

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 068 ПЗ

ЧАБАН ТЕТЯНИ ВІТАЛІЇВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління конфліктами в організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
доктор філософії

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Виконала

_____ **Тетяна ЧАБАН**
(підпис)

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці

Чабан Тетяні Віталіївни

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління конфліктами в організації» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.17
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ДП «ССМ»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління конфліктами в організації.**
- 2. Діагностика управління конфліктами в ДП «ССМ».**
- 3. Напрями удосконалення управління конфліктами в ДП «ССМ».**

Дата видачі завдання «15» грудня 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

**Завдання прийняла
до виконання**

_____ **Тетяна ЧАБАН**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність поняття конфлікту в організації.....	8
1.2. Класифікація конфліктів та їх типологія в організації.....	14
1.3. Методичні підходи до управління конфліктами в організації.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДП «ССМ».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз складу та плинності персоналу підприємства.....	31
2.3. Оцінювання ефективності системи управління конфліктами в ДП «ССМ».....	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДП «ССМ».....	45
3.1. Використання сучасних методів управління конфліктами в ДП «ССМ».....	45
3.2. Тренінги та вебінари як методика попередження конфліктів серед співробітників.....	50
3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організації.....	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану в Україні постає важливе питання забезпечення психічного здоров'я українців, а отже особливої уваги потребує дослідження аспектів управління конфліктами на будь-якому підприємстві. Необхідно налагодити процес ефективного управління конфліктами, що допоможе зменшити напруженість і створити сприятливу атмосферу на робочому місці, що є важливою складовою успішного функціонування підприємства в сучасних реаліях.

Конфлікт є невід'ємною частиною людських взаємовідносин. В динамічному русі сьогодення, де на складні питання зустрічаються різні точки зору, суперечності неодмінно виникатимуть. Конфлікти в організації можуть носити як і позитивний, так і негативний характер, все залежить від того, якими були їх причини та наслідки. А спосіб управління та вирішення цих конфліктів визначатиме загальну ефективність роботи в самій організації.

Не існує жодної організації, в якій би не існувало конфліктних ситуацій, а більша половина таких випадків виникають незалежно від волі самих людей. Конфлікти безпосередньо пов'язані з визначенням функцій і завдань, структурою системи управління, характером ролей та їх розподілом між окремими групами на підприємстві. Управління конфліктами є одним із найскладніших викликів для кожного керівника, тому з'являється потреба у забезпеченні їх ефективного регулювання на підприємстві.

Теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в організації досліджували такі учені, як: Т. Балановська, Дж. Бартон, О. Белінська, Ю. Біляк, К. Боулдінг, А. Войцихова, Е. Гідденс, Р. Дарендорф, Т. Дуткевич, Р. Кілман, Т. Лепейко, О. Миронова, М. Михайліченко, Л. Понді, М. Примуш, А. Троян та ін. Ознайомлення із опублікованими працями, присвяченими дослідженню практичних та теоретичних аспектів управління конфліктами в організації, підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій

щодо удосконалення управління конфліктами в організації.

Для досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи, було поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність поняття конфлікту в організації;
- навести класифікацію конфліктів та їх типологію в організації;
- охарактеризувати методичні підходи до управління конфліктами в організації;
- навести загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз складу та плинності персоналу підприємства;
- здійснити оцінювання ефективності системи управління конфліктами в підприємстві;
- запропонувати сучасні методи управління конфліктами в підприємстві;
- розробити систему тренінгів та вебінарів для попередження конфліктів серед співробітників підприємства;
- запропонувати зарубіжний досвід управління конфліктами в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві. Детальне дослідження здійснено на матеріалах ДП «ССМ» Шевченківського району м. Києва.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління конфліктами в організації. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – для побудови структури роботи в логічному взаємозв'язку та вивченні загалом предмета; індукції – для формування загальних висновків проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – для уточнення тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ДП «ССМ», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конфліктами в організації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці в підприємстві.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 68 сторінках, у тому числі робота містить 19 таблиць, 16 рисунків, 45 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття конфлікту в організації

Протягом своєї історії людство пережило чимало конфліктів, що охоплювали різні масштаби – від глобальних до міжособистісних. Навіть формування держави можна розглядати як спробу створити ефективний механізм для управління конфліктами та їх вирішення.

Конфлікти є невід’ємною складовою взаємодії між людьми, а причини самих конфліктів настільки ж різноманітні і складні, як і самі люди. Щодо конфліктів на робочому місці, то вони спостерігається, коли між працівниками виникають розбіжності через протилежні інтереси, особистісні якості, переконання чи ідеї. Конфлікт є цілком ймовірним, коли пліч-о-пліч працюють люди з різним досвідом та поглядами на життя.

Знання в галузі конфліктології може допомогти вчасно вирішувати конфлікти, особливо в управлінні підприємством, де працівники часто стикаються з конфліктними ситуаціями. Важливо зауважити, що конфліктами можна і треба керувати, що дозволяє або розв’язати їх повністю, або знизити рівень конфліктності в колективі.

Також для розуміння конфлікту важливо визначити його основні фази та мотиви виникнення. Конфлікт завжди ґрунтується на протилежних судженнях, що спричиняє протистояння чи то між учасниками соціальної взаємодії чи всередині самої особистості.

Термін «конфлікт» охоплює широкий спектр тематик та використовується у різних контекстах. В інформаційних джерелах можна знайти безліч визначень, які розглядають аспекти цього питання. Слово «конфлікт» в перекладі з латини означає «зіткнення». Будь-який конфлікт ґрунтується на суперечностях, які можуть мати як конструктивні наслідки, так і деструктивні.

Поняття конфлікт є достатньо розмитим, тому існує багато визначень цього явища. У табл. 1.1 наведено підходи до визначення конфлікту.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення конфлікту*

Автор	Поняття
М. Примуш [29]	Конфлікт – це взаємовідносини між учасниками процесу соціального функціонування, які виникають у вигляді конфронтації за наявності різних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, оцінок).
Т. Лепейко та О. Миронова [18]	Конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми через вирішення різних питань у сфері соціальної та особистої діяльності.
Т. Дуткевич [11]	Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає негайного вирішення.
Ю. Біляк [4]	Конфлікт – це розбіжність між формальними організаційними принципами та фактичною поведінкою членів колективу в певних ситуаціях.
А. Гідденс [10]	Конфлікт – це активна боротьба між діючими людьми чи групами, яка відбувається незалежно від його походження, методів і засобів, які використовують сторони.
Р. Дарендорф [26]	Конфлікт – це будь-які зв'язки між елементами, які визначаються через об'єктивні або суб'єктивні розбіжності.
К. Боулдінг [33]	Конфлікт – це ситуація, де сторони розуміють несумісність своїх поглядів і кожна з них намагається зайняти позицію, яка протилежна інтересам іншої сторони.
Дж. Бартон [44]	Конфлікт – це довготривала суперечка, з глибоко вкоріненими проблемами.

Примітка. *Систематизовано автором за: [29, 18, 11, 4, 10, 26, 33, 44]

У доповнення до визначення Дж. Бартона, варто відзначити, що підґрунтям та базою його вчення стало детальне дослідження та переосмислення піраміди потреб А. Маслоу. У результаті роботи вчений дійшов до висновку, що першопричиною конфліктів між людьми є саме їх потреби [40].

Як бачимо, деякі дослідники визначають конфлікт, з виникненням певної протилежності, несумісності між особами. Інші вважають, що він з'являється, коли ці невідповідності спричиняють протистояння в поведінці. А хтось

розглядає основою цього явища аспекти поведінки людини в процесі самого конфлікту.

Серед змістових аспектів поняття «конфлікт» можна виділити наступні [1]:

- відкрита, у більшості випадках довготривала суперечка;
- відмінності у відносинах між членами колективу, у думках чи поглядах;
- внутрішня суперечність, що виникає у результаті функціонування взаємозаперечувальних мотивів, бажань чи інтересів.

Конфлікт включає в себе багато аспектів, таких як предмет, об'єкт, суб'єкт та інші структурні елементи конфлікту. Вони в свою чергу становлять основні складові, що визначають напрями взаємодії між сторонами конфлікту. Структурні елементи конфлікту наведено на рис. 1.1.

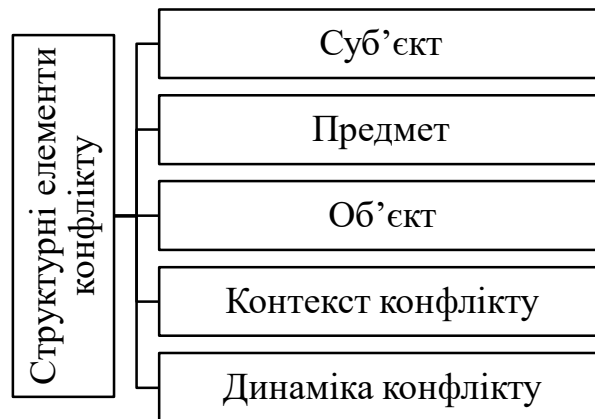


Рис. 1.1. Структурні елементи конфлікту*

Примітка. *Розроблено за: [19]

Суб'єктами конфлікту можуть бути різні індивіди чи соціальні групи. А от об'єктом найчастіше виступає дефіцитний ресурс, на який претендують декілька людей. Контекстом конфлікту виступає сукупність обставин, факторів, які впливають на появу, розвиток та розв'язання конфлікту між його суб'єктами. Предметом конфлікту виступає певна проблема, що стає першопричиною суперечки між суб'єктами. Динаміка конфлікту також є важливою, оскільки конфлікт має властивість повторюватись, тому важливо вміти управляти ним.

Конфлікти є частиною взаємодії співробітників організації і можуть виникати з найваріантніших причин. Різні люди або групи, які беруть участь у бізнес-процесах, такі як роботодавець і працівники, як правило, мають

однаковий довгостроковий інтерес – це успіх бізнесу із стратегічної точки зору, але кожна з груп зацікавлених сторін також має різні короткострокові інтереси, які можуть призвести до конфлікту.

Конфлікт в організації практично завжди є видимим, тому що має певні зовнішні прояви:

- високий рівень напруженості в колективі;
- зниження працездатності;
- погіршення виробничих і фінансових показників тощо.

Оскільки конфлікт в організації неминучий, менеджери мають вмінати аналізувати конфлікти та приймати рішення щодо управління ними. Розглянемо одну з найбільш широко визнаних моделей організаційного конфлікту, а саме модель Л. Понді. Понді розглядав конфлікт як динамічний процес, що протікає за п'ятьма послідовними стадіями. Стадії організаційного конфлікту за моделлю Понді наведено на рис. 1.2.

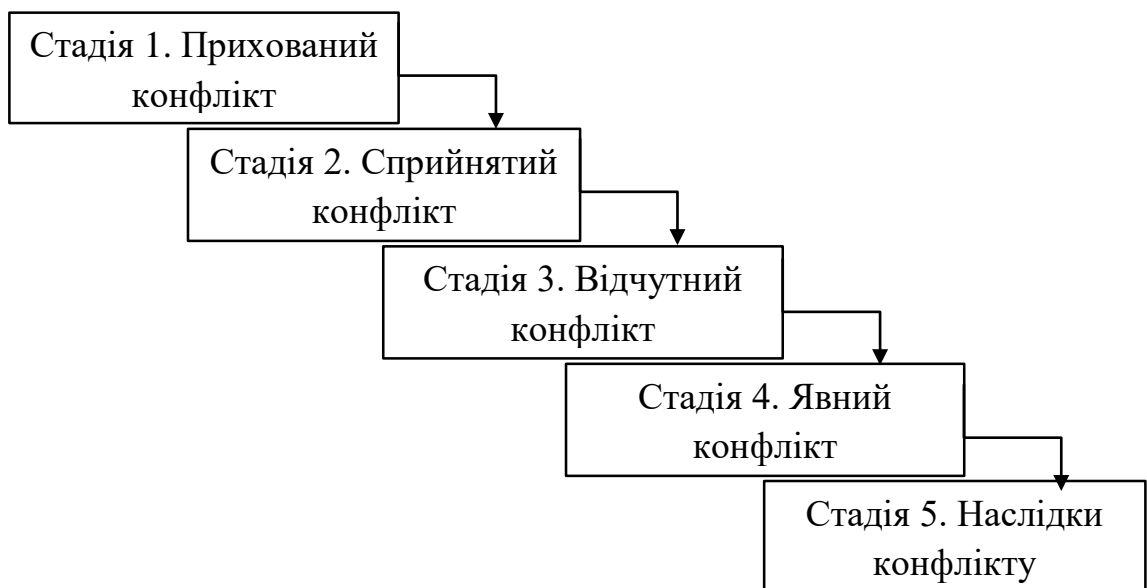


Рис. 1.2. Стадії організаційного конфлікту за моделлю Понді*

Примітка. *Розроблено за: [21]

Характеристика стадій організаційного конфлікту за моделлю Понді:

– стадія 1. Прихований конфлікт. На цій стадії ще немає фактичного конфлікту. Можливий конфлікт все ще прихований, проте цілком ймовірно, що він може раптово або поступово виникнути між працівниками;

– стадія 2. Сприйнятий конфлікт. Друга стадія починається, коли одна сторона починає помічати, що дії іншої призводять до перешкод у досягненні її цілей. Можуть виникати прості суперечки, оскільки обидві сторони намагаються визначити джерело проблеми;

– стадія 3. Відчутний конфлікт. Під час цієї стадії учасники конфлікту починають відчувати один до одного певну неприязнь. Згуртованість і співпраця знижуються, що негативно впливає на роботу загалом;

– стадія 4. Явний конфлікт. Учасники на цьому етапі починають демонструвати відкриту конфліктну поведінку. Тут менеджеру варто втрутитись, щоб запобігти цьому конфлікту, не дати членам колективу стати дисфункціональними та уникнути серйозних негативних наслідків. Якщо ж зусиль менеджера недостатньо, щоб запобігти цій стадії, тоді сторони конфлікту переходять до останньої стадії – наслідків конфлікту;

– стадія 5. Наслідки конфлікту. В організаціях існують свої підходи до вирішення конфліктів між членами всередині колективу. Це може бути звільнення особи, яка спричинила конфлікт, розформування проблемних робочих груп або ж реструктуризація всієї організації.

Управління конфліктною поведінкою на даних стадіях може відбуватися на трьох рівнях:

– особистий рівень, де відбувається зміна поведінки конкретних осіб, які втягнуті у конфлікт;

– груповий рівень, де відбувається зміна типу поведінки групи та її діяльності, а також можливі зміни у самому її складі;

– організаційний рівень, особливо актуальний у випадку конфліктів між різними угрупованнями, наприклад, тими, що підтримують позицію формального або неформального лідера.

Виникнення будь-якого конфлікту обумовлене певною причиною. Організаційні джерела конфлікту – це ті події або чинники, які викликають розбіжність цілей. Отже, існує низка чинників, що провокує такий конфлікт.

Потенційні джерела конфліктів наведено на рис. 1.3.

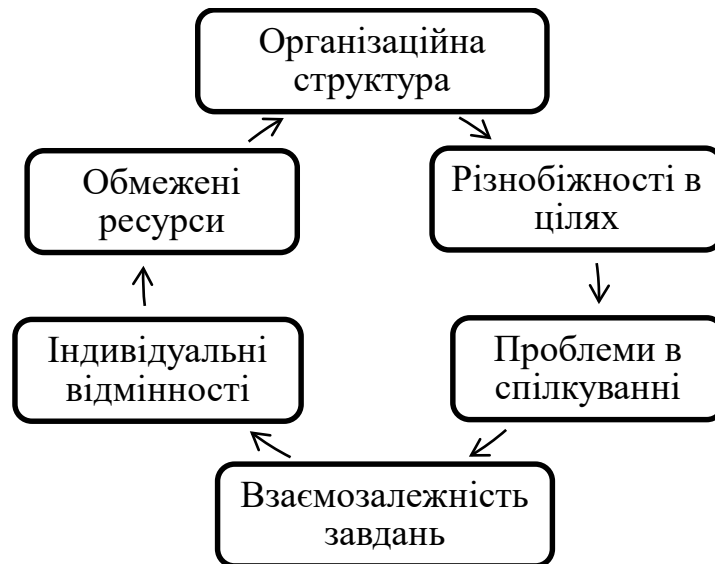


Рис. 1.3. Потенційні джерела конфліктів*

Примітка. *Розроблено за: [12]

Детальний опис джерел конфліктів на робочому місці:

– організаційна структура. Конфлікт має тенденцію приймати різні форми залежно від структури організації. Наприклад, якщо організація використовує матричну структуру, вона матиме закладений конфлікт у прийнятті рішень, оскільки структура передбачає, що кожен менеджер звітує перед двома керівниками. Конфлікт також може виникнути через нечіткість правил внутрішнього підпорядкування;

– обмежені ресурси. Ще одним чинником, який спричиняє конфлікт, є залежність від спільного використання ресурсів. Конкуренція між людьми або відділами за обмежені ресурси є частою причиною конфлікту. Коли група працівників має доступ до кращих ресурсів, а інші – ні, це стає одним із джерел конфліктів, з якими доводиться стикатися багатьом організаціям;

– індивідуальні відмінності. Індивідуальні відмінності між колегами є поширеним явищем. На характер відносин з якими, впливають такі чинники, як індивідуальна схильність до лідерства, агресивність, авторитарність та ін. Вони у свою чергу показують, як людина справляється з потенційним конфліктом. Більше того, такі характеристики можуть визначати, чи виникне конфлікт взагалі;

– взаємозалежність завдань. Ще однією причиною конфлікту є взаємозалежність завдань, тобто, коли досягнення поставленої мети однієї особи вимагає від інших виконання і їх завдань. Чим вищий ступінь взаємозалежності завдань між окремими особами або групами, тим більша ймовірність конфлікту. Частково це відбувається тому, що висока взаємозалежність підвищує напруженість у відносинах. Відтак, невелика розбіжність може дуже швидко перерости у суттєву проблему;

– проблеми в спілкуванні. Різноманітні проблеми у спілкуванні або неясності в процесі комунікації, коли людина неправильно розуміє повідомлення або коли інформацію замовчують чи надають неповно. Іноді конфлікт виникає просто через ненавмисну комунікаційну помилку, навіть найкращі наміри у зворотньому зв'язку можуть швидко перерости в конфліктну ситуацію;

– розбіжності в цілях. Конфлікти в організаціях можуть виникати через несумісність цілей між різними групами працівників. Такі розбіжності у цілях можуть впливати на ефективність та спроможність організації досягати своїх стратегічних цілей.

Отже, конфлікт є природним результатом динаміки емоцій, почуттів, думок, дій та реакцій, що виливаються в поведінку через різницю у поглядах, цінностях, культурах, віруваннях, стандартах, політиці, досвіді, знаннях і навичках тощо. А управління конфліктами – це процес спрямований на виявлення та усунення причин, що призвели до конфлікту, а також подолання його у майбутньому. Іншими словами, управління конфліктами включає в себе різні заходи, які можуть впливати на його перебіг на різних етапах.

1.2. Класифікація конфліктів та їх типологія в організації

Конфлікти є складним соціально-психологічним явищем, які можна класифікувати за різними ознаками. Ця класифікація має велике практичне значення, оскільки допомагає зрозуміти різноманітні чинники, що стимулюють конфлікти, і знаходити способи їх вирішення. Вивчення конфліктів за їхніми

специфічними проявами дозволяє краще орієнтуватися в ситуаціях і розробляти ефективні стратегії їх врегулювання.

Класифікацію конфліктів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів*

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. За методами вирішення	примусові; мирні.
2. За напрямком діяльності	політичні; соціальні; економічні; організаційні.
3. За статусом учасників конфлікту	вертикальні; горизонтальні.
4. За ступенем вираженості	видимі; приховані.
5. За характером виникнення	випадкові; спровоковані.
6. За тривалістю	короткочасні; довготривалі.
7. За результатами вирішення	конструктивні; деструктивні.

Примітка. *Розроблено за: [9]

Як бачимо з табл. 1.2, конфлікт дійсно є складним явищем, оскільки як мінімум включає в себе взаємодію багатьох психологічних, фізіологічних, соціальних та культурних чинників. Неefективне управління конфліктами призводить до неправильного розподілу ресурсів між працівниками, а також до помилок у комунікації, що в кінцевому підсумку призводить до втрачених можливостей.

Відомий німецький соціолог Р. Дарендорф пропонує класифікацію конфліктів, яка допомагає зрозуміти їх природу та характер. Його класифікація відображає різноманітні аспекти конфлікту та відображає багатогранність цього явища в сучасному суспільстві.

Типологію конфліктів за Р. Дарендорфом наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Типологія конфліктів за Р. Дарендорфом*

Примітка. *Розроблено за: [31]

В організації конфлікт виникає між різними людьми через їхню часту взаємодію один з одним. З огляду на це, конфлікти за кількістю учасників можна класифікувати на наступні п'ять типів [17]:

- внутрішньоособистісний конфлікт. Конфлікт, який виникає всередині людини. Часто включає в себе певний рівень внутрішньої суперечки, як-от прийняття важкого рішення або вирішення складних питань щодо певної проблеми;

- міжособистісний конфлікт. Конфлікт між двома або більше особами. Він може бути результатом особистих зіткнень, конкуруючих цілей або втручання у виконання завдань один одного;

- внутрішньогруповий конфлікт. Відбувається всередині групи або команди. Може бути спричинений розбіжностями в ідеях, недотриманням встановлених правил і стандартів, боротьбою за владу;

– міжгруповий конфлікт. З'являється між двома або більше групами. Є результатом конкуренції за ресурси, домінуванням різних команд чи відділів в організації;

– міжорганізаційний конфлікт. Цей конфлікт виникає між двома або більше організаціями, зазвичай через конкуренцію за частку ринку, залучення клієнтів і першості в галузі.

Зважаючи на результат функціонування групи, конфлікти можна ще розподілити на два види [37]:

1. Конструктивні конфлікти:

- завершенням є прийняття зважених рішень;
- сприяють подальшому продуктивному розвитку взаємовідносин у групі;
- стимулюють розгляд різних точок зору та творчий пошук рішень;
- підвищують ефективність роботи групи та сприяють інноваціям.

2. Деструктивні конфлікти:

- не мають ефективного вирішення;
- завдають шкоди продуктивності працівників та відносинам між ними;
- часто супроводжуються негативними емоціями, напруженістю та ворожнечею;

- призводять до поділу групи та ескалації конфлікту.

Щодо змісту конфліктів, можна виділити також дві основні категорії:

1. Предметні конфлікти:

- виникають через конкретні вимоги, завдання або протиріччя у виконанні обов'язків;

– основною метою є вирішення нагальних питань та досягнення конкретних цілей;

– стимулюють пошук оптимальних рішень та набуття працівниками навичок співпраці.

2. Безпредметні конфлікти:

- полягають у вираженні емоцій;

– виникають через особисті антипатії, непорозуміння або несправедливість;

– метою є виразити негативні емоції та накопичені образи, а не досягнення конструктивного вирішення проблеми.

Розуміння типології джерел конфлікту в організації неодмінно дасть багато суттєвих переваг, сприяючи більш згуртованому та продуктивному робочому середовищу і матиме важливе значення для проактивного впровадження методів, щодо вирішення конфліктів.

Джерела конфліктів під час роботи у команді наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Джерела конфліктів під час роботи у команді*

Джерела конфлікту	Зміст конфлікту
Розбіжність у пріоритетах	Позиція учасників команди включає різні цілі та очікування щодо її результатів.
Недотримання адміністративних процедур	Управлінські конфлікти щодо управління командою.
Стиль роботи	Різниця у робочих стилях та підходах до вирішення завдань.
Обмежені ресурси	Конкуренція за обмежені ресурси, такі як бюджет, час або персонал.
Різниця у ролях	Недостатня ясність у формулюванні функцій кожного учасника команди або зміна в умовах, які можуть вплинути на розподіл обов'язків.
Індивідуальні мотиви	Наслідок різних індивідуальних особливостей, рівня підготовки, кваліфікаційних характеристик і т.д.

Примітка. *Розроблено за: [6]

Конфліктний менеджмент є важливим елементом в управлінні проєктами, адже правильне вирішення суперечок зекономить багато часу та ресурсів для усіх учасників конфлікту.

Отже, конфлікти мають різноманітну природу. Деякі виникають внаслідок внутрішніх суперечностей, тоді як інші стосуються взаємодії двох або більше осіб. Одні конфлікти закінчуються конструктивними рішеннями, інші навпаки. Управління конфліктами полягає не в уникненні розбіжностей, а в ефективному

управлінні ними для досягнення позитивних результатів, підтримуючи здоровий командний дух.

1.3 Методичні підходи до управління конфліктами в організації

Конфлікти існують скрізь, і робоче місце не є винятком. Ми всі приносимо на роботу свій настрій, погляди, потреби та індивідуальні особливості, що часто призводить до розбіжностей з колегами. Якщо конфліктами не управляти, співпраця втрачається, а продуктивність падає.

Підвищення обізнаності та вивчення стратегій управління конфліктами є критично важливими в управлінні організацією. Проте варто розуміти, що у кожного менеджера буде свій власний підхід до вирішення конфліктних ситуацій, отже важливо дослідити різні методики аби обрати найефективніші з них.

Існує два погляди на конфлікти. Традиційний погляд говорить, що конфлікти – це негативне явище, і їх слід повністю виключити. А сучасний погляд стверджує, що конфлікти можуть бути конструктивними, позитивними і заохочувати різні способи мислення [3].

Конфлікт є цілком нормальним явищем і часто несе позитивний вплив, наприклад, за Такманом успішні проектні команди завжди проходять через стадії:

- формування;
- конфліктування;
- нормування;
- виконання;
- завершення.

Найважчим етапом формування команди є звичайно конфліктування. Конфліктування – це етап, що веде до з'ясування і розв'язання причини самого конфлікту. На цьому етапі учасники формують думки про характер і чесність інших учасників і відчувають потребу висловити ці думки, якщо бачать, що хтось уникає відповідальності або намагається диктувати свої умови. Іноді учасники

ставлять під сумнів дії або рішення лідера, коли задача стає складнішою. Це також час, коли стає помітною конкуренція у команді. І на даному етапі слід звернути увагу на те, якщо група хоче рухатися вперед, то основна увага має бути зосереджена на розвитку довіри, з'ясуванні питань і точок напруги, а також на подоланні непорозуміннь [22].

За методологією Томаса-Кілмана, яка є інструментом оцінки поведінки в конфліктних ситуаціях, можна проаналізувати зворотній зв'язок з людиною про те, наскільки ефективно вона може використовувати п'ять різних способів вирішення конфліктів, що допомагає керівникам зрозуміти, як кожен з методів впливає на індивідуальну та командну динаміку, а також допомагає прийняти рішення, який метод використовувати в різних конфліктних ситуаціях.

Розглянемо п'ять найпоширеніших стратегій, відомих як модель К. Томаса і Р. Кілмена, що використовуються для вирішення конфліктів на робочому місці [20]:

- уникнення. З точки зору напористості та співпраці, уникнення має низькі показники за цією методикою. Ця тактика є корисною для незначних конфліктів, якщо потрібно виграти час і зменшити напруженість;

- конкуренція. Конкурентний спосіб поведінки людини в конфлікті, коли вона має високу напористість та низький рівень співробітництва. Це доцільна реакція, якщо потрібно вжити швидких заходів, прийняти потенційно непопулярне рішення або захистити власні інтереси;

- пристосування. Відома також як згладжування, передбачає, що одна сторона погоджується, надаючи протилежній стороні саме те, що їй потрібно для вирішення проблеми. Цей метод дозволяє вирішити проблему в короткостроковій перспективі, одночасно працюючи над довгостроковим рішенням;

- компроміс. Ця стратегія, спрямована на досягнення взаємної згоди для врегулювання суперечки. Вона відома як «програш-програш», оскільки обидві сторони добровільно поступаються деякими своїми потребами заради досягнення згоди;

– співробітництво. Завдяки високому рівню напористості та готовності до співпраці, цей спосіб є найбільш продуктивним рішенням, яке створюється за участю декількох людей. Такий спосіб вирішення слід застосовувати, коли треба знайти комплексне рішення проблеми, або необхідно об'єднати погляди або ідеї, чи отримати прихильність інших людей.

Метод Томаса-Кілмана базується на двох вимірах поведінки, які допомагають охарактеризувати п'ять різних способів вирішення конфліктів. Перший вимір – це наполегливість, яка описує ступінь, до якого людина намагатиметься задовольнити свої власні інтереси, другий вимір – готовність до співпраці, ступінь, до якої людина намагатиметься задовольнити інтереси інших.

Виміри методів поведінки за методологією Томаса-Кілмана наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Виміри методів поведінки за методологією Томаса-Кілмана*

Примітка. *Розроблено за: [14]

Вивчення конфліктів у контексті теорії ігор також надає можливість досліджувати взаємовідносини між учасниками конфлікту, враховуючи їхні рішення та взаємний вплив на результат. Аналізуючи конфліктні ситуації за допомогою теорії ігор, можна краще зрозуміти механізми виникнення конфліктів, стратегії їх розв'язання та потенційні наслідки для всіх учасників.

Терміни теорії ігор «Виграш-виграш», «виграш-програш» і «програш-програш» стосуються можливих результатів суперечки конфлікуючих сторін, і,

що більш важливо, того, як кожна сторона сприймає свій результат відносно свого становища перед початком конфлікту.

Успішне вирішення конфлікту в теорії ігор полягає у досягненні «виграш-виграш» ситуації, де обидві сторони мають вигоду від співпраці та компромісу.

Узагальнений опис концепції вирішення конфліктів наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Узагальнений опис концепції вирішення конфліктів*

Стратегія	Термін теорії ігор		
	«Виграш-виграш»	«Виграш-програш»	«Програш-програш»
Уникнення			+
Конкуренція		+	
Пристосування		+	
Компроміс			+
Співробітництво	+		

Примітка. *Розроблено за: [5]

Характеристика термінів теорії ігор у контексті конфлікту:

– теорія ігор «виграш-виграш». Результати досягаються тоді, коли кожна сторона конфлікту відчуває, що вона залишилася у виграші. Оскільки обидві сторони отримують вигоду від такого сценарію, будь-яке вирішення конфлікту, буде сприйняте доброзичливо. Процес спрямований на досягнення шляхом співпраці взаємовигідних результатів;

– теорія ігор «виграш-програш». Ситуація, коли тільки одна сторона сприймає результат як успішний. Таким чином, рішення, які є результатом «виграшу-програшу», з меншою ймовірністю будуть сприйняті на користь обох сторін;

– теорія ігор «програш-програш». Означає, що всі сторони в результаті опиняються в невикладному становищі. У деяких безпрограшних ситуаціях всі сторони розуміють, що втрати неминучі, але при цьому їх буде розподілено рівномірно.

Ще одним із методів управління конфліктами можна розглянути медіацію. Медіація – це інструмент для вирішення конфліктів на робочому місці. Медіатор

– третя, незалежна сторона, що допомагає знайти взаєморозуміння та вирішити суперечності за допомогою об'єктивного посередництва та сприяє побудові конструктивних відносин [15].

Медіацію часто називають формою неформального або «альтернативного» вирішення конфліктів, оскільки вона менш формальна, ніж більш традиційні процедури розгляду скарг і дисциплінарні процедури. Тим не менш, вона дотримується певних принципів медіації, які наведено на рис. 1.6.

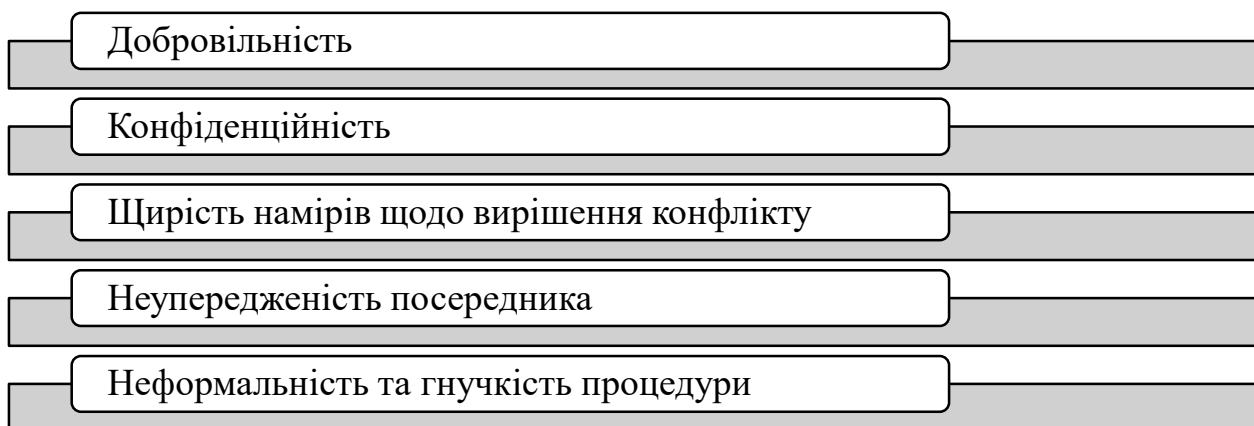


Рис. 1.6. Принципи медіації*

Примітка. *Розроблено за: [30]

Медіація може бути використана на будь-якій стадії конфлікту. Процес є гнучким і добровільним, а будь-яка домовленість є скоріше морально, ніж юридично обов'язковою. Метою процесу є створення конфіденційного простору для учасників для пошуку рішень, які є прийнятними для кожної зі сторін.

Роль кваліфікованого медіатора полягає в тому, щоб виступати третьою неупередженою стороною, яка сприяє досягненню згоди між двома або більше особами, що перебувають у конфлікті.

Медіація спрямована на вирішення окремих конфліктів на робочому місці, а її метою є:

- запропонувати рішення, які є швидшими і менш стресовими;
- вирішити основні труднощі у відносинах, що лежать в основі конфлікту;
- досягнути рішень, які є найбільш взаємовигідними та підвищують шанси на продовження стосунків після конфлікту.

Реалізація ефективних стратегій управління конфліктами в організації вимагає структурованого підходу. Кроки щодо впровадження управління конфліктами в організації наведено на рис. 1.7.

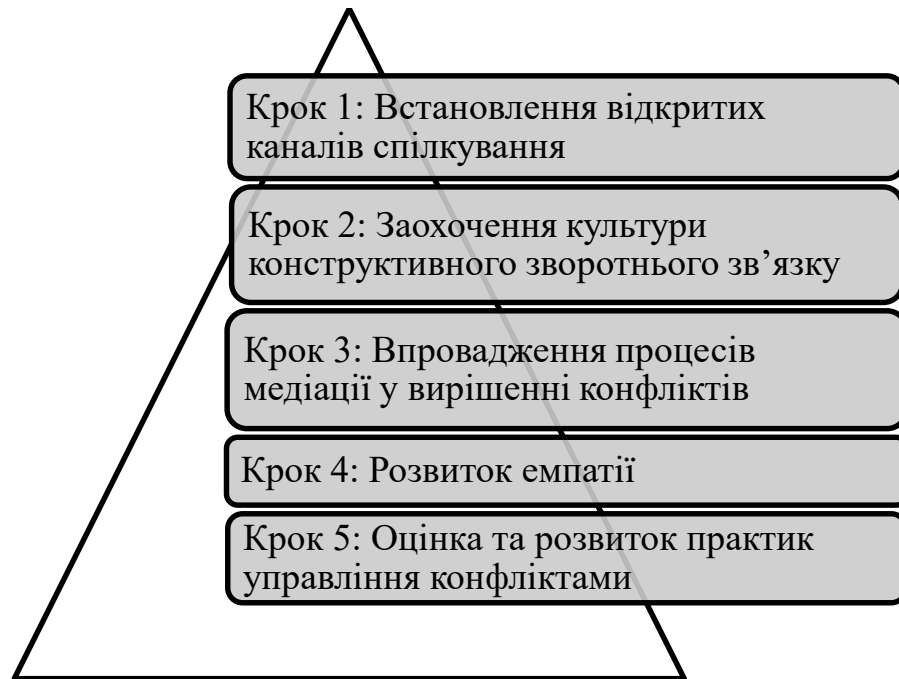


Рис. 1.7. Кроки впровадження управління конфліктами*

Примітка. *Розроблено за: [34]

Отже, конфлікт є необхідним явищем в управлінні організацією, а його правильне вирішення зекономить багато часу та ресурсів для усіх його учасників. Ефективність методу вирішення конфлікту визначається його відповідністю конкретній ситуації. А розуміння підходів до їх управління дозволяє організаціям ефективно виконувати завдання в умовах невизначеності та швидкої зміни бізнес середовища, а також управляти ресурсами для досягнення стратегічних ринкових цілей.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДП «ССМ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Publicis Groupe – одна з провідних світових рекламно-комунікаційних організацій. Друга за величиною комунікаційна група у світі та лідер у сфері маркетингу, комунікацій та цифрової трансформації бізнесу. В Україні ж ця міжнародна організація зареєстрована під назвою ДП «ССМ».

Історія організації починається з того, що в 1926 р. Марсель Блештейн у Парижі заснував агентство Publicis. В Україні ж діяльність підприємства розпочалась у 1996 р. з приходом на ринок медійного агенства DMB&B. Сама група утворилася в 2002 р., коли об'єднала в єдиний холдинг MediaVest, Starcom, Zenith, Saatchi&Saatchi та декілька інших спеціалізованих агенцій.

Організація має ключові ринки присутності у країнах: Північної та Латинської Америки, Великобританії, Франції, Німеччини, Швейцарії, Австрії та всій Європі. До кожного географічного ринку прикріплений свій CEO.

Саме в Україні ДП «ССМ» наразі представлено медійними, креативними та PR агенціями:

- Leo Burnett (Філія «Лео Бернет» ДП «ССМ»);
- MSL (Філія «Блу 449» ДП «ССМ»);
- Performics (Філія «Перформікс» ДП «ССМ»);
- Publicis (Філія «Публіціс» ДП «ССМ»);
- Saatchi&Saatchi (Філія «Саачі енд Саачі» ДП «ССМ»);
- Starcom (Філія «Старком» ДП «ССМ»);
- Spark Foundry (Філія «Спарк Фаундрі» ДП «ССМ»);
- Zenith (Філія «Зеніт» ДП «ССМ»).

ДП «ССМ» поєднує у собі багато спеціалізованих філій, що у свою чергу, дозволяє на кожному кроці створення бренду, від планування до реалізації, відслідковувати бізнес-процеси, поєднуючи маркетингову трансформацію та

цифрову модернізацію бізнесу. Завдяки уніфікованій та гнучкій організації, клієнти мають полегшений доступ до всіх експертиз організації на кожному ринку, де б вони не запускали свій продукт. Присутня у понад 100 країнах світу, Publicis Groupe налічує близько 101000 професіоналів [24].

Загальну інформацію ДП «ССМ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація ДП «ССМ»*

Дані	Характеристика
Повна назва	Дочірнє підприємство «ССМ»
Юр. адреса	Україна, 01015, місто Київ, вулиця Лейпцизька, будинок 15
Початок діяльності	09.04.2002
Директор	Крикун Ігор Анатолійович
Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство
Розмір статутного капіталу	5 000 грн.
Основний вид діяльності	73.11 Рекламні агентства
Інші види діяльності	82.30 Організування конгресів і торговельних виставок; 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм; 63.11 Розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну.

Примітка. *Розроблено за: [25]

Ефективно розроблена організаційна структура є важливим аспектом, на якому ґрунтується успіх будь-якої організації. Організаційна структура допомагає визначити розподіл влади, відповідальності та комунікації всередині організації. Вона сприяє оптимізації бізнес-процесів, збільшенню

продуктивності та, безумовно, зниженню конфліктів. Чітко розроблена організаційна структура дозволить організації швидше реагувати на зміни бізнес середовища, а також сприятиме розвитку інновацій.

Організаційна структура ДП «ССМ» наведена на рис. 2.1.

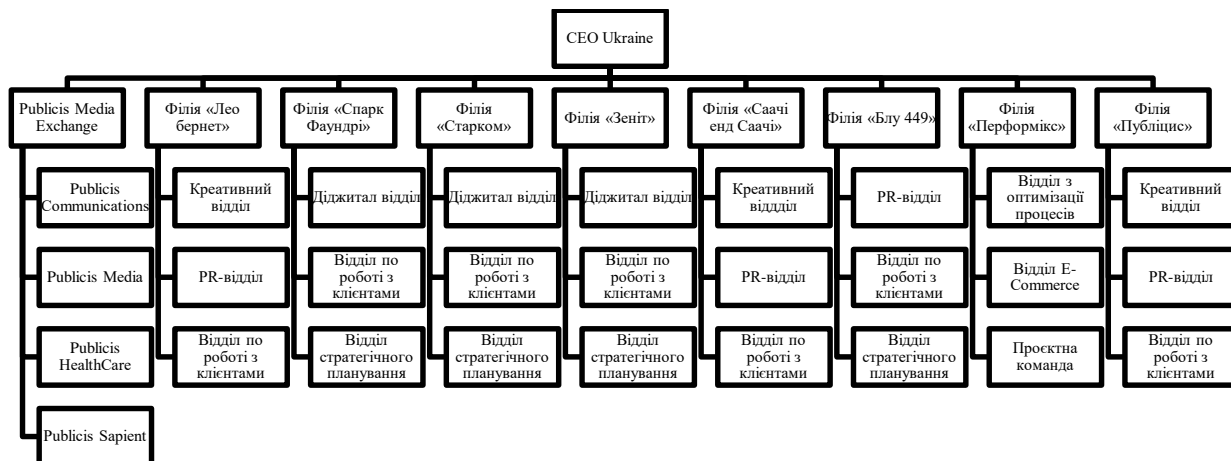


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «ССМ»*

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

ДП «ССМ» базується на лінійно-функціональній структурі управління, яка розділена на декілька ключових філій, що мають свою конкретну спеціалізацію. За рахунок цього ДП «ССМ» ефективно вибудовує свою роботу, поєднуючи різні експертизи та спеціалізовані відділи для виконання завдань клієнтів. Кожна з філій має свою функціональну структуру, що дозволяє здійснювати ефективну роботу у відповідних напрямках своєї діяльності.

Крім того, така структура сприяє оптимізації комунікації та координації між різними підрозділами, оскільки кожен із них зосереджений на своїй конкретній області діяльності. Це дозволяє уникнути зайвого дублювання функцій та забезпечує швидке прийняття рішень. Такий підхід до організаційної структури дозволяє ДП «ССМ» оптимізувати свою діяльність, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів та ефективне виконання завдань.

Підприємство об'єднує 8 філій та додаткові підрозділи, які працюють у наступних напрямках:

- аналіз даних (збір, обробка та аналіз даних з метою отримання цінної інформації для прийняття управлінських рішень і формування стратегій);

- створення креативних рекламних кампаній (розробка креативних ідей, концепцій і матеріалів та інших маркетингових заходів);
- ПР-заходи (взаємодія з різними медіа, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами);
- контент-практика (забезпечення контентом різних медіа-платформ з метою привернення уваги цільової аудиторії та підвищення її прихильності до бренду)
- медіа-планування (точна сегментація та оптимальне охоплення аудиторії);
- діджитал маркетинг (цифровий маркетинг на різних платформах);
- комерція та перформанс-маркетинг (інвестиції, що генерують продажі незалежно від місця покупки).

З глобального комунікаційного холдингу Publicis Groupe трансформувалася на єдину платформу. Раніше холдинг був побудований за принципом розгалуженої структури міжнародних мережевих агентств, але численні ланки в структурі управління перетворилися на бар'єри.

Тому організація вирішила здійснити основні експертизи в чотири центри по всьому світу:

- Publicis Communications – креатив та ПР;
- Publicis Media – всі медіа (телебачення, радіо, наружна реклама);
- Publicis HealthCare – фармакологічний маркетинг;
- Publicis Sapient – інновації та технології.

Структура стала інтегрованою, в її центрі перебуває клієнт, який отримує оперативний доступ до будь-яких експертиз. Такий підхід отримав назву The Power of One – «Сила єдності».

Щоб нова структура була дійсно зручною та ефективною, Publicis Groupe застосувала сучасне технологічне рішення. Таким інструментом для всіх дочірніх підприємств Publicis Groupe по світу, включаючи ДП «ССМ», став «Марсель» – ШІ-платформа, унікальний для галузі ШІ-асистент, який дає змогу

автоматизувати більшість робочих процесів, легко формувати проектну групу з усього світу, мати доступ до необхідної бази даних та експертів.

Динаміку економічної ефективності діяльності ДП «ССМ» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка економічної ефективності діяльності ДП «ССМ»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	647 124	225 870	499 889	77,3
Повна собівартість продукції, тис. грн	640 757	359 198	486 929	76
Прибуток (збиток), тис. грн.	6 367	-133 328	12 960	203,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	1,0	-37,1	2,7	X

Примітка. *Розраховано за: [27]

Дані табл. 2.2, свідчать, що виручка підприємства від реалізації послуг знизилась на 22,7 %, у порівнянні 2023 р. до 2021 р.. Втрати підприємства відбулись під впливом двох ключових чинників: війни та пандемії ковіду, що спричинило зниження попиту на послуги підприємства на певний період невизначеності на ринку.

ДП «ССМ» у 2023 р. зуміло знизити собівартість своїх послуг на 24 % в умовах війни, тож можна зробити висновок про високу адаптивність підприємства та ефективність управління ресурсами. Це свідчить про здатність підприємства оптимізувати свої витрати та підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Персонал є одним з найцінніших ресурсів, а управління ним є ключовим елементом успішного функціонування підприємства. ДП «ССМ» не є виключенням, на підприємстві персонал є важливим активом та джерелом конкурентної переваги. Оскільки підприємство базується на лінійно-

функціональній структурі управління, яка розділена на різні спеціалізовані філії-агентства, управління персоналом потребує постійного контролю.

Кількісний склад персоналу ДП «СММ» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількісний склад персоналу ДП «СММ»*

Категорія	Рік						2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньорічна чисельність працівників:	333	100	323	100	294	100	88,3
- керівники	48	14,4	39	12,1	33	11,2	68,8
- спеціалісти	229	68,8	243	75,2	239	81,3	104,4
- службовці	56	1,8	41	12,7	22	7,5	39,3

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «СММ»

Згідно аналізу кількісного складу персоналу ДП «СММ» за три роки, бачимо, що загальна кількість працівників у 2023 р. зменшилась на 11,7 % у порівнянні з 2021 р.. Частка керівництва зменшилась на 31,3 %, а от спеціалістів – збільшилась на 4,4 %. Як бачимо спеціалісти у 2023 р. складають найбільшу питому вагу працівників, що становить 239 осіб і у відсотковому значенні складає 81 % від загальної чисельності працівників. І найбільших змін зазнала структура службовців, їхня частка у 2023 р. зменшилась на 60,7 % у порівнянні з 2021 р..

Причиною зменшення загальної кількості працівників стала оптимізація бізнес-процесів у ДП «СММ». Ця стратегія включала впровадження нових технологічних рішень та перегляд організаційних процесів. Шляхом удосконалення цих процесів підприємство зменшило потребу у службовцях, але збільшило – у висококваліфікованих спеціалістах, що і відображається в зміні структури персоналу.

Отже, розуміння взаємозв'язку між організаційною структурою та виникненням конфліктів є ключовим для створення ефективних стратегій конфліктного менеджменту в організації. А ефективне управління персоналом

покращить конкурентоспроможність ДП «ССМ» на ринку та допоможе досягти стабільного росту та успіху у майбутньому.

2.2. Аналіз складу та плинності персоналу підприємства

Аналіз складу персоналу займає важливе значення для виявлення можливостей підвищення результативності діяльності підприємства та допомагає вдосконалити структуру персоналу. Рівень кваліфікації співробітників визначає ефективність діяльності підприємства, оскільки від характеристик фахівців, їхньої освіти та кваліфікації та інших якостей залежить не тільки прийняття управлінських рішень, але і їх реалізація.

Завдання, які допомагає вирішити оцінка складу персоналу наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Завдання оцінки складу персоналу*

Примітка. *Розроблено за: [42]

Отже, оцінюючи склад працівників, керівництво має можливість отримати об'єктивну інформацію про компетентність, рівень кваліфікації та потенціал співробітників. У цьому контексті, врахування перелічених аспектів стає важливим елементом стратегічного планування та управління персоналом на будь-якому підприємстві [2].

Важливими показниками аналізу складу персоналу є:

- рівень освіти персоналу;
- вік працівників;
- стать персоналу;
- стаж роботи;
- плинність кадрів.

Віковий склад працівників ДП «ССМ» у 2023 р. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Віковий склад працівників ДП «ССМ», 2023 р.*

Вік, років	Кількість, осіб	Частка, %
18-29	176	59,9
30-39	91	30,9
40-49	19	6,5
50-59	8	2,7
Всього	294	100

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

Як бачимо, найбільшу частку у чисельності працівників займають працівники віком від 18 до 29 років, що складає 59,9 %, наступною чисельною групою є працівники віком 30-39 років. І найменшу питому вагу у загальній кількості мають працівники віком 40 і більше років.

Розглянемо у яких сферах задіяні дві найчисельніші вікові групи працівників підприємства в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл чисельності персоналу за виконуваними функціями, 2023 р.*

Сфера діяльності	18-29 років	30-39 років
Планування та аналіз	18 %	33 %
Медіа	12 %	14 %
Перформанс маркетинг	17 %	18 %
Креативний відділ	39 %	14 %
Допоміжні структури	14 %	21 %

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

Як бачимо 39 % працівників віку від 18 до 29 років працюють у креативних відділах ДП «ССМ». Така висока задіяність молоді у креативних процесах зумовлена постійною зміною маркетингового середовища та необхідністю залучення нових ідей у команду. Проте майже на рівні з так званимим «зумерами» стоять «міленіали», люди віком від 30-39 років, це працівники, які уже давно у цьому бізнесі і розуміють глибину процесів у сфері реклами і займають вагомую частку у процесах аналізу та планування рекламних кампаній – 33 %.

Динаміка складу кадрів підприємства за статтю наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад кадрів за статтю*

Стать	Кількість працівників, осіб			Частка осіб, %			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Жінки	126	131	145	37,8	40,6	49,3	115,1
Чоловіки	207	192	149	62,2	59,4	50,7	72,0
Разом	333	323	294	100	100	100	88,3

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

У результаті проведеного аналізу можемо побачити, що станом на 2023 р. чисельність жінок та чоловіків складає майже однакову частку. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. у відсотковому виразі частка жінок збільшилась на 15,1 %, щодо чоловіків, то відбулось зменшення їх чисельності до загальної кількості працівників на 28 %.

Проведемо аналіз співвідношення жінок і чоловіків в основних структурних відділах підприємства за наступними напрямками на рис. 2.3:

- планування та аналіз;
- медіа;
- перформанс маркетинг;
- креативні відділи;
- допоміжні структури.

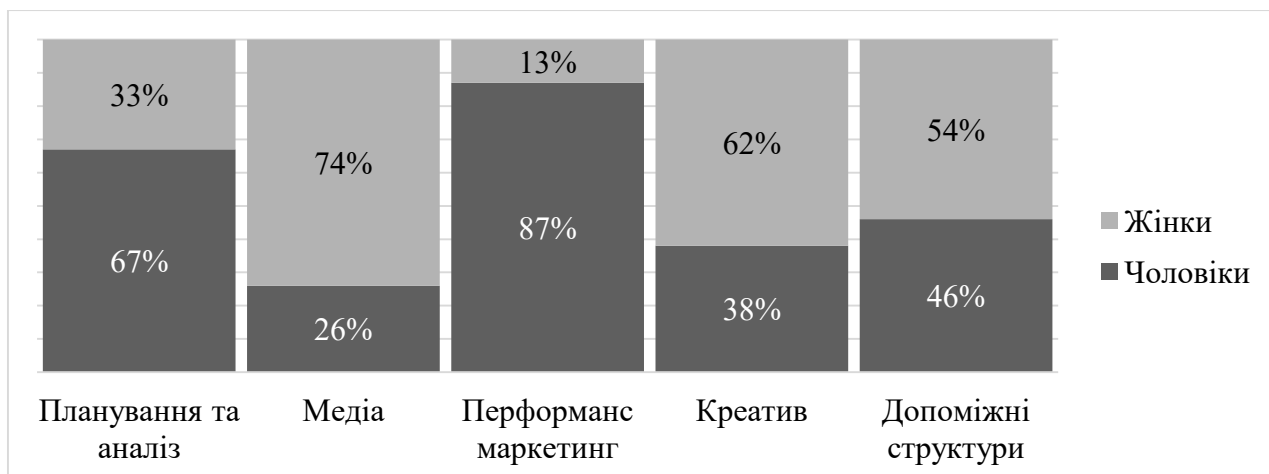


Рис. 2.3. Співвідношення жінок і чоловіків у різних відділах ДП «ССМ»*

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

Як бачимо з графіку на рис. 2.2 жінки займають більшу частку у порівнянні з чоловіками у відділі медіа, що складає 74 %, креативі – 62 % та допоміжних структурах – 54 %. Чоловіки у свою чергу за чисельністю задіяні більше у плануванні та аналізі – 67 % і перформанс маркетингу – 87 %.

Отже, можемо побачити, що чоловіків частіше обирають для роботи в технічній спеціалізації, де потрібні аналітичне мислення та математичні знання. Натомість жінки працюють у творчій та комунікаційній сферах, де важливі такі якості, як винахідливість та вміння ефективно спілкуватися.

Рівень кваліфікації працівника відображає його професійну компетентність, яка визначає його здатність виконувати завдання різної складності. Вона визначається рівнем освіти та практичним досвідом роботи у відповідній сфері діяльності.

Освітній рівень є важливим показником при дослідженні складу персоналу, оскільки він визначає основний фундамент знань і навичок, проте на рівні з ним, таким же вагомим є і практичний досвід у галузі. Адже тільки на практиці можна зрозуміти наскільки кваліфікованим є працівник і чи здатний він вирішувати реальні бізнес-задачі. Ідеальним є поєднання освітнього рівня та практичного досвіду, що формує сильну команду професіоналів, яка може ефективно вирішувати завдання та досягати стратегічних цілей підприємства.

Рівень освітнього рівня працівників підприємства наведено в табл. 2.7.

Аналіз структури персоналу за освітнім рівнем*

Категорія	Рік						2023 р. у % до 2021 р.	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Освітній рівень:	333	100	323	100	294	100	-39	88,3
– Середня освіта	12	3,6	19	5,9	16	5,4	4	133,3
– Спеціаліст	59	17,7	46	14,2	66	22,4	7	111,9
– Незакінчена вища	204	61,3	208	64,4	196	66,7	-8	96,1
– Повна вища	58	17,4	50	15,5	16	5,4	-42	27,6

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

Данні табл. 2.7 свідчать, що у порівнянні 2023 р. до 2021 р. відбулося зменшення частки працівників з повною вищою освітою на 72,4 %. Найбільша питома вага у 2023 р. припадає на працівників із незакінченою освітою, цей показник становить 66,7 % до загальної кількості. Також бачимо, що зросла частка працівників із середньою та освітою спеціаліста на 33,3 % та 11,9 % відповідно.

З результатів дослідження можна зробити висновок, що у більшості випадків працівники мають тільки ступінь бакалавра чи спеціаліста. Це може бути зумовлено декількома чинниками, перший – це те, що третина працівників це студенти навчальних закладів, які ще не вступили на магістратуру для отримання повної вищої освіти, другий – пов'язаний з працівниками креативних відділів, адже багато з їхніх навичок і талантів набуваються поза формальною освітою, через курси та практичний досвід у вузькій галузі.

У сучасному ринковому середовищі ДП «ССМ» все більше спирається на практичний досвід та навички, набуті під час роботи та стажування. Багато людей уже на підприємстві набувають необхідних навичок шляхом практичного досвіду та самоосвіти, не завершуючи повну вищу освіту.

Стаж працівників є ключовим аспектом їхньої професійної діяльності, відображаючи накопичений досвід та рівень експертизи. Стаж роботи працівників ДП «ССМ» наведено на рис. 2.4.

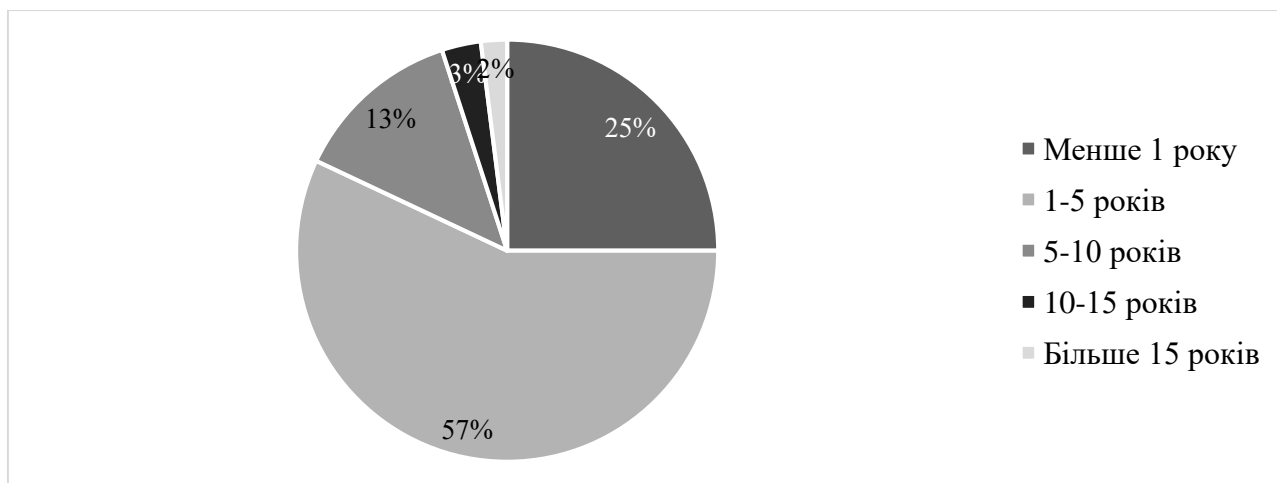


Рис. 2.4. Стаж роботи працівників ДП «ССМ»

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

Як бачимо більшість працівників, а саме 57 %, мають стаж роботи від 1 до 5 років, що вказує на те, що підприємство часто привертає молодих спеціалістів і тих, хто вже має невеликий досвід, але ще на початку розвитку своєї кар'єри.

Значна частина працівників – 25 % мають стажу менше 1 року, що свідчить про певну стабільну потоковість оновлення персоналу та стратегію підприємства щодо залучення молодих працівників у рамках програм стажування. І досить мало працівників – 5 %, мають стаж роботи понад 10 років, що характерно для галузі, яка потребує нових ідей, аби залишатись конкурентноспроможною.

Дослідження руху штатних працівників є стратегічно значущим для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє зрозуміти динаміку кадрів та визначити ключові фактори, що впливають на стабільність і продуктивність трудового колективу. Високий рівень плинності кадрів може свідчити про проблеми в управлінні, корпоративній культурі або робочих аспектах, що потребує оперативного втручання менеджерів. Водночас, аналіз причин звільнень та прийняття нових працівників дає змогу вдосконалити процеси найму, адаптації та утримання персоналу, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Проаналізуємо рух штатних працівників у ДП «ССМ», що відображає рівень змін у складі працівників підприємства.

Показники руху штатних працівників наведено в табл. 2.8.

Показники руху штатних працівників*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	333	323	294	88,3
Прийнятих на вакантні посади	21	24	26	123,8
Переведено на інші посади	13	18	3	23,1
Вибуло працівників, з них	26	14	18	69,2
– за порушення дисципліни	3	2	4	133,3
– за власним бажанням	23	12	14	60,9
Внутрішній оборот персоналу, %	3,9	5,6	1,0	X
Зовнішній оборот персоналу, %	14,1	11,8	15,0	X
Оборот за наймом, %	6,3	7,4	8,8	X
Оборот за звільненням, %	7,8	4,3	6,1	X
Коефіцієнт плинності персоналу, %	7,8	4,3	6,1	X
Коефіцієнт змінності персоналу, %	6,3	7,4	8,8	X

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ДП «ССМ»

Отже, як свідчать результати аналізу, за період з 2021 р. по 2023 р. у ДП «ССМ» відбулися певні зміни у складі персоналу. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 11,7 %. Коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу знизився до 1,0 %, що вказує на покращення стабільності всередині організації. Однак, коефіцієнт зовнішнього обороту персоналу залишається високим і становить 15,0 %.

Показник плинності кадрів підприємства у 2023 р. складає 6,1 %, що є абсолютно прийнятним для маркетингових компаній, згідно досліджень LinkedIn. Проведений аналіз LinkedIn показує, що середня плинність кадрів у такій галузі становить 12,9 % [32].

Отже, аналіз складу персоналу на підприємстві займає вагомe місце у визначенні ефективності системи управління людськими ресурсами. Як бачимо, станом на 2023 р. на ДП «ССМ» немає переважаючої категорії за статтю, чоловіків і жінок майже однакова кількість, проте їх частка може різнитися від проєктної групи підприємства. За віком найбільшу частку займають працівники від 18 до 29 років, які складають майже 60 % всього персоналу. Більшість працівників мають незакінчену вищу освіту, що зумовлено специфікою самої

галузі. Плинність кадрів також на нормальному рівні для такого підприємства. Загалом, здійснення постійного моніторингу показників руху персоналу допоможе ДП «ССМ» ефективно управляти персоналом та конфліктами між працівниками на підприємстві.

2.3. Оцінювання ефективності системи управління конфліктами в ДП «ССМ»

Оцінювання ефективності системи управління конфліктами в сучасних підприємствах є важливим аспектом для забезпечення стабільності та продуктивності робочого середовища. Враховуючи різноманітність конфліктних ситуацій та їх потенційні наслідки, аналіз ефективності системи управління допомагає вдосконалити процеси вирішення їх вирішення.

Психологічний клімат команди – це сприйняття людиною рівня автономії, безпеки, співпраці, підтримки, статусу та ефективності цієї команди, а тобто всього робочого середовища. Якщо людина позитивно сприймає психологічний клімат, її продуктивність значно зростає [45].

Соціально-психологічний клімат є способом мислення, який працівники формують стосовно свого місця роботи, значення, яке надають подіям, політиці, практикам і процедурам в організації. Також психологічний клімат виступає як когнітивна оцінка працівником робочого середовища, що є дуже важливим для продуктивності співробітників. Важливі показники, такі як задоволеність, залученість та продуктивність праці, пов'язані з психологічним кліматом, в якому працює працівник.

Конфлікти неминучі, коли йдеться про проекти, незалежно від їх типу та згуртованості команди. Оскільки конфлікт може виникнути за будь-яких обставин, вирішення конфліктів є однією з ключових навичок, якою повинен володіти кожен менеджер.

Оскільки задоволеність роботою впливає на ефективність роботи, можна легко побачити, як психологічний клімат впливає на продуктивність працівників.

На досліджуваному підприємстві ДП «ССМ» в одній із філій «Спарк Фаундрі» було проведено аналіз соціально-психологічного клімату та виявлено фактори, що призводять до конфліктів у колективі одного з відділів. Цей аналіз дав змогу зрозуміти рівень конфліктності у команді та виявити можливі шляхи їх вирішення. В опитуванні взяли участь 20 співробітників філії «Спарк Фаундрі» різного рівня кваліфікації та напрямків. Результати опитування щодо задоволеності працівників наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати опитування працівників щодо задоволеності*

Питання	Кількість, осіб	
	Так	Ні
1. Я знаю, чого очікують на роботі від мене	17	3
2. Я маю можливість проявити та покращити всі свої здібності	14	6
3. Мою думку враховують	16	4
4. Завдяки місії та баченню підприємства я відчуваю, що моя робота важлива	15	5
5. Підприємство зацікавлене в моєму кар'єрному зростанні	17	3

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

За результатами опитування працівників можна зробити висновок, що більшість з них відчувають позитивний рівень задоволеності від роботи на підприємстві. Співробітники чітко розуміють свої обов'язки, відчувають підтримку у професійному зростанні та вважають свою роботу важливою. Однак існують певні аспекти, які потребують більшої уваги, такі як можливості для розвитку здібностей.

Важливо знати, які ситуації можуть призвести до конфлікту, щоб бути готовими вирішити його, коли конфлікт виникне, якщо бути обізнаними зі сценаріями, які спричиняють конфлікти, то можна взяти ситуацію під контроль і зменшити ймовірність його виникнення.

Частота виникнення конфліктів на роботі може змінюватися залежно від багатьох факторів: структура команди, культура, стиль керівництва. У великих підприємствах такі як ДП «ССМ» з великою кількістю співробітників у філіях

і досить широкими комунікаційними зв'язками, конфлікти можуть виникати частіше через постійну взаємодію між людьми.

На рис. 2.5 наведено, як часто виникають конфлікти у філії «Спарк Фаундрі».

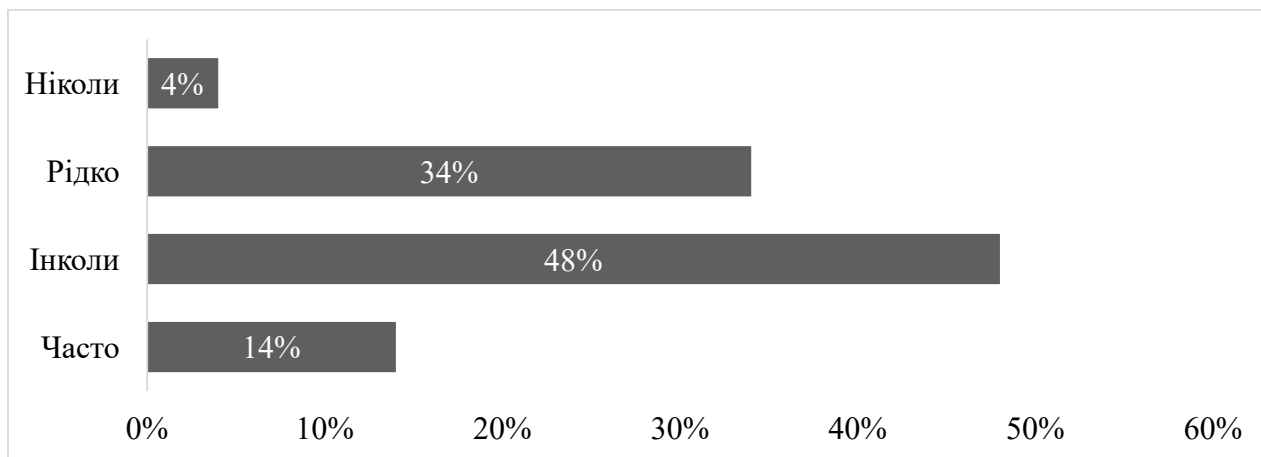


Рис. 2.5. Результати опитування, щодо частоти виникнення конфліктів*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Як можемо побачити з діаграми, більшість працівників агенції, а саме – 48 % вважають, що конфлікти виникають інколи, щоправда 14 % все ж стверджують, що суперечки спостерігаються з набагато більшою частотою. З попереднього дослідження однієї із команд агенції, можемо побачити, що частота конфліктів може відрізнятися в залежності від команди та її етапів формування, що підкреслює важливість індивідуального підходу.

Види управлінських конфліктів, які зустрічаються найчастіше під час роботи у філії «Спарк Фаундрі» наведено на рис. 2.6.

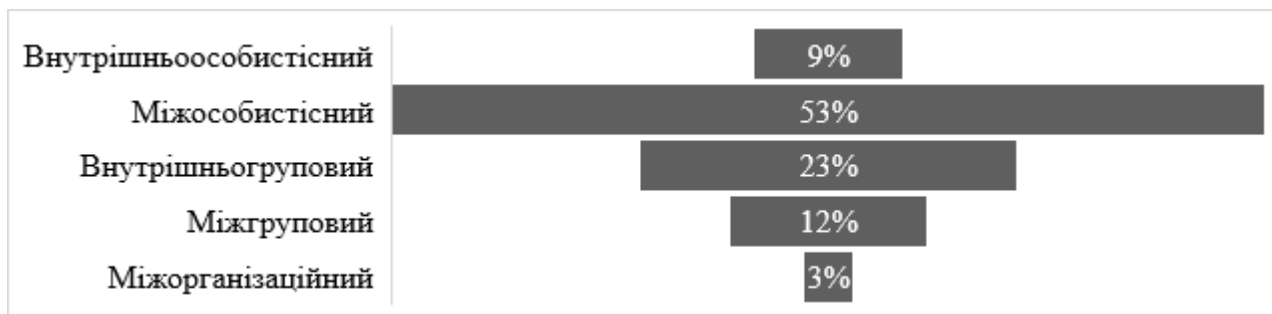


Рис. 2.6. Результати опитування, щодо видів конфліктів*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Отже, бачимо, що у діяльності філії найчастіше виникають міжособистісні конфлікти, що складають 53 %. Друге місце посідає внутрішньогруповий конфлікт з часткою 23 %. Ці дані свідчать про важливість управління міжособистісною взаємодією, щоб побудувати ефективні комунікаційні стратегії для зменшення ризику конфліктів у колективі.

Моніторинг соціально-психологічного клімату у філії «Спарк Фаундрі» на прикладі діджитал відділу із 5 чоловік, результати наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Дослідження соціально-психологічного клімату щодо роботи у відділі
філії «Спарк Фаундрі»***

Учасник анкетування	1	2	3	4	5	$\Sigma B+$	$\Sigma B-$
1. Радик О.Ю.	X	+	+	-	+	3	1
2. Шевченко М.А.	+	X	+	0	-	2	1
3. Садова Л.В.	+	-	X	+	-	2	2
4. Приступа Т.Д.	0	+	+	X	0	2	0
5. Грицай О.В.	+	-	-	-	X	1	3
$\Sigma A+$	3	2	3	1	1	10	X
$\Sigma A-$	0	2	1	2	2	X	7

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Для аналізу проведемо такі розрахунки:

- Індекс згуртованості:

$$I_{зг} = \frac{\Sigma A+ - \Sigma A-}{n(n-1)} * 100\% = \frac{10-7}{5*4} = 15\%$$

- Коефіцієнт взаємності:

$$K_{вз} = \frac{\Sigma B+}{\frac{1}{2}n(n-1)} * 100\% = \frac{4}{2,5 * 4} = 40\%$$

- Коефіцієнт конфліктності

$$K_{кн} = \frac{\Sigma B-}{\frac{1}{2}n(n-1)} * 100\% = \frac{2}{2,5 * 4} = 20\%$$

- Соціометричний статус працівника:

$$S = \frac{\Sigma A+ - \Sigma A-}{(n-1)}$$

- $S1=0,75$;
- $S2=0$;
- $S3=0,5$;
- $S4=-0,25$;
- $S5=-0,25$.

Отже, можемо зробити наступні висновки з розрахунків:

– у досліджуваній команді наявний слабкий рівень згуртованості, що складає 15%, і проявляється у вигляді роз'єднаності між членами команди. Відсутність відчуття об'єднаності та співпраці між членами команди призводить до втрати інтересу до виконання спільних завдань. Низька згуртованість також підвищує вразливість команди до конфліктів, оскільки ускладнює вирішення проблем і знаходження консенсусу;

– рівень взаємності становить 40%, що свідчить про те, що взаємодія між учасниками дослідження є певною мірою ефективною, але не дуже згуртованою. Проблеми в комунікації, конфліктні ситуації та брак взаєморозуміння, часто псують загальну картину робочого процесу в команді;

– коефіцієнт конфліктності знаходиться на рівні 20% і вказує на присутні відкриті психологічні конфлікти, які у свою чергу негативно впливають на атмосферу в колективі, спричиняють стрес та знижують продуктивність. Такий рівень конфліктності вказує на недостатню відкритість у вирішенні проблем та взаєморозуміння між учасниками команди;

– в колективі наявний неформальний лідер – Радик О.Ю. Також, присутній відкритий конфлікт працівника Грицай О.В. майже з усіма членами команди, що вказує на проблему, яка назривала протягом тривалого часу і тепер стала помітною. Наявність тривалого конфлікту може свідчити про недостатню комунікацію, або відсутність ефективних механізмів вирішення конфліктів у цьому колективі.

Для оцінки поведінки персоналу у філії «Спарк Фаундрі» у конфліктних ситуаціях було розроблено тест за методикою Томаса-Кілмана.

Зведені дані з діагностики за методикою Томаса-Кілмана наведено в табл. 2.11 та на рис. 2.7.

Таблиця 2.11

Результати діагностики за методикою Томаса-Кілмана*

Стиль вирішення конфліктів	Працівник				
	Радик О.Ю.	Шевченко М.А.	Садова Л.В.	Пристапа Т.Д.	Грицай О.В.
Суперництво	10	5	4	8	9
Співпраця	7	8	7	6	4
Компроміс	5	9	8	6	5
Уникнення	6	2	3	1	1
Пристосування	4	4	6	3	5

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

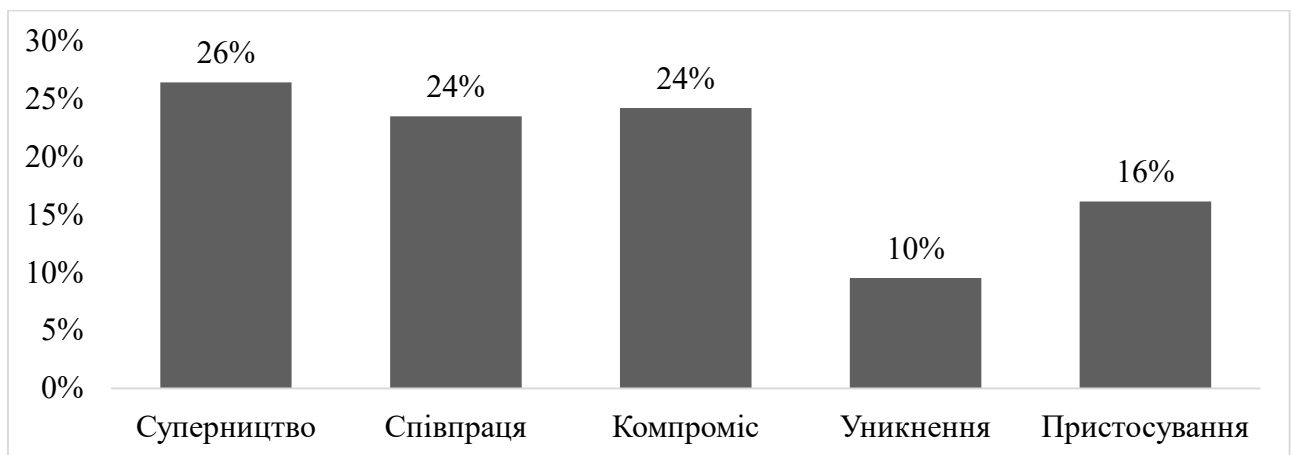


Рис. 2.7. Результати діагностики за методикою Томаса-Кілмана*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Підсумовуючи результати тесту, можна зробити певні висновки, що в разі виявлення конфлікту більша частина працівників не зможе вийти з нього переможцем через постійну конкуренцію, що є типовим для великих корпорацій такої сфери та при прагненні до кар'єрного зростання.

Конфлікти в колективі найчастіше вирішуватимуться шляхом компромісу, проте й позиція співпраці чи пристосування зможе допомогти дійти консенсусу. Найменше балів набрала стратегія уникнення і складає лише 10 % від частки інших стилів. Отже, варто підкреслити важливість відкритої комунікації та спільного пошуку оптимальних рішень для уникнення загострення конфліктних ситуацій.

Отже, аналіз соціально-психологічного клімату в одній із філій ДП «ССМ» «Спарк Фаундрі», проведений за методикою Томаса-Кілмана, показав, що загальна атмосфера в колективі є переважно комфортною, але існують конфлікти, що потребують вирішення, принаймні у одному з відділів. Щодо соціально-психологічного клімату у досліджуваному відділі філії «Спарк Фаундрі», то він характеризується доволі низьким рівнем згуртованості та взаємності. Необхідно вжити відповідних заходів для покращення загальної атмосфери та зміцнення співпраці і взаєморозуміння між її членами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДП «ССМ»

3.1. Використання сучасних методів управління конфліктами в ДП «ССМ»

Управління конфліктами на робочому місці включає методи і стратегії, які використовуються керівниками і працівниками для ефективного і конструктивного вирішення розбіжностей. Його мета полягає у вирішенні конфліктів зі збереженням позитивних робочих стосунків і продуктивного робочого середовища.

Менеджер повинен підходити до вирішення конфлікту, розуміючи його першопричину, забезпечуючи, щоб усі сторони були вислухані, зберігаючи нейтралітет і сприяючи діалогу, спрямованому на пошук взаємовигідного рішення. Важливо, щоб менеджер створював середовище, в якому всі сторони відчують повагу та цінність.

Основні методи вирішення конфліктів мають включати [8]:

- активне слухання;
- емпатію до різних точок зору;
- заохочення відкритого спілкування;
- посередництво в обговоренні конфлікту;
- встановлення чітких цілей;
- залучення фахівців або зовнішніх посередників, за необхідності.

Як зазначалося раніше, соціально-психологічний клімат у одній із філій ДП «ССМ» «Спарк Фаундрі» є досить комфортним та сприятливим для розвитку. Однак, досліджуючи конкретний відділ з 5 чоловік, було встановлено, що у ньому існує проблема недостатньої взаємності та згуртованості.

У відділі наявний відкритий конфлікт, який триває довгий час. Отже, необхідно розробити систему заходів, для того, щоб вирішити цей конфлікт. Розв'язання такого відкритого конфлікту в колективі вимагає комплексного

підходу. Перш за все, необхідно провести докладний аналіз причин конфлікту, включаючи співбесіди з учасниками.

У ході попередніх досліджень та власних спостережень, було виявлено, що причиною конфлітів стає недостатнє розуміння та відсутність поваги до точок зору інших. Також виявлена недостатня чіткість у розподілі обов'язків і відповідальності. Можемо підкреслити, що більшість конфліктних ситуацій у цьому відділі виникає саме через недостатню взаємодію один з одним та дублюванням виконаних завдань після інших.

Загалом для ефективного управління конфліктами в ДП «ССМ», включаючи відділ у якому виявлено конфлікт, можна використати методи узагальнений опис яких наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнений опис методів управління конфліктами*

Метод	Опис
«360 градусів»	360-градусна оцінка – це інструмент управління ефективністю, призначений для отримання працівниками зворотного зв'язку з різних джерел про результати роботи та напрямки вдосконалення. Під час 360-градусного оцінювання працівник отримує відгуки від людей, з якими він працює. Ці відгуки можуть надходити від колег, підлеглих, членів команди і навіть зовнішніх сторін, таких як постачальники і клієнти.
9 Box Grid	9 Box Grid – це методика оцінювання працівників, який розподіляє працівників за дев'ятьма ключовими точками вимірювання. Це система, заснована на сітці, яка використовується для оцінки рівня продуктивності та потенціалу зростання співробітників, щоб віднести їх до кожного з цих 9 сегментів. Метод є особливо корисним як візуальний інструмент, таким чином можна бачити всю картину розвитку кандрів та відповідності посад, які вони обіймають.

Примітка. *Розроблено за: [13, 38]

Необхідним для впровадження у даній ситуації та для запобігання подібним конфліктам, пропоную впровадити систему оцінювання персоналу за допомогою методу «360 градусів» [13].

Все частіше організації відходять від традиційного зворотного зв'язку з одного джерела і використовують подібну оцінку. В оцінці перераховані всі ключові фактори ефективності та компетенції працівника, за якими його оцінюють. В ній міститься детальний опис компетенцій і план особистого розвитку, а також практичні рекомендації, які допомагають працівникові визначити свої сильні сторони та прогалини у професійному розвитку. Оцінки 360-зворотного зв'язку дають цілісне уявлення про працівника, зіставляючи думки з різних точок зору.

Замість того, щоб обмежуватися лише баченням чи упередженнями безпосереднього керівника, працівники отримують ширшу та збалансованішу точку зору. Усвідомлення того, що інші можуть сприймати їх не так, як вони того хочуть, може стимулювати працівників докладати більше зусиль для свого розвитку.

Замість того, щоб зосереджуватися лише на цілях і досягненнях, огляди «360» також показують співробітникам, як вони працюють з різних точок зору. Обґрунтований зворотний зв'язок із багатьох джерел сприяє зростанню та розвитку співробітників.

Ключові компоненти 360-градусної оцінки наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові компоненти 360-градусної оцінки*

Компонент	Опис
Самооцінка	Працівник оцінює себе, надаючи оцінку власному сприйняттю своїх сильних і слабких сторін.
Оцінка керівника	Керівники або менеджери надають зворотній зв'язок на основі своїх спостережень за оцінкою роботи працівника
Оцінка колег	Колеги або співробітники оцінюють роботу працівника, пропонуючи точку зору тих, хто тісно співпрацює з ним.
Оцінка підлеглих	У випадках, коли працівник керує іншими, його безпосередні підлеглі можуть надати зворотній зв'язок щодо його лідерських та управлінських навичок.
Оцінка зовнішніх зацікавлених сторін	Клієнти, замовники або партнери також можуть надати зворотній зв'язок, пропонуючи свою точку зору ззовні.

Примітка. *Розроблено за: [41]

Отже, якщо метою 360-градусного зворотного зв'язку є особистий розвиток, працівники повинні мати можливість обирати своїх оцінювачів. У цьому випадку важливою буде побудова культури зворотного зв'язку в ДП «ССМ». Якщо ж метою є оцінка ефективності роботи, оцінювачі повинні обиратися на основі того, наскільки тісно вони працюють разом з працівником. У цьому випадку «360» має бути вбудовано в систему управління продуктивністю.

Процес огляду «360» може бути суперечливим, і ним важко керувати без використання технологій. Тому, щоб оцінювання не створювало плутанини, пропонуємо застосовувати уже готові технологічні рішення, які забезпечують функціональність 360-градусного зворотного зв'язку.

За умови зацікавленості керівництва та ретельного планування, система 360-градусного зворотного зв'язку може багато чого запропонувати. Вона може допомогти ДП «ССМ», створюючи ефективні плани розвитку співробітників, точно відображаючи результати їхньої роботи та визначаючи сфери, які потребують подальшої уваги.

З точки зору сучасності, організація, яка не має конфлікту, з більшою ймовірністю стане статичною, несприйнятливою до змін та неадаптивною. Отже, мінімальний рівень конфлікту насправді корисний для команди, оскільки він підтримує певний рівень креативності та здорової конкуренції. Все це призводить до підвищення групової продуктивності, більш творчого вирішення проблем і кращих результатів.

Однак, важливо розуміти, що не кожен тип конфлікту є сприятливим. Лише функціональні та конструктивні форми конфлікту є корисними для групи, в той час як дисфункціональні або деструктивні форми слід уникати.

Ефективна команда не повинна зосереджуватися на придушенні чи замовчуванні конфліктів. Замість треба розробити способи управління конфліктами і спрямувати їх на створення такого робочого середовища, яке мотивує до досягнення успіху. Необхідно забезпечити здоровий рівень конфліктів та ефективно ними керувати.

Повертаючись до проблеми досліджуваного відділу, щодо невідповідності виконуваних функцій деяких його членів, пропоную провести аналіз за матрицею потенціалу під назвою метод 9 Box Grid [38].

Розглянемо детальніше дев'ять секторів такого підходу на рис. 3.1.

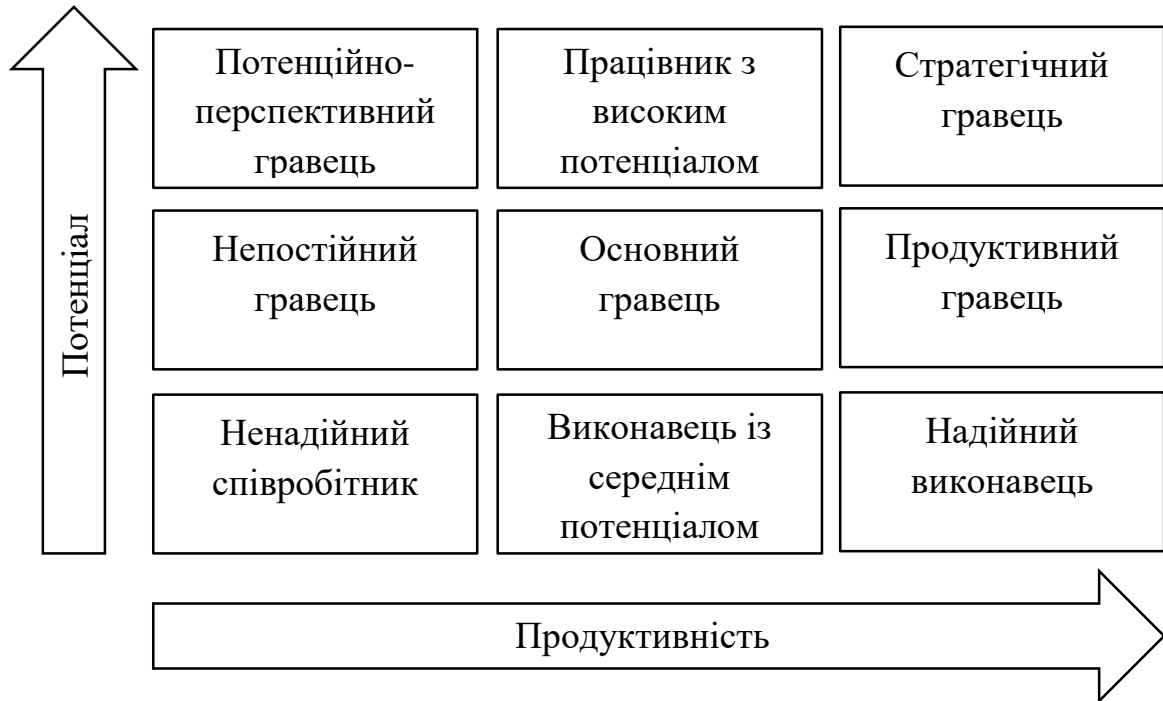


Рис. 3.1. Матриця потенціалу 9 Box Grid*

Примітка. *Розроблено за: [27]

Виходячи з цієї оцінки продуктивності та потенціалу, необхідно визначити, де співробітник знаходиться на 9-бальній сітці. Це має бути спільна робота керівництва, відділу кадрів, щоб точно визначити місце працівника. Важливо отримати всебічну та неупереджену оцінку потенціалу та результатів роботи співробітника, у цьому і допоможе попередньо описана 360-градусна оцінка персоналу.

У більшості випадків управління ефективністю пов'язане з такими абстрактними поняттями, як ініціативність та залученість працівників. Виміряти ці нематеріальні чинники буває складно, а якщо врахувати, що кожна людина трактує показники ефективності по-різному, стає зрозуміло, що організаціям потрібен дієвий підхід.

Матриця 9 Grid Box націлена на вирішення цих проблем. Ця система управління ефективністю відображає попередній і майбутній внесок

співробітника, допомагаючи менеджерам аналізувати як ефективність, так і його потенціал.

Отже, така оцінка забезпечує візуальне представлення розміщення працівників у структурі організації з точки зору їхніх талантів, навичок та продуктивності. Мета цієї сітки – дати візуальне уявлення про кадровий потенціал організації.

Розподіливши співробітників за категоріями в різних клітинках сітки, можна швидко виявити високопродуктивних працівників і тих, хто має потенціал для зайняття керівних посад у майбутньому. Виявивши за допомогою сітки найбільш цінні таланти у організації, можна встановити пріоритети у їхньому розвитку та заохоченні. Сітка також дозволяє виявити працівника, який має потенціал, але потребує покращення результатів роботи. Після цього можна розробити цільові програми розвитку талантів для таких співробітників, щоб повністю розкрити їхній потенціал.

Важливо регулярно переглядати та оновлювати цю сітку в процесі розвитку продуктивності та потенціалу кожного працівника. Це гарантуватиме, що сітка залишатиметься динамічним інструментом для управління талантами та підтримуватиме поточні процеси прийняття рішень.

Отже, слід враховувати, що система – це лише один із підходів до оцінювання та категоризації працівників. Її слід розглядати як частину комплексної системи управління талантами, що включає інші компоненти та інструменти, такі як, програми, тренінги, менторство. Крім того, важливим елементом управління талантами є системи звітування та аналіз, які дозволяють відстежувати прогрес розвитку персоналу, виявляти тенденції та розробляти стратегії подальшого управління персоналом в організації.

3.2. Тренінги та вебінари як методика попередження конфліктів серед співробітників

Вміння вирішувати конфлікти – важлива професійна навичка. Конфлікти на роботі можуть впливати на мотивацію та навіть психологічний стан здоров'я

працівників, створюючи зайві відволікаючі фактори та стрес. Співробітники, які володіють навичками управління конфліктами, вміють вирішувати їх швидко та ефективно, забезпечуючи ефективну командну роботу та максимальну продуктивність. Успішне управління конфліктами також допомагає створити атмосферу, в якій люди можуть вчитися в інших, розвивати свої таланти і творчо мислити. Управління конфліктами є певним викликом, але ті, хто вміє ефективно вирішувати такі ситуації, високо цінуються організаціями.

Першим кроком на шляху управління конфліктами є отримання інформації та її аналіз завдяки інструментам, такі як 360-градусне оцінювання та методика 9 Box Grid та подібні до них підходи. Другим кроком стане впровадження тренінгів та вебінарів, як заходів, які допоможуть подолати конфлікти або їх попередити.

Тренінги та вебінари допоможуть зрозуміти, як контролювати емоції, які є основою виникнення конфлікту, і використовувати їх для підвищення продуктивності, зміцнення відносин на робочому місці та зниження рівня стресу.

На практичних прикладах і життєвих ситуаціях на таких зустрічах працівники вчаться діагностувати причину конфлікту і використовувати перевірені методи для вирішення розбіжностей, зменшуючи ризик продовження конфлікту і побудові позитивних робочих відносин.

Зрештою, конфлікти на робочому місці неминучі, і навчання працівників принципам управління конфліктами є необхідною умовою для досягнення загального успіху.

Так звані «воркшопи» з конфліктології навчають працівників найефективнішим методам вирішення конфліктів для подолання розбіжностей з керівництвом, колегами, клієнтами та іншими сторонами.

Переваги впровадження в систему управління персоналом вебінарів та тренінгів з конфліктології наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Переваги впровадження «воркшопів» з конфліктології*

Примітка. *Розроблено за: [36]

Перш ніж почати планувати подібну програму вебінарів та тренінгів, необхідно оцінити поточну ситуацію та потреби команди. Для цього можна використати опитування, інтерв'ю, фокус-групи або спостереження, щоб зібрати необхідну інформацію. На основі отриманих даних необхідно визначити цілі та завдання «воркшопу», а також адаптувати їх під кожну з філій чи відділів.

Існують різні методи та формати проведення таких «воркшопів», як тренінги, семінари, вебінари, курси, коучинг. Вибір має відповідати бюджету підприємства, часу та ресурсам, а також враховувати побажання тих, хто їх проходитиме. Програма тренінгу має охоплювати основні поняття та практичні аспекти вирішення конфліктів, такі як джерела та типи конфліктів, стадії та стилі їх вирішення, навички спілкування, вміння слухати, ведення переговорів, а також елементів емоційного інтелекту та емпатії.

Важливо наголосити, що комунікація не закінчується тільки тренінговою програмою. Необхідно відстежувати і закріплювати навички та знання, які

набули співробітники та застосовувати їх у повсякденній роботі, використовуючи різні стратегії для підтримки та мотивації команди. Створення культури конструктивного зворотного зв'язку, співпраці та довіри сприятиме налагодженню процесу управління конфліктами.

Конфліктний коучинг може також застосовуватись великими підприємствами як ДП «ССМ». Під час таких зустрічей основна увага приділяється допомозі окремій людині або команді у вирішенні конкретного конфлікту та/або розвитку навичок їх розв'язання, щоб бути більш ефективними у вирішенні суперечок загалом.

Конфліктний коуч працює з працівниками, щоб визначити, що їх турбує у виникненому конфлікті, роль інших у ньому та функцію керівника, а також бажаний результат, до якого сторони хочуть дійти після розв'язання конфлікту. Після цього коуч надає підтримку, емоційну допомогу та практичні поради щодо того, як ефективніше діяти в цьому конфлікті, а також, в майбутніх конфліктах.

Тренінги з вирішення конфліктів підкреслюють важливість розвитку культури поваги, співпраці та конструктивного зворотного зв'язку в організації.

Навчаючи працівників цих цінних навичок, організації можуть створити більш гармонійне та продуктивне робоче середовище, де конфлікти вирішуються ефективно, а відносини зміцнюються.

Управління конфліктами є критично важливою навичкою як в особистій, так і в професійній сферах. Це мистецтво керувати конфліктами, щоб досягти їхнього мирного врегулювання.

У подібних «воркшопах» часто застосовується, один з найбільш ефективних підходів до управління конфліктами, розроблений американським управлінцем Томом Пітерсом, принцип «5 К».

«5 К» – це набір принципів, які часто використовуються для сприяння ефективній командній роботі та співпраці в групах.

Розглянемо детальніше ці 5 принципів:

– комунікація. Покращення комунікації передбачає, що члени команди розуміють свої ролі та спільні цілі та напрямки роботи всієї команди. Хороша

комунікація полягає в тому, щоб вміти як слухати, так і говорити, тому що обмін ідеями, думками та почуттями в тісній команді є найкращим способом порозуміння;

– колаборація. Цей підхід означає, що обидві сторони об'єднуються, щоб знайти компроміс, який слугує як їхнім інтересам, так і успіху проєкту;

– компроміс. Компроміс є важливим інструментом у вирішенні конфліктів, оскільки дозволяє сторонам знайти спільне рішення, яке задовольняє їхні інтереси. Компроміс допомагає зменшити напругу та ворожнечу між сторонами, сприяючи побудові позитивних відносин і сприятливого робочого середовища;

– контроль. Управління конфліктом через контроль означає, що люди розпізнають свої емоційні тригери та використовують техніки, такі як глибоке дихання, щоб залишатися спокійними та зосередженими на конструктивному вирішенні проблеми;

– креатив. Даний принцип передбачає мозковий штурм альтернативних підходів і комбінування ідей для розробки унікального рішення, яке задовольнить більшість [39].

Підбірку орієнтовних тем та цін для тренінгів та вебінарів з конфліктології наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Орієнтовні теми та ціни для вебінарів з конфліктології*

Тема вебінару	Вартість, грн.
Основи конфліктології: розуміння природи конфліктів	11 000
Медіація та посередництво: тімбілдінг	14 000
Види конфліктів: різниця між типами конфліктів	9 000
Спілкування в конфліктних ситуаціях: ефективні методи спілкування та слухання	8 000
Розвиток емпатії та розуміння: важливість сприйняття поглядів інших сторін	17 000
Пакет курсу з тренінгів	59 000

Примітка. *Розроблено автором

Набуті навички управління конфліктами є критично важливими для управління командою, підтримання високого морального духу та прийняття обґрунтованих рішень. А тренінги та вебінари нададуть працівникам інструментарій для запобігання загостренню конфліктів, що в кінцевому підсумку заощаджує час і людські ресурси [16].

Крім того, проходження тренінгів з управління конфліктами покращує лідерські навички, роблячи керівництво більш ефективним у виконанні своїх обов'язків і сприяючи позитивним змінам у командах і в організації в цілому [28].

Навчання навичкам управління конфліктами – це не просто спосіб пошуку шляхів їх короткочасного подолання, це стратегічна інвестиція у майбутнє для будь-якого підприємства і в тому числі ДП «ССМ» [35].

Задоволеність працівників означає більшу лояльність до підприємства, кращу продуктивність та згуртованість команди. Підтримка позитивного робочого середовища допомагає співробітникам співпрацювати один з одним і досягати спільних цілей. Довіра всередині колективу зростає, коли працівників підтримують у вирішенні проблем, з якими вони стикаються на робочому місці.

Тренінги з вирішення конфліктів допоможуть HR-відділу ДП «ССМ» швидко та ефективно вирішувати будь-які поточні проблеми між співробітниками. Конфлікти між членами команди призводять до невиправданих витрат ресурсів, включаючи час, мотивацію та енергію кожної зі сторін. Коли виникають проблеми, швидкі переговори можуть повернути всіх до повноцінної праці [43].

У ДП «ССМ» після та до проведення тренінгів і вебінарів з управління конфліктами пропоную ввести «пульс-опитування» для швидкої та ефективної оцінки конфліктності та рівня напруження в колективі.

Таке опитування має складатись з коротких тематичних опитувань (10-15 питань), мета яких полягає в наступному:

- оцінити загальний рівень задоволеності співробітників зі своєю роботою та робочим середовищем, що може вказувати на наявність конфліктів або проблем в колективі;
- виявити основні причини конфліктів або джерела напруги, щоб спрямувати увагу на їх вирішення та запобігання подальшим конфліктам;
- визначити, які аспекти робочого процесу або взаємодії між колегами потребують удосконалення або втручання для зменшення конфліктності;
- зібрати зворотний зв'язок щодо ефективності попередніх заходів з управління конфліктами, щоб виявити їхню успішність та потребу у подальшій оптимізації;
- створити можливість для співробітників висловити свої ідеї та пропозиції щодо покращення взаємин та управління конфліктами в колективі.

Дієвим профілактичним анти-конфліктним засобом в ДП «ССМ» також можна вважати систематичне фактичне проведення постійних зустрічей керівника зі співробітниками та розгляд питань порядку денного. Це дає змогу учасникам не лише підтримувати рівномірну співучасть в управлінні бізнесом, а й сприяє з'ясуванню реального становища організації.

Отже, вебінари та тренінги з управління конфліктами допоможуть розвинути у співробітників та керівників навички ефективного вирішення суперечок. Такі воркшопи з конфліктології нададуть можливість засвоїти ефективні стратегії вирішення конфліктів, навчать управляти напруженими ситуаціями та сприятимуть побудові конструктивних взаємовідносин між колективом.

3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організації

Розглядаючи процес успішного функціонування організацій закордоном, таких як ДП «ССМ», ефективне управління конфліктами є одним із ключових аспектів. Комплексний підхід до вирішення конфліктів включає також вивчення і адаптацію зарубіжного досвіду організацій Publicis Groupe і в Україні в ДП «ССМ».

Важливо відзначити, що у менеджменті не існує єдиної теорії чи універсальних методів управління конфліктами. Проте існують загальні принципи, які враховуються при розробці методів управління в різних країнах, враховуючи їхні національні цінності, менталітет, підходи до роботи та інші фактори. Тому важливо адаптувати стратегії управління конфліктами до конкретних умов і контексту.

В Україні, де зовнішнє бізнес-середовище є значно нестабільнішим, ніж у розвинених країнах, управління конфліктами набуває особливого значення. Нестабільність призводить до збільшення кількості конфліктів як всередині організації, так і за її межами. Тому для українських менеджерів стає критично важливим освоєння нових управлінських підходів, які дозволять їм не тільки вирішувати конфлікти, а й ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Порівняльний аналіз управління конфліктами в Європі та Україні, для відображення особливостей управління кожної країни наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Характеристика європейської та української моделей
управління конфліктами***

Критерії організації управління	Європейська модель	Українська модель
Спосіб вирішення	Акцент на медіацію, компроміс	Формальний підхід заснований на ієрархії
Роль лідерства	Колективний підхід, де рішення приймаються на основі консенсусу	Більш консервативний, акцент на авторитет керівника
Рівень взаєморозуміння	Високий рівень взаєморозуміння, відкритий діалог	Середній рівень взаєморозуміння, замовчування конфліктів
Участь у прийнятті рішень	Активна участь у процесі прийняття рішень	Обмежене залучення до прийняття управлінських рішень
Адаптивність управління	Висока адаптація до змін бізнес-середовища	Управління «згори-вниз»

Примітка. *Розроблено за: [7]

У порівнянні української та європейської моделей управління конфліктами видно, що вони мають свої відмінності в підходах до вирішення конфліктів, ролі лідерства, взаєморозуміння та інших аспектах. Українська модель передбачає більш формальний підхід з акцентом на авторитет керівника, тоді як в європейській моделі в управлінні конфліктами важливий пошук компромісу та загальне задоволення всіх сторін. Впровадження напрацювань європейських колег може покращити організаційне культурне середовище ДП «ССМ» в Україні.

Європейська модель управління кадровою політикою підприємства відображає унікальні особливості кожної країни в Європі, але водночас має загальні риси, характерні для всіх європейських країн.

Особливості європейської моделі в організаціях Publicis Groupe включають [23]:

- структура управління, ґрунтується на високих соціальних стандартах, де важливою є соціальна захищеність та компенсаційні пакети, які стимулюють активність та зацікавленість працівників;

- значна увага приділяється процесу перепідготовки працівників, завдяки вебінарам, тренінгам та програмам стажувань;

- фокус на плануванні витрат на людські ресурси, що враховує якісні та кількісні аспекти ситуації на підприємстві.

Управління конфліктами у європейських організаціях Publicis Groupe спирається на кілька ключових методів:

- консенсус: європейські організації високо цінують діалог та консенсусне прийняття рішень. Замість авторитарного підходу, вони сприяють обговоренню та знаходженню компромісу, щоб зменшити конфлікти;

- прозорість комунікації: агенції в Європі зазвичай сприяють участі працівників у прийнятті рішень та надають доступ до інформації. Це допомагає уникнути конфліктів, пов'язаних із недовірою або недостатньою інформованістю;

– конструктивний діалог: замість уникнення конфліктів, агенції сприяють розвитку конструктивної конфліктності. Вони розглядають конфлікти як можливість розвитку нових ідей та покращення процесів;

– запобігання конфліктам через регулярні оцінки та звіти: постійна оцінка робочого середовища та звіти про конфліктні ситуації допомагають уникати суперечок або вчасно їх вирішити.

Управління персоналом та вибір оптимальної моделі менеджменту в управлінні конфліктами – це постійний виклик для будь-якого керівника. На підприємстві в Україні, такі як і ДП «ССМ», замість того, щоб мати відповідного спеціаліста на постійній основі, у нас частіше використовується практика залучення фрілансерів. Це у свою чергу викликає труднощі з відслідкуванням та управлінням вирішення конфліктів на підприємстві.

Одним із найбільших недоліків найму фрілансерів є відсутність нагляду. На відміну від штатних співробітників, фрілансери не мають фіксованого робочого дня, і якість їх роботи час від часу відрізняється. Тому постійно контролювати їх неможливо. Згодом це може призвести до помилок, особливо коли наближаються дедлайни і в кінцевому результаті до конфліктів у проєктній команді.

Така гнучка робота є новою тенденцією, коли організація все більше залучають тимчасових кваліфікованих працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними. Збільшення довіри до фрілансерів пояснюється тим, що їх чисельність зростає з кожним роком. Проте, разом з цим, виникають нові виклики для менеджменту, зокрема для управління конфліктами. Оскільки географічно та культурно спеціалісти в проєктній команді можуть відрізнятися, важливо вміти ефективно вирішувати конфлікти та забезпечити досягнення спільних завдань, зберігаючи продуктивність та дружні відносини в колективі. Таке управління конфліктами вимагає розвинутих комунікативних навичок, розуміння різниці у культурних підходах та вміння будувати позитивні відносини в онлайн-середовищі.

Отже, управління конфліктами в Україні можна покращити шляхом впровадження методів європейської моделі. Зокрема, важливо зацентуватись на стимулюванні відкритого діалогу та взаєморозуміння між сторонами конфлікту. Підтримка медіації та пошуку компромісу забезпечить ефективне вирішення конфліктів в ДП «ССМ». Крім того, важливо надати пріоритет плануванню витрат на людські ресурси, зокрема, шляхом розвитку програм додаткової підготовки спеціалістів. Ці підходи можуть сприяти зменшенню конфліктів та побудові сприятливого та продуктивного робочого середовища ДП «ССМ» в Україні.

ВИСНОВОК

1. Конфлікти у організації є природним результатом взаємодії між працівниками, які можуть виникати через різноманітність у їхніх поглядах, досвіді, знаннях, навичках, цінностях та культурі. Конфлікт – це частина заємовідносин між учасниками процесу соціального функціонування, які виникають у вигляді конфронтації за наявності різних мотивів або суджень. Конфлікт в організації слід розглядати як явище, що потребує ефективного управління. Управління конфліктами в організаціях передбачає виявлення причин конфліктів, їх усунення та корекцію поведінки учасників конфлікту, спрямовану на досягнення конструктивного вирішення суперечностей.

2. Класифікація конфліктів має велике практичне значення, оскільки допомагає розуміти різноманітні чинники, що стимулюють конфлікти, і знаходити ефективні способи їх вирішення. Класифікація конфліктів може базуватися на різних критеріях, таких як характер виникнення, методи та результати вирішення, ступінь вираженості, тривалість та інші. Класифікація конфліктів на конструктивні та деструктивні допомагає розрізняти ситуації, де конфлікт сприяє розвитку, від тих, що призводять до негативних наслідків. Подібні класифікації та дослідження типології конфліктів допомагають визначити стратегії управління конфліктами та вибрати належний підхід до їх вирішення.

3. Метод Томаса Кілмана є потужним інструментом для управління конфліктами. Аналізуючи п'ять основних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях, цей інструмент допомагає обрати оптимальні стратегії взаємодії з іншими, сприяючи ефективним методам вирішення конфліктів. Використання медіації – втручання третьої нейтральної сторони для сприяння управлінню конфліктами підсилює розмаїтість підходів у вирішенні конфліктних ситуацій, зміцнюючи командну співпрацю та підвищуючи результативність управління.

4. Publicis Groupe є світовим лідером у сфері рекламно-комунікаційних послуг. Українське підприємство ДП «ССМ» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру з декількома ключовими агентствами,

щоб поєднати різні експертизи та спеціалізовані підрозділи для виконання завдань клієнтів. Хоча підприємство зазнало коливань у фінансових показниках через війну, вона змогла відновити позитивний ріст у 2023 році. Реорганізація структури персоналу відбулася з метою оптимізації та адаптації до змін у ринкових умовах, що включало зменшення кількості працівників.

5. ДП «ССМ» активно залучає молодих спеціалістів у віці від 18 до 29 років, які переважно мають неповну вищу освіту та невеликий досвід роботи. Це свідчить про стратегію підприємства щодо привертання та розвитку молодих талантів. Незважаючи на це, плинність кадрів залишається на середньому рівні, що може вказувати на потребу вдосконалення програм залучення та утримання персоналу для забезпечення стабільності та продуктивності команди.

6. Аналіз соціально-психологічного клімату у філії «Спарк Фаундрі», проведений в рамках ДП «ССМ», показав, що більшість працівників відчують позитивний рівень задоволеності від своєї роботи, але існують конфлікти, які потребують уваги, особливо в одній із відділів цієї філії. Низький рівень згуртованості та присутність відкритих психологічних конфліктів можуть негативно впливати на атмосферу в колективі та продуктивність роботи. Рекомендується зосередитися на побудові ефективних комунікаційних стратегій та управлінні міжособистісною взаємодією для зменшення ризику конфліктів та підвищення робочого комфорту.

7. Для вирішення відкритого конфлікту у діджитал відділі «Спарк Фаундрі» необхідно застосувати комплексний підхід. Перш за все, необхідно провести аналіз причин конфлікту та співбесіди з учасниками. Пропонується впровадити систему оцінювання персоналу за допомогою методу «360 градусів» для отримання зворотного зв'язку з різних джерел та виявлення напрямків вдосконалення. Крім того, можна використати метод 9 Box Grid для аналізу відповідності виконуваних функцій та потенціалу росту працівників, але слід пам'ятати, що ця система є лише одним із компонентів комплексної системи управління персоналом.

8. Тренінги та вебіари з управління конфліктами стануть важливим інструментом для підвищення продуктивності та зміцнення відносин на робочому місці. Шляхом вивчення практичних прикладів та життєвих ситуацій працівники можуть навчитися ефективно діагностувати причини конфліктів та використовувати методи їх вирішення.

9. Керівництву підприємства важливо оволодіти сучасними управлінськими підходами для більш ефективного управління конфліктами. Використання успішних стратегій управління конфліктами, які вже вдається застосовувати організаціям Publicis Groupe закордоном, може допомогти ДП «ССМ» адаптуватися до змін та забезпечити стабільність розвитку. Впровадження досвіду зарубіжних колег дозволить збільшити гнучкість та швидкість реагування на конфліктні ситуації, особливо у взаємодії з фрілансерами, що забезпечить стабільність та ефективність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>
2. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
3. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303-305
4. Біляк Ю. В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_12_14
5. Виграш-виграш, виграш-програш і програш-програш ситуації, за межами нерозв'язності : вебсайт. URL: <https://www.beyondintractability.org/essay/win-lose> (дата звернення: 31.03.2024).
6. Вирішення конфліктів у команді : вебсайт. URL: <https://mitteldeutsches-institut.de/uk/вирішувати-конфлікти-в-колективі/> (дата звернення: 05.03.2024).
7. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом : *Front Management* : вебсайт. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1205-1.html> (дата звернення: 24.03.2024).
8. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень національної служби посередництва і примирення*. 2005. № 11. С. 50-54.
9. Войцихова А. Природа та соціальна роль конфлікту. Психологія конфлікту та шляхи його розв'язання. *Психологічна газета*. 2006. № 15. С. 5-9
10. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 400 с.

11. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
12. Загальні джерела та реакція на конфлікти на робочому місці : *Поширені джерела конфліктів на робочому місці*. вебсайт. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/conflictmanagement/chapter/1-3-common-sources-of-and-response-to-conflict-in-the-workplace/> (дата звернення: 10.05.2024).
13. Зворотній зв'язок на 360 градусів: *Комплексний огляд*. вебсайт. URL: <https://www.aihr.com/blog/360-degree-feedback/> (дата звернення: 28.03.2024).
14. Інструмент конфліктного сценарію Томаса-Кілманна : *вебсайт*. URL: <https://kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki/> (дата звернення: 31.03.2024).
15. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13-18.
16. Корисні опитувальники для HR та керівників команд : *вебсайт*. URL: <https://itexpert.work/uk/ask-me-if-you-want-korysni-opytuvalnyky-dlya-hr-ta-kerivnykiv-komand/> (дата звернення: 31.03.2024).
17. Куковський А. Г., Познаховський В.А., Кизима В. П. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2014. Вип. 1. С. 222-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2014_1_26
18. Лепейко Т.І. С.В. Лукашев, О.М. Миронова. Організаційна поведінка: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
19. Михальчук У. Конфлікти та причини їх виникнення. *Психологічна газета*. 2007. № 14. С. 16-17
20. Модель конфлікту Томаса Кілманна: *вебсайт*. URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilman-conflict-management-model/> (дата звернення: 19.02.2024).
21. Модель організаційного конфлікту Понді: *вебсайт*. URL: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-

[behavior/pondys-model-of-organizational-conflict-explained](#) (дата звернення: 26.02.2024).

22. Модель розвитку груп Такмана: *вебсайт*. URL: <https://learnlifelong.net/model-rozvytku-grup-takmana/> (дата звернення: 01.03.2024).

23. Назаров Н. Управління соціально-трудовими конфліктами: український та зарубіжний досвід. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2021. № 1 (15), С. 91-97 URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/264>

24. Офіційна сторінка Publicis Groupe Ukraine : *вебсайт*. URL: <https://www.publicisgroupe.com.ua/> (дата звернення: 12.03.2024).

25. Офіційна сторінка Опендатабот : *вебсайт*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31991251?from=search> (дата звернення: 13.03.2024).

26. Пилат Н. Проблема конфліктності людських стосунків у ракурсі філософсько-соціологічних та психологічних інтерпретацій. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2005. № 1. С. 119–125. URL: <https://znc.com.ua/ukr/publ/periodic/shpp/2005/1/p119.php>

27. Плюси та мінуси використання 9-бальної сітки для планування кадрового резерву: *вебсайт*. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/9-box-grid-for-succession-planning#:~:text=The%209%2Dbox%20grid%20is,employee%20and%20their%20future%20potential> (дата звернення: 02.04.2024).

28. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 75 с.

29. Примуш М. В. Конфліктологія: навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.

30. Про альтернативне вирішення спорів: *вебсайт*. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/pro-alternatyvne-vyrishennia-sporiv> (дата звернення: 17.03.2024).

31. Р. Дарендорф про роль конфлікту в житті суспільства : *вебсайт*. URL: https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/2952-r-darendorf-pro-rol-konflktu-v-zhitt-susplstva.html (дата звернення: 01.03.2024).
32. Робочі місця з найвищим рівнем плинності кадрів за даними LinkedIn : *вебсайт*. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-analytics/types-of-jobs-with-most-turnover> (дата звернення: 31.03.2024).
33. Свиридюк Н.П. Історико-теоретичні основи правового конфлікту в соціальному вимірі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С.30-35. URL: <https://www.law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-1-2011/5.pdf>
34. Технологія управління конфліктом : *вебсайт*. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/slobodyanyuk_psihol_upravlinnya/2rozd/253.htm (дата звернення: 31.03.2024).
35. Телегіна Д.М., Цимбал А.В, Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління*: Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>
36. Управління конфліктами: робота над розбіжностями : *вебсайт*. URL: <https://alliancetac.com/communication-skills-training/onsite-conflict-management-course/conflict-management-working-through-differences-course-outline> (дата звернення: 30.04.2024).
37. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
38. Чому матриця 9 boxes залишається топовим інструментом для управління талантами? : *вебсайт*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/matritsa-9-boxes-topovyy-instrument-dlya-upravlinna-talantamy> (дата звернення: 31.03.2024).
39. Чому навчання вирішенню конфліктів на робочому місці є важливим? : *вебсайт*. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/conflict-resolution->

[training/#:~:text=Conflict%20resolution%20training%20is%20like,resolve%20conflicts%20in%20the%20workplace](#) (дата звернення: 01.04.2024).

40. Шаполова В. В., Зозуля В. О. Роль потреб у формуванні архетипів згідно концепцій Абрахама Маслоу і Джона Бертона. *Психолого-педагогічні аспекти розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика* : матеріали науково-практичної конференції. 18-19 жовтня 2017 р. Харків : Національний технічний університет ХПІ, 2017. С. 171-173 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323228785.pdf>

41. Що таке оцінка 360 градусів? : *вебсайт*. URL: <http://swpua.com/uk/zvorotniy-zv-yazok-360-gradusiv/> (дата звернення: 26.03.2024).

42. Як зміниться нова географія талантів стратегії управління персоналом: *вебсайт*. URL: <https://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021.pdf> (дата звернення: 05.05.2024).

43. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 168 с. URL: <https://resource.odmu.edu.ua/chair/download/111775/dEYMGVyF2oQMwrEwf0OH Cw/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2.pdf>

44. Burton J. Conflict: Resolution and Provention. New York: St. Martin's Press, 1990, P. 295.

45. Mostenska T. L., Mostenska T. G., Kyrylenko O., Novak V, Kovtun O. The role of climate at the individual and organizational levels in the perception of the organizational environment. *International Science Journal of Management, Economics and Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, P. 84-95. <file:///C:/Users/tetchaba/Downloads/j.isjmef.20230201.09.pdf>