

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _____ **073 «Менеджмент»** _____ ,

(код та назва)

ОПШ

програми _____

«Менеджмент»

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: **«Управління організаційними конфліктами (на прикладі компанії "ТЕХНО ЇЖАК")»**

Здобувачки гр. **Мз-91с**

(шифр групи)

Таран Вероніки Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

Вероніка ТАРАН

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник: **ст. викладач, к.е.н., доцент Вадим ЛУК'ЯНИХІН**

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _____ **073 «Менеджмент»** _____,

(код та назва)

ОПП _____ програми _____ **«Менеджмент»** _____

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

Здобувачки групи гр. **Мз-91с**

(шифр групи)

Таран Вероніки Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи "Управління організаційними конфліктами (на прикладі компанії «ТЕХНО ЇЖАК») / Management of organizational conflicts (case study of the company "TECHNO IZHAK")" затверджена наказом № 0577-VI від 26.05.2023 р.
- Термін подання здобувачем закінченої роботи 05.06.2023 р.
- Мета кваліфікаційної роботи: дослідити специфіку та визначити заходи щодо управління організаційними конфліктами у компанії «ТЕХНО ЇЖАК».
- Об'єкт дослідження: організаційні конфлікти різної природи всередині компанії «ТЕХНО ЇЖАК», що виникають переважно серед працівників інтернету магазину та роздрібно торгівлі.
- Предмет дослідження: соціально-економічні та організаційно-управлінські відносини, що виникають в процесі управління конфліктами у компанії «ТЕХНО ЇЖАК».
- Кваліфікаційна робота виконується на підставі на підставі діючого законодавства України, методичних рекомендацій кафедри та нормативних документів СумДУ.
- Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА	16.05.2023 р.

II	ВИВЧЕННЯ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ КОМПАНІЇ «ТЕХНО ЇЖАК»	23.05.2023 р.
III	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У «ТЕХНО ЇЖАК»	01.06.2023 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розглянути основні дефініції та причини виникнення конфліктів в трудовому колективі.

У розділі 2 студент повинен дослідити та проаналізувати конфлікти у трудовому колективі «ТЕХНО ЇЖАК», зокрема, специфіку конфліктів серед працівників інтернету магазину та роздрібної торгівлі.

У розділі 3 студент повинен запропонувати шляхи вирішення організаційних конфліктів у компанії «ТЕХНО ЇЖАК».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
	Не передбачено.		

9. Дата видачі завдання **14.04.2023 р.**

Керівник кваліфікаційної роботи:

Ст. викладач, к.е.н., доцент Вадим ЛУК'ЯНИХІН

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав:

Вероніка Таран

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, який налічує 32 джерела. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 58 с., зокрема 3 таблиці, 3 рисунки, 2 додатки, список використаних джерел розміщено на 3 сторінках.

Актуальність кваліфікаційної роботи. Сьогодні нікому не потрібно доводити, що питання дослідження конфліктів потребують подальшого розвитку. Не тільки професійні психологи, а й керівники цих підприємств також дуже зацікавлені у ранньому виявленні та ефективному розв'язанні організаційних конфліктів, узгодженні та пошуку ефективних для компанії управлінських рішень в площині, як конструктивних, так і деструктивних конфліктів, що виникають із різних причин всередині компанії.

Зростання конфліктів у суспільстві та бізнесі, безсумнівно, негативно вплинуло на економічні умови та ринки. Орієнтація на безконфліктний розвиток суспільства робить конфліктні питання безперспективними. У суспільстві виникає дилема пошуку та впровадження ефективних механізмів вирішення конфліктів. Ми не повинні думати, що конфліктів немає, тому що ми їх не бачимо. Вони є, і їх не слід ігнорувати, їх потрібно викоринити, і створити умови, щоб вони більше не з'являлися.

Мета роботи: дослідити специфіку та визначити заходи щодо управління організаційними конфліктами у компанії «ТЕХНО ЇЖАК».

Об'єктом дослідження є організаційні конфлікти різної природи всередині компанії «ТЕХНО ЇЖАК», що виникають переважно серед працівників інтернету магазину та роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційно-управлінські відносини, що виникають в процесі управління конфліктами у компанії «ТЕХНОЇЖАК».

Методи дослідження. Був використаний такий комплекс психодіагностичних методів збору та обробки даних як Тест Томаса, Діагностика комунікативної толерантності (В. В. Бойко), Методика Розенцвейга. До цієї групи досліджуваних увійшло 26 працівників компанії «ТехноЇжак». Випробовувані були різних статей і вікових груп. У опитуванні брали участь як працівники інтернет магазину так і працівники роздрібу.

На основі співвідношення результатів усіх трьох використаних методик можна відзначити, що в цілому члени досліджуваного трудового колективу не схильні до конфліктів, вони досить терпимі до чужої думки, поведінки, ритму життя, звичок, почуттів, ідей і вірувань, що відрізняються від своїх особистих. Однак схильність випробуваних до уникнення конфліктів вказує на те, що при виникненні сильних протиріч з питання економічних цінностей, що значно зачіпають потреби випробовуваних, можуть привести до нагнітання середовища в вигляді прихованого конфлікту, який ще більш небезпечний для продуктивності діяльності, ніж його відкритий вид.

Практичне значення отриманих результатів: Було підписано директором компанії «ТехноЇжак» довідку про впровадження елементів медіації при вирішенні конфліктів між працівниками інтернет-магазину та відділом роздрібною торгівлі, які було запропоновано у кваліфікаційній роботі.

Ключові слова: інтернет-магазин, компроміс, конфлікт, медіація, непорозуміння, переговори, роздрібна торгівля, стратегія.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та сутність конфліктів на підприємстві	9
1.2 Основні причини виникнення конфліктів в трудовому колективі.....	14
РОЗДІЛ 2 ВИВЧЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ КОМПАНІЇ «ТЕХНОЇЖАК»	24
2.1. Вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію в колективі компанії «ТехноЇжак».....	24
2.2. Специфіка конфліктів серед працівників інтернету магазину та роздрібно торгівлі.....	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У «ТЕХНОЇЖАК»	35
3.1. Аналіз емпіричних даних.....	35
3.2. Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами у компанії	40
3.3. Заходи щодо вирішення конфліктів у «ТехноЇжак».....	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. Поняття конфлікту належить як повсякденній свідомості, так і науці, що надає йому специфічного змісту. Кожен з нас інтуїтивно розуміє, що таке конфлікт, але таке визначення його змісту не полегшує його.

У повсякденній мові термін конфлікт вживається по відношенню до широкого кола явищ. Сьогодні нікому не потрібно доводити, що питання дослідження конфліктів мають право на існування. Не тільки професійні психологи, а й керівники цих підприємств також дуже зацікавлені у виникненні та ефективному розв'язанні, узгодженні та пошуку згоди конфліктів, що виникають із різних причин всередині компанії.

Актуальність теми сьогодні переважає. Донедавна діяльність будь-якого державного підприємства повністю перебувала під зовнішнім контролем. Права робітників захищають профспілки, держава проводить політику регулювання виробничих відносин. Сьогодні в ринковій економіці більшість підприємств є приватними, а управління компаніями повністю залежить від розуму — конфлікти між керівниками та службовцями майже неминучі. Керівник вільний робити те, що вважає за потрібне, а працівники, які не згодні з керівними посадами, змушені погодитися на ці умови, оскільки ризикують взагалі залишитися без роботи. Робітники, у свою чергу, часто ставлять свої умови відкрито, не узгоджуючи з думкою начальства. Але це лише мала частина конфлікту. Безсумнівно, що недостатньо знати їх існування, важливо правильно усунути їх наслідки.

Ринки праці настільки нестабільні та неконтрольовані, що зараз необхідно розробити модель для їх вирішення. Сьогодні для керівника особливо важливо, щоб колектив був згуртованим, а робота приносила найбільшу користь.

Зростання конфліктів у бізнесі, безсумнівно, негативно вплинуло на економічні умови та ринки. Орієнтація на безконфліктний розвиток суспільства

робить конфліктні питання безперспективними. Тому в суспільстві відсутній механізм вирішення конфліктів. Ми не повинні думати, що конфліктів немає, тому що ми їх не бачимо. Вони є, і їх не слід ігнорувати, їх потрібно викоринити, і створити умови, щоб вони більше не з'являлися.

Мета роботи: дослідити специфіку та визначити заходи щодо управління організаційними конфліктами у компанії «ТЕХНО ЇЖАК».

Об'єктом дослідження є організаційні конфлікти різної природи всередині компанії «ТЕХНО ЇЖАК», що виникають переважно серед працівників інтернету магазину та роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційно-управлінські відносини, що виникають в процесі управління конфліктами у компанії «ТЕХНОЇЖАК».

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити наступні *завдання*:

1. На основі теоретичного аналізу проблемного дослідження систематично зрозуміти природу конфлікту на підприємстві.
2. Вивчити можливі причини міжособистісних конфліктів серед працівників компанії.
3. Дослідити особливості міжособистісного конфлікту серед працівників «ТехноЇжак».

У роботі були використані такі *методи дослідження*:

1. Методичний аналіз літератури.
2. Емпіричні методи дослідження: тестування.
3. Професійні методи дослідження: кількісний та якісний аналіз.

Для розкриття поставленої теми визначена наступна **структура**: робота складається зі вступу, основної частини і висновку. Назви кожної частини відображають її зміст. В кінці роботи представлений список використаної літератури.

РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конфліктів на підприємстві

Конфлікти можуть виникати в усіх сферах життя суспільства. Конфлікт виникає при конфлікті різних інтересів, думок, надій, способів життя, мотивацій, бажань, повсякденних відмінностей, розбіжностей у поглядах, певних характеристик.

Сьогодні поняття «конфлікт» має багато значень і характеризується дуже широким змістом.

Найбільш чітке визначення за Здравомисловим А.Г. - "конфлікт (від лат. Conflictus - зіткнення) - зіткнення протилежних, несумісних тенденцій в індивідуальній свідомості, міжособистісних взаємодій або міжособистісних відносин індивідів або груп, пов'язаних з гострими негативними емоційними переживаннями".

І все-таки конфлікт найбільш помітний у діловому світі (великому та малому). Усередині організації виникають конфлікти між робітниками, компаніями, асоціаціями. Конфлікти, що виникають на підприємствах (організаціях), називаються організаційними конфліктами, особливо суперечки, протиріччя, протистояння (Constantino Cathy A, 1996, с.114).

Наприклад, організаційний конфлікт має багато форм. Незалежно від характеру організаційних конфліктів, керівники повинні аналізувати, розуміти та вміти ними керувати. У деяких компаніях навіть працюють менеджери зі зв'язків зі співробітниками (конфліктологи).

Загальною ознакою всіх конфліктів у бізнесі є фактична чи уявна блокада потреб окремих членів бізнесу чи соціальної групи (або перешкоди для задоволення потреб). Якщо члени компанії чи соціальної групи усвідомлюють необхідність блокади та визначають джерело блокади (наприклад, члени групи

усвідомлюють, що їхні важливі потреби блокуються керівником), існує два типи блокади: відступ або агресія.

Відступ — це реакція на потреби блокування (справжні чи фальшиві), зведена до короткострокової або довгострокової відмови задовольнити ці потреби.

Агресія — це відповідна реакція на блокаду, яка може (і часто призводить) до конфлікту. Агресивна поведінка викликає агресивну реакцію іншої людини (або соціальної групи), і з моменту цієї взаємодії починається соціальний конфлікт. Однак навіть дуже активна агресія, яка не викликає відповідної позитивної реакції, може не призвести до соціального конфлікту.

Невизначеність у результатах часто є ознакою через різноманітність різної поведінки сторін, через різні фактори, психологію та приховані цілі (які можна далі трансформувати для вирішення конфлікту). Однак конфлікти передбачувані, і хоча вони будуть важкими, наслідки передбачувані.

Функція конфлікту – це вплив конфлікту або його наслідків на супротивників, їхні стосунки, соціальні та фізичні обставини. Залежно від масштабу впливу можна виділити наступні основні функції корпоративного конфлікту:

1. Вплив на психічний стан, а отже і на здоров'я учасника;
2. Вплив на відносини суперника;
3. Якість особистої діяльності;
4. Соціально-психологічна атмосфера конфліктуючого населення;
5. Якість спільної діяльності члена команди.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати два типи конфліктів, прийнятих соціальною психологією:

Конструктивний (творчий) конфлікт викликаний об'єктивними протиріччями, розв'язання яких веде до нових ідей удосконалення та поетапних змін у бізнесі. Цей конфлікт проявляється у великих суперечках, дискусіях, «зачитуванні» ситуацій та обміні думками між сторонами. Саме про них кажуть: «Істина народжується із суперечки» (Мороз О. В, 2010, с.43).

Наслідками конструктивного впливу конфлікту є:

1. Конфлікти вирішуються об'єктивно та вчасно;
2. Факти встановлені;
3. Усунуті недоліки (суперечність).

У цьому контексті конфлікт може мати такі позитивні наслідки для його учасників (їх стосунків) і соціального середовища:

- зняти психічне напруження (розрядка),
- сприяє тому, щоб ви могли краще пізнати один одного,
- поліпшити самопочуття та індивідуальну (групову) діяльність,
- підвищення статусу (авторитету) учасника,
- нормалізувати відносини в колективі (психічний клімат),
- володіти соціальним досвідом і вирішувати такі проблеми, як взаємодія.

Конфлікт також може мати руйнівні наслідки. Тоді емоції людей та їхні стосунки значно погіршуються, що призводить до зниження якості офіційних заходів.

Метою деструктивного конфлікту є не вирішення проблеми. Натомість його учасники насолоджуються самим «процесом». Деструктивні конфлікти часто швидко переходять із сфери бізнесу в особисту сферу. І вже є групи за інтересами, які близькі до формування, готові вступити у війну. Незабаром до них залучатимуться навіть співробітники, які останнім часом про це не замислювалися. В колективі розквітає інтрига, яскравими фарбами. Пошкодження, отримані в «боях», лікуються протягом тривалого періоду часу, як правило, поза командою. Соціологічні дослідження виявили, що подібні конфлікти та постконфліктні переживання призводять до втрати робочого часу приблизно на 15% і зниження продуктивності на 20% (Filler A.C., 1983, с.117).

Тому ставлення керівництва до конфлікту робочої групи має бути іншим. Неприпустимо оцінювати всі конфлікти однаково. Деякі конфлікти необхідно вирішувати негайно, наприклад, порушення дисципліни. Інші конфлікти вимагають раціонального аналізу причин і вибору засобів захисту. Але

ігнорувати конфлікти надзвичайно небезпечно, оскільки вони виникають з більшою силою.

Це пов'язано з тим, що конфліктні взаємодії мають кумулятивний характер, а це означає, що майже кожен акт агресії призводить до помсти або певного виду відплати, сильнішої, ніж початкова. Конфлікт загострювався, і в результаті захоплювалося все більше членів компанії, або, переходячи на зовнішній рівень, захоплювалося все більше компаній. Це може означати, що навіть незначний інцидент, конфлікти між представниками різних підрозділів підприємства або між представниками різних структурних рівнів підприємства (наприклад, між підлеглими та керівниками) можуть поступово призвести до насильницьких широкомасштабних конфліктів.

Зупинимося детальніше на моделях типології конфліктів, що виникають на підприємстві, тобто моделях, які можна використовувати для аналізу взаємодії конфліктів на підприємстві. У літературі, присвяченій тематиці конфлікту, виділяють три основні типи моделей конфліктів на підприємстві:

1. Міжособистісний конфлікт або конфлікт між суб'єктами спілкування.

- Вертикальний конфлікт. Конфлікти між керівниками та підлеглими;
- Конфлікт або побічний конфлікт між співробітниками компанії.

2. Груповий конфлікт або трудовий конфлікт (Ковальська К., 2011, с.87).

- Конфлікти в малих виробничих групах (всередині груп):
 - серед рядових працівників;
 - між підлеглими та керівниками;
 - між працівниками різного стажу та віку.
 - міжгруповий конфлікт (між групами).
 - конфлікт між керівництвом і виробничими колективами.
 - конфлікти між співвласниками бізнесу.

3. Організаційно-керуючий конфлікт.

- Конфлікти планування, суб'єктивізм управління та волюнтаризм через порушення тактичного та оперативного планування в системі управління персоналом.

- Конфлікти, засновані на порушеннях постійних і тимчасових зв'язків між підрозділами.
- Конфлікти заохочення, що виникають через порушення принципів стимулювання та неправильні оцінки при підборі та розстановці персоналу.
- Контрольні конфлікти, які є природним наслідком нечітких стандартів контролю та неадекватних способів управління людьми в певних умовах і ситуаціях (Криса О. Й., 2005, с.403).

Міжособистісні, групові та організаційно-управлінські конфлікти часто є взаємно визначеними, взаємозалежними і утворюють циклічні структури. Міжособистісні конфлікти часто викликані міжособистісними проблемами: схильність до конфліктів всередині особистості може призвести до конфлікту з іншими. Коли людина не може знайти відповідь на запитання, вона починає звинувачувати інших у труднощах і починає погано поводитися. Партнери по спілкуванню, які не завжди показують, що їхні опоненти мають проблеми, дратуються і вступають у конфлікт, спотворюючи ситуацію міжособистісного конфлікту.

Це поряд з міжособистісним конфліктом міститься також в іншому рівні внутрішнього конфлікту та групового конфлікту. Конфлікти часто підтримуються прихильниками, що призводить до розширення соціального середовища конфлікту. Справедлива і протилежна гіпотеза: груповий конфлікт «ми-вони» в принципі перетворює людей у ворожих групах на особистих ворогів, що призводить до посилення міжособистісного конфлікту, що виникає внаслідок організаційного чи групового конфлікту.

Тому існує багато способів визначення деталей конфлікту на основі професійної діяльності, характеру та класифікації. Усі види конфліктів, які ми розглядаємо, тісно пов'язані між собою. При цьому в основі організаційного конфлікту часто лежить міжособистісний конфлікт.

1.2 Основні причини виникнення конфліктів в трудовому колективі

Розбіжності, протиріччя та конфлікти між працівниками є міжособистісними конфліктами всередині підприємства. Визначення Н. В. Гришиної: протидія учасникам сприймається і переживається ними як головне психологічне питання, яке потребує вирішення і веде до дій, спрямованих на подолання конфлікту на користь однієї або обох сторін (Гірник А., 2003, с.63).

Наприклад, загальне поняття міжособистісного конфлікту має у вітчизняній літературі два значення:

Неформальні стосунки в міжособистісних стосунках;

Досить широке значення буквального тлумачення того, що відбувається між людьми, а саме те, що це будь-який прояв комунікативної діяльності конкретної особистості внаслідок факту очікуваного, реального чи уявного існування інших людей; у цьому сенсі в західній концепції міжособистісне спілкування, воно є міжособистісним.

Міжособистісний (соціальний) конфлікт – це конфлікт, який виникає між:

- Людьми (міжіндивідуальні конфлікти): між співробітниками або між керівниками та співробітниками, між керівниками через можливості підвищення;

- Груповий (міжгруповий конфлікт): між керівниками бізнесу та представницькими органами працівників;

- Системи або підсистеми (конфлікти складу або системи): окремі підприємства, підприємства філії, між філіями (зовнішні конфлікти): між підприємствами та їх середовищем: муніципалітети, громади або громадські ініціативи) (Ємельяненко Л. М., 2003, с.212).

Конфліктні ситуації можуть виникати між керівництвом усього підприємства та його працівниками, або між окремими керівниками та їх підлеглими.

У цих та інших міжособистісних конфліктах є деякі спільні риси, що дозволяють говорити про можливість їх систематизації, — наприклад:

протистояння політичних опонентів, сімейні чвари, конфлікти між підлеглими та керівниками.

Отже, Н. В. Грішин визначив мотиваційну, когнітивну та позитивну сфери життя, і на цій основі визначив споріднений тип підходу до вирішення міжособистісних конфліктів: мотиваційний підхід, за допомогою якого можна розглядати конфлікт інтересів. Поняття ситуації є найбільш поширеним і вживаним поняттям в експериментальній практиці конфліктології, де М. Дойч розглядає конфлікт у контексті загальних інтерактивних систем. З його точки зору необхідно розрізняти такі основні виміри міжособистісних стосунків:

- кооперативне змагання;
- розподіл влади (рівний чи нерівний);
- орієнтація на завдання – соціально-емоційна спрямованість;
- формально-неформальний характер відносин;
- міцність, важливість стосунків (Андріянова Ю.В., 2012, с.6-8).

Когнітивний підхід, при якому питання цінності розглядаються індивідуально. Виникнення і розвиток цих проблем пов'язані з когнітивною структурою, структурою завдань, узгодженістю стратегій ворогуючих сторін. Когнітивний конфлікт просто переходить на рівень емоційних стосунків, які впливають не тільки на змістовні аспекти конфлікту, а й на особистісні характеристики людей, які беруть участь. Це спотворення викликане недооцінкою учасників міжособистісних взаємодій когнітивного конфлікту через недостатню аргументацію для негативних і критичних висловлювань.

Методи діяльності у вітчизняній та західній традиціях з урахуванням конфлікту у сфері людської діяльності, у тому числі й рольового конфлікту, мають різну інтерпретацію.

У вітчизняній літературній традиції – у змісті організаційного поля, виділяють конфліктні особистісно-прагматичні та суб'єктно-комерційні фактори, виокремлює закономірності перетворення тілесно-суб'єктних відмінностей в афективно-індивідуальні (Гарматюк О., 2010, с.53).

У західній літературі сюди входить творчість Морено та його наступником, партнерами, є рольовими відносинами; необхідно підкреслити, що основою рівноваги психологічної взаємодії є конвергенція або рольова взаємодоповнюваність, а розбіжність може бути початком конфлікту.

Крім того, крім розподілу за регіонами, існує також класифікація конфліктів за їх причинами. За цією ознакою всі конфлікти можна розділити на дві досить великі групи:

1. Глибокі конфлікти, вони включають важливі особисті інтереси та цінності, цілі, тісно пов'язані з власним образом «Я». Вони можуть існувати тривалий час, не виражаючись. Вони виникають природно, оскільки визначаються психологічними компонентами особистості, такими як її історія розвитку та спілкування. Вони завжди виникають із внутрішніх причин, що визначаються глибинними потребами та цінностями особистості.

2. Причина ситуаційного конфлікту, як правило, випадкова, має зовнішні причини, не впливає на важливі цінності людей, викликається емоційно-вибуховими подіями. Початком цього конфлікту може бути хамство, зауваження керівника, несплачені вчасно борги, речі, взяті без попередньої згоди тощо.

Причини міжособистісного конфлікту можуть бути як соціально-психологічними, так і особистісними, а власне психологічними. Перший включає:

- втрата та спотворення інформації в процесі міжособистісного спілкування,
- незбалансована рольова взаємодія двох людей,
- різні способи оцінки діяльності та особистості один одного тощо.
- напружені стосунки,
- жадоба влади,
- психологічний дискомфорт (Ковальчук Г. Р., 2013, с.218).

При цьому під психологічною несумісністю розуміють невдале поєднання протиріч темпераменту й характеру, життєвих цінностей, ідеалів,

мотивацій, цілей діяльності, відмінностей у світоглядах, світоглядних установках тощо.

- Особистісні причини конфлікту пов'язані з особистісними психологічними особливостями його учасників:
- оцінювати поведінку інших як неприйнятну,
- низький рівень психосоціальних компетенцій (наприклад, коли людина не вважає, що є багато шляхів виходу з конфліктної ситуації),
- відсутність психологічної стійкості,
- відсутність емпатії,
- темперамент жовчного типу,
- надмірна вираженість певних рис (Мостенська Т.Л., 2010, с.188).

Психологічні аспекти конфлікту залежать від особистісних особливостей учасників конфлікту, їхніх стосунків і реагування на причини конфлікту, їхні процеси та один одного, що відрізняє міжособистісний конфлікт від усіх інших випадків взаємодії людей.

Однак, хоча психологічна мотивація часто приховує свою справжню причину в процесі конфлікту, невірно вважати, що причиною міжособистісного конфлікту є лише відмінність особистих поглядів і особистостей.

Правда, деяким людям важко знайти спільну мову через відмінності в характері, сутності характеру та поведінці, особливо в стресових ситуаціях. Однак більш глибокий аналіз показав, що такі міжособистісні конфлікти в бізнесі часто є іншими причинами. Найчастіше - це взаємозалежність завдань і неправильний розподіл обов'язків між співробітниками, а також недостатня комунікація інформації (Erikson E., 1968, с.52).

Міжособистісні конфлікти характеризуються іншим набором причин конфлікту — обмеженою різноманітністю ресурсів, спільними між сторонами. Обмеженість ресурсів призводить до явної чи прихованої конкуренції за ці ресурси (матеріальні ресурси, виробничі площі, вакансії, робоча сила, час використання обладнання тощо). При цьому кожна сторона вважає, що ці

ресурси потрібні саме їй, а не іншим. Важливо відзначити, що нестача ресурсів, таких як час, автоматично призводить до стресу.

Міжособистісні конфлікти взаємозалежні. Часто горизонтальні конфлікти виникають через невирішені вертикальні конфлікти через особисту несумісність керівників або погану комунікацію між ними.

Конфлікти в бізнесі можна розділити на п'ять категорій:

1. Інформаційні конфлікти викликаються такими факторами, як вільна чи мимовільна дезінформація, неповна чи неточна інформація, чутки, неправильне розуміння інформації тощо.

2. Структурні конфлікти, викликані організаційною структурою, інтересами різних підрозділів, збоями в розподілі електроенергії.

3. Конфлікт відносин виникає залежно від основи відносин (добровільна чи вимушена), співвідношення сил у відносинах, характеру відносин (залежні чи незалежні) тощо (Пірен М. І. (2000)).

4. Конфлікт цінностей – це місце, де досягаються найбільші непорозуміння, труднощі, а іноді навіть дійсно неможливі домовленості. Причинами цього є відмінності в переконаннях, моральних засадах, культурних (у тому числі професійних і національних) цінностях. Те, що дозволено одній людині, зовсім неможливе для іншої.

5. Поведінковий конфлікт виникає внаслідок агресивної поведінки, що загрожує життю (не обов'язково життя, багатство, цифри можуть бути продовжені). Цей конфлікт, мабуть, найлегше помітити. Це пов'язано з відсутністю культури особистої поведінки та нездатністю контролювати свої емоції.

Загалом, аналіз причин соціальних конфліктів дозволяє виділити такі типи, які виникають у трудовій силі:

- соціальна нерівність. Багатство, влада і високий статус одних різко контрастують з бідністю та підпорядкуванням інших. Влада і престиж, проти дискримінації та обмеження прав.

- існування в протилежному напрямку. Конфлікти, що виникають через протилежні цінності, занадто різноманітні. Вони можуть виникати через різне ставлення до поведінки, до сім'ї та шлюбу, до політичних інститутів. Найгостріші конфлікти виникають через відмінності в культурі, сприйнятті ситуації, статусі чи престижі.
- ідеологічні причини. Вони містять різне ставлення до концептуальних систем, які виправдовують і легітимізують взаємозв'язок між приналежністю, домінуванням і базовими світоглядами в різних соціальних групах. При цьому каталізаторами протиріч виступають такі фактори, як переконання, релігії, соціально-політичні прагнення тощо.
- недосконалість психіки людини. Це проявляється в надмірних емоціях, спотворює стосунки, ускладнює взаєморозуміння, проявляється у ненависті, ревнощах, злобі, расовій, етнічній ненависті тощо (Ковальчук Г. Р., 2013, с.113).

Узагальнюючи причини всіх цих конфліктів, можна виділити їх загальну першопричину - несумісність інтересів, цілей, прагнень і пропозицій сторін конфлікту, оскільки потреби людей величезні і зростають, а можливості їх задоволення завжди обмежені. Тому не випадково говорять, що чим бідніше суспільство і менший добробут життя, тим гостріший конфлікт між соціальними групами.

На основі аналізу теоретичних даних ми також дійшли висновку, що основним механізмом поєднання загальної мети з метою кожного працівника є економічна система підприємства. Щоб досягти цілей бізнесу, люди спочатку переслідують свої особисті цілі, особливо соціально-економічні.

Звідси випливає, що соціально-економічні проблеми, які виникають у конфліктних ситуаціях, є особливо важливими в сучасних умовах і займають особливе місце в міжособистісних відносинах компаній.

Однією з головних причин конфліктів на робочому місці є відмінності в стилях спілкування. Вербальне чи невербальне спілкування, пряме чи непряме спілкування, комунікація у високому контексті проти низькоконтекстного

спілкування – усе це може спричинити непорозуміння та призвести до конфліктів. Вербальна комунікація стосується використання слів для передачі повідомлення, тоді як невербальна комунікація включає мову тіла, вираз обличчя та тон голосу. Пряме спілкування є прямим і по суті, тоді як непряме спілкування є більш тонким і покладається на контекст і невербальні сигнали. Спілкування з високим контекстом значною мірою залежить від контексту та фонові інформації, тоді як спілкування з низьким контекстом є більш явним і прямим. Ці відмінності в стилях спілкування можуть призвести до непорозуміння, неправильного тлумачення та, зрештою, конфліктів на робочому місці.

Погана згуртованість трудового колективу, незадовільна комунікація, несумісність співробітників, неможливість необхідного спілкування – все це каталізатори конфліктів на робочому місці. Конфлікти можуть виникати, коли співробітники мають різні стилі спілкування і не розуміють повідомлень один одного. Наприклад, співробітник, який спілкується безпосередньо, може сприйматися як грубий або агресивний працівником, який спілкується опосередковано. Це може призвести до непорозуміння і конфліктів між двома співробітниками. Тому для роботодавців важливо визнавати різні стилі спілкування своїх працівників і проводити навчання, щоб допомогти їм краще розуміти та спілкуватися один з одним.

Окрім відмінностей у стилях спілкування, конфлікти можуть також виникати через когнітивні та емоційні фактори. Когнітивні конфлікти виникають, коли сторони мають різні погляди, ідеї та думки щодо проблеми, що вирішується, тоді як емоційні конфлікти виникають на основі особистих почуттів та емоцій. Розуміння різних типів конфліктів і їх основних причин може допомогти роботодавцям і працівникам краще керувати та вирішувати конфлікти в робочій силі. Усуваючи основні причини конфліктів, роботодавці можуть створити більш гармонійне та продуктивне робоче середовище (Грішина Н.В., 2006, с.229).

Однією з головних причин конфліктів на робочому місці є відмінності в стилях роботи. Люди мають різні підходи до виконання завдань, співпраці з іншими та орієнтування в організаційних структурах, що може призвести до конфліктів. Стилї роботи, орієнтовані на завдання та стосунки, є одним із прикладів потенційного джерела конфлікту. Особи, орієнтовані на завдання, віддають перевагу ефективному виконанню завдань, тоді як люди, орієнтовані на стосунки, цінують побудову та підтримку стосунків з колегами. Іншим прикладом є індивідуальні та спільні стилі роботи. Деякі люди вважають за краще працювати самотійно, а інші вважають за краще працювати в команді. Ці відмінності можуть призвести до конфліктів щодо того, як підходити до завдань і проектів. Крім того, ієрархічні та плоскі організаційні структури можуть спричинити конфлікти, оскільки люди можуть мати різні думки щодо того, як слід приймати рішення та як делегувати обов'язки.

Помилки керівництва також можуть сприяти конфліктам у робочій силі. Невдале прийняття рішень і упереджена оцінка результатів може призвести до непорозумінь і розбіжностей між членами команди. Крім того, психологічні фактори, такі як симпатії та антипатії, а також психологічна несумісність можуть призвести до конфліктів. Неадекватні стилі управління та невідповідність членів команди також можуть сприяти виникненню конфліктів. Менеджерам важливо знати про ці потенційні джерела конфліктів і вживати заходів для їх запобігання або усунення.

Підсумовуючи, конфлікти в робочій силі можуть виникати через відмінності в стилях роботи, помилки керівництва та психологічні фактори. Окремим особам і організаціям важливо розпізнавати ці потенційні джерела конфліктів і вживати активних заходів для їх усунення. Це може включати сприяння відкритому спілкуванню, встановлення чітких очікувань і вказівок, а також проведення тренінгів з вирішення конфліктів для працівників. Вирішуючи конфлікти в конструктивний спосіб, організації можуть сприяти створенню позитивного та продуктивного робочого середовища (Карамушка Л. М., 2003, с.223).

Однією з головних причин конфліктів у робочій силі є відмінності в цінностях і переконаннях. Ці відмінності можуть виникати внаслідок різного культурного походження, рівня освіти та досвіду, а також різноманітних особистих і професійних цілей. Наприклад, люди з різним культурним середовищем можуть мати різні очікування та підходи до роботи, що призводить до непорозумінь і конфліктів. Крім того, різні рівні освіти та досвіду можуть призвести до відмінностей у точках зору та підходах до вирішення проблем, що також може призвести до конфлікту. Нарешті, різноманітні особисті та професійні цілі можуть призвести до суперечливих пріоритетів і підходів до роботи, викликаючи напругу та розбіжності всередині робочої сили. Тому для лідерів і менеджерів важливо отримати своєчасне навчання та отримати практичні навички, щоб покращити своє ринкове мислення та культурну обізнаність.

Іншою важливою причиною конфліктів у робочій силі є погане спілкування та відсутність згуртованості серед членів команди. Виникненню конфліктів може сприяти незадовільне спілкування, несумісність співробітників, неможливість необхідного спілкування. Крім того, конфлікти можуть виникати через обмеження ресурсів, таких як економічні чи матеріальні. Організаціям вкрай важливо визначити об'єктивні причини розбіжностей і впровадити ефективні комунікаційні стратегії, щоб запобігти виникненню конфліктів. Невиконання цього може призвести до неефективності колективу та поганого управління (Воднік В. Д., 2005, с.53-54).

Нарешті, конфлікти можуть виникати через боротьбу за владу та психологічну несумісність між співробітниками. Боротьба за владу може відбуватися, коли люди змагаються за владу чи контроль в організації. Психологічна несумісність може виникати через відмінності в симпатіях, антипатіях та інших психологічних факторах, таких як мотиви, потреби та поведінка. Організаціям важливо розпізнавати ці потенційні джерела конфліктів і впроваджувати ефективні стратегії вирішення конфліктів, щоб запобігти їх ескалації. Підсумовуючи, конфлікти можуть виникати через низку

факторів, і для організацій важливо вирішувати їх проактивно, щоб забезпечити гармонійну та продуктивну робочу силу.

Однією з головних причин конфліктів у трудовому колективі є відмінності в характерних рисах. Інтроверт і екстраверт, наприклад, можуть конфліктувати через відмінності в стилях спілкування та вподобаннях. Особистості типу А та типу В також можуть відчувати конфлікти через різницю в темпі роботи та підході до завдань. Ці відмінності в особистісних рисах можуть призвести до непорозумінь, непорозумінь і, зрештою, конфліктів. Важливо, щоб працівники усвідомлювали ці потенційні відмінності та намагалися зрозуміти та пристосуватись до індивідуальних особливостей один одного, щоб запобігти виникненню конфліктів (Ішмуратов А.Т., 1996, с.56).

Іншим аспектом особистості, який може сприяти конфліктам у робочій силі, є різні підходи до вирішення проблем і прийняття рішень. Американський психолог Кеннет Томас виділив п'ять основних підходів до вирішення конфліктних ситуацій: суперництво, компроміс, співпраця, вихід і пристосування. Людям з різними підходами може бути важко прийти до консенсусу, що призводить до конфліктів. Для людей важливо визнавати та поважати стилі вирішення проблем і прийняття рішень один одного, щоб запобігти ескалації конфліктів.

Загалом, відмінності в особистісних рисах можуть бути значною причиною конфліктів у робочій силі. Розуміння та врахування цих відмінностей може запобігти виникненню або ескалації конфліктів. Для людей важливо визнавати та поважати унікальні особистості та підходи до вирішення проблем і прийняття рішень один одного, щоб сприяти гармонійному робочому середовищу. Завдяки цьому люди можуть ефективно та результативно працювати разом, зрештою сприяючи успіху організації.

РОЗДІЛ 2 ВИВЧЕННЯ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ КОМПАНІЇ «ТЕХНОЇЖАК»

2.1. Вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію в колективі компанії «Техноїжак»

Компанія «Техноїжак» має довгу історію успіху в технологічній індустрії, заснована понад десятиліття тому. Однак останні події призвели до конфліктної ситуації в компанії. Цей конфлікт виник через розбіжності між різними командами всередині компанії щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Конфлікт стає все більш інтенсивним і загрожує вплинути на загальний успіх компанії.

Конфліктна ситуація всередині «Техноїжак» складна, її розвитку сприяють численні фактори. Конфлікт виник через розбіжності між різними командами щодо майбутнього напрямку розвитку компанії. Деякі команди вважають, що компанія повинна зосередитися на розробці нових проєктів, а інші вважають, що компанія повинна зосередитися на вдосконаленні існуючих. Ця фундаментальна розбіжність призвела до порушення спілкування та співпраці між командами, коли кожна команда працює над своїми власними цілями, а не цілями компанії в цілому. Ця конфліктна ситуація впливає на загальну продуктивність і успішність компанії, що робить важливим аналіз її причин і потенційних рішень.

Важливим фактором для розгляду є вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію в «Техноїжаку». У регіоні, де розташована компанія, оголошено воєнний стан, що призвело до зростання напруги та невизначеності. Відповідність образу конфліктної ситуації реальному стану речей має важливе значення для визначення оптимального підходу до пошуку рішення. Важливо проаналізувати вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію та як він може

вплинути на потенційні шляхи вирішення конфлікту. Розуміючи вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію, можна знайти спосіб розв'язати конфлікт і відновити співпрацю та продуктивність у компанії.

Воєнний стан - це надзвичайний стан, який оголошується урядом у відповідь на кризу або загрозу громадській безпеці. Під час воєнного стану уряд збільшив повноваження щодо забезпечення виконання законів і постанов, включаючи можливість обмежувати громадянські свободи та свободи. У контексті компанії воєнний стан може бути запроваджений як засіб управління конфліктною ситуацією, яка загострилася до такого рівня, коли традиційні методи вирішення конфлікту виявилися неефективними.

Запровадження воєнного стану на підприємстві передбачає встановлення суворих правил і норм, яких повинні дотримуватися всі працівники. Це може включати обмеження спілкування, пересування та доступу до ресурсів. Мета – підтримання порядку та недопущення подальшої ескалації конфлікту. Однак запровадження воєнного стану може мати й непередбачені наслідки, наприклад, зростання напруги та обурення серед працівників.

Вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію в компанії може бути як позитивним, так і негативним. З одного боку, це може допомогти запобігти подальшій ескалації конфлікту шляхом встановлення чітких правил і наслідків за їх невиконання. З іншого боку, це також може сприяти ворожому робочому середовищу та зниженню морального духу працівників. Таким чином, для компаній важливо ретельно розглянути потенційний вплив воєнного стану перед його впровадженням як засобу управління конфліктною ситуацією (Комаровський В.С., 2003, с.276).

Введення воєнного стану може мати як позитивний, так і негативний вплив на конфліктну ситуацію в колективі компанії. Одним із позитивних ефектів воєнного стану є те, що він може забезпечити чітку структуру та набір правил, яких команда повинна дотримуватися, що може допомогти зменшити плутанину та непорозуміння, які можуть сприяти конфлікту. Це може призвести до більш ефективного та продуктивного робочого середовища,

оскільки члени команди можуть зосередитися на своїх завданнях, не відволікаючись на міжособистісні проблеми. Однак важливо зазначити, що ефективність воєнного стану в управлінні конфліктом залежить від конкретних обставин і бажання команди дотримуватися правил.

З іншого боку, можливий негативний вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію. Суворі правила та норми, встановлені воєнним станом, можуть створити відчуття напруги та тривоги серед членів команди, що може загострити існуючі конфлікти або навіть створити нові. Крім того, застосування сили або примусу для забезпечення виконання воєнного стану може призвести до обурення та недовіри серед членів команди, що ще більше розпалює конфлікти. Керівникам важливо ретельно розглянути можливі негативні наслідки запровадження воєнного стану та вжити заходів для пом'якшення цих ризиків.

Нарешті, воєнний стан може мати нейтральний вплив на конфліктну ситуацію. У деяких випадках запровадження воєнного стану може не мати істотного впливу на конфліктну ситуацію в колективі. Це може статися, коли команда вже добре функціонує та є небагато конфліктів, які потрібно врегулювати, або коли команда протистоїть запровадженню воєнного стану та продовжує працювати так само, як і раніше. У таких випадках може бути більш ефективним зосередитися на інших стратегіях управління конфліктами, наприклад на підходах, заснованих на винагородах, щоб підтримувати позитивне робоче середовище та запобігати виникненню конфліктів.

Перед оголошенням воєнного стану колектив компанії «ТехноЇжак» переживав серйозну конфліктну ситуацію. Конфлікт характеризувався відсутністю співпраці, коли кожен член команди дотримувався індивідуального підходу до вирішення проблеми. Залучені сторони займали позиції, несумісні з інтересами одна одної, що призводило до стана напруги та непродуктивності. Конфліктна ситуація була складною і потребувала вирішення, оскільки негативно впливала на здатність колективу ефективно працювати. Членам

команди бракувало чіткого розуміння ролей та обов'язків один одного, що ще більше сприяло конфлікту (Мартиненко М. М., 2008, с.197-198).

Після оголошення воєнного стану конфліктна ситуація в колективі компанії «ТехноЇжак» зазнала суттєвої трансформації. Запровадження воєнного стану створило відчуття дисципліни та порядку, створивши більш структуроване робоче середовище. Члени команди були змушені працювати разом і співпрацювати, щоб відповідати вимогам нової ситуації. Конфліктна ситуація все ще була присутня, але залучені сторони були більш готові йти на компроміс і працювати разом для досягнення спільної мети. Напрямок розвитку конфліктної ситуації змістився в бік вирішення, оскільки учасники команди були більше зосереджені на пошуку виходу з проблемної ситуації.

Порівняння конфліктної ситуації до та після воєнного стану свідчить про значне покращення спроможності команди працювати разом. Запровадження воєнного стану викликало відчуття терміновості та дисципліни, що змусило членів команди працювати разом для досягнення спільної мети. Конфліктна ситуація все ще була присутня, але залучені сторони були більш готові до співпраці та компромісу, що призвело до більш продуктивної робочої атмосфери. Тепер члени команди краще розуміють ролі та обов'язки один одного, що сприяло вирішенню конфліктної ситуації. Вплив воєнного стану на конфліктну ситуацію в колективі компанії «ТехноЇжак» був значним, що призвело до більшої згуртованості та продуктивності колективу.

Конфлікти неминучі на будь-якому робочому місці, і компанія «ТехноЇжак» не є винятком. Однак існують стратегії, які можна використовувати для ефективного вирішення конфліктів. Один із найефективніших способів вирішення конфліктів – спробувати зрозуміти обидві сторони, проникнути в суть проблеми, а потім вирішити її. Крім того, може бути корисно подумки відійти від конфліктної ситуації та уявити, що той самий конфлікт відбувається в іншій команді. Це може допомогти людям отримати перспективу та підійти до ситуації більш об'єктивно. Застосовуючи ці

стратегії, конфлікти в команді «ТехноЇжак» можна вирішувати конструктивно та продуктивно.

Ефективна комунікація та посередництво також мають вирішальне значення для вирішення конфліктів у команді. Менеджери повинні заохочувати відкрите та чесне спілкування між членами команди та надавати можливості для посередництва, якщо це необхідно. Медіація може бути особливо корисною, коли конфлікти включають сильні емоції або коли між членами команди існує дисбаланс. Створюючи безпечне та сприятливе середовище для вирішення конфліктів, команда «ТехноЇжак» може працювати разом більш ефективно та підвищити загальну продуктивність.

Щоб запобігти майбутнім конфліктам, важливо запровадити зміни на робочому місці. Це може включати навчання розв'язанню конфліктів і комунікативним навичкам, а також встановлення чіткої політики та процедур вирішення конфліктів. Менеджери також повинні бути проактивними у виявленні потенційних джерел конфлікту та усуненні їх до їх ескалації. Завдяки активному підходу до запобігання конфліктам команда «ТехноЇжак» може злагодженіше працювати та досягати поставлених цілей ефективніше.

Підсумовуючи, можна сказати, що вплив воєнного стану на конфліктні ситуації всередині команди може мати суттєві наслідки для динаміки команди та загальної ефективності. Розуміння факторів, які сприяють виникненню конфліктних ситуацій, і того, як воєнний стан може посилити або пом'якшити ці фактори, має вирішальне значення для ефективного розв'язання конфлікту та управління командою. Оцінюючи масштаб і тривалість конфлікту, а також аналізуючи, як він впливає на роботу членів команди, лідери можуть вжити заходів для вирішення основних проблем і створити більш згуртовану команду (Котигоренко В., 2002, с.77-78).

Важливість розуміння впливу воєнного стану на конфліктні ситуації виходить за межі лише конкретного контексту команди ТехноЇжак. Оскільки конфлікт є звичайним явищем на багатьох робочих місцях, отримання інформації про те, як зовнішні фактори, такі як воєнний стан, можуть вплинути

на динаміку конфлікту, може бути корисним для керівників у галузях і організаціях. Розуміючи основні причини конфлікту та способи ефективного врегулювання, лідери можуть створити більш продуктивне та гармонійне робоче середовище.

Потрібні подальші дослідження, щоб глибше дослідити наслідки воєнного стану для конфліктних ситуацій. Хоча існуючі дослідження проливають світло на потенційний вплив воєнного стану на динаміку команди, необхідні подальші дослідження, щоб зрозуміти, як різні типи воєнного стану та їх впровадження можуть впливати на конфліктні ситуації. Крім того, дослідження могли б дослідити, як різні стратегії вирішення конфліктів можуть бути більш ефективними в контексті воєнного стану. Продовжуючи вивчати цю тему, лідери можуть отримати більш тонке розуміння того, як ефективно керувати конфліктом перед лицем зовнішніх факторів, таких як воєнний стан.

2.2. Специфіка конфліктів серед працівників інтернету магазину та роздрібної торгівлі

Конфлікти між співробітниками інтернет-магазину та роздрібної торгівлі стають все більш поширеним явищем у сучасному бізнесі. Співробітники інтернет-магазинів – це особи, які працюють у компаніях, які працюють виключно через онлайн-платформи, тоді як працівники роздрібної торгівлі працюють у фізичних магазинах, які клієнти можуть відвідувати. Хоча обидва типи працівників поділяють ту саму кінцеву мету — надавати клієнтам продукти та послуги, у кожному типі роботи є певні нюанси, які можуть призвести до конфліктів між двома групами.

Один із основних типів конфліктів, які можуть виникнути між співробітниками інтернет-магазину та роздрібної торгівлі, пов'язаний з відмінностями в їхніх робочих умовах. Працівники роздрібної торгівлі працюють у фізичних магазинах, де вони взаємодіють віч-на-віч з покупцями та

повинні керувати запасами та вітринами у фізичному просторі. Співробітники інтернет-магазину, навпаки, працюють віддалено та покладаються на технології для керування замовленнями та запитамі клієнтів. Ці відмінності можуть призвести до непорозумінь і конфліктів між двома групами, оскільки вони можуть мати різні погляди на те, як найкраще обслуговувати клієнтів і керувати запасами.

Вирішення конфліктів між працівниками онлайн-магазину та роздрібною торгівлі має важливе значення для підтримки здорового та продуктивного робочого середовища. Конфлікти можуть призвести до зниження морального духу співробітників, підвищення рівня плинності кадрів і зниження рівня задоволеності клієнтів. Керівництву важливо вирішувати конфлікти, як тільки вони виникають, і надавати співробітникам інструменти та ресурси, необхідні для вирішення конфліктів у конструктивний спосіб. Розвиваючи культуру відкритого спілкування та вирішення конфліктів, компанії можуть створити більш гармонійне робоче середовище, яке принесе користь як працівникам, так і клієнтам (Довгань Н., 2002, с.223-224).

Співробітники інтернет-магазину та роздрібною торгівлі часто мають різні графіки роботи та місцезнаходження, що може сприяти конфліктам між двома групами. Співробітники онлайн-магазину зазвичай працюють віддалено, тоді як працівники роздрібною торгівлі працюють на місці у звичайних магазинах. Ця різниця в робочому середовищі може призвести до непорозумінь, оскільки працівники онлайн-магазину можуть не повністю розуміти проблеми, з якими стикаються працівники роздрібною торгівлі в умовах звичайного магазину. Крім того, працівники онлайн-магазину можуть бути не такими готовими для спілкування та співпраці, як працівники роздрібною торгівлі, через їхню дистанційну роботу. Ці відмінності в робочих графіках і місцях можуть створити напругу між двома групами та сприяти конфліктам на робочому місці.

Методи спілкування та співпраці також відрізняються між працівниками інтернет-магазину та роздрібною торгівлі. Співробітники інтернет-магазинів часто покладаються на засоби цифрового спілкування, такі як електронна

пошта та обмін миттєвими повідомленнями, щоб спілкуватися з колегами та клієнтами. Навпаки, працівники роздрібної торгівлі можуть більше покладатися на особисту взаємодію з клієнтами та колегами. Ця різниця в методах спілкування може призвести до непорозумінь між двома групами, оскільки працівники онлайн-магазину можуть не повністю розуміти важливість особистої взаємодії в роздрібній торгівлі. Це може призвести до конфліктів, що виникають через відмінності в стилях спілкування та очікуваннях (Resolving conflict, 1994, с.86-88).

Різниця в робочих завданнях і обов'язках також може сприяти конфліктам між співробітниками інтернет-магазину та роздрібної торгівлі. Працівники інтернет-магазину можуть мати інші посадові обов'язки та відповідальність, ніж працівники роздрібної торгівлі, що може призвести до непорозумінь і конфліктів щодо того, хто відповідає за певні завдання. Крім того, працівники онлайн-магазину можуть не повністю розуміти виклики та вимоги роботи у звичайному магазині, що може призвести до напруженості між двома групами. Тому для співробітників онлайн-магазину та роздрібної торгівлі важливо мати чітке розуміння ролей і обов'язків один одного, щоб мінімізувати конфлікти та сприяти ефективній співпраці.

Одним з основних джерел конфлікту між співробітниками інтернет-магазину та роздрібної торгівлі є конкуренція за покупців і продажі. Із зростанням популярності онлайн-магазинів традиційні роздрібні магазини повинні конкурувати з онлайн-магазинами, щоб залучити клієнтів і збільшити продажі. Ця конкуренція може створити напруженість і конфлікт між працівниками, які відчують, що на кону їхні засоби до існування. Крім того, співробітники інтернет-магазину можуть відчувати, що вони знаходяться в не вигідному становищі, коли мова йде про продажі, оскільки клієнти часто мають доступ до більш широкого вибору продуктів і конкурентоспроможних цін в Інтернеті.

Різниця в стилях і підходах роботи також може призвести до конфліктів між співробітниками інтернет-магазину та роздрібної торгівлі. Співробітники

інтернет-магазину можуть звикнути працювати самотійно та віддалено, тоді як працівники роздрібної торгівлі можуть більше звикнути працювати в командному середовищі, віч-на-віч. Ці розбіжності можуть призвести до непорозумінь і розбіжностей щодо того, як слід виконувати роботу, що в кінцевому підсумку може призвести до конфлікту. Крім того, працівники онлайн-магазину можуть мати інші пріоритети та цілі, ніж працівники роздрібної торгівлі, що може створити конкуруючі інтереси та ще більше сприяти конфлікту.

Непорозуміння є ще одним поширеним джерелом конфліктів між працівниками інтернет-магазину та роздрібної торгівлі. Зриви комунікації можуть виникнути, коли співробітники не спілкуються ефективно або коли вони не знають на одній сторінці щодо очікувань і обов'язків. Наприклад, працівник інтернет-магазину може не знати про рекламну акцію, яка відбувається в магазині, що призводить до плутанини та розчарування серед працівників роздрібної торгівлі. Подібним чином працівники роздрібної торгівлі можуть не розуміти процесів і процедур, які використовують працівники онлайн-магазину, що призводить до непорозумінь і неправильного спілкування. Вирішення цих проблем спілкування та сприяння чіткій та ефективній комунікації можуть допомогти запобігти виникненню конфліктів (Комінко С., 2019, с.243).

Конфлікти між співробітниками в інтернет-магазинах і роздрібних магазинах можуть мати значний вплив на продуктивність співробітників і задоволеність роботою. Зниження морального духу та мотивації працівників є поширеними наслідками конфліктів на робочому місці. Коли працівники незадоволені або перебувають у стані стресу, у них менша ймовірність бути мотивованими до роботи, і вони можуть не працювати якнайкраще. Це може призвести до зниження продуктивності та якості роботи, що зрештою вплине на успіх бізнесу. Крім того, конфлікти можуть створити негативне робоче середовище, яке може ще більше зашкодити моральному духу та мотивації працівників.

Ще одним наслідком конфліктів між працівниками є зниження рівня співпраці та командної роботи. Командна робота є важливою для успіху будь-якого бізнесу, а конфлікти можуть порушити здатність співробітників ефективно працювати разом. Коли співробітники конфліктують один з одним, вони можуть рідше спілкуватися або ділитися інформацією, що перешкоджає здатності команди співпрацювати та працювати для досягнення спільних цілей. Це може призвести до зниження продуктивності та якості роботи, а також до браку інновацій та креативності.

Нарешті, конфлікти між працівниками можуть призвести до збільшення прогулів і плинності кадрів. Співробітники можуть відчувати стрес або занепокоєння через те, що приходять на роботу в негативному середовищі, що призводить до збільшення прогулів і зниження задоволеності роботою. Крім того, конфлікти можуть призвести до того, що працівники взагалі покинуть компанію, що призведе до високої плинності. Це може дорого коштувати бізнесу, оскільки може призвести до втрати талантів і зниження продуктивності. Тому для роботодавців важливо вживати заходів для запобігання та врегулювання конфліктів між працівниками, щоб забезпечити позитивне робоче середовище та підтримувати продуктивність та задоволеність працівників роботою.

У сучасній галузі роздрібно́ї торгівлі часто можуть виникати конфлікти між працівниками, які працюють у звичайних магазинах, і тими, хто працює в інтернет-магазинах. Щоб запобігти цим конфліктам, чітке спілкування та очікування є вирішальними. Співробітники як онлайн, так і працівники роздрібно́ї торгівлі повинні знати про свої ролі та обов'язки, а також про загальні цілі компанії. Цього можна досягти через регулярні зустрічі, тренінги та відкриті канали спілкування. Встановлюючи чіткі очікування та сприяючи відкритому спілкуванню, можна звести до мінімуму непорозуміння та конфлікти.

Заохочення командної роботи та співпраці є ще однією ефективною стратегією запобігання конфліктам між працівниками інтернет-магазину та

роздрібної торгівлі. Підкреслюючи важливість спільної роботи для досягнення спільної мети, співробітники з більшою ймовірністю сприймуть один одного як товаришів по команді, а не як конкурентів. Цього можна досягти за допомогою командоутворення, крос-тренінгу та спільних проєктів. Заохочення командної роботи та співпраці може не тільки запобігти конфліктам, але й призвести до підвищення продуктивності та задоволеності роботою (Дуткевич Т. В., 2005, с.218).

Нарешті, конфлікти, які виникають, слід вирішувати вчасно. Ігнорування конфліктів може призвести до обурення та подальшої напруги серед співробітників. Стратегії вирішення конфліктів повинні бути легкодоступними та доведеними до відома всіх співробітників. Медіація, відкрите спілкування, компроміс – все це ефективні методи вирішення конфліктів. Швидко та ефективно вирішуючи конфлікти, працівники можуть відчувати, що їх почули та цінують, що може призвести до більш позитивної робочої атмосфери та підвищення задоволеності роботою.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У «ТЕХНОЇЖАК»

3.1 Аналіз емпіричних даних

Предметом дослідження є стратегії працівників компанії «ТехноЇжак» щодо подолання конфліктних ситуацій (уникнення, адаптація, компроміс, конкуренція, співпраця).

До цієї групи досліджуваних увійшло 26 працівників компанії «ТехноЇжак». Випробовувані були різних статей і вікових груп. У опитуванні брали участь як працівники інтернет магазину так і працівники роздрібу.

Загалом, щоб вирішити поставлені завдання і перевірити висунуту гіпотезу був використаний такий комплекс психодіагностичних методів збору та обробки даних як:

- Тест Томаса
- Діагностика комунікативної толерантності (В. В. Бойко)
- Методика Розенцвейга

Після збору даних було проведено обробку та аналіз зібраних результатів.

Склад групи за ознакою провідної стратегії (методика Томаса) представлений в таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1 Перевага стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях в групі випробуваних

	Кількість	%
Суперництво	3	11,5
Уникання	12	46
Компроміс	5	19,5
Співробітництво	3	11,5
Пристосування	3	11,5

З таблиці можна зрозуміти, що велика частина (46%) піддослідних в конфліктних ситуаціях використовує стратегію уникнення. Менше випробовуваних (19,5%) обирають компроміс. Співпрацю і суперництво обирають близько 23% від групи випробовуваних.

Найменш «популярна» стратегія в групі - пристосування. Даний тип взаємодії обирають, як і суперництво чи співробітництво тільки 11,5% випробовуваних, проте ця стратегія, як пріоритетна обрана тільки в поєднанні з іншою, тобто у випадках, коли 2 або кілька стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях є бажаними в рівній мірі.

Наочно результати представлені у вигляді графіка.

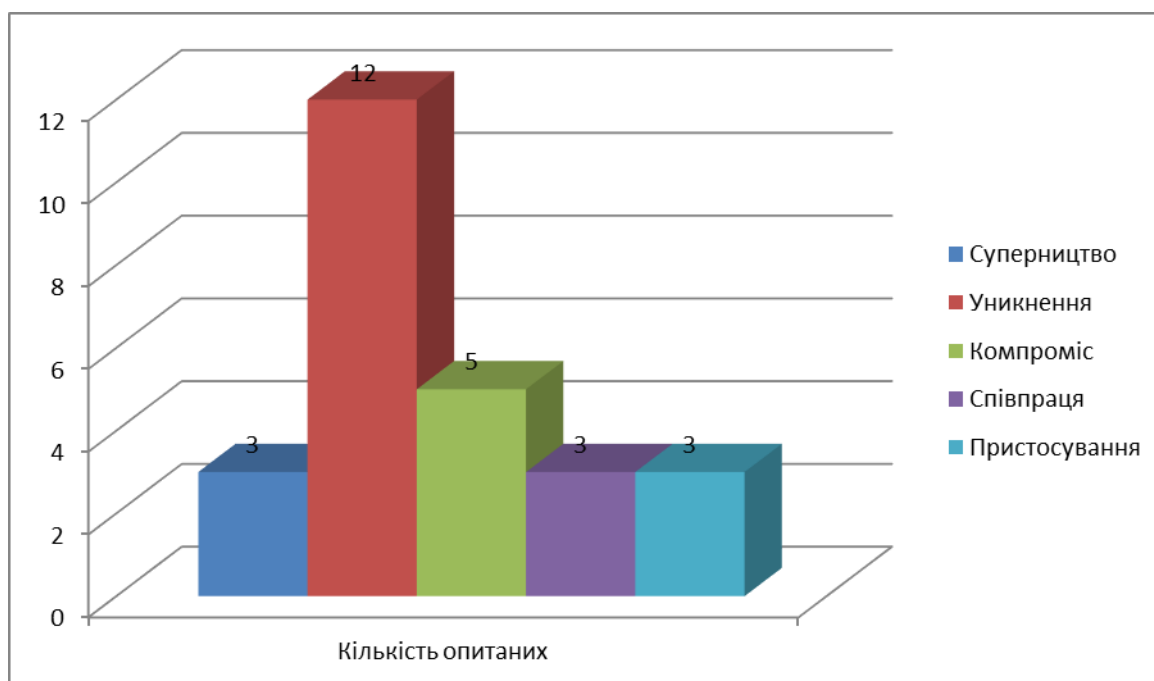


Рисунок 3.1 - Результати методики Томаса

Загалом, можна відзначити, що діагностика стратегій поведінки випробовуваних дала зрозуміти, що непродуктивну поведінку в колективі показала група, яка в разі виникнення соціально-економічних протиріч обирає і приводить до прихованого типу конфлікту.

Подальший етап вивчення характеру конфліктності був спрямований на дослідження комунікативної толерантності випробовуваних, в результаті чого були отримані результати, представлені в таблиці 2.

Таблиця 3.2. Результати дослідження комунікативної толерантності (КТ)

Рівні КТ	Кількість	%
Дуже високий	0	0
Високий	11	42.3
Середній	14	53.8
Низький	1	3.8
Дуже низький	0	0

З таблиці видно, що 14 піддослідних (54%) за даною методикою має середній рівень комунікативної толерантності, дещо менше піддослідних (11 осіб - 42%) має високий рівень. З низьким рівнем комунікативної толерантності був виявлений тільки 1 випробуваний (4%). З полярними рівнями (дуже низьким або дуже високим) - випробовуваних виявлено не було. Графічно результати дослідження показані на рисунку 3.2.

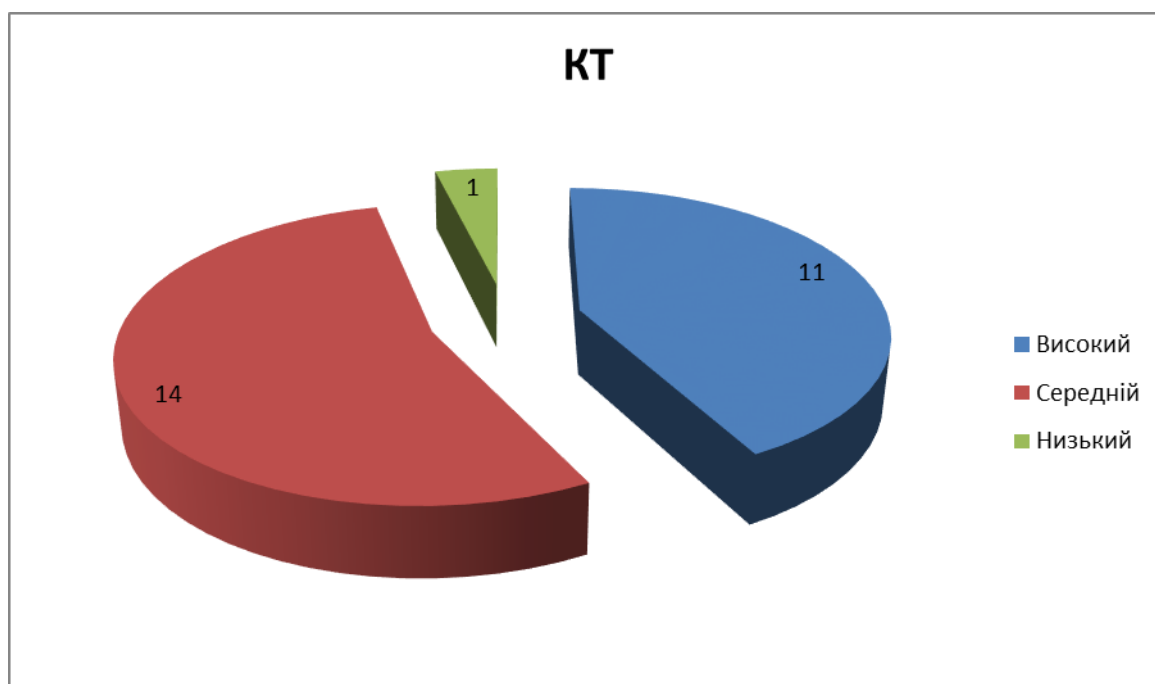


Рисунок 3.2 - Результати дослідження за методикою В.В. Бойка

Середній бал за методикою серед випробовуваних становить 60,2, що відповідає середньому умовному рівню комунікативної толерантності. В цілому, за результатами методики можна відзначити, що піддослідні досить терпимі в комунікативній діяльності.

При визначенні рівнів екстрапунітвності випробовуваних (методика Розенцвейга), ми розділили отримані результати на рівні відповідно до класифікації П. В. Яньшина. Якщо кількість екстрапунітвних реакцій явно домінувало над числом неекстрапунітвних (екстрапунітвних 10 і більше, а неекстрапунітвних 7 і менше), то робиться висновок про те, що у цього випробовуваного явно виражений мотив екстрапунітвності. Якщо, навпаки, неекстрапунітвних реакцій виявляється більше, ніж екстрапунітвних (неекстрапунітвних 10 і більше, а екстрапунітвних 7 і менше), то робиться висновок про неагресивність даного піддослідного. При кількості неагресивних і агресивних реакцій в межах від 7 до 10 нічого певного про екстрапунітвність даного випробовуваного не можна було сказати, тобто не можна з впевненістю стверджувати, що він екстрапунітвна чи, навпаки, неекстрапунітвна особистість.

Таблиця 3.3 Рівні екстрапунітвності в групі випробовуваних

	Кількість	%
Низький рівень	15	58
Середній рівень	5	19
Високий рівень	6	23

Таким чином, ми встановили, що в групі випробовуваних 15 осіб (58%), що мають низький рівень екстрапунітвності, 5 осіб (19%) - мають високий рівень екстрапунітвності і 4 людини (23%) із середнім рівнем екстрапунітвності.

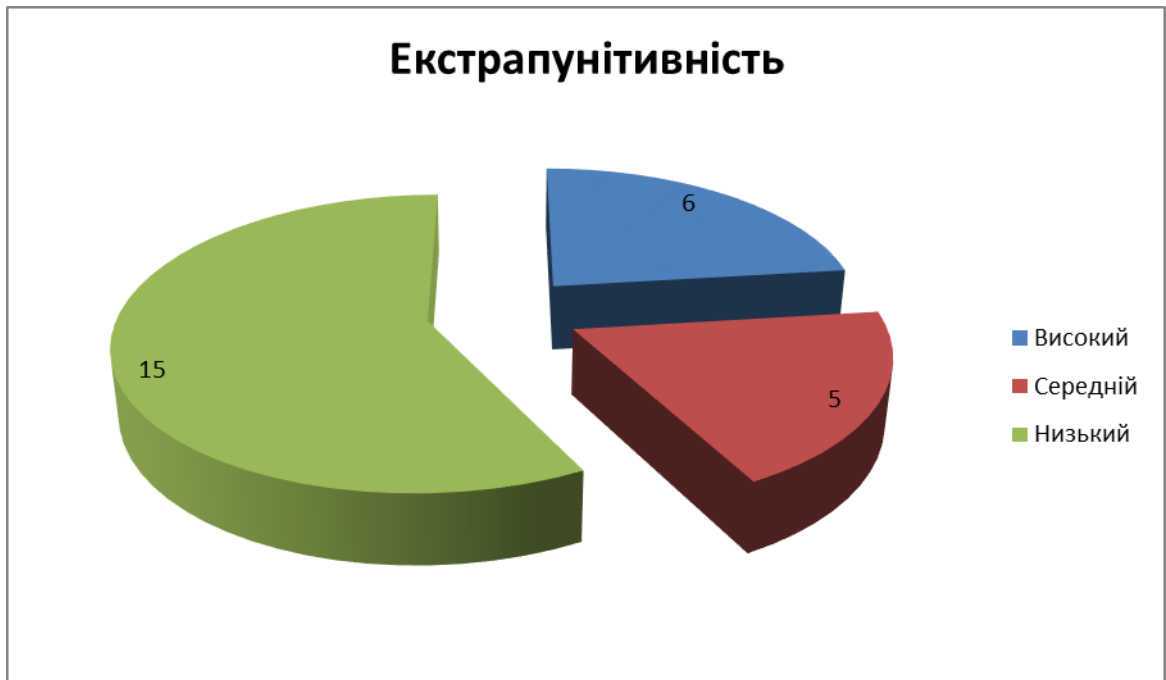


Рис.3.3. Результати проведення третьої методики

Таким чином, з діаграми видно, що група в цілому не схильна до екстрапунітивних реакцій - велика частина випробовуваних має низький рівень екстрапунітивності, в той час як випробовувані з іншими рівнями (високим і середнім) складають менше половини від групи.

На основі співвідношення результатів усіх трьох використаних методик можна відзначити, що в цілому члени досліджуваного трудового колективу не схильні до конфліктів, вони досить терпимі до чужої думки, поведінки, ритму життя, звичок, почуттів, ідей і вірувань, що відрізняються від своїх особистих. Однак схильність випробовуваних до уникнення конфліктів вказує на те, що при виникненні сильних протиріч з питання економічних цінностей, що значно зачіпають потреби випробовуваних, можуть привести до нагнітання середовища в вигляді прихованого конфлікту, який ще більш небезпечний для продуктивності діяльності, ніж його відкритий вид.

3.2 Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами у компанії

«ТехноЇжак», як і багато організацій, має власний набір стратегій управління конфліктами. Ці стратегії розроблені, щоб допомогти вирішувати конфлікти, які виникають між співробітниками, командами та відділами всередині компанії. Однак важливо оцінити ефективність цих стратегій і визначити будь-які проблеми, які можуть існувати в поточному підході до управління конфліктами. Таким чином, «ТехноЇжак» може покращити свою практику управління конфліктами та створити більш позитивне та продуктивне робоче середовище.

Одним із викликів, з якими може зіткнутися «ТехноЇжак» у своїй поточній практиці управління конфліктами, є відсутність чіткої комунікації та прозорості. Співробітникам може бути некомфортно розповідати про конфлікти чи занепокоєння своїм менеджерам або представникам відділу кадрів, що може призвести до невирішених проблем і негативної робочої атмосфери. Крім того, співробітникам і керівникам може бракувати навчання та ресурсів щодо того, як ефективно керувати та розв'язувати конфлікти. Ці виклики можуть призвести до порушення спілкування та довіри, що зрештою може вплинути на успіх компанії.

Удосконалення практик управління конфліктами в «ТехноЇжак» має вирішальне значення для успіху та благополуччя організації. Впроваджуючи чіткі канали зв'язку та забезпечуючи навчання та ресурси для розв'язання конфліктів, співробітники та керівники можуть працювати разом, щоб своєчасно та ефективно вирішувати конфлікти. Це може призвести до більш позитивного робочого середовища, підвищення продуктивності та покращення загальної задоволеності роботою працівників. У свою чергу, це може сприяти успіху та зростанню компанії в цілому.

Для покращення організації управління конфліктами в «ТехноЇжак» вкрай важливо розробити чітку політику управління конфліктами. Ця політика повинна містити вказівки щодо вирішення конфліктів, які легко зрозуміти та

дотримуватися. Ці вказівки повинні окреслювати кроки, які працівники та керівництво повинні вживати, коли виникає конфлікт, у тому числі, кому повідомляти про конфлікт і як він буде розслідуватися та вирішуватися. Встановивши чіткі вказівки, співробітники матимуть краще розуміння того, як вирішуватимуться конфлікти та чого від них очікують у цьому процесі (Зінчина О. Б., 2007, с.123).

Ще одним важливим аспектом удосконалення конфліктного менеджменту в «ТехноЇжак» є визначення ролей і відповідальності співробітників і керівництва в процесі вирішення конфліктів. Це включає визначення того, хто відповідатиме за розслідування та вирішення конфліктів, а також встановлення чітких ліній спілкування між співробітниками та керівництвом. Чітко визначивши ці ролі та обов'язки, співробітники почуватимуться більш впевненими у звітуванні про конфлікти, а керівництво буде краще підготовлено для їх своєчасного та ефективного вирішення.

Нарешті, важливо переконатися, що політика управління конфліктами в «ТехноЇжак» відповідає правовим та етичним стандартам. Це включає забезпечення того, щоб усі працівники були обізнані зі своїми правами та обов'язками, коли йдеться про вирішення конфліктів, а також надання їм навчання та ресурсів, які допоможуть їм ефективно керувати конфліктами. Крім того, політику слід регулярно переглядати та оновлювати, щоб переконатися, що вона залишається у відповідності до будь-яких змін у правових або етичних стандартах. Завдяки пріоритетності правової та етичної відповідності, «ТехноЇжак» може створити політику управління конфліктами, яка є ефективною, справедливою та узгодженою з цінностями компанії.

Одним із ключових способів покращити управління конфліктами в організації є заохочення відкритого та чесного спілкування. Співробітники повинні відчувати себе комфортно, висловлюючи свої проблеми та думки, не боячись помсти чи засудження. Цього можна досягти шляхом створення культури прозорості та відкритості, де спілкування цінується та заохочується. Керівництво також може задавати тон, моделюючи відкрите спілкування та

активно шукаючи зворотного зв'язку від співробітників. Завдяки сприянню культурі відкритого спілкування конфлікти можна вирішувати своєчасно та ефективно, перш ніж вони переростуть у більші проблеми.

Активне слухання та емпатія також є важливими компонентами ефективного управління конфліктами. Коли співробітники відчують, що їх чують і розуміють, вони, швидше за все, будуть сприйнятливі до вирішення проблеми. Керівництво може сприяти активному слуханню, надаючи тренінги та ресурси для навичок ефективного спілкування. Крім того, виховання емпатії на робочому місці може допомогти співробітникам зрозуміти перспективи один одного та працювати над взаємовигідним рішенням. Цього можна досягти за допомогою вправ з формування команди, семінарів та інших спільних заходів.

Нарешті, сприяння створенню робочого середовища для співпраці може допомогти запобігти виникненню конфліктів. Заохочуючи співробітників працювати разом для досягнення спільних цілей, вони з меншою ймовірністю будуть брати участь у поведінці, яка може призвести до конфлікту, наприклад, конкуренції чи територіальності. Керівництво може сприяти співпраці, встановлюючи чіткі цілі та очікування, надаючи можливості для побудови команди та співпраці, а також визнаючи та винагороджуючи командну роботу та співпрацю. Створюючи робоче середовище для співпраці, конфлікти можна мінімізувати, а співробітники можуть працювати разом, щоб створити більш продуктивне та гармонійне робоче місце (Ващенко І. В., 2002, с.116-118).

Щоб покращити організацію управління конфліктами в «ТехноЇжак», першим кроком є визначення потреб працівників у навчанні. Це можна зробити за допомогою опитувань, інтерв'ю та фокус-груп, щоб визначити конкретні сфери, де співробітникам може знадобитися підтримка в управлінні конфліктами. Визначивши конкретні потреби співробітників у навчанні, компанія може розробити цільові навчальні програми, спрямовані на вирішення унікальних проблем, з якими стикаються співробітники на своїх посадах.

Після визначення потреб у навчанні «ТехноЇжак» може розробити навчальні програми та ресурси, адаптовані до конкретних потреб своїх

працівників. Це може включати семінари, онлайн-навчальні модулі та тренінги. Навчальні програми мають бути зосереджені на розвитку таких навичок, як ефективне спілкування, активне слухання та методи вирішення конфліктів. Забезпечуючи співробітників необхідними навичками та ресурсами для ефективного управління конфліктами, компанія може зменшити негативний вплив конфліктів на робоче місце.

Нарешті, «ТехноЇжак» має забезпечити доступність ресурсів управління конфліктами для всіх співробітників. Цього можна досягти шляхом створення централізованого ресурсного центру, який надає доступ до інструментів управління конфліктами, ресурсів і послуг підтримки. Ресурсний центр може включати онлайн-навчальні модулі, посібники з вирішення конфліктів і доступ до навчених фахівців з управління конфліктами. Зробивши ці ресурси доступними для всіх співробітників, компанія може забезпечити ефективне управління конфліктами, а також те, що співробітники отримають необхідну підтримку для своєчасного та професійного вирішення конфліктів.

Ефективне управління конфліктами є вкрай важливим для успіху будь-якої організації, і «ТехноЇжак» не є винятком. Щоб покращити практику управління конфліктами в організації, важливо постійно оцінювати їх ефективність. Цього можна досягти шляхом регулярного оцінювання стратегій і методів управління конфліктами, які використовує компанія. Ці оцінки має проводити неупереджена третя сторона для забезпечення об'єктивності та точності. Регулярно оцінюючи ефективність практик управління конфліктами, «ТехноЇжак» може визначити сфери, які потребують вдосконалення, і внести необхідні зміни для покращення результатів вирішення конфліктів (Федулова Л. І., 2006, с.19-20).

Ще одним важливим аспектом удосконалення практик управління конфліктами в «ТехноЇжак» є врахування відгуків і пропозицій співробітників. Співробітники часто є тими, хто стикається з конфліктами з перших вуст і може надати цінну інформацію про те, що працює, а що ні у вирішенні конфлікту. Створюючи культуру відкритого спілкування та активно шукаючи відгуки від

співробітників, «ТехноЇжак» може краще зрозуміти виклики, з якими стикаються співробітники, і розробити більш ефективні стратегії управління конфліктами.

Нарешті, «ТехноЇжак» має постійно прагнути вдосконалювати та адаптувати свої практики управління конфліктами до нових викликів та ситуацій. У міру зростання та змін компанії можуть виникати нові конфлікти, які вимагають інших підходів. Залишаючись гнучким та адаптивним, «ТехноЇжак» може гарантувати, що його практики управління конфліктами залишатимуться ефективними та актуальними з часом. Цього можна досягти шляхом постійного навчання та розвитку навичок розв'язання конфліктів, а також бажання експериментувати з новими стратегіями та техніками. Постійно оцінюючи, враховуючи відгуки та адаптуючись до нових викликів, «ТехноЇжак» може вдосконалювати свої практики управління конфліктами та створити більш гармонійну та продуктивну робочу атмосферу.

3.3. Заходи щодо вирішення конфліктів у «ТехноЇжак»

Вирішення конфліктів на «ТехноЇжаку» є вкрай важливим для успіху компанії та благополуччя її співробітників. Конфлікт має потенціал до ескалації та завдасть непоправної шкоди діяльності компанії та психічному здоров'ю її працівників. Тому вжиття заходів щодо вирішення конфлікту має бути першочерговим завданням керівництва компанії.

Роль медіації та переговорів у вирішенні конфлікту на «ТехноЇжаку» важко переоцінити. Медіація передбачає участь третьої нейтральної сторони, яка допомагає конфлікуючим сторонам досягти взаємоприйнятної угоди. Медіація може допомогти налагодити комунікацію між сторонами, виявити першопричину конфлікту та знайти рішення, яке буде задовільним для обох сторін. З іншого боку, переговори передбачають об'єднання сторін для обговорення наявних питань і досягнення взаємовигідної угоди. Як медіація,

так і переговори можуть бути ефективними у вирішенні конфлікту на «ТехноЇжаку» і повинні використовуватись у поєднанні одне з одним для забезпечення чесного та справедливого вирішення (Шаленко В. Н., 2002, с.57).

Коли виникають конфлікти на робочому місці, важливо спочатку визначити основні причини конфлікту. Це передбачає розуміння точок зору залучених сторін та їхніх основних проблем та інтересів. Таким чином можна знайти рішення, яке враховує проблеми обох сторін і створює більш продуктивне та гармонійне робоче середовище. Важливо розробити програму-максимум, яка б враховувала інтереси обох сторін.

Щоб визначити глибинні проблеми та інтереси конфлікту, важливо вийти за межі поверхневих розбіжностей і зрозуміти глибші мотивації та цінності кожної зі сторін. Конфлікти виникають внаслідок зіткнення несумісних поглядів, інтересів, потреб, цінностей і мотивів. Розуміючи ці основні фактори, можна знайти рішення, яке усуне корінні причини конфлікту та призведе до більш стійкого вирішення (Башук Т. О., 2012, с.113-114).

Також важливо оцінити вплив конфлікту на організацію в цілому. Конфлікти можуть мати значний вплив на продуктивність, моральний стан співробітників і загальну робочу атмосферу. Розуміючи вплив конфлікту, можна розробити рішення, яке не тільки вирішить проблеми залучених сторін, але й сприятиме довгостроковому успіху організації. Зрештою, застосувавши цілісний підхід до вирішення конфлікту, можна знайти рішення, яке принесе користь усім учасникам.

Для ефективного вирішення конфліктів в «ТехноЇжак» важливо розробити план вирішення конфлікту. Цей план має включати встановлення чітких цілей і завдань процесу вирішення конфлікту. Визначивши бажані результати та те, що потрібно досягти, стає легше працювати над рішенням, яке задовольняє всі залучені сторони.

Іншим важливим аспектом плану вирішення конфлікту є визначення можливих рішень і стратегій. Це передбачає розгляд різних варіантів і підходів до вирішення конфлікту, таких як компроміс або співпраця. Важливо

враховувати перспективи та потреби всіх залучених сторін, щоб знайти рішення, яке буде працювати для всіх. У деяких випадках може знадобитися звернутися за допомогою до посередника або сторонньої сторони, щоб полегшити процес вирішення.

Нарешті, створення графіка та плану дій має вирішальне значення для забезпечення того, щоб процес вирішення конфлікту здійснювався своєчасно та ефективно. Це передбачає встановлення кінцевих термінів для кожного етапу процесу та визначення відповідальних за кожне завдання. Важливо регулярно переглядати та оцінювати прогрес у досягненні цілей і завдань, поставлених на початок процесу. Дотримуючись добре спланованого та структурованого підходу до вирішення конфлікту, можна перевести протистояння в конструктивне русло та досягти взаємовигідного результату.

Першим кроком у вирішенні конфліктів на «ТехноЇжаку» є налагодження ефективної комунікації та співпраці між залученими сторонами. Це передбачає створення безпечного та поважного середовища, де всі сторони можуть висловлювати свої занепокоєння та думки, не боячись засудження чи помсти. Активне слухання та відкритість є важливими в цьому процесі, щоб гарантувати, що всі сторони почувуються почутими та зрозумілими. Коли всі сторони отримують можливість поділитися своїми поглядами, посередник або фасилітатор може допомогти визначити спільну мову та працювати над пошуком взаємовигідного рішення (Fisher R.J., 1990, с.93).

Моніторинг і оцінка прогресу є ще одним важливим кроком у процесі вирішення конфлікту. Регулярні перевірки та сесії зворотного зв'язку можуть допомогти переконатися, що всі сторони дотримуються своїх зобов'язань і що план виконується. Цей крок також дозволяє внести будь-які необхідні коригування до плану для вирішення будь-яких нових проблем або проблем, які можуть виникнути. Важливо встановити чіткі цілі та орієнтири на початок процесу вирішення конфлікту, щоб забезпечити можливість ефективного вимірювання та оцінки прогресу.

Нарешті, внесення коригувань і вдосконалення плану за потреби є ключовим аспектом успішного вирішення конфлікту. Вирішення конфліктів — це безперервний процес, тому важливо залишатися гнучким і пристосовуватися до мінливих обставин. Коли з'являється нова інформація або виникають нові виклики, план вирішення конфлікту може знадобитися скорегувати, щоб забезпечити його ефективність і актуальність. Залишаючись відкритими до зворотного зв'язку та бажаючи вносити зміни, усі залучені сторони можуть працювати разом, щоб знайти стійке та довготривале вирішення конфлікту в «ТехноЇжаку».

Встановлення політики та процедур вирішення конфліктів має важливе значення для підтримки безконфліктного середовища в «ТехноЇжак». У цій політиці мають бути описані кроки, які працівники повинні вживати, коли виникають конфлікти, зокрема, до кого вони мають звертатися та які кроки слід вжити для вирішення конфлікту. Політика також повинна чітко визначати, що є неприйнятною поведінкою, такою як дискримінація або переслідування на основі таких факторів, як колір шкіри, політичні переконання, стать, вік та етнічна приналежність. Важливо переконатися, що всі співробітники обізнані з цими політиками та процедурами, і що вони послідовно впроваджуються в усій організації.

Проведення навчання та підтримка з управління конфліктами є ще одним важливим кроком у підтримці безконфліктного середовища в «ТехноЇжак». Співробітники повинні бути навчені методам вирішення конфліктів, включаючи активне слухання, ефективне спілкування та навички ведення переговорів. Таке навчання має бути постійним, і співробітників слід заохочувати звертатися за підтримкою чи вказівками до керівництва чи відділу кадрів, коли це необхідно. Надання підтримки в управлінні конфліктами може також включати пропозицію ресурсів, таких як послуги посередництва або консультації для співробітників, які намагаються вирішити конфлікти. Менеджери також повинні бути навчені управлінню конфліктами, щоб

переконатися, що вони можуть ефективно підтримувати своїх співробітників (Томашевський А. К., 2003, с.123-125).

Створення культури відкритого спілкування та співпраці також може допомогти запобігти виникненню конфліктів у «ТехноЇжак». Коли працівники відчують себе комфортно, спілкуючись відкрито й чесно один з одним і з керівництвом, вони, швидше за все, вирішуватимуть конфлікти до їх загострення. Цього можна досягти, сприяючи розвитку культури поваги, довіри та прозорості. Крім того, створення можливостей для співробітників співпрацювати над проектами або працювати разом командами може сприяти розвитку позитивних стосунків і запобігати виникненню конфліктів. Віддаючи пріоритет відкритому спілкуванню та співпраці, «ТехноЇжак» може створити позитивне робоче середовище, у якому менша ймовірність виникнення конфліктів.

Конфлікти між співробітниками інтернет-магазину та роздрібною торгівлі можуть виникати через різні причини, такі як розбіжності в робочих процесах, порушення комунікації, непорозуміння. Щоб вирішити такі конфлікти, важливо практикувати активне слухання та співпереживання. Це передбачає приділення нероздільної уваги іншій людині, розуміння її точки зору та прояв емпатії до її почуттів. Практикуючи активне слухання та співпереживання, співробітники можуть зміцнити довіру та краще зрозуміти точки зору один одного, що призводить до ефективного вирішення конфліктів.

Компроміс і переговори також є ефективними стратегіями вирішення конфліктів між співробітниками інтернет-магазину та роздрібною торгівлі. Це передбачає пошук спільної мови та роботу над взаємовигідним рішенням. Наприклад, якщо є розбіжності щодо розподілу ресурсів, співробітники можуть вести переговори, щоб знайти компроміс, який задовольняє обидві сторони. Шляхом компромісу та переговорів співробітники можуть уникати конфронтації та працювати разом для досягнення спільної мети.

Методи медіації та вирішення конфліктів також можна використовувати для вирішення конфліктів між працівниками інтернет-магазину та роздрібною

торгівлі. Медіація передбачає призначення нейтральної третьої сторони для сприяння вирішенню конфлікту. Медіатор допомагає співробітникам ефективно спілкуватися, виявити першопричину конфлікту та знайти взаємоприйнятне рішення. Техніки розв'язання конфліктів, такі як розв'язання проблем і мозковий штурм, також можуть бути використані для вирішення конфліктів у конструктивний спосіб. Використовуючи ці методи, співробітники можуть вирішувати конфлікти таким чином, щоб сприяти взаємній повазі та розумінню.

Вирішення конфліктів на робочому місці має вирішальне значення для підтримки позитивної та продуктивної робочої атмосфери. Виявлення конкретних причин конфліктів є ключовим у розробці ефективних стратегій запобігання та розв'язання. Хоча конфлікти між працівниками онлайн-магазину та роздрібною торгівлі можуть мати унікальні характеристики, важливість розгляду та вирішення конфліктів залишається незмінною. Впроваджуючи стратегії вирішення конфліктів, такі як тренінги з комунікації та програми посередництва, роботодавці можуть створити більш гармонійне робоче середовище та запобігти майбутнім конфліктам. Важливо усвідомлювати важливість вирішення конфліктів на робочому місці та вживати активних заходів для вирішення будь-яких проблем, що виникають.

Зі збільшенням поширення онлайн-покупок конфлікти між працівниками інтернет-магазину та роздрібною торгівлі можуть стати більш поширеними. Однак існує потенціал для розробки та впровадження майбутніх стратегій запобігання та вирішення конфліктів. Наприклад, програми перехресного навчання можуть бути створені, щоб допомогти співробітникам краще зрозуміти різні аспекти як онлайн, так і роздрібних продажів. Крім того, впровадження таких технологій, як чат-боти чи інші платформи обміну повідомленнями, може полегшити спілкування між працівниками онлайн-магазину та роздрібною торгівлі, потенційно зменшуючи непорозуміння та конфлікти. Інвестуючи в інноваційні стратегії вирішення конфліктів,

роботодавці можуть створити більш гармонійне робоче середовище для всіх працівників.

Підсумовуючи, можна сказати, що конфлікти між співробітниками інтернет-магазину та роздрібною торгівлі – це складна проблема, яка потребує продуманих та активних рішень. Визнаючи важливість вирішення конфліктів на робочому місці, роботодавці можуть розробляти та впроваджувати ефективні стратегії запобігання та вирішення. Оскільки технології продовжують розвиватися, а індустрія роздрібною торгівлі змінюється, важливо залишатися адаптованим і відкритим до нових підходів до вирішення конфліктів. Зрештою, ставлячи пріоритетом вирішення конфліктів, роботодавці можуть створити більш позитивне та продуктивне робоче середовище для всіх працівників.

ВИСНОВКИ

Конфлікт - це розбіжність між двома сторонами, коли одна сторона намагається прийняти їхню точку зору і заважає іншій це зробити. Конфлікти можуть виникати між окремими людьми, між групами та між групами. Потенційними причинами конфлікту є спільні ресурси, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності у сприйнятті та цінностях, відмінності в поведінці та біографії людей, а також погане спілкування.

Люди, як правило, не реагують на потенційно конфліктні ситуації, якщо ці ситуації не пов'язані з мінімальними особистими втратами або загрозами.

Потенційні негативні наслідки конфлікту включають: зниження продуктивності, невдоволення, низький моральний дух, збільшення плинності працівників, погіршення соціальних взаємодій, погане спілкування та підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій. Однак при ефективному втручанні конфлікт може мати позитивні наслідки.

Наприклад, глибше працювати над пошуком рішень, різноманітністю думок у прийнятті рішень та покращенням співпраці в майбутньому. Конфлікту можна запобігти, змінюючи своє ставлення до проблемних ситуацій і поведінки, а також впливаючи на психологію та поведінку опонентів.

Основними способами та засобами зміни їхньої поведінки до виникнення конфлікту є:

- бажання отримати глибоке і всебічне розуміння позиції опонента;
- знизити загальну тривожність та агресивність;
- здатність оцінювати свій поточний психічний стан;
- готовність вирішувати неконфліктні питання;
- вміння посміхатися;
- не чекайте від інших занадто багато;
- непідробний інтерес до партнерів по спілкуванню;
- опір конфліктам і почуття гумору.

Щоб запобігти міжособистісним конфліктам, необхідно спочатку оцінити те, що було зроблено, а потім не зроблено:

- оцінювач повинен відповідати за об'єктивність оцінювання;
- виявити та повідомити про причини недоліків персонал, який оцінюється;
- чітко ставте нові цілі та завдання;
- мотивувати співробітників на нові роботи.

Дотримання цих рекомендацій допоможе сторонам конфлікту запобігти конфліктним ситуаціям і, якщо вони це зроблять, конструктивно знайти найкращий вихід із конфлікту.

Вміння керувати конфліктами є вирішальним для «ТехноЇжак». Конфлікт змушує працівників тісно спілкуватися один з одним і дізнаватися більше один про одного. У той же час члени команди стали краще розуміти своїх колег і стали більш чутливими до проблем інших.

Нарешті, люди розуміють необхідність розуміння норм і прагнень інших, а також неможливість вирватися з суспільства в суспільстві. Позитивною рисою конфлікту є джерело особистісного розвитку, міжособистісного, соціального досвіду подолання складних ситуацій, набутого працівником «ТехноЇжак» у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем:

- Конфлікт допомагає краще оцінити особистісні психологічні особливості, цінності, мотивації працівників, які беруть участь у конфлікті;
- В результаті вирішення конфліктів звільняється психічне напруження і знижується інтенсивність негативних емоцій;
- Конфлікт усуває всі або частину існуючих протиріч і висвітлює вузькі місця, невирішені проблеми, неефективність і порядність.

Після закінчення конфлікту в більш ніж 65% випадків вдається повністю або частково вирішити конфлікт, що стоїть за ним;

Конфлікт є джерелом розвитку особистості, міжособистісних стосунків, у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем серед співробітників конфлікти є джерелом розвитку особистості, міжособистісних стосунків, у

процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем працівникам важко для отримання ситуації соціального досвіду; конфлікт підтримує соціальну діяльність працівників, допомагає запобігти стагнації та покращує якість індивідуальної діяльності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю.В. (2012). Конфлікт як явище управлінської діяльності : особливості концепту. Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених. ДРІДУ НАДУ. 6 – 8.
2. Башук Т. О. (2012). Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 3. 111–119
3. Ващенко І. В. (2002). Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС. 256
4. Воднік В. Д. (2005). Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. №11. 50–54.
5. Гарматюк О. (2010). Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 1 (3), 50–55
6. Гірник А. (2003). Конфлікти, структура, ескалація, залагодження. К. : Основ, 172
7. Грішина Н.В. (2006). Виробничі конфлікти та їх регулювання. М.: Наука, 350
8. Довгань Н. (2002). Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісн. УАДУ. № 4, 223–227.
9. Дуткевич Т. В. (2005) Конфліктологія з основами психології управління Навчальний посібник. Київ: центр навчальної літератури, 456
10. Ємельяненко Л. М. (2003). Конфліктологія навчальний посібник. - К.:КНЕУ, 315
11. Зінчина О. Б. (2007). Конфліктологія. Харків: ХНАМГ. 164
12. Ішмуратов А.Т. (1996) Конфлікт і згода : основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Наук. Думка. 192
13. Карамушка Л. М. (2003) Психологія управління. К.: Міленіум. 344

- 14.Ковальська К. (2011). Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. IV 1. 86–89
- 15.Ковальчук Г. Р. (2013). Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». № 754, 213–220.
- 16.Ковальчук Г. Р. (2013). Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства. тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 113–114.
- 17.Комаровський В.С. (2003). Управління суспільними відносинами. М. : РАГС, 400
- 18.Комінко С. (2019). Психологія в менеджменті. Тернопіль, 400
- 19.Криса О. Й. (2002). Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2005. № 526. 684 с.
- 20.Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. Людина і політика. № 3 (21). 75 – 87.
- 21.Мартиненко М. М. (2008). Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 320.
- 22.Мороз О. В. (2010). Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 256.
- 23.Мостенська Т.Л. (2010). Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. Вип. 21. К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 188–193.
- 24.Пірен М. І. (2000). Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз.

- 25.Томашевський А. К. (2003). Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 254.
- 26.Федулова Л. І. (2005). Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 320
- 27.Шаленко В. Н. (2002). Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 255
- 28.Constantino Cathy A. (1996). Designing conflict management systems : a guide to creating productive and healthy organizations. 1 st ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 206
- 29.Erikson E. (1968). Life cycle. International Encyclopedia of the Social Science. New York: Crowell Colier & Macmillan. Vol. 39. 50-68.
- 30.Filler A.C. (1983). Managerial process and organizational behavior. Illinois: Scott, Foresman and Company, 384
- 31.Resolving conflict : strategies for local government. (1994). Harrisonburg, 206
- 32.Fisher R.J. (1990). Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict. Conflict: Human Needs Theory. London, Basingstoke: Macmillan, 89–112

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Результати дослідження за методикою К.Томаса

	Працівник	Кількість балів за типом					Переважаюча стратегія
		Суперництво	Співпраця	Ком.	Уникн.	Пристосу в.	
1.	Ж-24	4	8	9	5	4	Комп.
2.	Ж-29	10	5	7	6	2	Суперництво
3.	Ж-40	10	6	8	5	1	Суперництво
4.	Ч-28	1	7	8	7	7	Комп.
5.	Ч-39	4	7	9	7	4	Комп.
6.	Ч-40	3	8	6	9	4	Уникнення
7.	Ч-43	4	7	5	7	7	Співпраця
8.	Ч-44	2	5	10	7	6	Комп.
9.	Ч-50	5	7	5	10	3	Уникнення
10.	Ч-52	-	5	7	11	7	Уникнення
11.	Ч-60	1	7	6	9	7	Уникнення
12.	Ч-61	-	7	11	7	5	Комп.
13.	Ч-70	5	7	5	8	5	Уникнення
14.	Ч-55	1	4	7	10	8	Уникнення
15.	Ч-31	-	8	9	7	6	Комп.
16.	Ч-41	5	5	7	7	7	Комп.
17.	Ч-43	8	3	7	12	-	Уникнення
18.	Ч-47	3	7	10	7	3	Комп.
19.	Ч-51	3	7	6	9	5	Уникнення
20.	Ч-53	8	7	7	5	3	Суперництво
21.	Ч-68	4	5	6	9	6	Уникнення
22.	Ч-69	3	9	9	5	3	Співпраця
23.	Ч-70	3	8	6	6	7	Співпраця
24.	Ч-53	2	5	6	11	6	Уникнення
25.	Ч-51	6	6	2	7	7	Пристосування
26.	Ж-32	4	5	6	9	6	Уникнення

РЕЗУЛЬТАТИ МЕТОДИКИ В.В. БОЙКО

	бал	рівень
1.	42,5	В
2.	78	С
3.	67	С
4.	55	С
5.	62	С
6.	44	В
7.	46	В
8.	73	С
9.	60	С
10.	68	С
11.	54	В
12.	60	С
13.	53	В
14.	79	С
15.	42	В
16.	72	С
17.	91	Н
18.	47	В
19.	52	В
20.	50	В
21.	68	С
22.	47	В
23.	45	В
24.	72	С
25.	64	С
26.	73	С