

Шифр: «Мова калинова»

Тема: «Управління конфліктними ситуаціями в організації»
(на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)

ВСТУП	4
1. Сутність та різновиди соціально-трудо­вих конфліктів, їх причини, функції та методи вирішення.....	6
2. Аналіз діяльності та стану соціально-трудо­вих відносин колективу тов «великодолинський завод збк»	19
3. Розробка пропозицій щодо поліпшення управ­ління конфліктними ситуаціями на ТОВ «великодолинський завод ЗБК»	30
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	39
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність дослідження. Економічні перетворення в сучасній Україні відбилися на умовах життя та трудовій діяльності більшості громадян України.

Найгостріше розвивалися відносини в соціально-трудої сфері, безперервно виникали трудові спори, конфлікти між найманими працівниками і роботодавцями. Колективні трудові конфлікти на підприємствах з'явилися в сучасній Україні, але одночасно виявлялися майже єдиним засобом ефективного захисту прав та інтересів найманих працівників.

Проблема дослідження конфлікту набула особливого значення: з одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на функціонуванні організації, дестабілізує її, призводить до непорозумінь співробітників. Інші науковці вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність організації, оскільки конфлікт дозволяє організації розвиватися, бути конкурентоспроможними на ринку, що дає змогу співробітникам професійно та духовно зростати.

Цілком справедливо визначити, що конфлікти в організації чинять двояку дію на неї: конфлікт може як зруйнувати організацію, так і згуртувати її. Керівникові потрібно уміти контролювати конфлікти й управляти ними. Наявність актуальної, ефективної і об'єктивної системи управління процесами конфліктів дозволить не лише уникнути їх негативного впливу, але й спрямувати їх на користь організації.

Аналіз досліджень. Тематика соціального конфлікту має давні традиції, започатковані в роботах Аристотеля, Вебера М., Гоббса Т., Зіммеля Г., Макіавеллі Н., Маркса К. та інших класиків науки про людину і суспільство.

Сучасні проблеми управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, шляхи їх конструктивного розв'язання досліджували Вишнякова Н., Гірник А., Ємельянов С., Корнеліус Х., Мастенбрук У., Мелібруда Є., Мескон М., Уізерс Б., Фейр Ш. та Шейнов В.; шляхи реалізації концептуальних положень управління соціально-трудовими конфліктами розглядали Грішнова О.А., Дятлов В.А., Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Казановський А.В., Палеха Ю.І., Приступа М.І., Кудін В.О. та інші науковці [1, с.561].

Предметом дослідження є чинники та причини, суб'єкти соціально-трудових конфліктів, механізми її протікання та соціально-економічні наслідки.

Об'єкт дослідження є соціально-трудові конфлікти та їх вплив на економічну діяльність ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Метою даної роботи є дослідження стану соціально-трудових відносин на підприємстві, визначення їх недоліків та обґрунтування пропозицій щодо найбільш економічно доцільних методів управління конфліктними ситуаціями на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Основними завданнями роботи є дослідження сутності та різновидів соціально-трудових конфліктів у трудовому колективі; аналіз впливу соціально-трудових конфліктів на результати діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; розробка заходів, щодо управління конфліктною ситуацією внутрішніми силами підприємства та визначення економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження. Засадою методологічного дослідження слугували методи економічного аналізу, а саме: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, а саме ранжування та групування; графічні – для наочної ілюстрації та побудови схем, діаграм та графіків у процесі дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», дані офіційного сайту підприємства, результати анкетних опитувань, власні розробки автора, матеріали наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

1. Сутність та різновиди соціально-трудова конфліктів, їх причини, функції та методи вирішення

Реальне життя організацій – це складна составна виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин. Ці відносини охоплюють особистості співробітників загалом, але між ними ніколи не існує повної взаємної узгодженості. Жодна організація, навіть найславетніша, не може бути уявлена як відмінно налагоджений механізм годинника.

До конфлікту призводить таке зіткнення інтересів, потреб, поглядів, цілей, мотивів, при якому з'являється протидія сторін. Соціальна протидія – це таке спілкування, поведінка і діяльність, однією з основних цілей якого являється нанесення моральної або матеріальної шкоди опоненту або супротивнику. Саме протидія є ядром соціального конфлікту.

У конфліктах беруть участь як окремі особи, так і групи людей. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками тощо.

Конфлікт – це ситуація, набір обставин, при якій виникає (рис. 1.1):

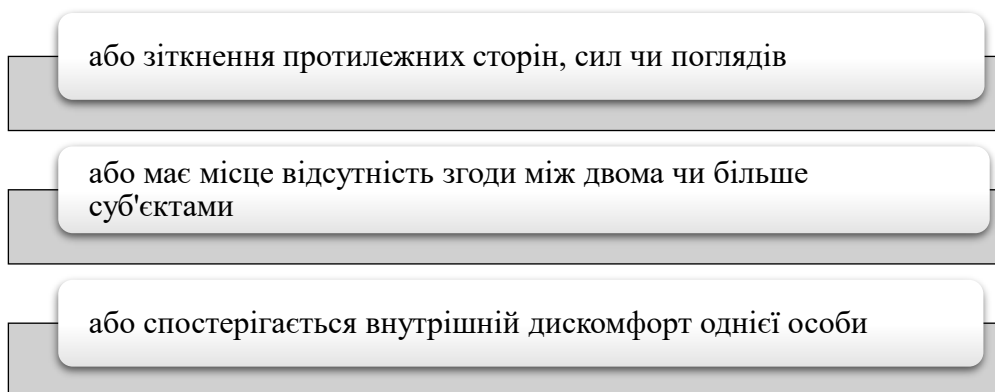


Рис. 1.1. Обставини конфлікту

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних мети, цілей, думок, завдань, точки зору, при цьому вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийнятні у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів (рис 1.2):

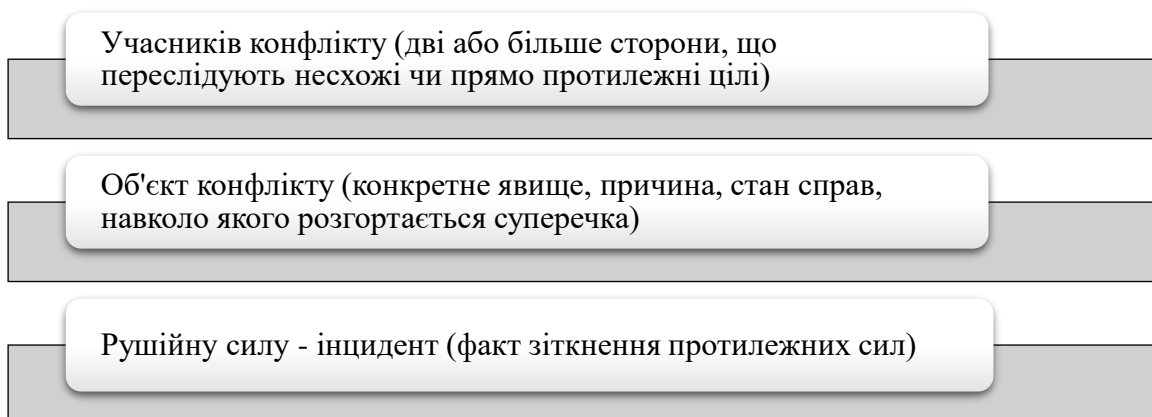


Рис. 1.2. Обов'язкові елементи конфлікту

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови (рис. 1.3).

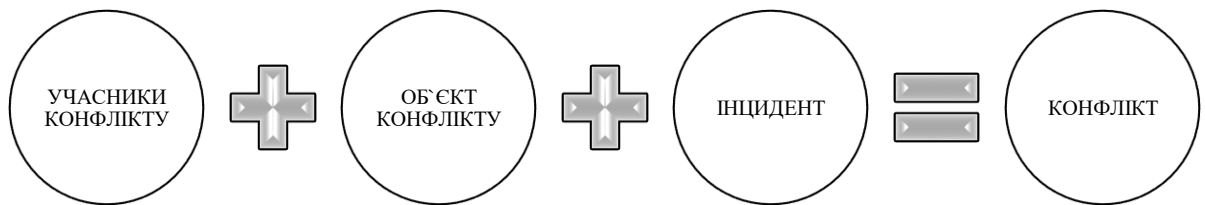


Рис. 1.3. Природа конфлікту

Усі конфліктні ситуації розподіляються за ознакою результатів:

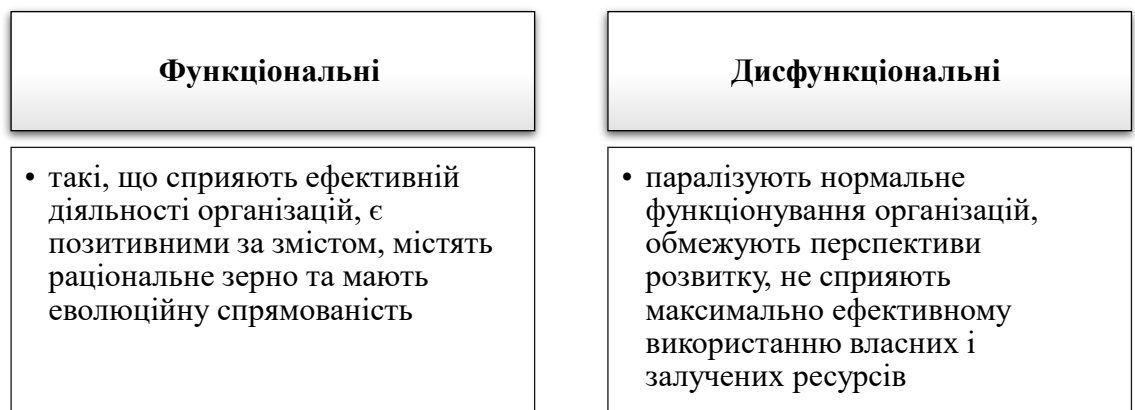


Рис.1.4. Конфліктні ситуації за ознакою результатів

Існує чотири основних типи конфлікту за змістом (рис. 1.5):



Рис. 1.5. Типи конфлікту за змістом

- **Внутрішньоособовий (конфлікт вимог).** Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту – недоліки у: системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату

управління, несхожість стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

- Міжособовий. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом.

- Між особою та групою. Причини – дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо.

- Міжгруповий. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

Наприклад, відділ збуту (служба маркетингу) і виробничий підрозділ не можуть мирно існувати, тому що (рис 1.6):



Рис. 1.6. Міжгруповий конфлікт

- Відділ збуту – орієнтований на потреби споживача готової продукції, робіт чи послуг організації. Він прагне постійної модернізації, технологічних нововведень, досконалого технічного рівня, розширення номенклатури та асортименту, диференціації виробництва, досконалого дизайну, надійності в експлуатації та ін. Відділ збуту керується метою – максимізувати збут, а це веде до врахування вимог покупців і до зростання собівартості виробництва;

- Виробничий підрозділ – піклується про співвідношення витрат до результатів виробництва, намагається стандартизувати продукцію, що випускається, досягти «ефекту масштабу», скоротити статті собівартості, зробити виріб максимально дешевим для виробництва.

Зіткнення інтересів різних груп є причиною міжгрупового конфлікту. Його вияв – конкуренція, груповий тиск, лобізм та інші.

Основні причини конфлікту зображені на рис.1.7.

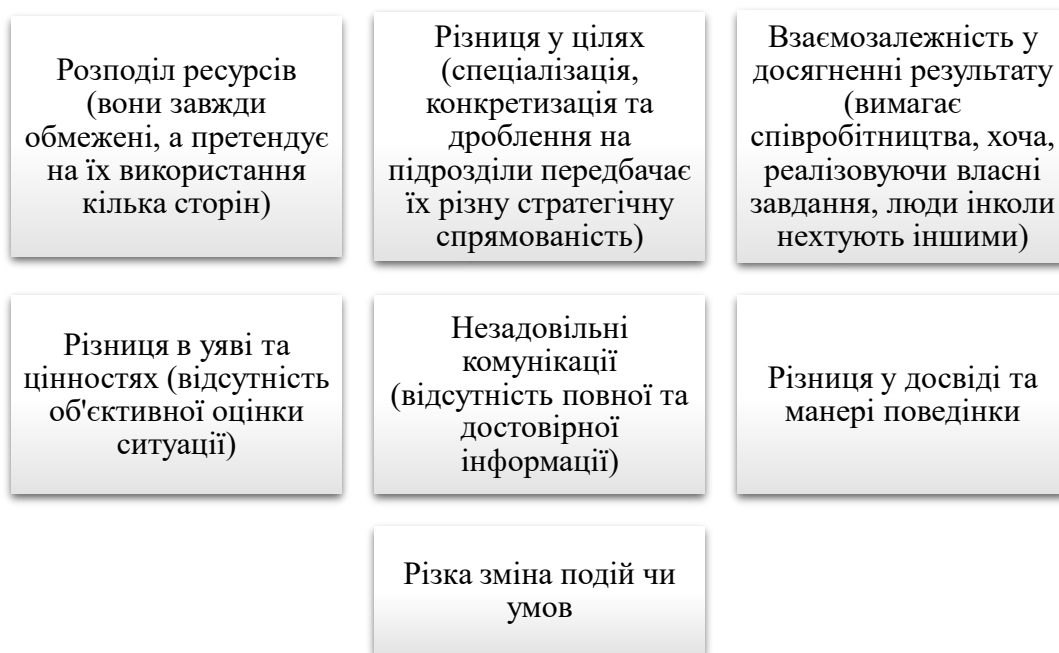


Рис. 1.7. Основні причини конфлікту

Існуючі способи управління конфліктними ситуаціями розподіляються на дві категорії (рис. 1.8):

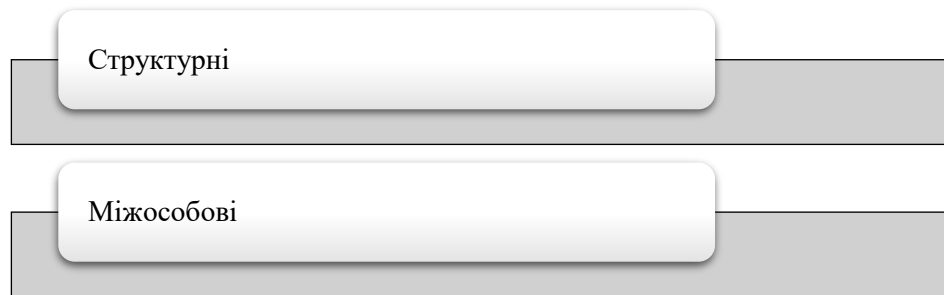


Рис. 1.8. Методи управління конфліктами

До арсеналу структурних методів належать:

- Роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);
- Принцип використання ієрархії (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;
- Підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;
- Вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації – загострення досі прихованих суперечностей чи втручання сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил. Це, зокрема:

- Ухилення – мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення

ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей.

- Згладжування – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін.

- Примус – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло.

- Компроміс – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим.

- Вирішення конфлікту – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за Дойчем М. є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфлікуючих сторін. Дойч М. виділяє шість типів конфлікту (рис. 1.9) [3]. Розглянемо їх більш докладно.



Рис. 1.9. Типи конфліктів за Дойчем М.

Класифікацію конфліктів на підставі виділення причинно-мотиваційних зв'язків провела Гришина Н.. Вона виділяє типи конфліктів залежно від стосунків, визначених спільною діяльністю, потреб у спілкуванні та належності до певної виробничої структури (рис. 1.10) [3]:

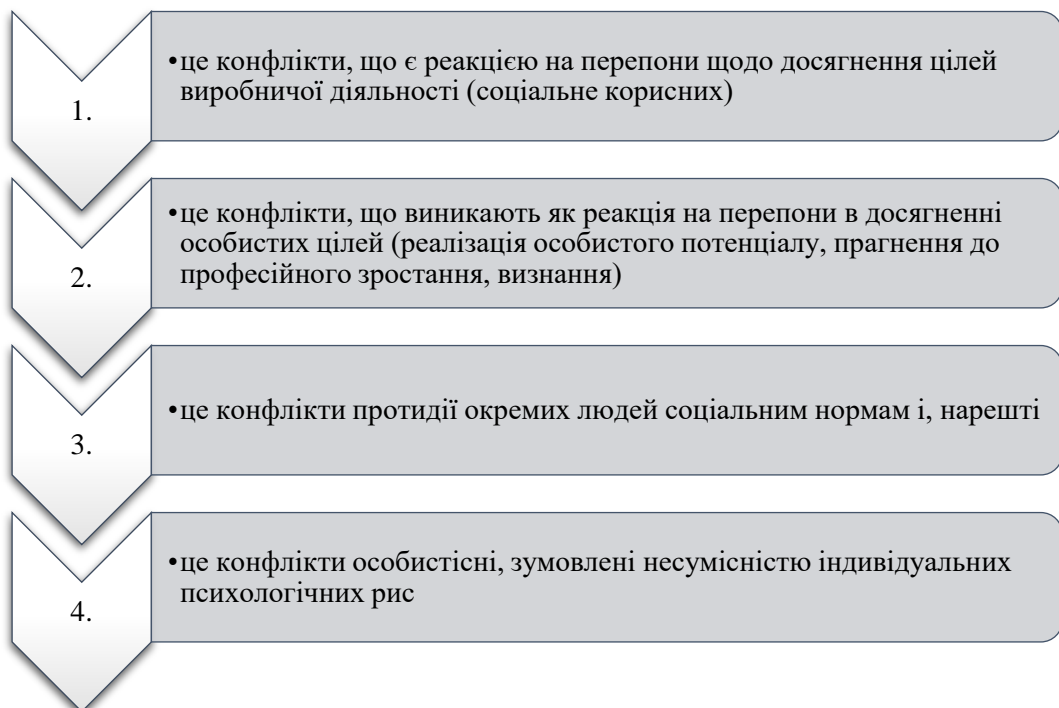


Рис. 1.10. Типи конфліктів за Гришиною Н.

У цій класифікації враховується спрямованість комунікацій, що здійснюються під час конфлікту (горизонтальні та вертикальні). Гришина Н.

розробила схему типів соціально-психологічних виробничих конфліктів (табл. 1.1) [3].

Таблиця 1.1

**Типи соціально-психологічних виробничих конфліктів
за Гришиною Н.**

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти «знизу»	Вертикальні конфлікти «згори»
Перепона досягненню основних цілей спільної трудової діяльності	Дії однієї людини є перепорою для успішної діяльності другої	Керівник не забезпечує можливості для успішного досягнення цілі діяльності підлеглим	Підлеглий не забезпечує керівникові можливості для здійснення основної цілі діяльності
Перепона досягненню особистих цілей	Дія однієї людини є перепорою для досягнення особистих цілей іншою	Керівник не забезпечує підлеглому можливості для досягнення його особистих цілей	Підлеглий створює перепони для досягнення керівником його особистих цілей
Суперечність дій особистості соціальним нормам	Конфлікт поведінки й норм у групі	Суперечність між діяльністю керівника, його стилем роботи та очікуваннями підлеглих	Суперечність між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі та очікуваннями керівника
Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів	Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів

Із функціональної точки зору класифікація конфліктів може будуватися за принципом доцільності-недоцільності. Згідно з цим принципом виділяють позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні) конфлікти. Спираючись, на велику кількість соціально-психологічних досліджень, спрямованих на пошуки шляхів усунення конфліктів, можна дійти висновку, що конфлікт відіграє лише негативну роль, виконує лише деструктивну функцію.

Під вирішенням трудового конфлікту в соціології розуміють процес управлінського впливу (у вигляді сукупності способів, методів, форм тощо) на перебіг трудового конфлікту з метою зняття (усунення) причин його виникнення та негативних наслідків.

Розрізняють три принципово різні способи регулювання трудових конфліктів (рис. 1.11) [4]:

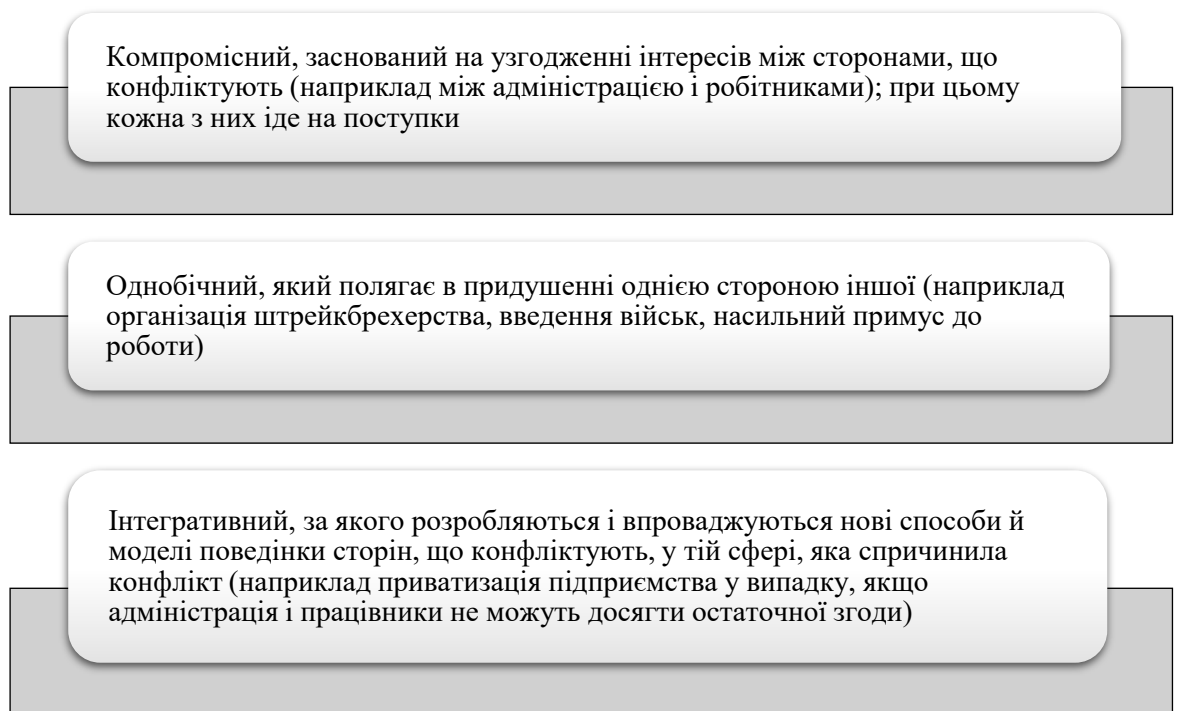


Рис. 1.11. Способи регулювання трудових конфліктів

До основних методів вирішення соціальних конфліктів у сфері виробництва належать: компроміс, переговори, застосування сили (влади, закону, традиції).

Розрізняють такі форми застосування сили: інформація, досвід спілкування з різними партнерами, соціальний статус парламентаря, офіційні повноваження в прийнятті рішень, репутація, особистісний потенціал. Не слід забувати, що силова стратегія припускає свідоме заподіяння збитків опоненту чи ліквідацію підтримки його третьою стороною; що у будь-який момент переговори можуть зірватися.

Розглянемо докладніше форми вирішення трудового конфлікту: реорганізація; інформування; трансформація; відволікання; дистанціювання; ігнорування; придушення; комфортна перевага.

На завершення розгляду теми наголосимо, що соціальний трудовий конфлікт – це стадія максимального розвитку суперечностей між суб'єктами соціально-трудоких відносин, поведінка безпосередньо в сфері трудової діяльності чи пов'язаних із нею сферах (розподілу, обміну, споживання тощо).

Вирішення трудового конфлікту – це процес управлінського впливу (у вигляді сукупності способів, методів, форм та ін.) на перебіг трудового конфлікту з метою усунення причин його виникнення і негативних наслідків [4].

2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» – провідне підприємство із піввіковою історією активного розвитку, що входить у число визнаних лідерів будівельного комплексу України. Основний напрямок діяльності – виробництво товарного бетону, залізобетонних і бетонних виробів для житлового та промислового будівництва.

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» має український ринок збуту. Експорт продукції не здійснюється. У той самий час підприємство виготовляє продукцію для іноземних фірм, які ведуть будівництво в Україні.

Загальні відомості про підприємство наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Великодолинський завод залізобетонних конструкцій»
Зареєстрований:	Державний реєстратор – Биков О.В., 27.06.2008

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ:	00132012
Діяльність:	Виробництво будівельних виробів з бетону
Місцезнаходження:	67832, Одеська обл., Овідіопольський район, смт Великодолинське, вул. залізнична, буд. 113
Міжміський код, телефон та факс:	(048) 5141781, (048) 7690816
Електронна поштова адреса:	sbyt.velgbk@ukr.net
Сайт:	http://velgbk.od.ua/

Джерело: складено за даними [5].

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2017-2019 роках**

Показники	2017	2018	2019	Динаміка показників, %		
				2018р/ 2017р	2019р /2018р	2019р /2017р
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	192531	198659	203185	103,2	102,3	105,5
2. Об'єм реалізованої продукції, тис.грн.	153329	194457	204183	126,8	105,0	133,2
3. Виручка від реалізації, тис.грн.	105781	150013	166513	141,8	111,0	157,4
4. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	121403	168009	187462	138,4	111,6	154,4
5. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	15622	17996	20949	115,2	116,4	134,1
6. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1945	5219	18356	268,3	351,7	943,8
7. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	210459	215241	225890	102,3	104,9	107,3
8. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	149	156	166	104,7	106,4	111,4
9. Фондоозброєність, грн./особа	1412	1380	1361	97,7	98,6	96,4
10. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	1292	1273	1224	98,5	96,2	94,7
11. Середньомісячна продуктивність праці, грн./особа	815	1076	1129	132,0	104,9	138,5
12. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	18103,5	22276,8	26062	123,1	117,0	144,0

13. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	121,5	142,8	157	117,5	109,9	129,2
14. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	10125	11900	13085	117,5	110,0	129,2
15. Рентабельність виробництва, %	14,8	12	12,6	-	-	-

Одним з факторів своєї успішної діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» вважає свій персонал. Підприємство активно і послідовно залучає до своїх рядів і просуває кращих співробітників, незалежно від віку, раси, статі, віросповідання, переконань або національності, і винагороджує їх за успіхи.

Розглянемо більш детально динаміку руху робочої сили на підприємстві за останні три роки, яка представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.3

Динаміка руху робочої сили на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2017-2019 роки

Показники	2017	2018	2019	Динаміка показників, %		
				2018р/ 2017р	2019р /2018р	2019р /2017р
Прийнято, осіб	23	8	2	34,8	25,0	8,7
з них на новостворені робочі місця	0	0	0	-	-	-
Вибуло осіб, усього	13	6	4	46,2	66,7	30,8
у тому числі з причин:	6	3	1	50,0	33,3	16,7
- власне бажання						
- за порушення трудової дисципліни	0	0	0	-	-	-
- закінчення трудового договору	3	2	1	66,7	50,0	33,3
- вихід на пенсію	4	1	2	25,0	200,0	50,0
- за станом здоров'я	0	0	0	-	-	-
- у зв'язку зі смертю	0	0	0	-	-	-
- за прогул	0	0	0	-	-	-
- у зв'язку з переходом на обрану посаду	0	0	0	-	-	-
Середньооблікова чисельність, осіб	149	156	166	104,7	106,4	111,4
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	127	142	161	111,8	113,4	126,8

Коефіцієнт обороту з прийому	0,154	0,051	0,012	33,1	23,5	7,8
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,087	0,038	0,024	43,7	63,2	27,6
Загальний коефіцієнт обороту	0,241	0,089	0,036	36,9	40,4	14,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,019	0,006	47,5	31,6	15,0
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,852	0,910	0,970	106,8	106,6	113,8

Для того, щоб оцінити чи виникають на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» соціально-трудова конфлікти та як вони впливають на діяльність підприємства, було проведено опитування за допомогою спеціально розробленої анкети, яка представлена у Додатку Б. На її основі було проведено опитування 64 працівників, що складає 38,6% від загальної чисельності працівників. У опитуванні приймали участь усі категорії працівників, адже у соціально-трудова конфлікт може бути залучений кожний із працівників.

За результати дослідження можна зробити висновок, що рівень конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є досить високим, про це свідчить рис.2.1.



Рис. 2.1. Оцінка працівників рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Під час дослідження було виявлено, що більша частина працівників, а саме 54%, оцінюють рівень конфліктності на підприємстві у чотири бали. Лише 4% працівників вважають, що на підприємстві майже не виникають конфліктні ситуації. Це свідчить про те, що більша частина працівників підприємства приймають участь та стають свідками соціально-трудових конфліктів, які виникають на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

На підприємстві трудові конфлікти можуть виникати між різними групами працівників. У рамках соціально-конфліктологічного аналізу цікаво розглянути взаємозв'язки працівників у межах їх стосунків у відділі.

Респондентам необхідно було визначити своє загальне відношення до колективу у якому вони працюють. Результати опитування представлені на рис.2.2.

На основі рис.2.2, ми можемо зробити висновок, що лише 27% працівників повністю задоволені тим колективом, у якому працюють. Більша частина опитуваних, а саме 42%, мають позитивне відношення до більшої частини працівників, а 15% респондентів мають напружене відношення до деяких осіб їхнього колективу.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві відносини між колегами залишають бажати кращого, що в свою чергу негативно впливає на результати роботи відділів, а відповідно і самого підприємства.

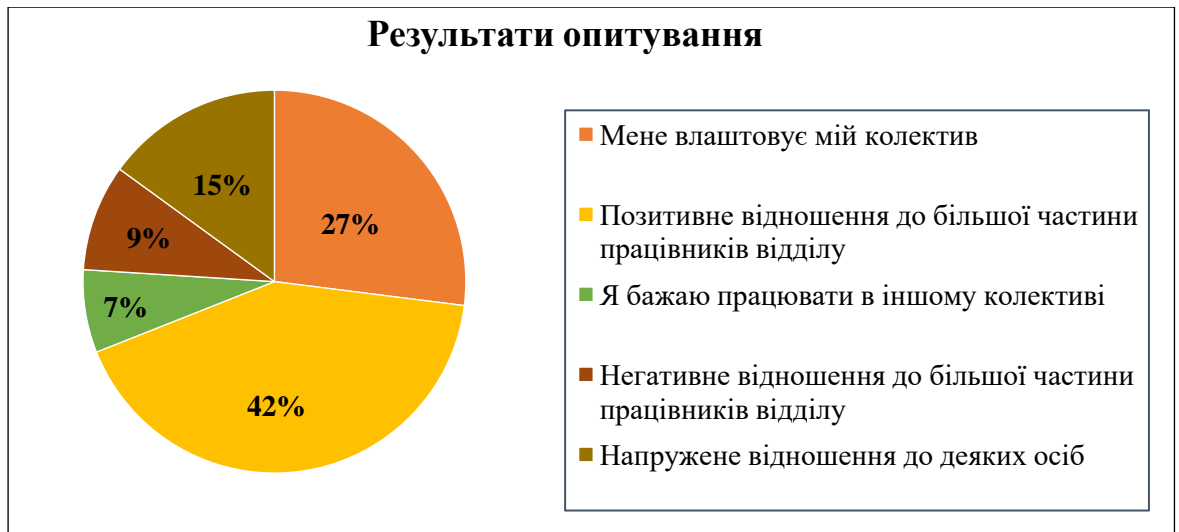


Рис. 2.2. Оцінка взаємовідносин у робочому колективі окремих відділів

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Щоб визначити, що призводить до розладу усередині колективу – респондентам потрібно було обрати найбільш розповсюджені причини конфліктів у їхньому відділі. Результати опитування представлені на рис.2.3.

Аналіз рис.2.3 показав, що основними причинами конфліктів, які виникають усередині відділів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є невиконання своїх обов'язків іншими співробітниками та виконання працівником чужих обов'язків. Дані причини є взаємопов'язаними між собою, та можуть свідчити про те, що на підприємстві не існує чіткого розмежування функціональних обов'язків усередині кожного окремого відділу.

Також, вагомою причиною, яка призводить до конфліктів на підприємстві є відсутність взаєморозуміння усередині відділів, за дану причину проголосувало 19% опитованих. Також, 12% респондентів вважають, що розлади усередині їх відділу пов'язані із відсутністю командної роботи. Це може свідчити про те, що керівники відділів мало часу приділяють роботі зі своєю командою для того, щоб її згуртувати.

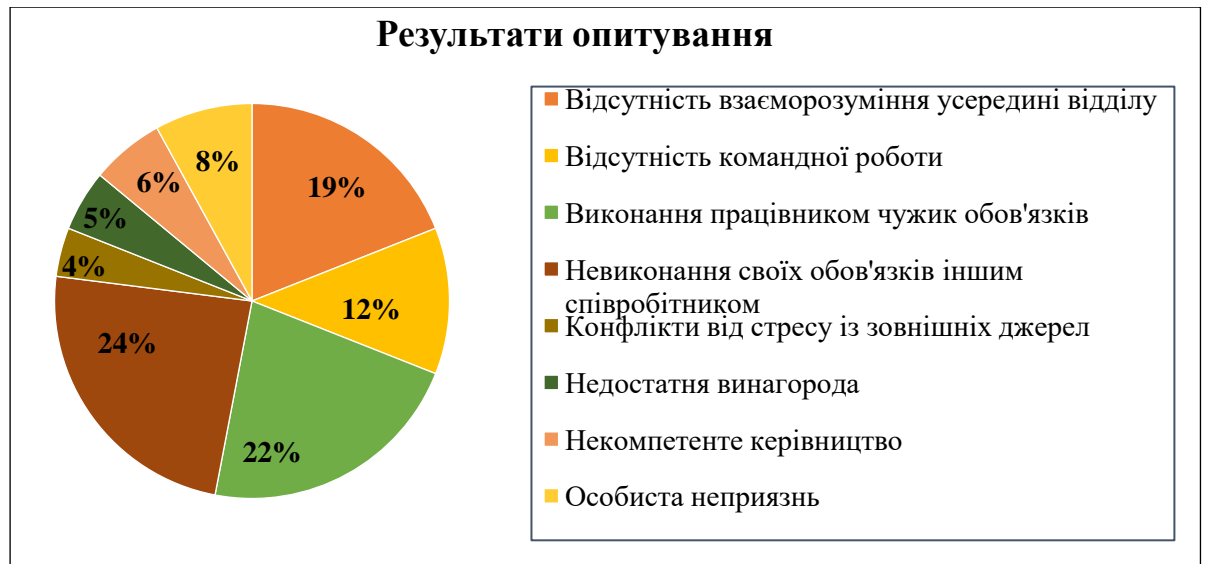


Рис. 2.3. Основні причини конфліктів усередині відділів

ТОВ «Великодолінський завод ЗБК»

Оскільки, діяльність кожного підприємства залежить від результатів роботи не лише усередині відділів, а і від згуртованої роботи між відділами – доцільно буде оцінити взаємовідносини між працівниками різних департаментів.



Рис. 2.4. Оцінка взаємовідносин між працівниками різних відділів

ТОВ «Великодолінський завод ЗБК»

Результати опитування представлені на рис.2.4 свідчать про те, що більша частина працівників, а саме 47%, мають позитивне відношення до

більшої частини працівників інших відділ. Проте досить висока і частка тих респондентів, а саме 29%, які мають негативне відношення до більшої частини працівників інших відділів. Саме тому необхідно визначити основні причини конфліктів між відділами. Результати опитування представлені на рис.2.5.

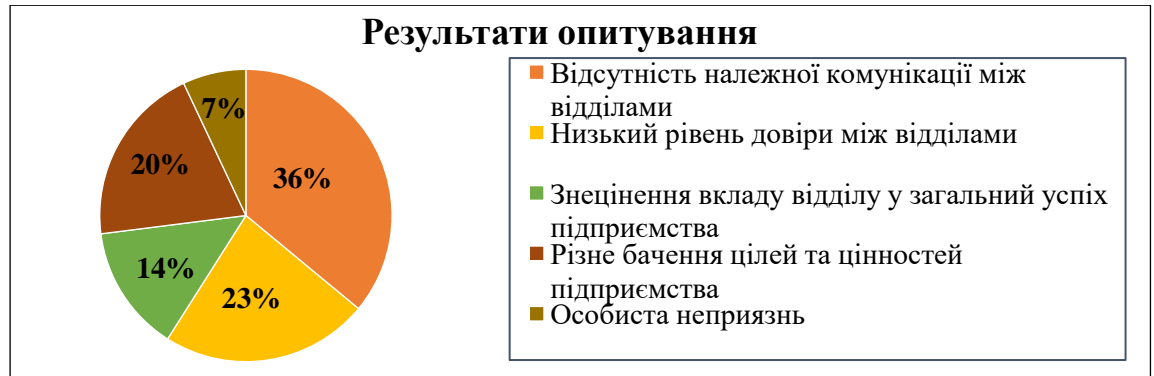


Рис. 2.5.. Основні причини конфліктів між відділами ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Як видно з рис.2.5, основними причинами конфліктів між відділами ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є відсутність належної комунікації між відділами, низький рівень довіри між відділами та різне бачення цілей та цінностей підприємства. За дані причини проголосувало 36%, 23% та 20% опитуваних відповідно. Отже, можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві низький рівень згуртованості колективу, а також відсутній документ, який визначає основну мету, бачення та цінності підприємства. Усе це негативно впливає на фінальні результати його діяльності.

Також у рамках соціально-конфліктологічного аналізу необхідно розглянути взаємозв'язки працівників із їхніми безпосередніми керівниками. Результати опитування представлено нижче.

Аналіз рис.2.6. свідчить про те, що у 37% опитуваних не вступають у конфлікти із своїми безпосередніми керівниками.



Рис. 2.6. Оцінка частоти виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та їх безпосередніми керівниками на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Більша частина респондентів, а саме 48%, зазначають, що у них виникали конфлікти зі своїми керівниками, проте не часто і лише 15% працівників часто вступають у конфлікти із своїми безпосередніми керівниками. На рис.2.7 представлені основні причини виникнення конфліктних ситуацій між представниками даних категорій працівників.



Рис. 2.7. Основні причини конфліктів між працівниками та їх безпосередніми керівниками на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Аналіз рис.2.7. свідчить про те, що виникнення конфліктів між працівниками та їх безпосередніми керівниками обумовлено:

- 32% – несправедливим розподілом обов'язків, що підтверджує відсутність чіткого розмежування функціональних обов'язків працівників;
- 29% – відсутністю взаєморозуміння з керівниками, що може бути зумовлено тим, що керівники мало часу приділяють роботі зі своєю командою;
- 19% – несправедливою оцінкою виконаної роботи, що можна пов'язати із основною причиною виникнення конфліктів, адже при розмитому понятті хто за що відповідає у роботі важко справедливо оцінити як у матеріальному так і нематеріальному вираженні виконану роботу.

На останок, важливо оцінити усвідомлення працівників про те чи впливають трудові конфлікти на соціально-психологічний клімат на підприємстві та чи мають вони вплив на ефективність їх роботи. Результати дослідження представлені на рис.2.9 та рис.2.9 відповідно.



Рис. 2.8. Оцінка впливу конфліктних ситуацій на соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Аналіз рис.2.8 свідчить про те, що працівники ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» розуміють, що конфліктні ситуації мають великий вплив на соціально-психологічний клімат у їх колективі. Соціально-психологічна напруженість у колективі негативно відображається на усіх сторонах його життєдіяльності. Дослідження свідчать про те, що тривалість

постконфліктних емоційних переживань, розладів, порушень ділового контакту, як правило, у багато разів здатний перевищувати час тривалості самого конфлікту [18, с.47-48], що у результаті негативно впливає діяльність підприємства.



Рис. 2.9. Оцінка позитивного сприяння конфліктних ситуацій на вирішення поточних питань ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

На основі рис.2.9, можна впевнено зробити висновок, що конфліктні ситуації, які виникають на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», ніяк не допомагають у вирішенні поточних питань стосовно діяльності підприємства.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що соціально-трудові конфлікти, які виникають на досліджуваному підприємстві мають дисфункціональні наслідки, тобто порушують нормальне функціонування підприємства, що знижує ефективність його діяльності. Основні причини виникнення конфліктів на підприємстві представлено на рис.2.10.

Основні причини виникнення конфліктних ситуацій на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»			
Відсутність згуртованості колективу підприємства	Відсутність чіткого розмежовування функціональних обов'язків усередині кожного окремого відділу	Відсутність належної комунікації між відділами	Різне бачення цілей та цінностей підприємства

Рис. 2.10. Основні причини виникнення конфліктних ситуацій на

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктами на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» – це може призвести до наступних дисфункціональні наслідків:

- підвищення емоційної і психологічної напруженості у колективі;
- незадоволення, поганий стан духу і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності;
- перешкода здійсненню змін і впровадженню нового;
- згорання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;
- зниження дисципліни;
- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі;
- складне відновлення ділових стосунків [17, с.57].

Таким чином, аналізуючи усе вищеперераховане, виникає необхідність у розробці системи заходів, які будуть спрямовані на управління конфліктною ситуацією, що скалась на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

3.Розробка пропозицій щодо поліпшення управління конфліктними ситуаціями на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

На основі результатів проведеного опитування, основними причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві є:

- відсутність чіткого розмежування функціональних обов'язків усередині кожного окремого відділу;
- різне бачення цілей та цінностей підприємства;
- відсутність згуртованості колективу підприємства;
- відсутність належної комунікації між відділами.

Саме тому першою рекомендацією для зниження рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є розмежування обов'язків між працівниками, чітке формулювання завдань і шляхів їх вирішення, щоб

уникнути дублювання роботи працівників. Це можна досягти за допомогою розробки посадових інструкцій на підприємстві.

На основі кваліфікаційних характеристик посад працівників та особливостей штатного розпису для їхнього розмежування через чітке визначення конкретних функціональних обов'язків, які мають виконувати певні працівники, власник або уповноважений ним орган (зазвичай HR-менеджер у співпраці із керівником відділу) розробляє та затверджує такий локальний правовий документ, як посадові інструкції [21].

Посадові інструкції є інструментом організації праці у її правовій формі, вони дають чітке уявлення стосовно трудових обов'язків працівників та допомагають розв'язати виникаючі трудові конфлікти [22, с.42]. Посадові інструкції регулюють організаційно-правовий статус працівників і визначають їхні конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для забезпечення ефективної роботи працівників [21].

Загальний процес розробки посадової інструкції можна представити у вигляді процесу, зображеному на рис.3.1 [22, с.42].

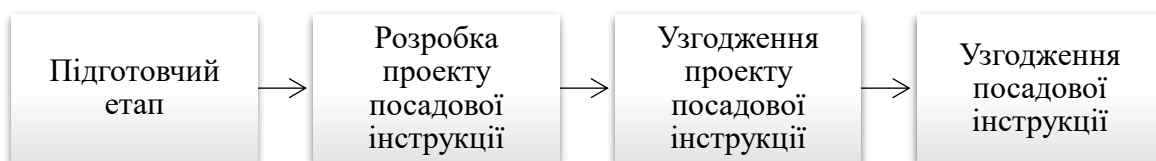


Рис. 3.1. Загальний процес розробки посадової інструкції

Типова посадова інструкція міститься у Збірнику уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів, ухваленому протоколом Методичної комісії Держкомархіву від 20.06.2006 р. №3 [23, с.28].

До посадових інструкцій слід включати такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Завдання та обов'язки.
3. Права.
4. Відповідальність.
5. Повинен знати.

Загальний вигляд посадової інструкції представлено у додатку В [24].

Наступною рекомендацією щодо зниження рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є розробка загальної чіткої цілі, місії

та цінностей підприємства. Адже на основі рис.2.14 був зроблений висновок, що на досліджуваному підприємстві відсутній документ, який визначає основну мету, бачення та цінності підприємства.

Правильно сформульована місія компанії відповідає на наступні питання:

- Чому підприємство існує?
- Кому воно хоче допомогти?
- Як воно має намір це зробити [25]?

Таким чином, для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» місія може бути визначена як: «Надання співвітчизникам сучасні рішення безпечного житла і бути надійною опорою енергетичної галузі України і будівельних організацій в питаннях реалізації якісних товарів та послуг».

Поставити працюючі цілі рекомендуємо за допомогою технології SMART. Аббревіатура розшифровується як:

1. Specific, тобто конкретний. Мета повинна бути конкретною і чітко визначати результат, якого потрібно досягти підприємству.
2. Measurable, тобто вимірний. Важливо вимірювати процес виконання мети за певними критеріями і показниками.
3. Achievable or Attainable, тобто досяжний. Мета повинна бути реалістичною і досяжною, інакше ймовірність її виконання дорівнює нулю.
4. Relevant, тобто значимий. Необхідно розуміти значущість результату після досягнення цієї мети і вигоди для компанії.
5. Time-bound, тобто обмежений у часі. Встановлення тимчасових рамок дозволяє контролювати процес досягнення мети.

Наступною рекомендацією щодо зниження рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є підвищення рівня згуртованості колективу підприємства, його можна підвищити за допомогою заходів представлених на рис.3.2.

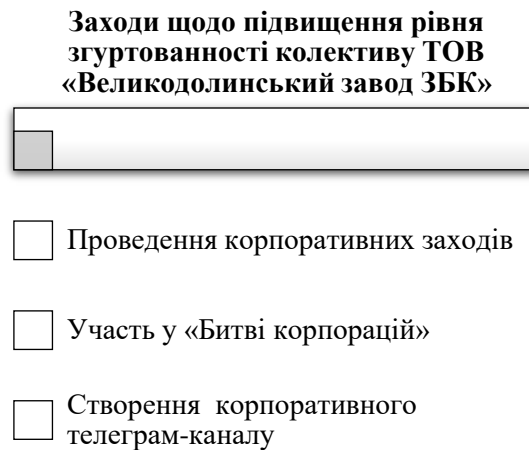


Рис. 3.2. Заходи щодо підвищення рівня згуртованості колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Проведення корпоративних заходів. Найбільш розповсюджений тип – корпоратив, який призначений святкуванню якоїсь знаменної події в історії діяльності підприємства, його ювілей або святкування Нового Року. Як правило, щороку на розвинених підприємствах проводять щонаймен два корпоративні заходи на рік, новорічний та літній корпоративи [26].

Створення корпоративного telegram-каналу – досить розповсюджений метод покращення комунікації між співробітниками у наш час.

Наявність корпоративного telegram-каналу вирішує відразу декілька внутрішньокорпоративних завдань:

1. Єдине інформаційне поле – весь колектив має рівний доступ до інформації незалежно від того, де її учасники знаходяться. Це можливість кожному відчувати себе частиною команди, взяти участь в тематичних конкурсах і поздоровленнях.

2. Швидка комунікація. Співробітники можуть бути в курсі того, що відбувається тут і зараз, а старі повідомлення у каналі набагато зручніше переглядати, ніж через пошту.

3. Підвищення залученості. Неформальний стиль спілкування підвищує інтерес співробітників до того, що відбувається усередині компанії.

4. Робоче перезавантаження. Розважальний контент telegram-каналу дозволяє зробити паузу і відпочити перед виконанням наступного завдання [29].

Таким чином, вищеперерахованні рекомендації допоможуть вирішити основні причини виникнення конфліктів на підприємстві та знизити існуючий рівень конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Після реалізації вищеперерахованих рекомендацій доцільним буде проведення психологічного моніторингу два рази на рік з метою визначення нових причин виникнення конфліктів на досліджуваному підприємстві та їх врегулюванні [19, с.302], адже конфлікти та непорозуміння завжди будуть супроводжувати робочий процес підприємства, що динамічно розвивається. Головне слідкувати за тим, щоб наслідки конфліктних ситуацій були функціональними.

Розрахуємо економічну ефективність заходів, щодо зниження існуючого рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Для того, щоб реалізувати усі вищеперераховані рекомендації – доцільним буде прийняти у штат працівників ще двох менеджерів з персоналу, адже для реалізації заходів активно буде залучен саме відділ кадрів.

1. Станом на 01.01.2020 року середня заробітна плата менеджера з персоналу в Україні складає 12000 грн./місяць [31].

2. Участь у турнірі «Битва Корпорацій» складає 11000 грн./місяць.

3. Загальні річні витрати на реалізацію заходів, щодо зниження існуючого рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» складають:

$$V_y = 2 * (12000 * 12) + 11000 * 10 = 254000 \text{ грн.} = 398 \text{ тис.грн.}$$

4. Розрахуємо річну економію за рахунок зниження існуючого рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». У 2020 році очікується підвищення продуктивності праці 1 працівника на 1,7% за рахунок розширення соціальної програми підприємства, тоді річна економія складе:

$$E_i = 168 * (1227 * 0,017) = 3504,3 \text{ тис.грн.}$$

5. Розрахуємо економічний ефект та економічну ефективність запропонованих заходів. Нормативний коефіцієнт ефективності – 0,15, таким чином:

$$E_y = 3504,3 - 0,15 * 398 = 3444,6 \text{ тис. грн.}$$

$$E_y = (3444,6 / 398) * 100 = 865,5\%$$

6. Розрахуємо термін окупності удосконалення соціальної програми підприємства:

$$T = (398/3444,6) * 12 = 1,4 \text{ місяці}$$

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

- Річний економічний ефект у перший рік впровадження заходів, щодо зниження існуючого рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» складає 3444,6 тис. грн..
- Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень складає 8,655, що перевищує розмір нормативного коефіцієнта капітальних вкладень.
- Термін окупності запропонованого заходу – 1,4 місяці.
- Всі три критерії відповідають поставленим умовам – $\Delta y > 0$, $E_y > E_n$, $T < 1$ року – отже, розробка і впровадження запропонованих рекомендацій щодо зниження існуючого рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є доцільними та економічно ефективними.

Отже, розроблені рекомендації щодо зниження існуючого рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є економічно та соціально ефективними.

ВИСНОВКИ

Основними причини виникнення конфліктних ситуацій на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є: відсутність згуртованості колективу підприємства; відсутність чіткого розмежування функціональних обов'язків усередині кожного окремого відділу; відсутність належної комунікації між відділами та різне бачення цілей та цінностей підприємства.

Саме тому, були запропоновані наступні рекомендації щодо зниження рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»:

1. Розробка посадових інструкцій на підприємстві з метою розмежування обов'язків між працівниками, чіткого формулювання завдань і шляхів їх вирішення, щоб уникнути дублювання роботи працівників.
2. Розробка документу із зазначеною чіткою місією, цінностями та основними цілями підприємства.
3. Підвищення рівня згуртованості колективу підприємства шляхом проведення різноманітних корпоративних заходів, а саме: корпоративи, родинні дні, тренінги, які передусім спрямовані на розвиток навичок ухвалення єдиного рішення і конструктивної взаємодії команди, зелені дні, або еко-корпоративи, а також ділові ігри/розбір кейсів.
4. Участь у турнірі «Битва Корпорацій».

5. Створення корпоративного telegram-каналу.

Вищеперерахованні рекомендації допоможуть вирішити основні причини виникнення конфліктів на підприємстві та знизити існуючий рівень конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Запропоновані заходи щодо зниження рівня конфліктності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» мають позитивний економічний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Річний економічний ефект у перший рік впровадження розроблених рекомендацій на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» складає 3444,6 тис. грн.; термін окупності запропонованого заходу складає менше року, а, отже, розробка і впровадження запропонованих удосконалень існуючої системи є доцільними та ефективними.

Економічну ефективність не можна розглядати відокремлено від соціальної, саме тому були виявлені також і соціальні результати впроваджених заходів, а саме: зниження емоційної і психологічної напруженості в колективі; підвищення командного духу і, як результат, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності; за рахунок підвищення продуктивності – підвищення рівня і якості життя працівників підприємства; покращення трудової дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі; підвищення рівня комунікації серед працівників різних департаментів; підвищення лояльності персоналу до керівництва підприємства; покращення іміджу та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Після реалізації вищеперерахованих рекомендацій доцільним буде проведення психологічного моніторингу два рази на рік з метою визначення нових причин виникнення конфліктів на досліджуваному підприємстві та їх врегулювання, адже конфлікти та непорозуміння завжди будуть супроводжувати робочий процес підприємства, що динамічно розвивається. Головне слідкувати за тим, щоб наслідки конфліктних ситуацій були функціональними.

Таким чином, можна зробити висновок, що профілактика та попередження деструктивних конфліктів мають бути в постійному полі зору адміністрації підприємства. Особливу роль тут набуває діяльність служб управління персоналом, підрозділів, які відповідають за формування систем і організаційних структур управління, розробку мотиваційної політики, а також методів організації праці. Указані ланки покликані опрацьовувати і тримати під постійним контролем ті питання організації системи управління, які можуть розглядатися як методи профілактики конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудо­вих конфліктів // «Молодий вчений» – 2016. – № 4 (31). – с. 561-564.
2. Гриценко Н.В. Ефективність конфліктів в організації // Економічні науки – 2017. – № 24 (1246). – с. 3-6.
3. Навчальні матеріали онлайн /2010-2020/: [Електронний ресурс] // Психологія як наука. Режим доступу: <https://pidruchniki.com/1584072037180/psihologiya/psihologiya> .
4. Навчальні матеріали онлайн /2010-2020/: [Електронний ресурс] // Соціологія. Соціологія праці. Вирішення трудових конфліктів. Режим доступу: https://pidruchniki.com/11510513/sotsiologiya/virishennya_trudovih_konfliktiv .
5. Офіційний сайт ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» /2019/: [Електронний ресур]. Режим доступу: <http://velgbk.od.ua/> .
6. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства // Загальні питання економіки. Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – с. 46-49.
7. Smida. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України /2010-2020/: [Електронний ресурс] // 03785750 – Товариство з обмеженою відповідальністю «Великодолинський завод ЗБК». Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/03785750>.
8. Державна служба статистики України /2020/: [Електронний ресурс] // Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html .

9. Лучинська М.К. Професійний підбір кадрів та шляхи його удосконалення (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК») // Одеський національний економічний університет. – 2019.
10. Корпоративний кодекс ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».
11. Положення о структурі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»).
12. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління // Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. – 2015. – № 43. – с. 201-210.
13. Мініна В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності підприємства // Одеський національний економічний університет. – 2018.
14. Сидорова О.С. Ефективність сучасних підходів підбору і відбору персоналу // Південно-Уральський державний університет. – 2016.
15. Тажахметов Ш.К. Підбір і відбір персоналу підприємства // ФГБОУ ВПО «ЧелГУ». – 2015.
16. Резник С.Д., Копякова Т.И., Черницов А.Е. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 12 (48). – с. 1-13.
17. Резник, С.Д. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: моногр. / С.Д. Резник, Т.И. Копякова, А.Е. Черницов; под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д.Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 160 с.
18. Мартынова Н.А. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективах предприятий сервиса (на материале кофейни «Шоколадница») // Институт наук о земле. – 2016.
19. Мороденко Е.В., Медовикова Е.А. Анализ проблем конфликтности на предприятиях угольной промышленности Кузбасса // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2017. – № 4 (146). – с. 300-303.
20. HR-Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом /2005-2020/: [Електронний ресурс] // Визначення ефективності

організації роботи у відділі та реалізація потенційних можливостей працівників. Режим

доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=932>.

21. HR-Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом /2005-2020/: [Електронний ресурс] // Посадові інструкції: розроблення та оформлення. Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1779>.

22. Авдеев В.В. Должностные инструкции работников организации // Правовое регулирование. Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2009. – № 1 (121). – с. 42-47.

23. Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів / Укрдержархів. УНДІАСД; Уклад. О. М. Загорецька. – К., 2015. – 100 с.

24. Бухгалтер24. Інформаційний бізнес портал /2020/: [Електронний ресурс] // Кадровий облік. Що треба знати про посадові інструкції. Режим доступу: <https://www.buh24.com.ua/shho-treba-znaty-pro-posadovi-instruktsiyi/>.

25. Hurma /2020/: [Електронний ресурс] // Hurma блог. Корпоративна культура. Місія та цінності компанії: як їх створити + приклади відомих компаній. Режим доступу: <https://hurma.work/blog/misiya-ta-czinnosti-kompani% d1% 97-yak-% d1% 97h-stvoriti-prikladi-vidomih-kompanij/>.

26. Status Quo /2001-2020/: [Електронний ресурс] // Почему корпоративы так важны? Режим доступу: https://www.sq.com.ua/rus/news/novosti_partnerov/03.09.2018/pochemu_korporativy_tak_vazhny/.

27. KudaGo Today /2016-2020/: [Електронний ресурс] // Авторские колонки. Зачем нужны корпоративные мероприятия? Режим доступу: <https://today.kudago.com/zachem-nuzhny-korporativnyye-meropriyatiya/>.

28. Офіційний сайт турніру «Битва Корпорацій»: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bitva.com.ua/>.

29. Vc.ru /2020/: [Електронний ресурс] // Офтоп. Мессенджер, который нельзя называть: как сделать Telegram корпоративным благом. Режим доступа: <https://vc.ru/flood/40360-messendzher-kotoryu-nelzya-nazyvat-kak-sdelat-telegram-korporativnym-blagom>.

30. Библиотека економіста /2005-2020/: [Електронний ресурс] // Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. Режим доступа: <http://library.if.ua/book/3/459.html>.

31. Work.ua Сайт пошуку роботи №1 в Україні /2006-2020/: [Електронний ресурс] // Статистика зарплат в Україні. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні. Режим доступа: <https://www.work.ua/salary-менеджер+по+персоналу/?setlp=ua>.

ДОДАТКИ



**АНКЕТА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ
ООО «ВЕЛИКОДОЛИНСКИЙ ЗАВОД ЖБК»**

Добрый день!

Данная анкета создана для выявления основных причин возникновения социально-трудовых конфликтов на ООО «Великодольский завод ЖБК» и анализ их влияния на деятельность предприятия. Анкета является анонимной.

1. Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5, уровень конфликтности на вашем предприятии, где 1 – полное отсутствие конфликтов на предприятии, а 5 – большое количество возникновения конфликтов на предприятии.

1	2	3	4	5

2. Как бы вы охарактеризовали свое отношение к коллегам вашего отдела?

- А) Меня устраивает мой коллектив;
- Б) Положительное отношение к большей части сотрудников;
- В) Я бы хотел(а) работать в другом коллективе;
- Г) Отрицательное отношение к большей части сотрудников;
- Д) Напряженное отношение с некоторыми личностями.

3. Отметьте, по вашему мнению, основные причины конфликтов внутри вашего отдела:

<i>Причина конфликтов</i>	<i>Отметка</i>
Отсутствие взаимопонимания внутри отдела	
Недостаток командной работы	
Выполнение работником чужих обязанностей	
Невыполнение своих обязанностей другим сотрудником	
Конфликты от стресса из внешних источников (например, другой отдел)	
Недостаточное вознаграждение	
Некомпетентное руководство	
Личная неприязнь	

4. Как бы вы охарактеризовали свое отношение к сотрудникам других отделов?

- А) Положительно отношение к большей части сотрудников;
- Б) Отрицательное отношение к большей части сотрудников;
- В) Напряженное отношение с некоторыми личностями;
- Г) Мы никак не взаимодействуем.

5. Отметьте, по вашему мнению, основные причины конфликтов между отделами внутри вашего предприятия:

<i>Причина конфликтов</i>	<i>Отметка</i>
Отсутствие коммуникации между отделами	
Низкий уровень доверия между отделами	
Обесценивание вклада отдела в общий успех предприятия	
Разное видение целей и ценностей предприятия	
Личная неприязнь	

6. Возникают ли у вас конфликты с вашим непосредственным руководителем?

- А) Да, довольно часто;
- Б) Да, но не часто;
- В) Нет, не возникают.

7. Отметьте, по вашему мнению, основные причины конфликта с вашим непосредственным руководителем:

<i>Причина конфликтов</i>	<i>Отметка</i>
Отсутствие взаимопонимания с руководителем	
Несправедливая оценка проделанной работы	
Несправедливое распределение обязанностей	
Низкий уровень доверия к руководителю	
Личная неприязнь	

8. Как вы считаете, влияют ли конфликтные ситуация на психологический климат в вашем коллективе?

- А) Да, очень сильно;
- Б) Да, но не сильно;
- В) Нет, не влияет.

9. Как вы считаете, способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем вашего предприятия?

- А) Чаще нет;
- Б) Чаще да.

Большое спасибо, за внимание!

Додаток В*Загальний вигляд посадової інструкції*

		Код ДКУД _____
_____ (найменування юридичної особи)		
ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ	ЗАТВЕРДЖУЮ	
№ _____	_____	
_____	(найменування посади керівника	
(місце складення)	юридичної особи)	
_____	_____	
(найменування посади працівника)	(особистий підпис) (ініціал(и), прізвище)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальні положення 2. Завдання та обов'язки 3. Права 4. Відповідальність 5. Повинен знати 6. Кваліфікаційні вимоги 7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою (професією) 		
_____	_____	_____
(найменування посади керівника структурного підрозділу)	(особистий підпис)	(ініціал(и), прізвище)
Візи З посадовою інструкцією ознайомлений(-а):		
_____	_____	
(підпис працівника)	(ініціал(и), прізвище)	
«__» ____ 20__ р.		