоєння, незадоволеність, так і стресова напруженість може стати джерелом конфліктів. Стан стресу може виникнути як наслідок конфліктної ситуації, але також може бути причиною або приводом для початку конфлікту. Наслідки конфліктів і стресів в сучасних організаціях не завжди однозначні. Конфлікт може привести як до поліпшення функціонування організації в цілому, так і до розпаду організаційної структури, припинення діяльності організації. Потенційними негативними наслідками конфлікту вважаємо: зниження продуктивності праці, невдоволеність, погіршення морального стану, збільшення плинності кадрів, розбалансування соціальної взаємодії. Однак, при ефективному втручанні конфлікт може мати й позитивні наслідки. Наприклад, поглиблення роботи щодо пошуку шляхів вирішення конфлікту, розмаїття думок при прийнятті

рішень і поліпшення співробітництва в майбутньому. Найбільш раціональною та оптимальною за результатами є спрямованість на співпрацю.

Дослідження соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві, показує, що конфлікт є однією з найважливіших соціальних проблем. Серед фахівців, що займаються вивченням конфлікту, немає єдиного погляду на те, що він собою являє. Це зумовлено рядом причин: складністю самого феномена конфлікту, а також неоднозначним розумінням того, чим викликане його виникнення.

Головне питання полягає не в поверненні до безконфліктного стану, а в тому, щоб навчитися жити з конфліктом, розуміючи його стимулюючі дії в тих випадках, коли він розвивається в певних рамках, і усвідомлюючи його руйнівний характер, коли він перетинає ці рамки. Деструктивні наслідки стресів і конфліктів знижують ефективність і добробут індивідуума, що дорого обходиться організаціям. Конфлікти і стреси прямо й опосередковано збільшують витрати на досягнення цілей організацій і знижують якість життя великого числа працівників. Для запобігання виникненню конфліктів і стресів, або скерування їх у творче русло, ними потрібно управляти. В управлінській діяльності дуже важливим є попередження та подолання конфліктів і стресів. Уміння управляти конфліктом і стресом може стати вирішальним для виживання колективу в цілому. Якщо вміло керувати конфліктом, то він зміцнює як колектив, так і організацію в цілому, а також допомагає виробити загальну концепцію управління як в малих, так і в найбільших організаціях.

Особливу роль при вирішенні конфліктів відіграє медіатор. У медіатора є можливість передбачити початок конфліктної ситуації, вчасно втрутитися в процес перебігу конфлікту, внести свої корективи і привести конфліктну ситуацію до оптимального вирішення. Розуміючи поведінку людини в конфліктній ситуації, медіатор повинен в першу чергу з'ясувати причину конфлікту, визначити цілі опонентів, намітити сфери зближення точок зору опонентів, а також уточнити поведінкові особливості конкуруючих сторін. При цьому важливо пам'ятати, що жоден стиль керівництва не може бути

ефективним у всіх без винятку ситуаціях, так і жоден зі шляхів вирішення конфлікту (будь то конкуренція, співробітництво, компроміс, ухилення, пристосування) не може бути визнаний найкращим. У реальному житті керівникам різного рангу часто просто не вистачає культури переговорного процесу, навичок ведення перемовин, бажання вступити в комунікацію з опонентом. Тому, необхідно вивчати конфліктні ситуації, спираючись на досвід фахівців. Уміння управляти конфліктом – це запорука успіху керівника в його діяльності.

Значну роль відіграють заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями та стресами в організації. Короткий організаційно-економічний аналіз і дослідження проблем в управлінні конфліктами і стресами в діяльності ТЗОВ «ОЛГІС» показує наявність стресових і конфліктних ситуацій. Основну увагу приділено заходам боротьби зі стресами та управління конфліктними ситуаціями, властивими лише даній організації, які можуть вивести її на новий рівень, більш «досконалий щабель розвитку». Серед цих рекомендацій виділені найбільш прийнятні для даних умов заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями.

Ефективне управління персоналом в організації неможливе без чіткого механізму оцінки економічної і соціальної ефективності управління конфліктами і стресами, що дозволяє встановити реальну ситуацію в організації, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення. У випадку низької ефективності ужитих заходів, необхідно змінити підходи до мотиваційної політики, враховуючи потреби та очікування персоналу, що корелюються з цілями і завданнями ТЗОВ «ОЛГІС».

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудоі конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с.
3. Анцупов А. Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496с.
4. Бабосов Е. М. Основи конфліктології. Харків, 2007. 367с.
5. Большаков А. Г. Конфліктологія організацій. К.: МЗ Прес, 2001. 182 с.
6. Бородкін Ф. М. Увага: конфлікт! Львів: Наука, 2015. 190 с.
7. Вересів М. М. Формула протистояння, або як усунути конфлікт в колективі. К.: Флінта, 2008. 108с.
8. Вершинін М. С. Конфліктологія: Конспект лекцій. К., 2010. 64с.
9. Виханский О. С. Менеджмент. М.: Гардарика, 2006. 387с.
10. Гагаринська Г. П. Профілактика конфліктних ситуацій в організації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2008. № 7. С. 85-87.
11. Галустова О. В. Конфліктологія в питаннях і відповідях: навч. посібник. Донецьк: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2007. 216 с.
12. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Харків: Основа, 2017. 364с.
13. Дмитрієв А. В. Конфліктологія. К.: Основи. 2011. 320с.
14. Донцов А. І. Психологія колективу. К.: КНЕУ, 2014. 473с.
15. Дружинін В. В. Введення в теорію конфлікту. Дніпро: Радіо та зв'язок, 2018. 396 с.
16. Ємельянов С. М. Практикум з конфліктології. К.: НАДУ, 2011. 360 с.
17. Журавльов А. Л. Зміна оцінок ефективності вирішення конфлікту в умовах зміни уявлень учасників конфлікту. *Вісник КПІ*. 2012. № 8.
18. Здравомислов А. Г. Соціологія конфлікту. Донецьк: Аспект Прес. 2006. 459с.
19. Зеркин Д. П. Основи конфліктології. Донецьк: Фенікс, 2008. 480 с.

20. Іваннікова М. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2012. 216с.
21. Іванова Е. Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент, 2019. 70с.
22. Карташова Л. В. Поведінка в організації: Підручник. Харків: ІНФРА, 2011. 362с.
23. Конфліктологія / За ред. А. С. Карміна. К.: КНУ ім. Т. Шевченка, 2019. 403 с.
24. Конфліктологія. Питання-відповіді: навч. посібник для вузів / під ред. проф. В. П. Ратникова. Львів, 2014. 567с.
25. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278с.
26. Красовський Ю. Д. Організаційна поведінка. Харків: ЮНИТИ, 2009. 205 с.
27. Кричевський Р. Л. Якщо ви – керівник. К.: Справа, 2015. 266 с.
28. Куликов Л. В. Соціальні та соціально-психологічні аспекти стресостійкості особистості. Теоретичні та прикладні питання психології. Рівне, 2014. 342 с.
29. Лінчевський Е. Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова, 2020. 321с.
30. Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342с.
31. Маклаков А. Г. Загальна психологія: Підручник для вузів. К., 2017. 356 с.
32. Мескон М. Х. Основи менеджменту: пер з англ. Харків: Справа, 2017. 704 с.
33. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова і ін. К.: Колос, 2017. 424 с.



34. Москвіна О. В. Оцінка економічної і соціальної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом: метод. річок. Донецьк, 2011. 42с.
35. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.
36. Психологія ділового спілкування і управлінських дій / Під ред. В. В. Горанчука. К.: Дніпро, 2010. 267 с.
37. Психологія і етика ділового спілкування: Підручник для вузів / За редакцією професора В. М. Лавриненко. К.: Культура і спорт, 2018. 279 с.
38. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.
39. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. 314 с.
40. Сап'яном В. І. Етика спілкування: проблема вирішення конфлікту. Чернігів, 2017. 104 с.