

~120-27/1
b18 29.04.25p

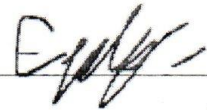
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ МІЖНАРОДНИЙ
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра "Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування"

КУРСОВА РОБОТА

**НА ТЕМУ " ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ
ВИРІШЕННЯ "**

Студентки 2 курсу, МН-23-201 групи
Смець Олесі Віталіївни


(підпис)

Курсова робота
захищена з оцінкою "2.0/3.000" 

Науковий керівник
Кузьменко Ольга Андріївна

Дата захисту 14.05.2025р.


(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Поняття конфлікту, його види, причини та функції.....	5
1.2 Структура та рівні конфлікту.....	12
1.3 Методи запобігання та способи вирішення конфліктів.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ НА ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	24
2.1. Організаційна характеристика підприємства ПАТ "Житомирський маслозавод".....	24
2.2. Управління операційною та фінансовою діяльністю ПАТ "Житомирський маслозавод".....	26
2.3 Діагностика стану запобігання конфліктів у трудовому колективі ПАТ "Житомирський маслозавод".....	28
2.4. Рекомендації з вирішення конфліктів у ПАТ "Житомирський маслозавод".....	36
ВИСНОВКИ.....	41
Список використаної літератури	43
Додатки.....	46

ВСТУП

Актуальність обраної теми пояснюється сучасними умовами, де в контексті швидкого розвитку ринкових механізмів результативність і своєчасність управлінських рішень значною мірою визначаються ефективністю організації роботи персоналу. Для досягнення високої продуктивності колективу необхідно мінімізувати виникнення конфліктних ситуацій. У кожному робочому середовищі неминуче виникають розбіжності, суперечки чи протилежні інтереси, що призводить до міжособистісних конфліктів. У структурі будь-якої організації закладено природні суперечності між цілями окремих співробітників і підрозділів, які можуть проявлятися як відкритий конфлікт або залишатися на рівні потенційних напружень.

Злагоджена співпраця в колективі сприяє ефективній діяльності підприємства, дозволяючи кожному працівнику усвідомлювати свою роль і цінність. Тому ключовим є визначення причин непорозумінь і напруженості на підприємстві.

На рівні компанії проводиться оцінка конфліктного клімату в колективі, оскільки сприятливе робоче середовище є важливим чинником успіху. Дослідження шляхів уникнення конфліктів між співробітниками сприяє підвищенню загальної продуктивності.

Об'єктом дослідження є механізм запобігання конфліктів у трудовому колективі. Предметом виступають принципи, інструменти та методи регулювання конфліктних ситуацій на підприємстві.

Мета роботи полягає в аналізі проблематики управління конфліктами, дослідженні системи їх регулювання в ПАТ "Житомирський маслозавод" та розробці рекомендацій для підвищення ефективності діяльності компанії шляхом удосконалення підходів до управління конфліктами.

Виходячи з поставленої мети, визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві, їхню сутність і методи розв'язання;

- охарактеризувати функціонування ПАТ "Житомирський маслозавод";
- оцінити підходи до вирішення конфліктів у ПАТ "Житомирський маслозавод";
- розробити пропозиції щодо профілактики конфліктів на підприємстві.

Для написання роботи використано українські та зарубіжні наукові публікації, присвячені управлінню персоналом і регулюванню конфліктів у трудових колективах.

Гіпотеза дослідження припускає, що конфлікти сприяють виявленню різних перспектив, надають додаткові дані та розширюють набір можливих рішень. Це підвищує якість управлінських рішень і дозволяє працівникам задовольняти свої потреби у визнанні та впливі.

Наукова новизна роботи полягає у створенні стратегій запобігання та врегулювання конфліктів на основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження, проведеного в конкретній організації.

Для реалізації поставлених завдань використано фактичні дані про діяльність ПАТ "Житомирський маслозавод".

Практична цінність роботи полягає в можливості застосування отриманих висновків у практичній діяльності підприємства для вирішення конкретних завдань і підвищення його ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття конфлікту, його види, причини та функції

Конфлікт (лат. *conflictus* - зіткнення, сутичка) являє собою зіткнення протилежних поглядів, інтересів або цілей, що призводить до напруження, загострення суперечностей і активних дій, які супроводжуються складними протиріччями та боротьбою.

Конфлікт є складним психологічним і соціальним феноменом, дослідження якого значною мірою залежить від якості застосовуваних теоретичних засад, методологічних підходів і зворотних методів [2, с. 235].

У науковій літературі виділяють два основні підходи до трактування конфлікту. Згідно з першим, конфлікт розглядається як зіткнення, суперечність або протистояння сторін через їхню несумісність чи протилежність інтересів. У такому контексті конфлікти можуть виникати навіть у неживій природі. Другий підхід визначає конфлікт як систему відносин, що формується в процесі взаємодії суб'єктів із різними інтересами, цінностями чи видами діяльності. У цьому випадку суб'єктами конфлікту можуть бути як окремі особи, так і групи чи спільноти [6, с. 87].

Прихильники першого підходу розглядають конфлікт як переважно негативне явище, класифікуючи його на деструктивний і конструктивний. У межах цього підходу більшість рекомендацій з управління конфліктами зводяться до маніпулятивних стратегій, які називають "регулювання конфлікту" або "управління конфліктною ситуацією". Основною метою такого управління є припинення конфлікту з максимальним зиском для однієї зі сторін.

Натомість прихильники другого підходу вважають конфлікт невід'ємною умовою існування взаємодіючих суб'єктів, що слугує інструментом розвитку як організацій, так і суспільства загалом. Вони

стверджують, що довгострокові наслідки придушення чи блокування конфліктів є більш руйнівними, ніж самі конфлікти. Такий підхід характерний для сучасних досліджень у соціології конфлікту, соціальній психології, теорії організаційного розвитку та загальній теорії конфлікту [38, с. 184].

Другий підхід виключає можливість повного контролю над конфліктом, натомість акцентуючи на оптимізації взаємодії сторін. Він розглядає конфлікт як саморегульований процес, що сприяє розвитку. Замість понять "вирішення" чи "припинення" конфлікту використовується термін "подолання", що передбачає не ліквідацію конфлікту, а його трансформацію в менш руйнівні форми в інших сферах чи соціальних контекстах. Це сприяє професійній диференціації в організаціях і соціальній стратифікації в суспільстві, що є основою їхньої стабільності. При цьому допускається використання політичних чи адміністративних маніпуляцій на початкових етапах конфлікту, але з акцентом на забезпеченні інформаційної прозорості та необхідного рівня ризику для переходу конфлікту до завершальної фази [18, с. 186].

Сутність будь-якого конфлікту може бути представлена у вигляді схеми (рис. 1. 1).

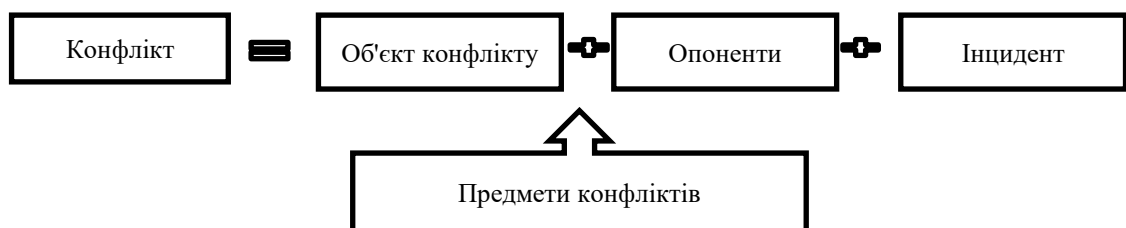


Рис. 1. 1. Сутність конфлікту

Схема ілюструє можливі зв'язки, що виникають у процесі конфлікту, а також способи його розв'язання. Однак на практиці ці процеси є значно складнішими.

Якщо учасники конфлікту виявляють протидію, але не відчують при цьому негативних емоцій (наприклад, під час спортивних дискусій), або ж, навпаки, відчують негативні емоції, але не демонструють їх відкрито і не

чинять опору, такі ситуації класифікуються як передконфліктні. Протидія між суб'єктами конфлікту може проявлятися в трьох основних сферах: комунікації, поведінці та професійній діяльності [24, с. 26].

На сучасному етапі існує потреба в інтеграції різноманітних досліджень конфліктів, які проводяться в таких дисциплінах, як військові науки, мистецтвознавство, історія, математика, педагогіка, політологія, право, психологія, соціологія, філософія, економіка тощо. Створення такої системи не є штучним, оскільки в основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, яка виконує системоутворювальну функцію для різних типів конфліктів та рівнів їх аналізу. Така інтеграція є необхідною, адже люди та управлінські структури мають справу з цілісними конфліктами, а не лише з їх окремими аспектами, такими як психологічні, правові, соціологічні чи економічні.

За часовою характеристикою конфлікти поділяються на короткотривалі, які зазвичай виникають через взаємні непорозуміння чи помилки, що швидко усвідомлюються, та тривалі, що зумовлені глибокими морально-психологічними травмами або об'єктивними обставинами. Тривалість конфлікту залежить від природи суперечності та індивідуальних особливостей учасників. Довготривалі конфлікти є особливо небезпечними, оскільки учасники можуть закріплювати свій негативний емоційний стан [9, с. 528].

Конфлікти також класифікуються за їх впливом на організацію та способами розв'язання. Виділяють конструктивні та деструктивні конфлікти. За своєю природою конфлікт є конструктивним, оскільки сприяє розвитку. У рідкісних випадках конфлікти минають без криз, що характерно для організацій із високим рівнем інтелектуальної та комунікаційної культури, як на рівні працівників, так і адміністрації, за умови відповідного рівня розвитку суспільства. Конструктивні конфлікти стосуються принципових питань, що впливають на діяльність організації та її членів. Їх розв'язання сприяє переходу організації на якісно новий рівень, покращенню умов праці, технологій і управлінських процесів. Позитивний ефект конфлікту полягає у підвищенні самосвідомості учасників, формуванні цінностей, об'єднанні

однодумців та створенні механізму для безпечного вираження емоцій. Натомість деструктивні конфлікти призводять до руйнівних дій, що можуть переростати в тривалі суперечки, знижувати ефективність роботи колективу, створювати напружену атмосферу та негативно впливати на психоемоційний стан працівників [4, с. 76].

Виявлення причин виникнення конфліктів є центральним завданням для розробки стратегій їх запобігання та розв'язання. Без розуміння рушійних сил конфлікту складно ефективно впливати на його перебіг. Описові моделі конфлікту недостатні для активного втручання в його розвиток. Таке втручання є виправданим лише за наявності пояснювальних моделей, які не лише описують перебіг подій, а й пояснюють, чому вони розвиваються саме так. Системно-генетичний аналіз дозволяє визначити причини конфліктів і розкрити фактори, що зумовлюють їх розвиток.

Виникнення конфліктів спричинене чотирма групами причин: об'єктивними, організаційно-управлінськими, соціально-психологічними та особистісними. Перші дві групи мають об'єктивний характер, тоді як останні є суб'єктивними. До об'єктивних причин належать обставини соціальної взаємодії, які спричиняють зіткнення інтересів, поглядів чи установок, створюючи передконфліктну ситуацію як об'єктивну складову.

Суб'єктивні причини конфліктів переважно пов'язані з індивідуальними психологічними характеристиками учасників, які зумовлюють вибір конфліктного способу розв'язання об'єктивних суперечностей замість альтернативних підходів.

Людина, замість того щоб шукати компроміс, поступатися, уникати конфронтації чи спільно з опонентом знаходити взаємовигідне рішення, обирає конфліктний шлях. У більшості передконфліктних ситуацій існує можливість вибору між конфліктним і неконфліктним способом вирішення. Фактори, що спонукають людину до конфлікту, мають переважно суб'єктивний характер.

При аналізі взаємозв'язку між суб'єктивними та об'єктивними причинами конфліктів можна зробити такі висновки. По-перше, чітке розмежування чи протиставлення об'єктивних і суб'єктивних причин є недоцільним, оскільки об'єктивні фактори проявляються в конкретних ситуаціях частково через вплив суб'єктивних чинників. По-друге, кожен конфлікт певною мірою зумовлений як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами.

Водночас передконфліктні ситуації, що виникають через об'єктивні обставини, зазвичай можуть бути вирішені неконфліктними методами. У міжособистісних конфліктах суб'єктивний фактор завжди відіграє певну роль, адже без суб'єктивного рішення розпочати конфліктну взаємодію конфлікт не виникне. Таким чином, більшість конфліктів мають комплексний об'єктивно-суб'єктивний характер. Об'єктивні причини конфліктів є численними, різноманітними та поки що не піддаються чіткій класифікації.

У загальному вигляді існує три класи причин для виникнення конфлікту, які зображені на рис. 1. 2.

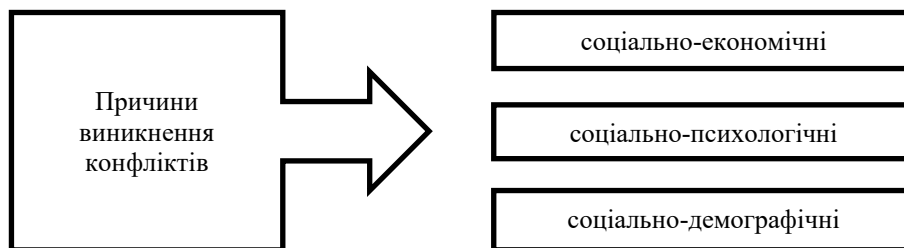


Рис. 1.2. Класи причин виникнення конфліктів

Соціально-економічні конфлікти в сучасному суспільстві виникають як результат і відображення об'єктивних соціально-економічних суперечностей. Соціально-психологічні конфлікти зумовлені відмінностями в потребах, мотивах, цілях діяльності та поведінкових моделях людей. Соціально-демографічні конфлікти пов'язані з розбіжностями в установках, мотиваціях, цілях і прагненнях, що залежать від статі, віку чи національної приналежності індивідів.

Залежно від причин виокремлюють три типи конфліктів:

- 1) Конфлікт цілей, який характеризується різним баченням сторонами бажаного майбутнього стану об'єкта.
- 2) Конфлікт поглядів, що виникає через розбіжності в думках, ідеях чи підходах до вирішення певної проблеми.
- 3) Конфлікт почуттів, коли учасники мають різні емоційні реакції чи почуття, які формують основу їхніх особистих взаємин. У таких випадках поведінка, стиль взаємодії чи манера ведення справ однієї особи може викликати роздратування в іншій [28, с. 115].

Причини конфліктних ситуацій в організаціях можуть бути різноманітними. До них належать:

- 1) Недоліки в організації виробничих процесів, незадовільні умови праці та неефективні методи стимулювання.
- 2) Помилкові дії керівництва через брак досвіду, зокрема невміння правильно розподіляти завдання, застосовувати систему мотивації чи враховувати психологічні особливості підлеглих.
- 3) Недоліки в стилі управління, що суперечать усталеним уявленням працівників, сформованим під впливом попередніх керівників.
- 4) Розбіжності в оцінці працівниками подій і явищ виробничого життя.
- 5) Порушення внутрішніх норм поведінки в групі, розкол колективу на окремі фракції, виникнення суперечностей між різними групами працівників, наприклад, між досвідченими співробітниками та новачками, або виокремлення так званих "незамінних" осіб.
- 6) Протиріччя між інтересами працівників і їхніми функціональними обов'язками в трудовій діяльності.

Несумісність, спричинена особистими чи соціально-демографічними відмінностями (стать, вік, соціальне походження), також є вагомим фактором. Особистісні конфлікти частіше виникають у колективах із одноманітним складом за статтю. Такі конфлікти з часом переходять у ділову сферу, стаючи діловими конфліктами, які не сприяють розвитку трудового колективу.

Індивідуальні особливості працівників, зокрема їхня поведінка, ставлення до роботи, взаємодія з колективом і риси характеру, також відіграють значну роль у виникненні конфліктів.

Щодо організаційних конфліктів, варто виокремити два рівні причин: організаційний, пов'язаний із проблемами управління, та психологічний, що стосується міжособистісних відносин [14, с. 118].

Функції конфлікту визначаються як вплив конфлікту або його наслідків на учасників, їхні взаємозв'язки, а також на соціальне та матеріальне середовище. Залежно від сфери впливу можна виокремити такі ключові функції конфлікту: вплив на психоемоційний стан і, відповідно, здоров'я учасників; вплив на характер відносин між опонентами; на якість їхньої індивідуальної роботи; на соціально-психологічну атмосферу в колективі, де відбувався конфлікт; на ефективність спільної діяльності членів групи.

За спрямованістю впливу розрізняють конструктивні та деструктивні функції конфлікту. У групових відносинах конструктивна функція проявляється у сприянні подоланню застою, стимулюванні інновацій і розвитку, зокрема через появу нових цілей, норм і цінностей. Конфлікт, виявляючи та розв'язуючи об'єктивні суперечності між учасниками колективу, сприяє зміцненню стабільності групи.

Деструктивна функція конфлікту на груповому рівні виявляється у порушенні комунікаційних каналів, послабленні взаємозв'язків, зниженні ціннісної єдності, зменшенні згуртованості колективу та, як наслідок, погіршенні загальної ефективності його діяльності. Зазвичай конфлікт поєднує як конструктивні, так і деструктивні аспекти, причому їхня переважність може змінюватися на різних етапах розвитку конфлікту. Оцінка конфлікту базується на домінуванні однієї з цих функцій [33, с. 97].

1.2 Структура та рівні конфлікту

Структура конфлікту являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують конфлікт як цілісну систему та динамічний процес. Вона охоплює об'єктивний і суб'єктивний рівні, протиставлення яких є недоцільним. На об'єктивному рівні ключовими складовими структури конфлікту є макроситуаційні фактори (фізичне та соціальне середовище), що впливають на конфлікт, а також основні та другорядні учасники, їхні потреби, інтереси, цілі, а також об'єкт і предмет конфлікту.

До суб'єктивних елементів структури належать психологічні моделі конфлікту, які формуються в учасників, їхні поточні психоемоційні стани та динамічні аспекти індивідуально-психологічних характеристик [18, с. 194].

Реальний конфлікт становить собою соціально-психологічний процес, що розвивається під впливом зазначених елементів.

Розгляд його в динаміці передбачає виділення основних стадій, які зображені на рис. 1.3

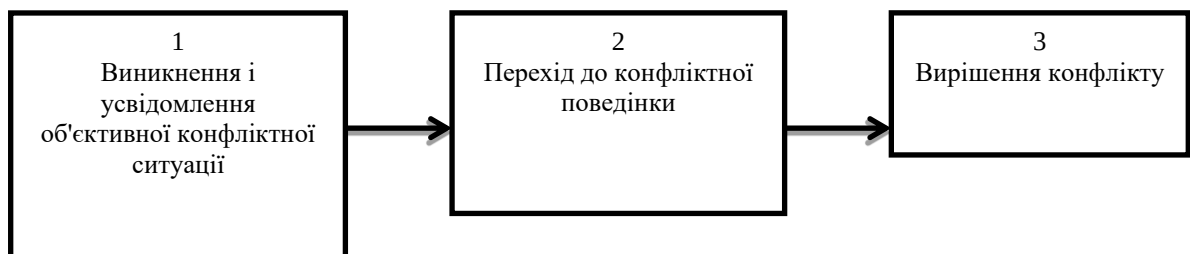


Рис. 1.3. Динаміка основних стадій конфлікту

У більшості випадків конфлікт виникає через об'єктивну конфліктну ситуацію, що відображає прагнення однієї зі сторін досягти певного бажаного стану, при цьому сторони можуть не усвідомлювати об'єктивної конфліктності ситуації.

Конфлікт належить до категорії ситуацій, до яких застосовується теорія Томаса про визначення ситуації. Її застосування до конфліктів означає, що якщо індивід сприймає ситуацію як конфліктну, вона набуває конфліктного характеру, оскільки подальші дії особи базуються на цьому сприйнятті.

Людина, надаючи ситуації певного значення, розвиває конфліктну взаємодію, оцінює поведінку опонента та обирає відповідні стратегії поведінки [25, с. 76].

Поняття "визначення ситуації" описує результат сприйняття та інтерпретації ситуації, тобто створення її образу та пояснення. У виникненні конфліктів саме це визначення відіграє ключову роль [15, с. 19].

Проте конфліктність сприйняття може виникати і за відсутності об'єктивної основи конфлікту. Можна виділити такі співвідношення між уявленнями сторін і реальністю:

- Адекватно зрозумілий конфлікт: об'єктивна конфліктна ситуація існує, а сторони правильно інтерпретують її суть, даючи об'єктивне пояснення подіям.
- Неадекватно зрозумілий конфлікт: конфліктна ситуація є реальною і усвідомлюється сторонами, але їхнє розуміння не повністю відповідає дійсності.
- "Помилково незрозумілий" тип конфліктів: об'єктивні конфліктні ситуації як існують, але сторони її не усвідомлюють, тому конфлікт як соціально-психологічне явище не виникає.
- Помилково зрозумілий конфлікт: об'єктивної конфліктної ситуації немає, але сторони сприймають такі відносини як конфліктні.
- Відсутність конфліктності: ситуація не є конфліктною ні об'єктивно, ні на рівні сприйняття.

Розуміння ситуації в виді конфлікту завжди проходить з значним емоційним напруженням, яке активно впливає на динаміку конфлікту, його перебіг та результати. Кожен конфлікт потребує внутрішньої обробки, яка залежить від відношення особи до конфліктів і може проявлятися через:

- впевненість у своїй правоті;
- ігнорування чи заперечення об'єктивної суперечності, що лежить в основі конфлікту;
- компроміс, який враховує інтереси всіх сторін;

- творче розв'язання, спрямоване на часткове чи повне усунення вихідного протиріччя [8, с. 321].

Перші дві стратегії мають спільну основу: при переконаності в своїй позиції людина усвідомлює суперечність і намагається переконати опонентів у своїй правоті, тоді як при ігноруванні суперечність вважається несуттєвою і не вирішується раціонально. Компроміс є поверхневим способом розв'язання конфлікту, що зменшує його гостроту, але не усуває базового протиріччя.

Творче розв'язання передбачає діалектичний підхід, який піднімає проблему на новий рівень, знаходячи контекст, у якому вихідна суперечність втрачає актуальність (наприклад, через створення нової угоди, що ґрунтується на інтересах сторін, а не на їхніх початкових вимогах).

На початковій стадії розвитку конфлікту відбувається накопичення та загострення суперечностей у міжособистісних або групових відносинах. Це зумовлено значними розбіжностями в інтересах, цінностях і установах сторін, що породжує соціальну напруженість. У результаті формуються психологічні бар'єри та негативні стереотипи, які ускладнюють нормальну взаємодію, сприяють перенесенню конфліктних інтересів із ділової сфери в особисту і навпаки [21, с. 256].

1.3 Методи запобігання та способи вирішення конфліктів

Процес запобігання потенційному конфлікту або пом'якшення його негативних проявів поділяється на два принципово різні підходи.

Якщо йдеться про уникнення повторення конфліктів, які вже мали місце, доцільно проаналізувати попередні випадки.

Ретельне вивчення таких епізодів дозволяє виявити причини зіткнень і вжити заходів для їх усунення, компенсації, нейтралізації чи послаблення. У випадках, коли причини не піддаються прямим впливам, зусилля та моглиб бути спрямовані на зміну умов, що сприяють виникненню конфліктів.

Не слід також ігнорувати приводи, хоча їх опрацювання є менш ефективним. Якщо ж завдання полягає в запобіганні конфліктам, які ще не проявлялися, необхідно провести ретельну оцінку можливих конфліктогенних наслідків рішень чи дій.

Базуючись на класифікації причин конфліктів, слід розглянути три ключові питання, представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні питання до розуміння та розв'язання конфліктної ситуації

Запобігання потенційним конфліктам або пом'якшення їх негативних проявів поділяється на два принципово різні підходи.

Для уникнення повторення вже наявних конфліктів доцільно аналізувати попередні випадки. Ретельне дослідження таких ситуацій дозволяє виявити причини зіткнень і спробувати усунути їх, компенсувати, нейтралізувати чи зменшити їхній вплив. Якщо причини не піддаються прямому впливу, зусилля спрямовуються на зміну умов, що сприяють конфліктам. Для запобігання новим, ще невідомим конфліктам необхідно оцінити потенційні ризики, пов'язані з прийняттям рішень або діями [25, с. 57].

Заходи, спрямовані на недопущення повторення відомих конфліктів або виникнення нових, спричинених діями суб'єкта, доцільно поєднувати з

систематичною роботою над покращенням психологічного клімату в колективі, створюючи умови, що мінімізують виникнення будь-яких конфліктів. До таких умов належать:

1. Згуртованість колективу, чітка цілеспрямованість і усунення непродуктивних працівників.

Наявність спільної мети та колективна робота для її досягнення формують почуття причетності до загальної справи, сприяють взаємній повазі та врахуванню особистих інтересів і проблем. Цілеспрямованість допомагає людині краще орієнтуватися в подіях і міжособистісних відносинах, підвищуючи її терпимість і знижуючи агресивність. Натомість відсутність чіткої мети може викликати тривожність, дратівливість і схильність до конфліктів.

Непродуктивні працівники негативно впливають на атмосферу в колективі, провокуючи різноманітні реакції — від заздрощів і спроб наслідування до роздратування чи навіть прагнення примусити їх працювати. Такі реакції відволікають від роботи, створюють осередки напруженості, навіть без прямої участі непродуктивних осіб, через розбіжності в оцінках їхньої поведінки чи дискусії про методи впливу на них.

Проблему непродуктивних працівників найпростіше вирішити шляхом звільнення. Мирне розставання потребує більше часу, але дозволяє уникнути ускладнень, зберегти потенційно корисні контакти з колишніми співробітниками та захистити репутацію організації.

2. Забезпечення справедливості.

Несправедливість є потужним джерелом конфліктної напруги. Стикаючись із несправедливістю — реальною чи уявною, людина відчуває складні негативні емоції, такі як обурення, гнів, образа, розгубленість чи відчай. У деяких випадках можуть виникати й позитивні емоції, наприклад, передчуття відновлення справедливості.

Справедливість ґрунтується на неупередженому дотриманні правди, об'єктивному обґрунтуванні складних чи небажаних рішень, а також на їх прозорому й чесному поясненні. [9, с. 82-86].

3. Раціональний розподіл матеріальних ресурсів.

Установлені норми регулюють взаємодію між учасниками, оскільки рішення, прийняті на їх основі, сприймаються як логічне застосування загальних правил. Такий тип рішень простіше сприймаються працівниками, навіть якщо вони їм невігідні, і рідше викликають особисту образу.

4. Наявність повної та достовірної інформації.

Недостатня інформація про потенційні загрози чи їхній характер спричиняє зростаючу напруженість. Ця напруженість може проявлятися у вигляді легкої розгубленості, почуття вразливості, тривоги, а в крайніх випадках — страху чи навіть паніки, що переважають над іншими емоціями та раціональним мисленням. Інформаційний дефіцит ускладнює підготовку до адекватної реакції, підвищуючи тривожність і схильність до конфліктів.

5. Суворе дотримання домовленостей і прийнятих рішень.

Нерідко працівники стикаються з ситуаціями, коли укладена угода втрачає чинність через "нові обставини", невиконання умов чи посилення на непорозуміння. Така необов'язковість керівників, коли обіцянки не виконуються або замінюються новими рішеннями без належного обґрунтування, є поширеною проблемою на різних рівнях управління. Дивно, але це часто сприймається як норма як підлеглими, так і вищим керівництвом. Іноді навіть нові розпорядження видаються під тими самими номерами та датами, що й попередні [23, с. 27].

Ці принципи, які будуть детально розглянуті далі, сприяють не лише запобіганню конфліктів, а й полегшують вихід із уже наявних зіткнень:

1. Об'єктивність і послідовність.

Найкращим результатом конфлікту, пов'язаного з матеріальними питаннями, є компроміс, що влаштовує всі сторони.

2. Ясність і доброзичливість.

Спотворене відчуття ситуацій, опонентів чи себе є типовим для конфліктів. Доброзичливість реалізується через уникнення примусу до нав'язаних дій, надаючи опоненту свободу вибору. Ясність і доброзичливість взаємопов'язані та доповнюють одна одну.

3. Дистанція та самоконтроль.

Збільшення дистанції допомагає при будь-яких ускладненнях у відносинах, а самоконтроль є цінним у всіх життєвих ситуаціях, особливо при психологічній несумісності чи взаємній антипатії [22, с. 92].

Практика свідчить, що безконфліктній взаємодії між керівниками та підлеглими сприяють такі умови: ретельний психологічний відбір працівників; мотивація до відповідальної роботи; прозорість і справедливість в організації діяльності;

врахування інтересів усіх сторін, яких стосуються управлінські рішення; своєчасне інформування про важливі питання;

зняття соціально-психологічної напруги через спільний відпочинок, зокрема за участю сімей;

організація роботи за принципом співпраці; оптимізація робочого часу; зменшення залежності працівників від керівників; заохочення ініціативності та створення перспектив кар'єрного зростання; рівномірний розподіл робочого навантаження [26, с. 207].

Серед методів управління конфліктами центральне місце посідає їх розв'язання. Оскільки не всі конфлікти можна запобігти, вміння ефективно виходити з них є критично важливим.

Розв'язання конфлікту — це загальний вид діяльності учасників, спрямований на зупинення протистоянь та вирішення проблем, які спричинили зіткнення. Воно передбачає активну участь усіх сторін у трансформації умов взаємодії та усуненні причин конфлікту. Часто це вимагає зміни позицій учасників, їхнього ставлення до об'єкта конфлікту чи один до одного.

На рис. 1. 5. відображена залежність способів вибору рішення конфлікту від стратегій, які обирають опоненти.

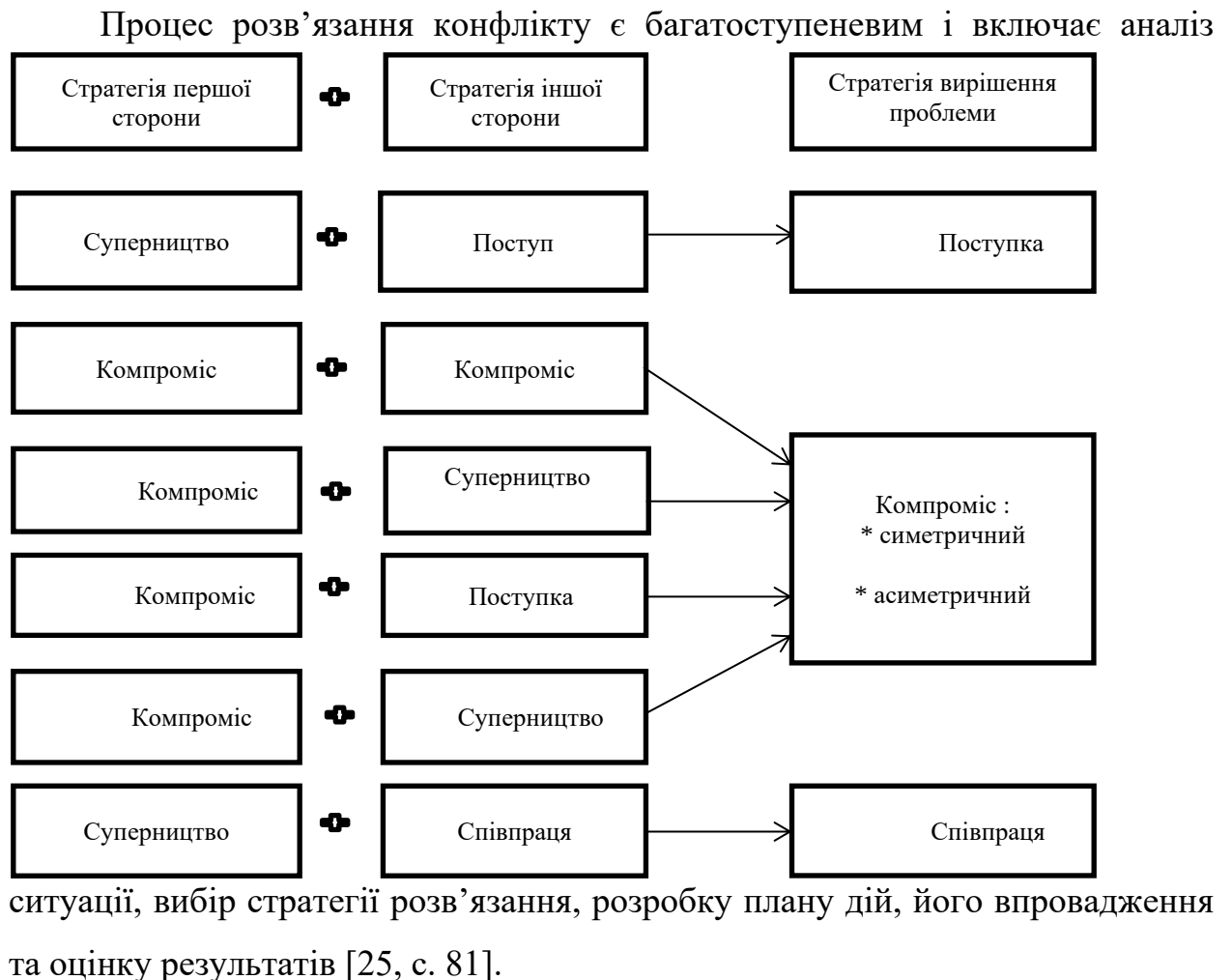


Рис. 1. 5. Вирішення конфлікту від обраної стратегії опоненту

Як показано на рисунку 1.5, компроміс є найімовірнішим способом розв'язання конфлікту, оскільки поступки, зроблені хоча б однією зі сторін, дозволяють досягти асиметричної (ситуація коли одна сторона поступається більше) або симетричної (обидві сторони роблять рівноцінні поступки) угоди.

Цінність компромісу полягає в його універсальності, адже він можливий навіть за умови вибору сторонами різних стратегій поведінки.

Ефективність врегулювання конфлікту залежить від обраного керівником методу розв'язання. Маючи владу над підлеглими, керівник може виконувати різні ролі медіатора: третейського судді, посередника, помічника

чи спостерігача. Існують два основні підходи до визначення ролі керівника у вирішенні конфліктів.

Перший підхід наголошує, що керівнику доцільніше виступати посередником, а не арбітром. Арбітраж має низку недоліків при вирішенні міжособистісних конфліктів, зокрема:

- необхідність прийняття рішення спонукає керівника шукати "правду", що не завжди відповідає складності людських взаємин;
- рішення на користь однієї сторони викликає негативну реакцію іншої сторони щодо арбітра;
- рішення, прийняте керівником, покладає на нього відповідальність за його виконання та наслідки;
- арбітраж вирішує питання предмета конфлікту, але не впливає на відносини між сторонами, що не забезпечує повного розв'язання конфлікту через відсутність домовленості між учасниками [21, с. 182].

Другий підхід передбачає, що керівник має гнучко застосовувати різні види медіаторства. Основною роллю є арбітр і посередник, тоді як ролі третейського судді, помічника та спостерігання є допоміжними.

Роль арбітра є оптимальною в таких ситуаціях:

- швидке загострення конфлікту;
- очевидна неправота однієї зі сторін;
- конфлікт у кризових умовах (аварія, екстремальна ситуація);
- службові обов'язки вимагають дій як арбітра;
- брак часу для детального аналізу;
- короткотривалий і незначний конфлікт.

Арбітраж є доречним при врегулюванні вертикальних конфліктів, особливо коли сторони розділені кількома рівнями ієрархії.

Роль посередника є ефективною в таких випадках:

- рівний посадовий статус учасників конфлікту;
- тривалі, напружені чи складні взаємини між сторонами;

- наявність у сторін розвинених комунікативних навичок;
- відсутність чітких критеріїв для вирішення проблеми.

Процеси реалізації обраних методів включають окремі бесіди для підготовки для спільних обговорень, колективна робота над проблемою та фіксацію завершення конфліктів. При згоді всіх сторін директор може винести проблему для загального розгляду колективу, залучити експертів, неформальних лідерів чи близьке оточення учасників до посередництва [27, с. 205].

Післяконфліктний період супроводжується рефлексією учасників щодо їхньої поведінки, коригуванням самооцінки, особистих домагань і ставлення до партнерства. Для зняття напруги в колективі від конфлікту керівник повинен допомогти сторонам провести самокритичний аналіз подій, щоб уникнути формування негативних установок чи упереджень.

Потрібен відкритий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з окресленням перспектив подальшої взаємодії.

Важливо контролювати поведінку учасників і коригувати їхні дії для нормалізації відносин. Негативні установки можуть зберігатися тривалий час, змушуючи людину мимоволі відчувати антипатію до колишнього опонента, висловлювати про нього негативні судження чи навіть діяти на його шкоду [35, с. 93].

Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівнику оцінити власні дії в конфлікті та вдосконалити підходи до регулювання конфліктів серед підлеглих.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ НА ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційна характеристика підприємства ПАТ "Житомирський маслозавод"

ПАТ "Житомирський маслозавод" було засновано в 1981 році. До 1976 року на його території функціонував Житомирський м'ясокомбінат. У період з 1976 по 1981 роки проводилася масштабна реконструкція виробничих приміщень. Починаючи з 1981 року, поступово запускалися в експлуатацію цехи з виробництва вершкового масла, сухого знежиреного молока та морозива. У 1996 році в результаті приватизації підприємство отримало статус публічного акціонерного товариства "Житомирський маслозавод".

Структура управління ПАТ "Житомирський маслозавод" зображена на рис.2.1.

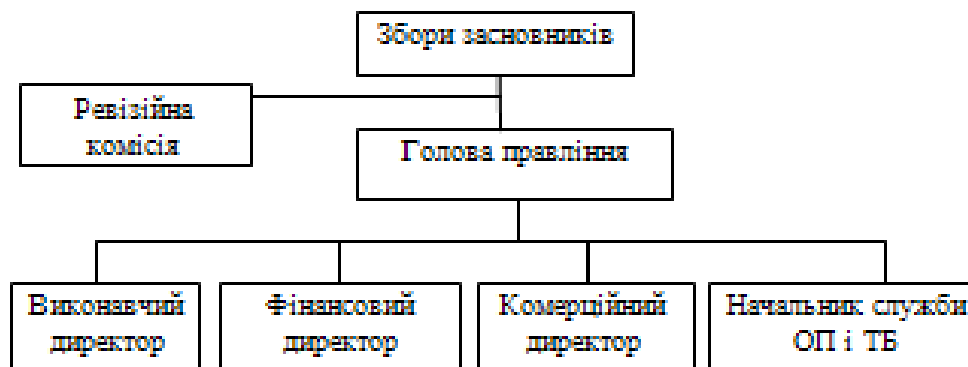


Рис.2.1. Структура управління ПАТ "Житомирський маслозавод"

Згідно з рисунком 2.1, структура управління ПАТ "Житомирський маслозавод" включає збори засновників, ревізійну комісію, виконавчого директора, комерційного директора та начальника служби з охорони праці й техніки безпеки. Збори засновників є статутним органом, що об'єднує всіх учасників товариства. Ревізійна комісія виконує функції нагляду за діяльністю правління відповідно до своїх повноважень.

Система управління побудована таким чином, щоб кожен співробітник відчував себе не лише виконавцем завдань, а й частиною згуртованого колективу, який спільно впливає на успіх підприємства, його репутацію та перспективи розвитку. Основні принципи управління включають:

- Відповідальність керівництва за прийняті рішення.
- Чітке дотримання встановленого порядку.
- Постійне підвищення професійної кваліфікації працівників.
- Моральна та матеріальна мотивація персоналу.
- Усвідомлення соціальної відповідальності перед суспільством.
- Безперервне навчання, впровадження інновацій і вдосконалення процесів.
- Використання передового досвіду підприємства.
- Ефективне використання ресурсів.
- Турбота про збереження навколишнього середовища.

Організаційна структура ПАТ "Житомирський маслозавод" детально зображена на рисунку 2.2.

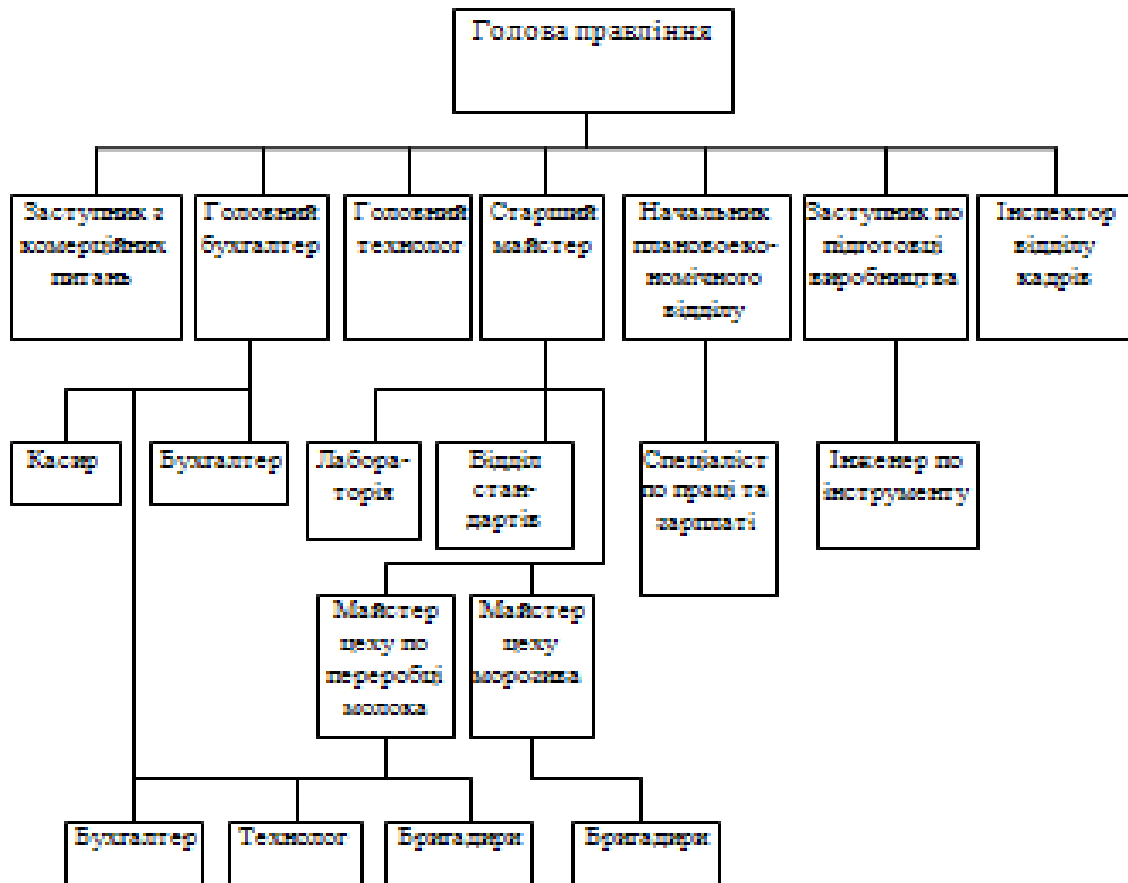


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПАТ "Житомирський маслозавод"

ПАТ "Житомирський маслозавод" активно працює над розширенням виробничих потужностей, упровадженням сучасних технологій і нових видів продукції, а також над розширенням ринків збуту. Особливу увагу приділено якості сировини, що надходить для переробки, оскільки ринкові умови та висока конкуренція серед переробних підприємств вимагають дотримання суворих стандартів.

Ключовою перевагою підприємства є налагоджена система заготівлі сировини. Відносини з постачальниками будуються на принципах чесності та своєчасних розрахунків за отриману сировину.

Підприємство забезпечує ретельний контроль якості на всіх етапах — від заготівлі молока до виробництва готової продукції. Ціни на молочну продукцію мають сезонний характер: їх зростання спостерігається з вересня

по січень, поступове зниження починається з лютого-березня, а найнижчі ціни фіксуються влітку, у червні-серпні.

На ПАТ "Житомирський маслозавод" застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка базується на ієрархічній організації управлінських процесів за функціональними напрямками (виробництво, постачання, збут, бухгалтерський облік, управління персоналом тощо).

Така структура сприяє чіткому розподілу обов'язків: лінійні підрозділи відповідають за прийняття та контроль управлінських рішень, тоді як функціональні підрозділи надають консультації, забезпечують інформаційну підтримку, планування та організацію, виконуючи роль консультативного апарату для лінійних керівників.

2.2. Управління операційною та фінансовою діяльністю ПАТ "Житомирський маслозавод"

ПАТ "Житомирський маслозавод", яке також відоме під брендом "Рудь", є лідером серед українських виробників морозива, фасованого вершкового масла, заморожених продуктів і займає важливу роль як постачальник кисломолочної продукції на ринку Житомирської області. Гасло "Морозиво № 1" символізує не тільки маркетинговий підхід, але й основну мету компанії.

Продукція підприємства не тільки відповідає потребам споживачів, а й перевершує їхні очікування. Успіх компанії забезпечується командою висококваліфікованих менеджерів із профільною освітою та значним досвідом, а також продуманою стратегією та ефективним управлінням.

Основою досягнень ПАТ "Житомирський маслозавод" є висока якість продукції, її оригінальність і регулярне оновлення асортименту відповідно до сучасних ринкових тенденцій, що поєднує інноваційні технології з традиційними підходами. Для виконання розрахунків використовуються дані річної звітності підприємства за 2022–2024 роки, зокрема форми №1 "Баланс

підприємства" і №2 "Звіт про фінансові результати", а також оперативна та облікова інформація, отримана від економічного відділу та бухгалтерії.

Таблиця 2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства ПАТ "Житомирський маслозавод" за період 2022-2024 рр.

Показники	2022р	2023р	2024р	Абсолютні відхилення (+, -)		Відносне відхилення, %	
				2022/2023	2024/2023	2022/2023	2024/2023
Дохід (виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг))	74235	12709	76879	8474	4169	2,2	0,1
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг))	51121	87178	42828	6057	5649	4	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг))	24782	54849	01483	0066	6634	4	0,2
Валовий прибуток	6339	2329	1344	990	015	2,8	8

Адмініст ративні витрати	3 994	5 193	7 802	1 199	2 608	3 0	5 0,3
Витрати на збут	5 257	8 730	1 4063	3 473	5 333	6 6	6 1
Прибуто к від операційної діяльності	1 4778	1 6582	1 8041	1 804	1 459	1 2,3	8 ,7
Прибуто к від звичайної діяльності до оподаткування	1 4232	1 5494	1 7024	1 261	1 530	9 ,9	9 ,9
Чистий прибуток	8 581	1 1083	1 1550	2 501	4 67	2 9,1	4 ,2

На основі аналізу даних таблиці 2.1 можна оцінити господарсько-економічну діяльність ПАТ "Житомирський маслозавод" за 2022–2024 роки. З таблиці видно, що обсяг виручки від реалізації товарів і послуг зазнавав значних коливань протягом цього періоду, досягнувши максимального значення у 2024 році.

У 2024 році виручка від реалізації продукції склала 276879 тис. грн, що на 64169 тис. грн (30,2%) більше порівняно з 2023 роком. Чистий дохід від реалізації у 2024 році зріс на 55649,7 тис. грн (29,7%) відносно попереднього року.

Незважаючи на відносно стабільне економічне становище підприємства, його ефективність залишається недостатньою. Існує потреба у вдосконаленні стратегії управління для зміцнення позицій на ринку товарів і послуг. У сучасних умовах, коли пропозиція значно перевищує попит, пасивне очікування реалізації продукції є неефективним.

Необхідно активно шукати нові канали збуту, проводити аналіз ринкової кон'юнктури, регулярно здійснювати маркетингові дослідження, можливо, залучивши професійного маркетолога, а також посилити рекламну діяльність для просування продукції.

Впровадження цих заходів у ПАТ "Житомирський маслозавод" сприятиме отриманню прибутку, достатнього для підвищення заробітної плати працівників і покращення загального економічного стану підприємства.

2.3 Діагностика стану запобігання конфліктів у трудовому колективі ПАТ "Житомирський маслозавод"

Для вивчення конфліктних ситуацій у ПАТ "Житомирський маслозавод" та оцінки психологічного клімату в колективі було проведено дослідження за участю працівників компанії, зокрема менеджерів, керівників підрозділів і робітників.

Методи дослідження включали:

1. Лонгітюдне спостереження.
2. Психологічне тестування, проведене за трьома методиками [36, с. 213]:
 - а) Тест опису поведінки К. Томаса.
 - б) Тест "Самоконтроль у спілкуванні".
 - в) Тест "Твоя конфліктність".
3. Анкетування.

На першому етапі дослідження методом спостереження визначалися думки про кожного респондента, його особистісні характеристики та особливості поведінки.

Перелік питань для опитування працівників підприємства наведено в додатку 3. Результати опитування представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка особових якостей персоналу за результатами спостереження

Випробовувані	Особові і поведінкові особливості
1	Доброзичлива, врівноважена, щира та відкрита до спілкування особа.
2	Цілеспрямований, стриманий, але товариський, має схильність до
3	Комунікабельний, трохи неспокійний, життєрадісний, з добрим почуттям гумору.
4	Замкнений, впертий, добре обізнаний у своїй справі, не уникає конфліктів.
5	Цікавий до всього, відкритий, легко вступає в діалог, приємний у спілкуванні.
6	Має власну думку, комунікабельний, але потайний, уникає конфліктів, схильний до компромісів.
7	Невпевнений у собі, сором'язливий, поступливий, прагне
8	Доброзичливий, спокійний, привітний, легко знаходить спільну мову.
9	Прямолінійний, не надто товариський, з конфліктною поведінкою.
10	Активний, відкритий до спілкування, добродушний, миролюбний.

Результати спостережень указують, що троє працівників у групі схильні провокувати конфліктні ситуації через свою різкість і напористість у спілкуванні, хоча вони залишаються товариськими. Один із цих трьох відкрито демонструє конфліктність, але водночас є товариським.

Безконфліктна група, що складається із семи осіб, характеризується такими рисами: четверо осіб вирізняються веселим характером, балакучістю, доброзичливістю та відкритістю; двоє осіб відзначаються спокоєм,

урівноваженістю і дружелюбністю; одна особа є сором'язливою, невпевненою в собі та прагне догоджати іншим [25, с. 46].

Таким чином, за підсумками спостереження, 30% працівників схильні до створення конфліктів, тоді як 70% демонструють безконфліктну поведінку в спілкуванні.

Наступним етапом дослідження стало психологічне тестування працівників компанії, спрямоване на:

- оцінку рівня товариськості;
- визначення рівня комунікативного самоконтролю;
- аналіз стилю конфліктної поведінки.

Питання тестів наведено в додатках 4 і 5.

Аналіз результатів тестування показав, що четверо респондентів мають високий рівень товариськості: вони легко адаптуються до будь-якого середовища, але не завжди завершують розпочате.

Ще четверо осіб характеризуються середнім рівнем товариськості, для них притаманні допитливість і балакучість, але брак терпіння та посидючості при вирішенні складних завдань. Двоє працівників мають низький рівень товариськості, віддаючи перевагу самотності та проявляючи замкнутість (табл. 2.3).

Щодо рівня комунікативного самоконтролю, лише двоє працівників продемонстрували високий рівень: вони легко адаптуються до різних ролей, гнучко реагують на зміни ситуації та здатні передбачати реакцію оточення.

Шестеро осіб мають середній рівень самоконтролю, для них характерна щирість, але брак стриманості в емоційних проявах.

У двох працівників виявлено низький рівень комунікативного самоконтролю, їхня поведінка є стабільною, вони не вважають за потрібне змінюватися залежно від обставин, через що деякі колеги сприймають їх як "незручних у спілкуванні" [24].

Таблиця 2.3

Аналіз результатів тестування

№	Показники	Загальний висновок		
		Рівень товариськості	Самоконтроль в спілкуванні (комунікативний контроль)	
1	Співпраця Компроміс	Висока	Середня	Надзвичайно відкритий до спілкування, готовий до співпраці й компромісу, щирий, але емоційно нестриманий.
2	Суперництво	Середня	Низька	Вкрай комунікабельний, має конкурентну натуру, демонструє вперту поведінку, спілкування з ним може бути складним.
3	Співпраця	Нормальний	Висока	Помірно товариський, здатний ефективно співпрацювати, швидко адаптується до змін у спілкуванні.
4	Уникнення	Низька	Висока	Замкнений, уникає конфліктів, легко підлаштовується під зміну ситуації у спілкуванні.
5	Співпраця Компроміс	Нормальний	Висока	Комунікабельний у міру, відкритий до співпраці й компромісів, гнучкий у спілкуванні.
6	Компроміс Уникнення	Середня	Середня	Дуже відкритий до контактів, схильний до уникнення конфліктів або прагне до компромісу.
7	Пристосування	Низька	Висока	Замкнений у конфліктних ситуаціях, намагається пристосуватися до обставин,

				демонструє гнучкість у спілкуванні.
8	Співпраця	Нормальний	Висока	Помірно відкритий до контактів, охоче співпрацює, швидко пристосовується до змін у комунікації.
9	Суперництво	Середня	Низька	Надзвичайно комунікабельний, змагальний за натурою, стійкий у поведінці, спілкування з ним непросте.
10	Компроміс Уникнення	Висока	Висока	Дуже відкритий до спілкування, прагне уникати конфліктів або швидко знаходить компроміси

Аналіз стилів конфліктної поведінки працівників ПАТ "Житомирський маслозавод" показав, що семеро осіб надають перевагу співпраці в конфліктних ситуаціях, що передбачає пошук рішень, які задовольняють інтереси всіх сторін. Троє з них, окрім співпраці, готові йти на компроміс. Суперництво як стиль поведінки в конфлікті притаманне трьом співробітникам, тоді як п'ятеро віддають перевагу уникненню конфліктів, хоча четверо з них можуть погодитися на компроміс за неможливості уникнення зіткнення.

Отже, для колективу характерні середній рівень товариськості, високий рівень комунікативного самоконтролю та орієнтація на співпрацю в конфліктних ситуаціях.

Останнім етапом дослідження стало інтерв'ю, спрямоване на виявлення причин виникнення конфліктів у компанії та умов їх подолання.

Результати анкетування показали, що 45% конфліктних ситуацій у ПАТ "Житомирський маслозавод" пов'язані зі спілкуванням між колегами, 40% виникають під час взаємодії з керівниками, а 15% стосуються спілкування з клієнтами.

Для оцінки конфліктних ситуацій і психологічного клімату в колективі було проведено анкетування працівників. Основу колективу складають співробітники зі стажем роботи від 10 до 14 років, і лише кілька осіб працюють на підприємстві менше року.

Відповіді всіх працівників ПАТ "Житомирський маслозавод" були проаналізовані та наочно представлені на рисунках 2.2–2.5.

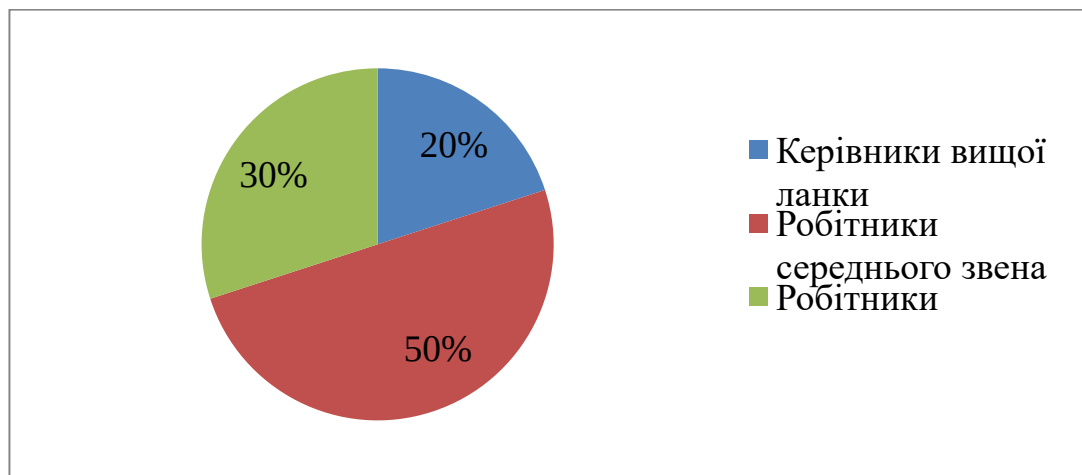


Рис. 2.2. Результати оцінювання персоналу за посадою

Отже, основну частину персоналу ПАТ "Житомирський маслозавод" становлять працівники середньої ланки, переважно менеджери, тоді як робітники складу складають 30% колективу. Керівний склад є найменш чисельною групою.

Далі було проведено аналіз рівня задоволеності працівників своєю роботою, результати якого представлені на рисунку 2.5.

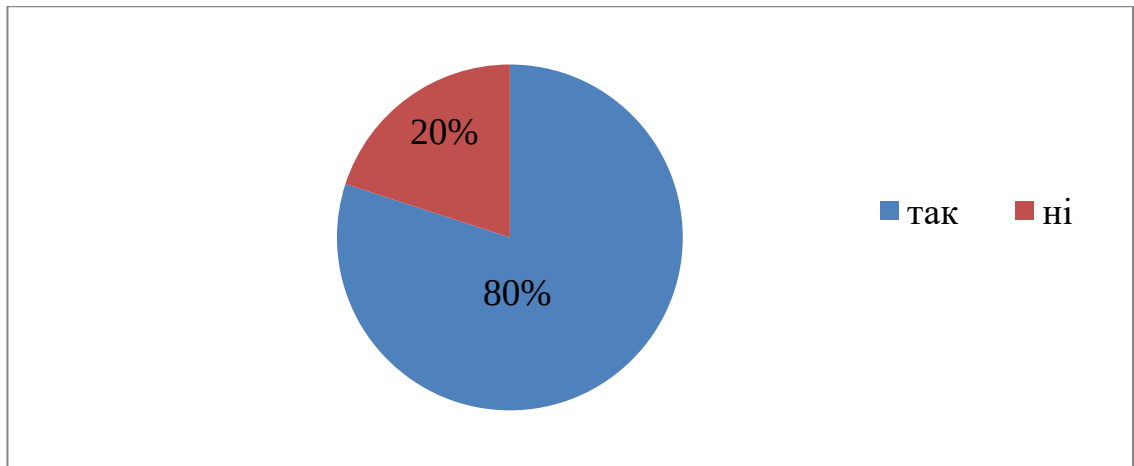


Рис. 2. 5. Результати опитування щодо задовільності роботою

Переважає більшість працівників ПАТ "Житомирський маслозавод" задоволені своєю роботою, що є позитивним показником. Однак повна задоволеність роботою може свідчити про відсутність прагнення до професійного самовдосконалення.

Крім того, було проведено аналіз рівня конфліктності та конфліктного стану серед працівників підприємства, результати якого представлені на рисунку 2.4.

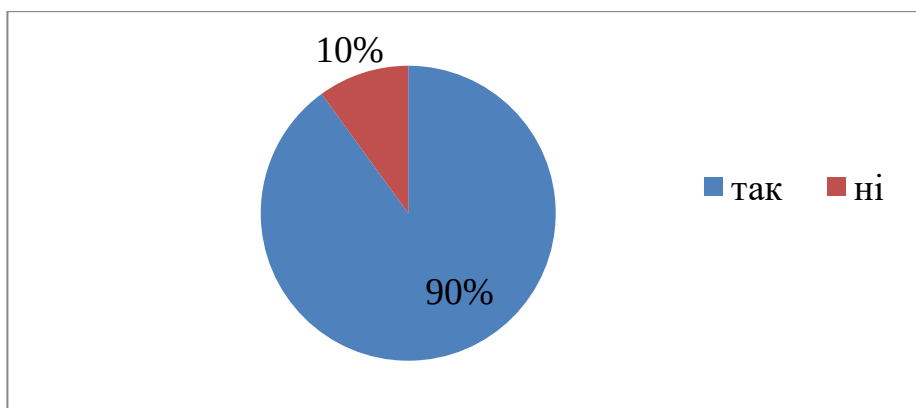


Рис. 2. 4. Результати конфліктності співробітників

Майже 90% працівників ПАТ "Житомирський маслозавод" не вважають себе конфліктними, хоча така самооцінка може бути не зовсім об'єктивною.

На запитання "Чи легко ви знаходите спільну мову з колегами?" відповіді розподілилися так: "постійно стикаюся з нерозумінням", "завжди

знаходжу", "частіше ні", "частіше так". Примітно, що представники вищого керівництва та більшість рядових працівників відповіли "завжди". Натомість керівники середньої ланки та частина службовців зазначили, що часто відчують труднощі у досягненні взаєморозуміння.

На запитання "Чи часто ви стаєте учасником конфліктних ситуацій?" відповіді були такими: "моя хата скраю", "без мене не обходиться", "рідко", "часто". Вище керівництво рідко залучається до конфліктів у колективі. Найчастіше в конфліктних ситуаціях опиняються керівники середньої ланки (керівники відділів), переважно у взаємодії з робітниками-продавцями або між собою. Службовці, як правило, дотримуються нейтральної позиції, що пояснюється їхнім статусом наймолодшої вікової групи в компанії.

На запитання "Як часто виникають конфлікти?" відповіді включали: "щодня", "раз на тиждень", "двічі на тиждень", "рідше". У більшості випадків конфлікти трапляються один-два рази на тиждень.

Також працівникам було поставлено запитання "Що є причиною конфліктів за вашої участі?". Результати відповідей представлені на рисунку 2.5.

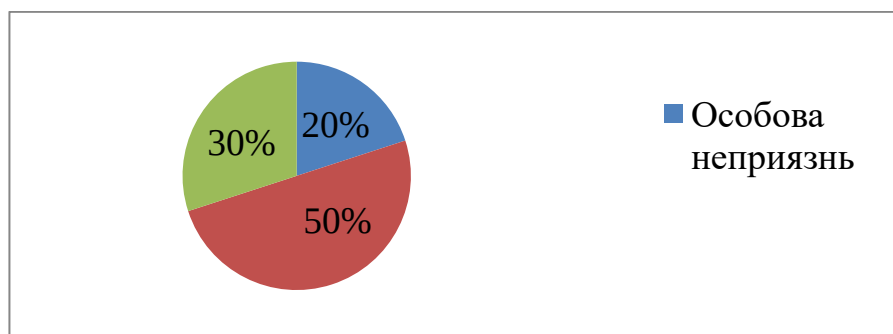


Рис. 2. 5. Результати чинників конфлікту серед робітників

Понад 80% працівників ПАТ "Житомирський маслозавод" вважають, що конфлікти виникають через невиконання або виконання чужих обов'язків. Така ситуація може бути зумовлена недостатньою чіткістю в розподілі посадових обов'язків. Водночас 80% працівників зазначили, що задоволені своєю роботою (рис. 2.4) і добре обізнані з власними та колегіальними

обов'язками. Отже, проблема полягає не в незнанні обов'язків, а в їх непогодженості між працівниками.

Таким чином, у трудовому колективі наявні недововленості та непорозуміння, які перешкоджають повноцінному виконанню роботи на максимальному рівні. Хоча загальна атмосфера в колективі сприяє продуктивній праці та позитивному настрою протягом дня, ці недоліки знижують ефективність.

Працівники усвідомлюють потребу в змінах, насамперед у вдосконаленні системи розподілу повноважень і відповідальності.

Аналіз частоти виникнення конфліктів у ПАТ "Житомирський маслозавод" представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількість конфліктів в ПАТ "Житомирський маслозавод" в 2022-2024 рр.

Види конфліктів	Кількість конфліктів за роки			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024
Загалом	63	70	79	12	13,9
- між адміністрацією і працівниками	15	17	18	14,3	6,3
- всередині відділів	38	41	50	8,1	22,6
- між адміністрацією і працівниками	15	17	18	14,3	6,3
- між відділами	38	41	50	8,1	22,6
- особисто між працівниками	8	10	9	28,6	-11,1

З даних таблиці 2.4 видно, що за останні два роки кількість конфліктів у ПАТ "Житомирський маслозавод" зростає на 12–13% щорічно. Основний внесок у це зростання роблять міжвідділові конфлікти, які збільшилися на 8% у 2022 році та на 22% у 2024 році. Водночас темпи зростання конфліктів між працівниками та адміністрацією знижуються: 14% у 2023 році та 6% у 2024 році. Кількість конфліктів серед працівників залишається незначною — близько 8 випадків на рік, причому у 2023 році вона скоротилася на 11%.

Динаміка загального зростання кількості конфліктів значною мірою відповідає зростанню конфліктів між керівниками. Таким чином, зменшення конфліктності серед керівників відділів може сприяти зниженню загального рівня конфліктів у компанії.

За результатами анкетування, основними причинами конфліктів між керівниками відділів є:

- недостатня чіткість у розмежуванні повноважень і формальний характер матриці відповідальності;
- дублювання функцій;
- слабе дотримання принципу єдиноначальності.

Ці проблеми зумовлені відсутністю чітко визначених і обов'язкових до виконання посадових інструкцій, які б регламентували права та обов'язки кожного керівника відділу. Як наслідок, неузгоджена робота керівників негативно позначається на діяльності підлеглих, що призводить до зниження продуктивності та недосягнення планових обсягів виробництва.

Для виправлення ситуації необхідно впровадити організаційні заходи. Стратегія придушення конфліктів, застосовна до безповоротно деструктивних або безпредметних конфліктів, включає:

- цілеспрямоване скорочення кількості учасників конфліктів;
- розробку системи норм і правил, що впорядковують взаємодію між потенційно конфліктними особами;
- створення умов, які ускладнюють або унеможливають пряму взаємодію між потенційно конфліктними працівниками.

Працівники можуть зменшувати негативні емоції опонентів за допомогою таких прийомів:

- демонстрація готовності до зближення позицій;
- позитивна оцінка окремих дій іншої сторони;
- самокритичне ставлення до власної поведінки та врівноваженість у діях [11, с. 23].

Завдання керівника у вирішенні прихованих конфліктів полягають у:

- з'ясуванні причин конфлікту;
- визначенні цілей опонента;
- окресленні сфер для зближення позицій;
- аналізі поведінкових особливостей опонента.

Для запобігання новим, ще не виявленим конфліктам керівництво підприємства має проводити ретельну оцінку потенційних конфліктогенних наслідків своїх рішень і дій. Крім того, адміністрація ПАТ "Житомирський маслозавод" повинна постійно підтримувати атмосферу злагодженої співпраці серед працівників.

2.4. Рекомендації з вирішення конфліктів у ПАТ "Житомирський маслозавод"

Основною причиною конфліктних ситуацій у колективі ПАТ "Житомирський маслозавод" є взаємне нерозуміння між працівниками. Проведене емпіричне дослідження показало, що більшість співробітників схильні до співпраці. Співпраця є найскладнішим, але водночас найефективнішим стилем вирішення конфліктів.

Перевага цього підходу полягає в тому, що сторони спільно знаходять взаємовигідне рішення, яке трансформує їх із опонентів у партнерів. Співпраця передбачає залучення всіх учасників до процесу розв'язання конфлікту та орієнтацію на задоволення інтересів усіх сторін, що сприяє досягненню успіху.

Для впровадження цієї стратегії доцільно використовувати фрази на кшталт: "Я прагну знайти справедливе рішення для всіх нас", "Давай розглянемо, як досягти наших спільних цілей", "Я хочу обговорити нашу проблему для її вирішення".

У складних ситуаціях, де різноманітність поглядів і точна інформація є критично важливими для прийняття виважених рішень, виникнення

конфліктних думок варто навіть заохочувати, керуючи процесом у стилі розв'язання проблем [49, с. 133].

Дослідження свідчать, що високоефективні компанії частіше застосовують стиль розв'язання проблем у конфліктних ситуаціях порівняно з менш ефективними організаціями [29, с. 71]. У таких компаніях керівники відкрито обговорюють розбіжності, не акцентуючи на протиріччях, але й не ігноруючи їх. Вони шукають рішення, доки не досягнуть оптимального результату.

Крім того, для запобігання чи зменшення конфліктів ефективні організації концентрують повноваження на тих рівнях і в тих підрозділах, де є найбільше знань і доступ до інформації про фактори, що впливають на рішення. Таким чином, рівень комунікативної компетентності та вміння уникати конфліктів відіграють ключову роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату.

Профілактика конфліктів вимагає від керівника не лише знання методів впливу на колектив і групову психологію, а й розуміння індивідуальних психологічних особливостей працівників, а також уміння коригувати їхню поведінку. Особливу увагу слід приділяти психологічним типам, які схильні провокувати конфлікти через специфічні риси характеру, так званим конфліктним особам.

Соціально-психологічний клімат являє собою сукупність умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та розвитку особистості в колективі [3, с. 177].

У таблиці 2.4 наведено пропозиції щодо застосування стилю розв'язання конфліктів, розроблені Аланом Філлі.

Таблиця 2.4

Методика вирішення конфлікту через вирішення проблеми висунута Аланом Філі.

1.	Сформулюйте проблему через призму цілей, а не як перелік рішень
2.	Після визначення проблеми шукайте спільні рішення
3.	Фокусуйте увагу на суті питання, а не на особистих якостях опонента
4.	Створюйте атмосферу довіри Сприяйте відкритому обміну інформацією та взаємному впливу для
5.	Формуйте позитивне ставлення у спілкуванні. Виявляйте симпатію, активно слухайте позицію співрозмовника, знижуйте прояви агресії, погроз і роздратування

Висока конфліктність, агресивність, низький рівень емоційної культури та самоконтролю можуть негативно вплинути на робочу атмосферу в ПАТ "Житомирський маслозавод" і знизити якість діяльності підприємства.

Однак знання методів вирішення конфліктів не звільняє керівництво від відповідальності за їх результати. Емпіричне дослідження підтвердило доцільність обраної стратегії співпраці, оскільки більшість працівників також готові до такого підходу. Завдання керівництва полягає в залученні працівників до реалізації стратегічного плану розвитку компанії для підвищення її конкурентоспроможності [24, с. 77].

Система заходів для запобігання конфліктам у ПАТ "Житомирський маслозавод" включає:

- розробку чітких і обов'язкових посадових інструкцій для керівників усіх рівнів, робітників і службовців;
- виявлення та усунення основних причин конфліктів;
- організацію психологічних семінарів і тренінгів.

Необхідно також оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Зарубіжний досвід показує, що стратегія розвитку співпраці має значні переваги порівняно з акцентом на конкуренцію та суперництво між

працівниками. Сучасні менеджери надають перевагу співпраці, хоча не заперечують ролі змагальності в діяльності компаній. Усі методи управління — на соціально-психологічному, організаційному та морально-етичному рівнях — спрямовані на зміцнення співпраці.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме скороченню непродуктивних витрат робочого часу, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Зменшення трудових конфліктів і формування сприятливого психологічного клімату підвищать продуктивність праці. Усунення конфліктів і їх профілактика сприятимуть загальному зростанню ефективності підприємства.

За даними провідних зарубіжних компаній, усунення стримуючих факторів, таких як конфлікти, може забезпечити зростання обсягів продажів на 10% протягом року (за даними ru.exgus.eu). Для ПАТ "Житомирський маслозавод" це також досяжна мета.

Реалізація запропонованих заходів не лише вирішить наявні конфлікти, а й принесе довгострокові переваги, зокрема:

- формування атмосфери довіри;
- підвищення мотивації працівників;
- розвиток корпоративної культури;
- покращення умов праці;
- зміцнення іміджу підприємства.

Запобігання конфліктам у ПАТ "Житомирський маслозавод" є пріоритетним завданням, яке керівництво розглядає з особливою увагою. Дослідження, проведене серед працівників, включно з тестуванням, дозволило виявити основні причини конфліктів.

Конфлікти є керованим фактором, який за умови розуміння їх причин і конфліктогенів можна ефективно розв'язати. Завдяки розробленим рекомендаціям і їх впровадженню керівництвом ПАТ "Житомирський маслозавод" психологічний клімат у колективі покращився, атмосфера стала більш сприятливою, а продуктивність праці зросла.

ВИСНОВКИ

Конфлікт — це зіткнення протилежних цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів суб'єктів взаємодії. Конфлікти можуть бути явними або прихованими, але їхньою основою завжди є відсутність згоди.

Сучасний підхід до управління організаціями визнає, що певні конфлікти не лише можливі, а й можуть бути бажаними за ефективного менеджменту. Проте конфлікти не завжди мають позитивний вплив: у деяких випадках вони перешкоджають задоволенню індивідуальних потреб і досягненню цілей організації.

Конфлікти класифікуються за їх значенням для організації та способами розв'язання. Виділяють конструктивні та деструктивні конфлікти.

Кожен конфлікт потребує внутрішньої переробки, яка залежить від ставлення особи до конфліктів:

- переконаність у власній позиції;

- ігнорування чи заперечення об'єктивної суперечності, що лежить в основі конфлікту;

- компроміс, що враховує інтереси всіх сторін;

- творче розв'язання, спрямоване на усунення вихідного протиріччя.

Для запобігання повторенню наявних або виникненню нових конфліктів, спричинених діями суб'єкта, необхідно поєднувати заходи з систематичною роботою над покращенням психологічного клімату в колективі. До ключових умов належать:

- згуртованість персоналу, чітка цілеспрямованість, усунення непродуктивних працівників;

- забезпечення справедливості;

- раціональний розподіл матеріальних ресурсів;

- надання повної та достовірної інформації;

- суворе дотримання досягнутих домовленостей і рішень.

Розв'язання конфлікту — це багатоступеневий процес, що включає аналіз ситуації, вибір методу вирішення, розробку плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності.

У дипломній роботі проаналізовано діяльність і підходи до розв'язання конфліктів на прикладі ПАТ "Житомирський маслозавод".

Система заходів для запобігання конфліктам на підприємстві передбачає:

- розробку чітких і обов'язкових посадових інструкцій для керівників, робітників і службовців;

- виявлення та усунення основних причин конфліктів;

- проведення психологічних семінарів і тренінгів.

Необхідно також оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Впровадження цих заходів у ПАТ "Житомирський маслозавод" сприятиме розв'язанню наявних конфліктів, забезпечить соціальну та економічну ефективність, а також матиме практичне значення для підвищення результативності діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ілляшенко С.М. Менеджмент на державних підприємствах: підручник/ С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2017. – 334 с.
2. Дідівська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище. – Актуальні проблеми економіки. – №8(62), 2022. – с. 119.
3. Ілляшенко С.М. Управління державним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми ВТД «Університетська книга», 2018. – с. 284.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К. «Знання», 2018. – с. 243.
5. Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі). – Актуальні проблеми економіки. – №4(58), 2018. – с. 143.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2021. – с. 308.
7. Стадник В.В. Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: «Академвидав», 2015. – с. 292.
8. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Європейський ун-т. — К.: Видавництво Європейського університету, 2017. — 232 с.
9. Донець І.І., Карпенко О.Ю. *Менеджмент персоналу*. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 312 с.
10. Словник сучасної економіки Макміллана: Пер. з англ. — 4-те вид. — К.: АртЕк, 2017. — С. 435.
11. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. Д.Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2021.
12. Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: Підручник. — К.: КНЕУ, 2014. — 566 с.

- 13.Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К.:”Каравела”, 2013. – 432 с.
- 14.Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2022. – 554 с.
- 15.Управління маркетинговим потенціалом підприємства. – Донецьк: ДонНУ, 2013. – №2. – С. 56-65.
- 16.Фінансова стратегія підприємства Бланк І. А., серія: "Бібліотека фінансового менеджера", Вид.: КИЇВ НІКА-ЦЕНТР, Ельга. – 2014.
- 17.Фінанси підприємств. Підручник / Керівник авторського колективу і науковий редактор професор А. М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ 2008. — 546 с.
- 18.Фінанси підприємств: Навч. посібник./ О.С. Філімоненков. - 2-те вид., перероб. і доповн. – К.: Кондор, 2013. – 400 с.
- 19.Фінансовий аналіз суб’єктів господарювання: Монографія/ Л.А. Лахтіонова.– К.: КНЕУ, 2017. – 387 с.
- 20.Фінансовий аналіз: Навч. посібник./ В.О. Подольська, О.В. Яріш; Міністерство освіти і науки України, Полтавський університет споживчої кооперації України. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 488 с.
- 21.Фінансовий аналіз: Навч. посібник./ Д.В. Шиян, Н.І. Строченко. – К.: АСК, 2013. – 240 с.
- 22.Фінансовий менеджмент Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. — 4-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2009. — 485 с.
- 23.Фінансовий менеджмент. /За ред. Проф. Г.Г.Кірейцева. – Київ:ЦУЛ, 2006. -496 с.
- 24.Фінансовий менеджмент. Підручник К.: КНЕУ, 2018. Керівник авторського колективу авторів і науковий редактор, професор А. М. Поддєрьогін. — 536 с.

25. Циба Т.О., Загірняк Д.М., Саленко О.Ф., Сакур М.О. Фінансова складова корпоративного управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Кременчук: Вид. ПП Щербатих О.В., 2008 - 204с.
26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2021. – 699 с.
27. Яковлев О.І., Устич А.О. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Харківський ін-т управління. — Х.: Консум, 2015. — 88 с.
28. Цимбалюк Л.М. Оптимізація виробничих запасів як один із напрямків управління витратами // Економіст. -2021 р. - №2. – с. 39-41.
29. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами// Фінанси України. — 2022 р. — № 12. — с. 53 — 57.
30. Шушлякова О.В. Моделювання фінансової стратегії підприємства // Науково-технічний збірник ХДЕУ. – 2015. - №56.
31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2018. – с. 375.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК № 1

Деякі способи урегулювання конфліктів

(Перероблено на основі методики австралійської організації з урегулювання спорів)

Чи готовий я знайти вихід із цієї ситуації? (Налаштуйтеся на конструктивне вирішення)

Чи оцінюю я проблему в цілому, чи зациклююся на своїй точці зору?
(Спробуйте охопити ширший контекст)

Які прагнення та занепокоєння інших сторін? (Опишіть їх без упереджень)

Яке рішення могло б бути неупередженим? (Поговоріть про можливі шляхи)

Які ідеї для вирішення можна запропонувати? (Придумайте якомога більше варіантів. Оберіть ті, що враховують інтереси всіх)

Чи можемо ми співпрацювати для розв'язання? (Дійте як партнери)

Що я відчуваю зараз? (Чи не переважають емоції? Чи здатен я: а) спиратися на факти; б) заспокоїтися; в) поділитися своїми переживаннями?)

Що я прагну змінити? (Будьте відвертими. Зосередьтеся на суті проблеми, а не на людях. Які нові перспективи відкриваються? Шукайте можливості, а не недоліки)

Як би я почувався, будучи на їхньому місці? (Покажіть, що ви їх розумієте)

Чи потрібна допомога посередника? (Чи сприятиме нейтральна особа кращому порозумінню та досягненню згоди?)

Як зробити так, щоб усі залишилися у виграші? (Шукайте компроміси, що задовольняють усіх)

Пам'ятка для урегулювання конфліктів

Для застосування: під час розбору ситуації чи швидкої оцінки відповідних навичок використовуйте цей перелік.

1. "Усі у виграші".
Які мої ключові інтереси? Які інтереси в інших?
Чи хочу я знайти рішення, що влаштує всіх?
2. Нестандартне мислення.
Які перспективи відкриває цей конфлікт?
Чи можу я побачити нові шляхи в поточній ситуації, а не шкодувати про те, що могло бути?
3. Співпереживання.
Що б я відчував, якби опинився на їхньому місці? Який їхній меседж?
Чи достатньо уважно я їх вислухав? Чи відчують вони, що я їх зрозумів?
4. Асертивність.
Що саме я хочу змінити?
Як донести це без агресії чи звинувачень?
Чи висловлюю я свої почуття, а не оцінку, хто правий чи винен?
(Будьте тактовними з людьми, але рішучими щодо проблеми)
5. Спільна робота.
Чи не перебираю я на себе забагато впливу? Чи не роблять цього інші?
Чи можемо ми об'єднати зусилля замість протистояння?
6. Контроль над емоціями.
Які почуття мене охоплюють?
Чи перекладаю я відповідальність за свої емоції на інших?
Чи буде користь, якщо я відкрито поговорю про свої переживання?
Що я хочу змінити?
Чи позбувся я бажання помститися?
Як я можу урегулювати свої емоції? (Наприклад, викласти думки на папір, обговорити з близькою людиною, зайнятися фізичною активністю)
7. Налаштування на вирішення.
Чи справді я хочу розв'язати цей конфлікт? Чи моя реакція зумовлена:

минулими неприємними подіями?

незадоволеною потребою, яку я приховую?

чимось, що мене дратує в інших, але я не визнаю цього в собі?

8. Розбір конфлікту.

У чому суть спору чи проблеми? Хто його основні учасники?

Опишіть інтереси кожної сторони. (Які явні чи неявні мотиви спричинили ситуацію? Які переваги можливих рішень для задоволення цих інтересів?)

Опишіть страхи чи занепокоєння учасників. (Які побоювання впливають на їхню поведінку?)

Чи є точки дотику в інтересах?

Що ще потрібно опрацювати?

9. Генерація ідей.

Які варіанти можливі? Не відкидайте їх одразу. Навіть фантастичні ідеї можуть надихнути.

Які рішення найкраще відповідають нашим інтересам? Будьте винахідливими, експериментуйте.

10. Обговорення.

Якої мети я прагну досягти? Чітко визначте ціль, але залишайтеся відкритими до різних шляхів.

Як забезпечити справедливий результат для всіх?

Що вони можуть запропонувати мені?

Що я можу запропонувати їм?

Чи беру я до уваги їхні контраргументи?

Як врахувати їхні потреби в моїх пропозиціях?

Які умови я хочу закріпити в домовленості?

Чи можу я запропонувати щось, що допоможе їм зберегти обличчя?

11. Залучення посередника.

А. Чи впораємося ми самі, чи потрібна допомога нейтральної особи?

Хто міг би взяти на себе цю роль?

Б. Чи можу я бути посередником у цій ситуації?

Як підготувати зустріч і пояснити мою роль сторонам?

Чи здатен я створити атмосферу довіри, щоб учасники могли відкрито спілкуватися та знайти власне рішення? Що цьому сприятиме?

12. Глобальний погляд.

Чи бачу я ситуацію в цілому, а не лише свою позицію? Які наслідки це може мати поза межами нашого конфлікту? (Наприклад, вплив на інших людей чи спільноти)

Які довгострокові результати це може принести?

ДОДАТОК № 2

Тест № 1 К. В. Томаса

1. А Іноді я дозволяю іншому самому вирішувати спірне питання.
У Замість зосередження на розбіжностях, я намагаюся підкреслити те, в чому ми погоджуємось.
2. А Я прагну дійти до компромісу.
У Я намагаюся врегулювати ситуацію, враховуючи як власні інтереси, так і інтереси іншого.
3. А Зазвичай я наполягаю на своєму.
У Я намагаюся заспокоїти співрозмовника й зберегти наші взаємини.
4. А Я шукаю компроміс.
В Іноді я ставлю інтереси іншої людини вище власних.
5. А Розв'язуючи конфлікт, я прагну заручитися підтримкою іншого.
В Я намагаюся уникнути зайвого загострення ситуації.
6. А Я намагаюся уникати проблем для себе.
В Я прагну досягти власної мети.
7. А Я відкладаю вирішення спору, щоб повернутися до нього пізніше.
В Я готовий поступитися в одному, щоб досягти іншого.
8. А Я зазвичай наполегливо відстоюю свою позицію.
В Я намагаюся чітко з'ясувати всі задіяні інтереси.
9. А Я вважаю, що іноді немає сенсу хвилюватися через розбіжності.
В Я намагаюся домогтися реалізації власної позиції.
10. А Я рішуче прагну добитися свого.
В Я шукаю компроміс.
11. А Насамперед я прагну з'ясувати, у чому полягає суть суперечки.
В Я намагаюся заспокоїти іншого й зберегти наші стосунки.
12. А Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати конфлікт.
В Я дозволяю іншому залишатися при своїй думці, якщо він теж йде мені назустріч.

13.А Я пропоную компромісний варіант.

В Я наполягаю на своєму.

14.А Я висловлюю свою думку й запитую про позицію співрозмовника.

В Я намагаюся пояснити логіку й переваги своїх поглядів.

15.А Я прагну зберегти стосунки, навіть якщо доводиться заспокоювати іншого.

В Я намагаюся зменшити напругу.

16.А Я намагаюся не ранити почуття іншого.

В Я прагну переконати у перевагах своєї точки зору.

17.А Я зазвичай твердо дотримуюсь своїх намірів.

В Я роблю все, щоб уникнути конфлікту без потреби.

18.А Якщо це зробить іншого щасливим, я дозволю йому наполягти на своєму.

В Я дозволяю іншому частково залишитись при своїй думці, якщо він також готовий іти на зустріч.

19.А Насамперед я прагну зрозуміти суть конфлікту та інтереси сторін.

В Я відкладаю вирішення спору, щоб розв'язати його пізніше.

20.А Я намагаюся якнайшвидше подолати конфлікт.

В Я прагну знайти найкраще співвідношення вигоди та втрат для обох.

21.А Ведучи перемовини, я враховую потреби іншої сторони.

В Я завжди надаю перевагу відкритому обговоренню й спільному вирішенню.

22.А Я шукаю проміжну позицію між своєю та позицією іншого.

В Я відстоюю власні бажання.

23.А Я зазвичай прагну задовольнити бажання обох сторін.

В Іноді я дозволяю іншому самому вирішувати спірне питання.

24.А Якщо точка зору іншого для нього дуже важлива, я готовий її врахувати.

В Я намагаюся схилити іншу сторону до компромісу.

ДОДАТОК № 3

Тест № 2 "Самоконтроль у спілкуванні"

1. Мені важко переймати звички інших людей.
2. Іноді я міг би прикинутися безглуздом, щоб викликати сміх або звернути на себе увагу.
3. Можливо, з мене вийшов би непоганий актор.
4. Інші люди іноді думають, що я відчуваю щось глибше, ніж насправді.
5. У компанії я зазвичай не опиняюся в центрі уваги.
6. У різних обставинах і з різними людьми я поведжуся зовсім по-різному.
7. Я здатен відстоювати лише те, у що дійсно вірю.
8. Щоб досягти успіху в справах і взаєминах, я намагаюся бути таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу демонструвати приязнь навіть до тих, хто мені не подобається.
10. Я не завжди є тим, ким здаюся іншим.

Підрахунок

результатів:

- За відповідь "Ні" на питання 1, 5 і 7 нараховується по 1 балу.
- За відповідь "Так" на всі інші питання також нараховується по 1 балу.

Підсумуйте кількість балів. Якщо ви відповідали чесно, можна зробити певні висновки про рівень вашого самоконтролю у спілкуванні.

ДОДАТОК № 4

Тест № 3 "Твоя конфліктність"

1. У громадському транспорті розгорається гучна суперечка. Ваша реакція:

А) не втручаюся;

Б) стисло висловлюю підтримку тій стороні, що, на мою думку, має рацію;

В) активно втручаюся, привертаючи увагу до себе.

2. Чи критикуєш ти керівництво на зборах?

А) ні;

Б) тільки якщо мова про важливі принципові речі;

В) відкрито висловлююся з будь-якого приводу, критикуючи і керівників, і їх захисників.

3. Чи часто у тебе виникають суперечки з друзями?

А) лише з тими, хто не надто вразливий;

Б) тільки з питань, що справді важливі;

В) мені подобається сперечатися, це моя стихія.

4. Ти стоїш у черзі, і хтось намагається пройти без черги. Твоя реакція:

А) мовчки обурююся;

Б) роблю зауваження;

В) проходжу вперед і починаю наводити порядок.

5. На обід подали недосолене блюдо. Як ти реагуєш?

А) не надаю цьому значення;

Б) спокійно зауважую про це;

В) висловлюю невдоволення без зайвої стриманості.

6. У громадському місці хтось випадково наступив на твою ногу. Твоя реакція:

А) дивлюся з осудом;

Б) коротко зазначаю про інцидент;

В) різко висловлюю своє обурення.

7. Близька людина придбала річ, яка тобі не до вподоби. Що ти робиш?

А) промовчую;

Б) делікатно висловлюю свою думку;

В) влаштовую сварку через марну витрату.

8. Програш у лотереї. Як це позначається на тобі?

А) намагаюся зберігати спокій, хоча в душі вирішую більше не грати;

Б) не приховую розчарування, але ставлюся з гумором і прагну реваншу;

В) невдача надовго псує мені настрій.

ДОДАТОК № 5

1. Який у вас трудовий стаж на цьому підприємстві?
2. Яку посаду ви обіймаєте?
3. Чи задовольняє вас ваша поточна робота?
4. Вважаєте себе людиною, схильною до конфліктів?
5. Чи легко вам знаходити спільну мову з колегами?
6. Чи часто ви потрапляєте в конфліктні ситуації на роботі?
7. Як часто виникають конфлікти у вашому колективі?
8. Які, на вашу думку, основні причини конфліктів за вашої участі?
9. Що б ви хотіли змінити у роботі компанії або у внутрішньому середовищі?
10. Чи, на вашу думку, допомагають конфлікти у вирішенні проблем, що виникають у компанії?