



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Пастушенко Тетяна Віталіївна

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:

д-р екон. наук, доцент

Бабич М.М.

Рецензент:

кандидат екон. наук, доцент

Черненко К.П.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття конфлікту в менеджменті, його види.....	6
1.2. Особливості управління конфліктами на підприємствах поштової та кур'єрської діяльності.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	22
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	23
2.1. Методики оцінки конфліктів на підприємстві.....	23
2.2. Інструменти управління конфліктами на підприємстві.....	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	37
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»	38
3.1. Узагальнена характеристика підприємства АТ «Укрпошта»	38
3.2. Аналіз структури та динаміки персоналу АТ «Укрпошта».....	47
3.3. Оцінка конфліктів за методиками В.П. Захарова та А.Л. Журавльова	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	68
РОЗДІЛ IV. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»	69
4.1. Соціально-економічні та психологічні заходи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта»	69
4.2. Способи розв'язання конфліктних ситуацій на підприємстві АТ «Укрпошта».....	83
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ IV.....	94
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Життя окремої людини та людства в цілому не можливе без конфліктів. Будь-яка сфера людської активності передбачає виникнення конфліктів, передумовами яких є розбіжності людей – соціальні, психологічні, ціннісні, мотиваційні та ін. Люди є уособленням різних поглядів, прихильностей, бажань та прагнень, а отже, як вважають австралійські дослідниці Х. Корнеліус та Ш. Фейр, конфліктів в людській комунікації уникнути неможливо [24, с. 63]. Конфлікти провокують порушення емоційної рівноваги, підвищують напругу в колективі, негативно впливають на результативність діяльності. На вирішення конфліктів витрачається ресурс часу та людський ресурс, що відбивається на продуктивності діяльності підприємства.

Процес менеджменту підприємства реалізується через функції планування діяльності, її організації, мотивації персоналу, контролю та регулювання процесів. Кожна з цих функцій менеджменту зачіпає потреби, прагнення, емоційний світ та світ професійного самовизначення працівників, отож під час робочої комунікації виникає велике поле можливостей для створення конфліктів. Більша частина комунікацій відбувається під час професійної діяльності, саме на робочому місці відбувається значна частина конфліктів, в які потрапляє людина. Поза тим, конфлікти можуть бути рушієм розвитку колективу, якщо вдало та вчасно вирішені. Грамотне управління конфліктами на підприємстві може уповільнити зниження продуктивності, до якої веде наявність конфліктів, а в найкращому випадку – і сприяти зростанню продуктивності [25]. Грамотне розв'язання конфліктів сприяє відкриттю нових горизонтів для комунікації співробітників та роботи підприємства, формує позитивний емоційний фон колективу, створює ситуацію успіху.

Підприємство АТ «Укрпошта» є таким, що зазнає значних змін протягом останнього часу, знаходиться в періоді реструктуризації та опанування новими технологіями з метою затвердження на ринку поштових послуг. В процесі змін виникає багато конфліктних ситуацій, управління якими може допомогти в реалізації позитивних зрушень на підприємстві. Заразом, підприємство є надзвичайно великим, має довгу історію, і виступає національним оператором

поштового зв'язку в Україні, що відбивається на стилі керівництва та рівні конфліктів.

Мета і завдання дослідження.

Мета роботи: розробити удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта».

Реалізація мети передбачає розв'язання поставлених завдань:

1) проаналізувати поняття конфлікту в менеджменті та підходи до його розв'язання;

2) проаналізувати наявні системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта»;

3) внести пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта»;

4) обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом даної роботи є конфлікти на підприємстві АТ «Укрпошта». Предметом роботи є теоретичні, методологічні, організаційні аспекти управління конфліктами на підприємстві, з подальшим удосконаленням системи управління.

Гіпотеза дослідження. В процесі дослідження діяльності підприємства ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» було висунуто гіпотезу, що стиль керівництва впливає на конфліктні ситуації в колективі, а отже, зі зміною стилю керівництва знижується кількість та інтенсивність конфліктів.

Методи дослідження. Під час виконання роботи були використані наступні методи: метод аналізу та синтезу, метод наукової абстракції, метод порівняльного аналізу, статистичний метод, метод угруповання даних, системний аналіз. Дані методи були використані для аналізу отриманих даних. Для збору даних були використані методи інтерв'ю, спостереження, аналізу даних, анкетування. Задля побудови рекомендацій щодо управління конфліктами на даному підприємстві було використано метод картографії конфлікту, як один з наочних методів роботи з конфліктом, який дозволяє виявити мотиви та прагнення його учасників. В роботі

використано анкетування за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова щодо визначення стилю керівництва на підприємстві, як найбільш швидкий та легкий у використанні метод.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у впровадженні заходів щодо зміни стилю керівництва на підприємстві, що перебуває у стані оновлення діяльності. Результати роботи були зафіксовані в процесі діяльності підприємства.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Результати роботи були оприлюднені в Студентських наукових студіях, 2022.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 120 сторінок з додатками. Робота містить 8 додатків, 28 малюнків та 6 таблиць.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття конфлікту в менеджменті, його види

Людське суспільство завдяки його різноманітності не можливе без протиріч. Протиріччя в різних сферах породжують конфлікти, що ускладнюють спілкування, підвищують емоційну напругу та можуть спричинити зниження продуктивності діяльності. Розрізняють багато видів конфліктів, серед яких сімейні, етнічні, трудові (організаційні), педагогічні, політичні конфлікти, конфлікти між державами та багато інших. В даній роботі зупинимось на висвітленні конфлікту на підприємстві.

Питання конфліктів різних типів висвітлено в багатьох працях як зарубіжних, так і українських вчених. Серед дослідників, що вивчали причини, перебіг, питання управління та методи регулювання конфліктів можемо виділити наступних іноземних вчених: Ч. Барнард, К. Вейк, Дж. Гелбрейт, А. Гоулднер, Р. Дарендорф, Л. Козер, М. Крозьє, П. Лоуренс, У. Мастенбрук, Г. Саймон, Ф. Селзник, та ін. Серед вітчизняних дослідників особливу увагу питанню конфлікту приділяли А.І. Берлач, Ю.В. Богоявленська, В.Я. Галаган, Т.П. Грабар, Т.В. Дуткевич, А.Л. Журавльов, В.П. Захаров, А.Т. Ішмуратов, Л.М. Карамушка, В.В. Кондрюкова, В.О. Криволапчук, Г.В. Ложкін, О.М. Миронова, В.Ф. Орлов, В.С. Орлянський, О.М. Отич, Н.І. Пов'якель, О.Г. Поліщук, О. Титаренко, Н.Г. Торба, Є.І. Ходаківський, О.Г. Шахова та інші. Вчені запропонували власні розробки, в яких висвітлювали підходи до управління конфліктами, але питання природи конфліктів, їх причин та механізмів вирішення є актуальним і зараз, на сучасних підприємствах.

Конфлікт – це ситуація, що характеризується:

- наявністю сторін, що протидіють;
- наявністю протилежних поглядів на ситуацію;
- дискомфортом, який завдано принаймні однієї з цих сторін.

Історично конфлікт вважався ситуацією, що негативно впливає на учасників.

Сучасне суспільство вбачає в конфлікті не лише негативні риси, але й вчиться використовувати його потенціал в позитивному руслі: для підвищення тону

колективу, проявлення проблемних питань, формування стратегії розвитку підприємства тощо. Конфлікт є передусім сигналом необхідності змін, отже він стимулює всю систему до руху вперед. Конфлікт виступає елементом, що акумулює енергію людини чи спільноти людей, стимулює формування або уточнення кінцевої мети діяльності, виявляють альтернативні думки, що можна використати на користь підприємству.

Саме слово «конфлікт» походить від латинського *conflictus*, що перекладається як «боротьба», «зіткнення». Різні дослідники по різному визначають поняття конфлікту.

Енциклопедія сучасної України визначає конфлікт як зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей. Конфлікт тут постає як протиріччя, що сформоване в процесі комунікації чи спільної діяльності людей або їх груп, яке виникає внаслідок непорозуміння чи відмінності інтересів. Конфлікт в першу чергу тут тлумачиться через відсутність згоди різних сторін.

Українська дослідниця Т.В. Дуткевич під конфліктом пропонує розглядати «суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання» [14, с. 13].

З точки зору А.Т. Ішмуратова конфлікт є радше «хворобою комунікації», він наголошує: «конфлікт не є системою матеріальних об'єктів, це наше внутрішньо сконструйоване бачення ситуації» [17, с. 74].

В книзі «Психологія конфлікту» українських дослідників Г.В. Ложкіна та Н.І. Пов'якель конфлікт розглядається як «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії» [27]. Тут різноспрямованість розуміється ширше за протилежність думок, таким чином конфлікт може бути вичерпано знаходженням спільних інтересів, прагнень, за допомогою обговорення проблеми та зняття напруги через знаходження розуміння кореня проблеми та видалення кореня протистояння.

Аналіз визначень демонструє наявність різних підходів науковців різних галузей до розуміння поняття конфлікту, що впливають з позиції дослідників, які спираються на різні підходи до виникнення конфліктів та конфліктних ситуацій.

Серед них виокремимо мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, організаційний, соціологічний, рефлексивний (рис.1.1).



Рис. 1.1. Підходи до природи конфліктів та конфліктних ситуацій на підприємстві

Джерело: складено автором за [40].

Вивчення конкурентної та кооперативної діяльності призвели до виникнення мотиваційного підходу до тлумачення конфлікту. За цим підходом, серед представників якого дослідники М. Дойч та Г. Макклінтон, під конфліктом можна розуміти як свідоме неспівпадіння, несумісність особистих інтересів та цілей протидіючих сторін. Рушієм конфліктної ситуації тут виступають мотиви діяльності та поведінки суб'єктів [27].

На противагу мотиваційному підходу до вивчення проблеми конфлікту виник когнітивний підхід. Основоположником його вважається К. Левін, який описав проблему в роботі «Вирішення соціальних конфліктів» (1948 р.). Вчений вважав, що ситуацію слід оцінювати радше не об'єктивно, а суб'єктивно, а отже, важливою є сфера когнітивного, що належить учасникам конфлікту. Тут причинами конфліктів виступають стратегії пізнання протидіючих сторін, їхні когнітивні системи. Для того, щоб конфлікт реалізувався, необхідно винести його в сферу усвідомленого [39].

Одним з поширених напрямків у визначенні та дослідженні поняття конфлікту став діяльнісний підхід. Він узгоджується зі стратометричною концепцією функціонування малих груп, автором якої є А.В. Петровський. Конфлікт тут – момент та форма вираження суперечностей, що є рушієм діяльності колективу, стимулом до розвитку та внутрішньо-групової активності. Залежно від стадії сформованості колективу, загальних характеристик результативності, змінюється і динаміка розвитку [19].

Внаслідок боротьби суб'єктів за ресурси – як матеріальні так і нематеріальні також можуть розгортатися конфлікти між учасниками колективів на різних рівнях – вертикальному та горизонтальному. Такого тлумачення природи конфлікту дотримується організаційний підхід. Цей підхід призводить до виникнення моделі конфлікту, який спирається на зв'язки, що створюються між учасниками колективу в процесі спільної діяльності. Розвиваючи ідеї К. Левіна, Н.В. Гришина формує у своїх роботах ситуаційний підхід до питання конфліктів та їх вирішення [9], в яких пропонує трансформувати ситуацію, в якій опинились протидіючі сторони, для вирішення конфлікту [14].

Узагальнити попередні дослідження пропонує соціологічний підхід – згідно з ним, конфлікт виникає при поєднанні об'єктивних і суб'єктивних суперечностей. Цей підхід спирається на досягнення соціології, і відмовляється від винятково біологічного та психологічного пояснення природи конфлікту. Перебіг конфлікту за такого підходу розглядається через призму соціологічних категорій. Серед представників соціологічного підходу Г. Зіммель, Л. Козер [57], Р. Дарендорф [61] та ін.

Сучасність вирізняється появою все нових підходів до визначення поняття конфлікту та дослідження його перебігу. Серед інших цікавою є теорія гри, де розвиток конфлікту та конфліктна ситуація сприймаються як певна гра, яку можна змодельовати. Таким чином конфліктуючі сторони приймають ролі гравців, чия діяльність спрямована на знаходження функціонального розв'язання конфлікту, ухвалення спільного рішення, в якому врахована інформація кожного з гравців. Таким чином створюється ситуація інтересу, та готується ґрунт до математичного

підходу до теорії конфліктів. Завдяки математичним моделям та системам, прихильники даного підходу доводять саме конструктивну функцію конфліктів. Під час конфронтації виникає так звана надсистема – нова цілісна єдність, що володіє недоступними конфронтуючим системам якостями. Надсистема впливає на функціонування менших систем, може сприяти їх розвитку, створювати нові умови існування членів колективу. Цей підхід у своїх працях досліджували В.В. Дружинін, Д.С. Конторов, М.Д. Конторов, Т.Л. Саат. Серед інших виділяється також рефлексивний підхід, для якого конфлікт – це спосіб взаємодії між учасниками, в якому вони орієнтовані один на одного [34].

Зупинимось на тих визначеннях, що характеризують конфлікти на підприємстві, які виникають в процесі його діяльності, взаємодії колективів та їх учасників у рамках виробничої взаємодії.

Передумовою виникнення конфлікту є конфліктна ситуація – ситуація кількісних чи якісних змін складових конфлікту, яка стимулює загострення комунікації між конфліктуючими сторонами.

В конфліктній ситуації можемо виділити наступні складові (рис. 1.2):

- сторони (учасники) конфлікту, яких може бути більше двох;
- предмет конфлікту (об'єкт, явище, процес, ідея тощо);
- безпосередньо інцидент – момент відкритого зіткнення, дія, що спричиняє зіткнення сторін, що протидіють.

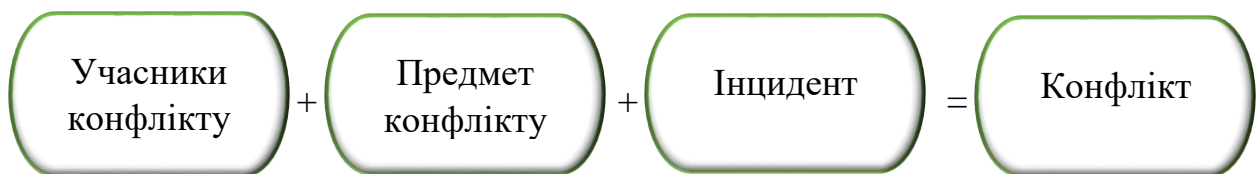


Рис. 1.2. Складові елементи конфлікту

Джерело: складено автором за [20].

Треба зауважити, що крім учасників, можемо виділити ще суб'єктів конфлікту, що мають до нього стосунок – це спостерігачі, миротворці, люди, що висвітлюють події тощо.

Конфлікт може бути спричинений завдяки різним збігам обставин, завдяки не співпадінню думок, поглядів, цілей діяльності. Вербальні прояви неприязні

провокують конфлікт, підштовхують його до піку свого існування. Так, такими проявами можуть бути образи, критика особистих якостей, перехід на особистості, булінг, маніпуляції або погрози. Розуміння причин конфліктів дозволяє ефективно керувати процесом їх розв'язання.

Причини конфліктів є надзвичайно різноманітними, і різні дослідники формують власні типології, залежно від ознак, що стали поштовхом до конфлікту. Американський психолог М. Дойч пропонує наступну типологію конфліктів залежно від їхніх причин. Слід виокремити наступні причини конфліктів:

1. Контроль ресурсів. В сучасному світі до ресурсів відносяться не лише речі першої необхідності, але й нематеріальні цінності, зокрема, влада, популярність, соціальний капітал. Серед матеріальних ресурсів очевидними причинами є боротьба за гроші, харчі, простір. Очевидно, що при нестачі та за відсутності релевантних замінників ресурсів, боротьба за них при наявності двох чи більше сторін конфронтації є однією з найскладніших. Конфлікти, які породжені боротьбою за ресурси, найскладніше піддаються вирішенню.

2. Уподобання та смаки, неприйняття та антипатія. Ці конфлікти базуються на різниці людських суб'єктів, їх власних уподобань та прихильностей. Якщо прихильність одного з учасників колективу вступає в конфронтацію з неприязню іншого, це може стати приводом для виникнення конфліктів. Наприклад, хтось обожнює музику та вмикає її для поліпшення настрою, а інший учасник колективу не може працювати в галасі. Зміст цього типу причин не в тому, що кожному необхідно надати право на власні уподобання, а в тому, що власні уподобання не повинні перетинатися з антипатіями інших членів колективу. Розв'язуванню таких конфліктів допомагає дистанціювання, тобто, можливість виявляти переваги та антипатії в різному часі та місці для конфронтуючих сторін.

3. Ціннісний аспект. Однією з причин конфліктів в найширшому розумінні є зіткнення ідеологічних переконань чи релігійних світоглядів. Конфлікт може виникати з менших питань, що стосуються світоглядних розбіжностей учасників колективу, їх думки щодо правильності чи неправильності тих чи інших вчинків. Наявність ціннісних неспівпадінь ще не є поштовхом до конфлікту, він отримує

розвиток тільки за бажання однієї чи кількох сторін перетворити свої цінності на такі, що переважають, домінують в колективі, і вимогу до інших підпорядковуватись ним.

4. Уявлення. В даному випадку причиною стають різні оцінки учасниками колективу окремих факторів, а саме зіткнення відомої їм інформації, фактів, власних уявлень про реальні події чи положення справ. Конфлікт з'явиться там, де частина учасників колективу намагаються переконати, що їхні уявлення про перебіг подій істинні, нав'язують іншим власну точку зору.

5. Форма стосунків між сторонами, що вступають в конфлікт. Згідно з теорією М. Дойча, люди можуть не рівноцінно оцінювати природу стосунків між ними. Один може прагнути домінуванням, коли інший буде проти цього, або навпаки, одним з учасників колективу легше підкорятися, а інші від них не чекають такої поведінки. В момент зіткнення уявлень виникатиме конфлікт.

Американський психолог-конфліктолог У. Лінкольн виокремлює наступні групи факторів, що спричиняють конфлікти: інформаційні, поведінкові, фактори відносин, ціннісні, структурні.

Інформаційні фактори зумовлені невідповідністю інформації, якою володіє принаймні одна зі сторін, реальним фактам та подіям. Серед іншого, до інформаційних факторів відносять плітки, несвідому дезінформацію, невчасну передачу інформації, порушення конфіденційності, залучення ненадійної експертної думки, неточні покази свідків, помилки перекладу чи передачі прямої мови тощо. Також до них належать висловлення із вживанням слів «здається», «приблизно», «трохи більше», «трохи раніше» та ін.

Поведінкові фактори обумовлені характеристиками поведінки, які неприйнятні однією зі сторін конфлікту, але які проявляє інша сторона. Зокрема, це може бути грубість, нетактовність, непередбачуваність, безвідповідальність, непунктуальність та інші якості, які в процесі комунікації та діяльності проявляє одна зі сторін конфлікту. У міжособовій взаємодії частіше за все поведінковими факторами стають агресія, виявлення егоїзму, прагнення до домінування над іншими.

В процесі розвитку колективу та його пролонгованої діяльності найчастіше виявляються фактори відносин. Вони виникають з незадовільною на погляд однієї чи кількох сторін діяльністю інших. Незадоволеність ця породжена не лише наявною діяльністю, але й її історією. Сюди слід віднести рівноцінність вкладу всіх учасників в спільний процес, різницю в оцінці важливості спільної справи для всіх учасників, різність соціальної, расової, культурної приналежності всіх учасників взаємодії, і навіть історію колективу, наявність конфліктів у минулому та успішність їх розв'язання.

Ціннісні фактори породжують конфлікти там, де сторони проголошують або порушують життєві, визначальні, світоглядні принципи, або порушують очікування інших щодо дотримання таких принципів. Цінності учасників колективу відрізняються за важливістю та силою власного впливу на поведінку суб'єкта. До ціннісних факторів входять релігійні переконання, світоглядні установки, особисті ціннісні пріоритети, складені людиною в процесі дорослішання, забобони, стереотипи, способи взаємодії, властиві представникам конкретних професій, установ, соціальних прошарків, політичні погляди та культурні особливості поведінки, власні уявлення людини про добро та зло, моральні норми індивідів, належність їх до прогресивної частини суспільства чи до прибічників традиційних поглядів на життя тощо. Конфлікти, що базуються на ціннісних аспектах, вкрай важко подолати, адже вони залучають внутрішній світ людини та її уявлення про світ. Потенціалом для розвитку в них є необхідність прийняти позицію іншої людини та побачити ситуацію іншими очима.

Об'єктивними факторами, які зазвичай не залежать від особистих обставин учасників колективу, є обставини, які важко або неможливо скасувати, і які не знаходяться в сфері впливу учасників колективу. Це фактори матеріальних, інтелектуальних ресурсів, матеріальні обставини, фактори часу (строки виконання роботи), наявність необхідного обладнання, виконання юридичних зобов'язань, законів, звітність, вікові та фізичні особливості учасників колективу.

Розуміння механізмів виникнення конфліктів дозволяє побудувати стратегію їх розв'язання або ж і попередження в конкретних робочих колективах. Треба

відмітити, що в реальності практично не існують конфлікти, зумовлені однією групою факторів – вони як правило, спричинені двома та більше групами, наприклад, структурні фактори можуть поєднуватись із поведінковими (наближаються строки виконання проекту, а одна з ланок запізнюється із власним вкладом у спільну роботу).

Залежно від причин, процесів перебігу та розв'язання розрізняють і різні типи конфліктів. На тип конфлікту впливають кількість учасників, їх мотиви, спосіб вирішення конфлікту.

Залежно від сфер життєдіяльності, конфлікти можна розділити на виробничі та сфери та невиробничі. Виробничі конфлікти стосуються діяльності, що відбувається у робочий час на підприємстві, на різних рівнях існування – між адміністрацією та підлеглими, між учасниками колективів, між різними колективами тощо. Серед виробничих конфліктів розрізняють: політичний, організаційно-управлінський, педагогічний, науковий, економічний, екологічний, юридичний. Організаційно-управлінські конфлікти в свою чергу поділяються за різними ознаками, окрему увагу слід приділити тут функціонально-управлінським конфліктам. До них відносяться конфлікти планування, організації діяльності, конфлікти мотивації, контролю та конфлікти регулювання. Невиробничі конфлікти – це конфлікти, що зароджуються поза робочими стосунками. Їх основою є переважно ціннісні установки людини, світогляд, переконання, культурне надбання тощо. До невиробничих конфліктів відносять національно-етнічний, релігійний, сімейно-побутовий, смисловий, комунікаційний, ціннісний, ідеологічний, світоглядний, культурний, соціально-психологічний, інформаційний.

Серед багатьох класифікацій конфліктів, запропонованих дослідниками питання, слід зупинитись на тих, що матимуть прикладне значення для управлінської діяльності на підприємстві.

Сторонами конфлікту можуть виступати як окремі особи, так і колективи, спільноти людей, які мають власні ознаки спільності. З точки зору психологічних наук, за кількісним складом учасників, конфлікти поділяються на внутрішньо-особистісні (відбуваються лише в свідомості окремого індивіда та стимулюють його

до тих чи інших вчинків), міжособистісний (у боротьбі беруть участь принаймні двоє учасників), між індивідом та групою людей (коли один індивід виокремлюється або відчужується в групі, протиставляється всім іншим), міжгруповий (у конфлікт втягнуті спільноти людей) (рис.1.3).

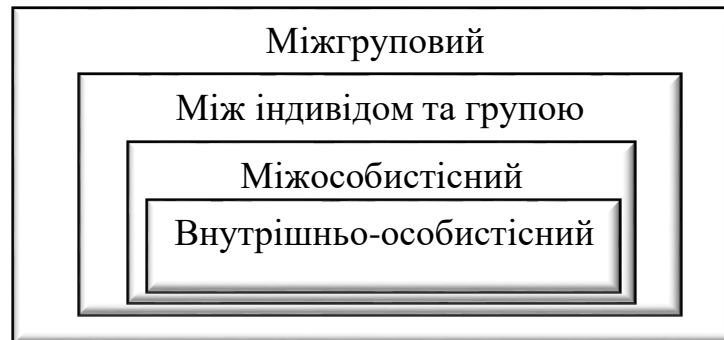


Рис. 1. 3. Різні типи конфліктів

Джерело: складено автором за [34].

З точки зору управління підприємством за кількістю та способом організації сторін виокремлюють:

- міжособові конфлікти;
- конфлікти між групами за інтересами, за належністю до різних етносів та національностей, соціальним станом;
- міжпартійні, між політичними силами та асоціаціями;
- конфлікти всередині інституцій та організацій;
- між сферами розподілу праці;
- міждержавні;
- конфлікти між різними культурами [36, с. 65 – 66].

Серед американських дослідників проблеми поширено наступну класифікацію конфліктів в процесі менеджменту підприємства [9]:

- конфлікт цілепокладання, який полягає у несумісності цілей, прогнозованих результатів діяльності індивідів, або їх груп;
- конфлікт уявлень, що виникає при наявності різних або й протилежних уявлень про ситуацію та те, які дії потрібно вчиняти;
- конфлікт емоцій, породжений емоційною реакцією на конкретні подразники – вислови, вчинки, поведінку іншого суб'єкта або груп суб'єктів;

– конфлікт процедур, що виникає через конфронтацію з питання вибору методів вирішення управлінських задач.

Близькою до цього є типологія за Карен Джен:

1. Конфлікт змісту. Виникає з різниці уявлень учасників колективу про власні обов'язки, поставлені цілі та завдання спільної діяльності.

2. Емоційні конфлікти. В будь-якому колективі природним є зіткнення різних емоцій працівників, розбіжність їх у психологічних характеристиках, соціальна диспропорція. Такі конфлікти можуть частіше траплятися на початку роботи колективу, або під час виконання складних завдань, або доповнювати інші типи конфліктів.

3. Адміністративні конфлікти. Їх джерелом є різне розуміння підходів до вирішення ситуації, різне розуміння зон відповідальності та обов'язків окремих членів колективу та груп людей. Можуть виникати з незнання адміністративним апаратом функціональних обов'язків конкретних підлеглих, наполяганні на виконанні зайвої роботи, чи функцій, не передбачених трудовим договором.

Професор Ф. Глазл поділяє конфлікти також на гарячі та холодні. Гарячі конфлікти – такі, що супроводжуються загостренням емоцій, драматичністю ситуації, конфронтуючі сторони можуть «гаряче» відстоювати свої позиції. На противагу ним, перебіг холодних конфліктів спокійний, врівноважений, але може викликати емоційний спад та відчуття незадоволення [22].

За лінією взаємодії розрізняють вертикальні (адміністрація – підлеглі), горизонтальні (всередині спільноти, що знаходиться на одному адміністративному щаблі), діагональні (між керівництвом різного рівня ієрархії, що функціонують в межах одного підприємства), змішані.

Отже, будемо дотримуватись думки, що конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішити суперечність або суперечності, що виникли в процесі взаємодії протидіючих сторін. Учасниками конфлікту є особи або групи осіб, що мають розбіжності щодо основної суперечності, конкретного процесу, явища, події, яка є предметом конфлікту. При цьому протиріччя між учасниками конфлікту є усвідомленим [11]. Предмет конфлікту тут – основна його причина. Суб'єктами

конфлікту будемо вважати всіх, хто причетний до конфлікту, включно з учасниками – це свідки, миротворці та ін. Конфлікти поділяються на типи залежно від учасників, цілей, прагнень, тривалості та інших факторів (рис.1.4).

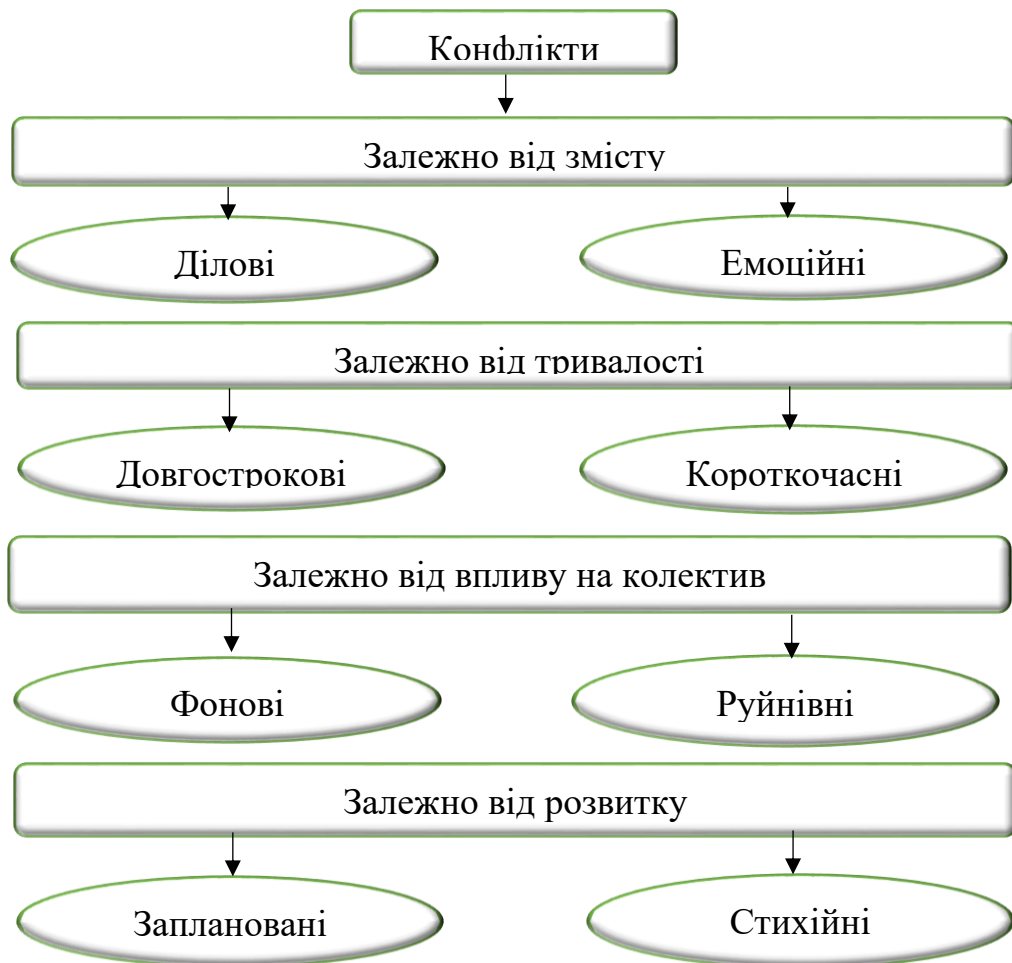


Рис. 1.4. Класифікація конфліктів

Джерело: складено автором за [34].

1.2. Особливості управління конфліктами на підприємствах поштової та кур'єрської діяльності

Конфлікт є певним станом, в якому знаходяться працівники підприємства, і одночасно процесом із власним початком, перебігом, кульмінацією, фіналом.

На підприємствах поштового зв'язку або кур'єрської доставки серед інших можуть виникати конфлікти інтересів, зокрема, потенційними учасниками є:

- Підприємство;
- працівники підприємства та їх сім'ї;
- власник підприємства;

- представники підприємства.

Особливості управління конфліктом інтересів на підприємстві, що пов'язане з поштовим сервісом та кур'єрською доставкою конкретизуються в наступних пунктах:

- розголошення кандидатами інформації про можливість конфлікту інтересів при прийомі на роботу відповідно до Положення про перевірку кандидатів на заміщення вакантних посад;

- розголошення працівником інформації про можливість конфлікту інтересів при призначенні на нову посаду, згідно з Положенням про перевірку кандидатів на заміщення вакантних посад;

- розкриття інформації під час закупівлі з метою уникнення конфлікту інтересів.

Співробітники як відповідального структурного підрозділу можуть вимагати від працівників Підприємства розкриття інформації про можливість конфлікту інтересів в інших випадках у разі потреби. Підприємство проводить відповідні перевірки в порядку та строки, встановлені положеннями та положеннями, затвердженими на Підприємстві. Поза тим, на підприємстві, пов'язаному з поштовою та кур'єрською службами, можуть виникати будь-які види конфліктів, як і на інших підприємствах. Для управління конфліктами потрібно розуміти, на якому етапі розвитку даний конфлікт знаходиться.

Можна виокремити наступні етапи розвитку конфліктів:

1. Етап утворення. На цьому етапі конфлікт тільки починає зароджуватися, може бути прихованим, і не усвідомленим навіть самими учасниками. Наприклад, вони можуть не знати, що обидва претендують на підвищення чи мають претензії щодо обіймання конкретної посади – тобто, не усвідомлюють наявності потенційної конфронтації.

2. Етап усвідомлення, на якому всі, або одна з потенційно конфронтуючих сторін, досягає наявності суперечностей думок, прагнень, світоглядів тощо. Це усвідомлення впливає на діяльність такої сторони або сторін, які можуть ескалувати конфлікт, тобто, розпочати конфліктні дії, або ж намагатися уникнути конфронтації

різними способами. До цього усвідомлення входять як розуміння, що є предмет конфлікту, так і розуміння, що існують інші сторони конфлікту, які також можуть розпочати власні дії.

Інтенсивність дій, швидкість розвитку конфліктної ситуації залежатимуть від того, наскільки значим для суб'єкта є предмет конфлікту.

3. Конфронтація. Під час цього етапу сторони або сторона демонструють активну конфліктну поведінку – тобто, вчиняють так, щоб завадити іншим оволодіти предметом конфлікту, водночас просуваючись до оволодіння ним самостійно. Розвиток подій під час конфронтації може варіюватись залежно від особливостей колективу, підприємства, особистісних якостей учасників конфлікту, важливості предмету та цілого ряду чинників поза цим. Конфліктна поведінка може проявлятися по різному: від активних агресивних дій до уникання, дистанціювання, саботування співпраці з супротивником. Конфліктна поведінка може стати причиною поглиблення конфлікту, обтяження його додатковими ситуаціями зіткнення конфронтуючих сторін. Виділяють різні типи конфліктної поведінки: відкрита боротьба, уникнення, переговори.

Відкрита боротьба може проявлятися у діях, що перешкоджають діяльності іншої сторони, підбурюванні інших учасників колективу до залучення до конфлікту, комунікаціях негативного характеру, що призводять до поглиблення конфлікту. Вибір учасниками конфлікту відкритої боротьби можливий за певних обставин: коли предмет конфлікту має високу цінність для учасників, коли залучено емоційну сферу, коли конфлікт є прихованим довготривалим, який отримав розвиток, та багато інших.

Часто сторони обирають уникнення – свідому відмову від боротьби, намагання ігнорувати наявність конфлікту. Вибору такої поведінки сприяють:

- недостатність наявних ресурсів,
- оцінка цінності предмету спору як такого, на який потрібно витратити неспіввідносно багато сил,
- застосування тактики відступу, щоб зібрати ресурси, «перегрупуватися» для наступного «раунду» конфлікту.

Переговори – тактика, до якої вдаються сторони, що усвідомлюють неможливість перемоги однієї з них у даному конфлікті. Учасники конфлікту в такому разі намагаються домовитись, щоб отримати максимально вигідний для себе результат. Сторони можуть укласти компроміс, або погодитись на співпрацю. Компроміс полягає у висуненні сторонами власних претензій та поетапній відмові від їх частини, або ж вибиранні іншого рішення, яке задовільнить всіх учасників конфлікту. Для укладення компромісу не потрібно глибокого дослідження конфлікту, як того вимагає співпраця. Для застосування співпраці сторонам потрібно знайти найбільш глибокі причини конфлікту, відстежити їх та досягти консенсусу за ними. Співпраця є дієвішою за компроміс в сенсі інструмента розв’язання конфлікту.

4. Вирішення конфлікту. На цьому етапі конфлікт отримує своє вирішення, яке залежить від багатьох факторів: особистісних характеристик учасників конфлікту, навичок управління конфліктами у тих осіб, що беруть на себе цю функцію, важливості предмету конфлікту, індивідуальних умов розвитку даного конфлікту, його історії, сили тощо.

Цікавою є розробка траєкторії розвитку конфлікту Г.Р. Ковальчук [19, с. 79], де наочно продемонстровано етапи розвитку конфлікту (рис. 1.5).

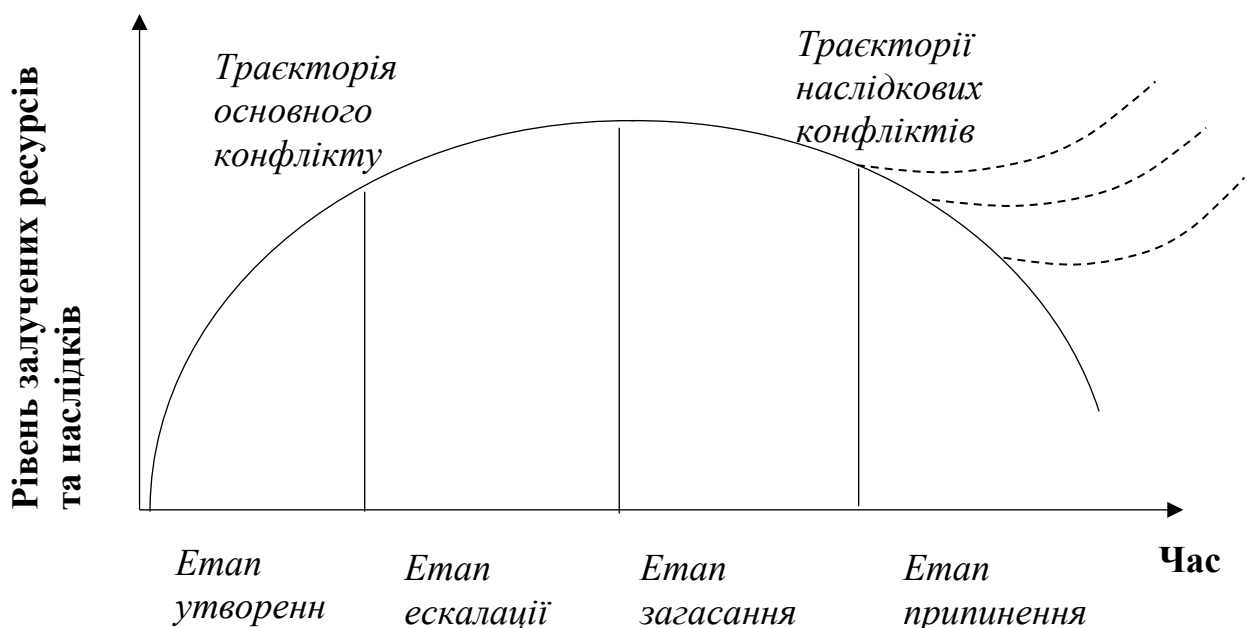


Рис. 1.5. Життєвий цикл конфлікту з урахуванням наслідкових конфліктів
Джерело: складено автором за [19].

Задля успішного розв'язання конфлікту необхідно спочатку дослідити його причини, предмет, виокремити учасників, розуміти їхні мотиви. Для розв'язання конфлікту потрібно, щоб він задовольняв кілька факторів, серед яких:

- 1) Знаходження конфлікту в конкретній фазі розвитку, готовність його до вирішення, а саме – виокремились сторони протидії, визначений предмет конфлікту;
- 2) Сторони виявляють потребу у процедурі вирішення конфлікту;
- 3) Є матеріальний, моральний, емоційний ресурс для вирішення конфлікту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Під конфліктом розуміємо найбільш гострий спосіб вирішити суперечність або суперечності, що виникли в процесі взаємодії протидіючих сторін. Учасниками конфлікту є особи або групи осіб, що мають розбіжності щодо основної суперечності, конкретного процесу, явища, події, яка є предметом конфлікту. Конфлікти поділяються на типи залежно від кількості учасників, предмету, цілей, прагнень, тривалості процесів протидії та інших факторів.

Конфлікт розвивається від етапу утворення та усвідомлення через конфронтацію до вирішення конфлікту. Стратегія вирішення конфлікту, якої дотримуються керівник та адміністрація підприємства носить назву управління конфліктами. Від ефективності вибору стратегії управління в кожному конкретному випадку залежить ефективність розв'язання конфлікту та масштабність прогнозованих наслідків.

Вибір стратегії управління конфліктами спирається на чотири послідовні дії, успішність яких створює підґрунтя для успішного управління конфліктом:

- 1) Визначення мети управління даним конфліктом;
- 2) Отримання інформації про всі елементи конфлікту, повноцінна оцінка конфлікту;
- 3) Вибір оптимальної стратегії та здійснення впливу на конфлікт, що є безпосередньо процесом управління;
- 4) Відпрацювання алгоритму управління конфліктом за даною стратегією.

Для розв'язання конфлікту потрібно, щоб він задовольняв кілька факторів, серед яких:

- 1) Знаходження конфлікту в конкретній фазі розвитку, готовність його до вирішення, а саме – виокремились сторони протидії, визначений предмет конфлікту;
- 2) Сторони виявляють потребу у процедурі вирішення конфлікту;
- 3) Є матеріальний, моральний, емоційний ресурс для вирішення конфлікту.

РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Методики оцінки конфліктів на підприємстві

Задля успішного розв'язання конфлікту необхідно спочатку дослідити його причини, предмет, виокремити учасників, розуміти їхні мотиви. Загалом, продуктивне управління конфліктами базується на виваженій, детальній діагностиці конфліктів. В комплексну діагностику входять наступні складові:

- 1) Вивчення причин конфлікту, основних суперечностей, встановлення емоційного стану учасників конфлікту;
- 2) Встановлення учасників конфлікту;
- 3) Вивчення історії конфлікту, виявлення стадії, на якій він знаходиться зараз;
- 4) З'ясування позицій сторін, їх стосунків, прагнень та вимог;
- 5) З'ясування ставлення сторін до ситуації конфлікту, їх готовність до вирішення та конкретних шляхів вирішення цього конфлікту [53].

Загалом конфліктами, їх перебігом, методами їх розв'язання та управління ними займається окрема наукова галузь – конфліктологія. Дослідження, інакше, оцінка конфлікту може відбуватись за допомогою як загальнонаукових методів, так і спеціальних методів.

До загальнонаукових відносяться спостереження, експеримент, різні форми опитування (бесіда, анкетування).

До спеціальних методів відносять такі, якими послуговується конкретна наукова галузь, що дотична до дослідження даного конфлікту.

Задля найбільш повного управління конфліктами послуговуються також спеціальними методами, розробленими в рамках конфліктології.

Науковець С.М. Ємельянов групує методи дослідження конфліктів за чотирма групами: вивчення та оцінка особистості, вивчення та оцінка соціально-психологічного середовища групи, діагностика та аналіз конфлікту, його джерел та розвитку, безпосередньо методи управління конфліктами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Методи оцінки конфліктів

Джерело: складено автором за [30].

Конфліктологія як наука спирається на велику кількість методів вивчення конфліктів, серед яких системний, емпіричний, ситуативний підхід, метод «картографії конфлікту», метод експертних оцінок, соціометрія, комп'ютерний контент-аналіз та багато інших.

Системний метод оцінки реалізується у розгляданні всієї сукупності взаємодій, що відбуваються між працівниками підприємства. Конфлікт тут розглядається через внутрішню та зовнішню взаємодії. Аналізу підлягають і можливі зовнішні чинники, і умови праці тощо. Недолік системного методу в тому, що досліджувана взаємодія, строго кажучи, не являється системою, і має багато додаткових факторів, що ускладнює проведення такого аналізу.

Ситуативний метод оцінки конфліктів описує конфлікт в даній ситуації. Сутність методу полягає в створенні динамічної моделі конфлікту, яка дозволяє розглянути його «тут і зараз», за наявних умов виробництва та колективу.

Метод картографії конфлікту полягає у створенні так званої «карти» з нанесенням на неї всіх сторін конфлікту з урахуванням їх побажань та побоювань і предмету конфлікту. За допомогою такої стандартизованої карти як способу оцінки

конфліктної ситуації можливо виробити подальшу стратегію розв'язання конфлікту, налагодити взаємозв'язки між конфліктуючими сторонами.

У конфліктології застосовується також метод експертних оцінок, який найкраще себе виявляє для прогнозування можливих конфліктів та виявлення прихованих. Для застосування цього методу важливо зібрати необхідну експертну команду з фахівців, обізнаних в даному виробництві, знайомих з його особливостями, сформулювати питання, які перед ними поставити, створити умови для їх роботи.

Одним з методів, що активно розвиваються в сучасному світі, є метод комп'ютерного контент-аналізу, за якого відбувається збір та систематизація інформації, що продукує підприємство та його співробітники в соціальних медіа, в мережевих каналах, за допомогою масових медіа. Таким чином створюється картина інформаційної моделі, яку демонструє дане підприємство, що доповнює інші методи оцінки конфліктів.

Соціометрія використовується для оцінки емоційно-психологічних стосунків, що склались в колективі, демонструє динаміку взаємин, лідерів думок, відторгнутих членів колективу, і таким чином висвітлює сітку стосунків. Соціометричні дослідження є досить простими у застосуванні та вимагають небагато часу.

Методи оцінки конфліктів повинні відповідати наступним критеріям [6]:

- Об'єктивність. Результати досліджень повинні бути неупередженими, достовірними, не покладатися на чутки та припущення.
- Відповідати поставленим задачам, бути валідними.
- Надійність. Результати досліджень при повторному проведенні не повинні мати значних похибок.
- Відповідність. Методи оцінки конфлікту повинні обиратися із урахуванням специфіки підприємства, виробництва, особливостей організації процесів управління.
- Економічність. Зазвичай слід застосовувати оптимальні за часовими, ресурсними, людськими витратами методи.

Серед методів, якими вивчають конфлікти на підприємстві послуговуються також наступними методами:

- спостереження;
- експеримент;
- аналіз документів;
- інтерв'ю;
- анкетування.

Спостереження відбувається в процесі розвитку конфлікту, фіксації поведінки учасників та їх висловлювань, реакцій та дій. Саме під час діяльності люди розкриваються найбільш повно, демонструючи спектр емоцій та прагнень, що допомагає комплексній оцінці конфлікту. Спостереження можна проводити різними способами, зокрема:

- 1) польове – в цьому разі дослідник включений в спільний простір з учасниками конфлікту та проводить спостереження за їхньою комунікацією та взаємодією в процесі конфлікту;
- 2) включне – дослідник знаходиться всередині групи;
- 3) лабораторне – відбувається у спеціальному приміщенні і потребує обладнання;
- 4) структуроване – за заздалегідь сформованим планом, структурою;
- 5) неструктуралізований спосіб – спрямований на виокремлення лише об'єктів спостереження [7].

Експеримент як метод вивчення конфлікту використовується для дослідження обставин конфлікту та можливості його втілення. Так, при використанні цього методу проводяться певні експериментальні дії у підприємстві, що вивільнюють проблему. Наприклад працівники відділу діляться на дві групи за віковою категорією, після чого оцінюється продуктивність роботи обох груп – таким чином встановлюється правомірність скорочення штату за віковою ознакою.

Експеримент відбувається за виконання наступних пунктів: вибору досліджуваної та контрольної груп; створення для обраних груп експериментальної ситуації; фіксація відмінностей результатів в двох групах, якщо такі будуть.

Аналіз документів є частиною статистичної оцінки конфлікту. Документи можуть бути словесні, офіційні або неофіційні та статистичні. Дослідження документації дозволяє виявити залежність між продуктивністю працівників та їх рівнем освіти, соціальним статусом, професійними навичками, встановити джерела конфлікту.

Інтерв'ю є одним з найбільш розповсюджених методів вивчення конфлікту, і може бути як індивідуальним, так і груповим. Для інтерв'ю заздалегідь готують план, який включає ключові питання конфлікту, нотують результати. Перевагою інтерв'ю є особистий контакт з опитуваними, неможливість залишити запитання без відповіді, адже навіть невербальна реакція респондента є певною відповіддю, опція додаткових, уточнюючих запитань.

Анкетування є найбільш швидким для застосування методом, щоб встановити думки, позиції, прагнення всіх учасників колективу, зокрема й учасників конфлікту. Анкетування використовують і з метою зібрати статистичні дані про настрої в колективі, і в соціометричному методі дослідження, як дієвий інструмент встановлення групової динаміки. Негативною рисою анкетування є можливість пропуску відповіді, необхідність точно формулювати питання та детально структурувати анкету задля отримання об'єктивної відповіді респондентів.

2.2. Інструменти управління конфліктами на підприємстві

Конфлікти потребують зваженого способу вирішення, на вибір якої впливають причини, тип, та статус перебігу конфлікту. При появі конфлікту в межах підприємства учасникам, адміністрації, менеджерам необхідно обрати та дотримуватись певної стратегії діяльності. Така стратегія носить назву управління конфліктами. Визначення управління конфліктами неоднозначне, і різними науковцями формулюється з певними змінами. Так, Ф. Глазл пропонує розуміти поняття управління конфліктами у найширшому розумінні як певний процес, що контролюваний його учасниками або силами ззовні, до яких відносять суспільні інституції, сили влади, уповноважені особи та ін. [9, с. 293]. Дослідник А.М. Гірник розглядає вужче визначення управління конфліктом, подаючи його через управління

діяльністю окремої особи. Тут мова йде про поведінковий аспект взаємодії, і на перший план виходить робота з окремою особистістю – вплив на її поведінку, використання методів тиску, маніпулювання емоційними станами учасників тощо [8, с. 80–88].

У зарубіжних науковців можемо знайти визначення управління конфліктами через довготривалі, повсякчас складні для виконання, процеси, що ведуть до розв'язання конфлікту [56, р. 3]. В іноземній літературі поширене також поняття «оволодіння конфліктом», яке передбачає мінімізацію, придушення негативних наслідків конфлікту.

Вчені Л.В. Ложкін та Н.І. Пов'якель пропонують розуміти управління конфліктами як цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію з метою його вирішення [27]. Провівши аналіз різних підходів, зупинимось на визначенні поняття «управління конфліктами» як цілеспрямованого впливу на розвиток конфлікту задля руйнування або реконструювання системи, в якій конфлікт функціонує. Такий вплив має спиратись на об'єктивні закони та не протирічити законодавству країни [4, с. 180].

Американський науковець К. Мур запропонував класифікацію підходів до управління конфліктами, що є однією з найбільш розповсюджених зараз.

1. Стратегія стримування. Вона базується на упевненості в умінні сторін самостійно врегулювати стосунки, вгамувати конфлікт.

2. Стратегія супроводу процесів. Ця стратегія спрямована на співпрацю з конфронтуючими сторонами, взаємодію з їх усталеними стосунками, в межах складених історично відносин.

3. Стратегія соціо-терапевтичного супроводу. Основою її є робота з окремими учасниками конфлікту.

4. Стратегія посередництва. Має місце у випадку неможливості сторін домовитися, при високому емоційному рівні конфлікту або додаткових обставинах, що унеможливають комунікацію сторін, при потребі додаткового посередника для ухвалення спільного рішення.

5. Третейський суд. Сторони конфлікту відсторонюються від ухвалення рішення, воно виноситься окремим, таким, що не має особистої вигоди у результаті, арбітром.

6. Силове втручання. Бажання та претензії сторін конфлікту залишаються поза увагою, конфлікт урегулюється застосуванням влади, демонстрацією сили третьої сторони, погрозою або накладанням штрафних санкцій [10].

Американські вчені Р. Акофф і Ф. Емері пропонують такі типи стратегій управління конфліктами:

1. Стратегія усунення. За цієї стратегії необхідно перетворити навколишнє середовище таким чином, щоб у сторін не виникало можливості здійснювати конфронтацію. Можливі такі розгортання подій:

- «ізоляція сторін», що базується на створенні умов роботи, за яких сторони конфлікту втрачають можливість конфронтації, наприклад, зміна робочого часу, організація роботи в окремих групах;
- відновлення ресурсів, нестача яких могла стимулювати появу конфлікту, наприклад, виділення коштів на премії;
- усунення одного з учасників конфлікту з місця його перебігу (зокрема, звільнення однієї зі сторін).

2. Стратегія дозволу. Ця стратегія спирається на змінення поведінки сторін конфлікту, або зміну їх думок, характеристик, цінностей, після чого конфлікт вичерпується.

3. Стратегія вирішення. В цьому разі один або всі сторони конфлікту намагаються підвищити шанси на виграш у конфлікті за допомогою обраної поведінки, вибраних з усіх можливих дій.

При обиранні стратегії вирішення конфлікту зазвичай потрібно врахувати його можливі наслідки. Такі наслідки реалізуються через наступні аспекти:

- 1) Емоційні витрати сторін конфлікту;
- 2) Предмет конфлікту та його значення для сторін;
- 3) Дотримання конкретної процедури розв'язання конфлікту.

Ігнорування запитів сторін, фактично відсутність процедури вирішення конфлікту, придушення його без задоволення потреб його учасників сприяє подальшій конфронтації, загостренню конфліктної ситуації [4].

Вибір стратегії управління конфліктами спирається на чотири послідовні дії, успішність яких створює підґрунтя для успішного управління конфліктом:

- 5) Визначення мети управління даним конфліктом;
- 6) Отримання інформації про всі елементи конфлікту, повноцінна оцінка конфлікту;
- 7) Вибір оптимальної стратегії та здійснення впливу на конфлікт, що є безпосередньо процесом управління;
- 8) Відпрацювання алгоритму управління конфліктом за даною стратегією.

Залежно від того, наскільки ефективно обрано стратегію управління конфліктами, будуть розрізнятися і наслідки конфліктів. Якщо підібрана стратегія відповідає особливостям конфлікту, руйнівні наслідки будуть мінімізовані, і це вивільняє продуктивний потенціал конфліктної ситуації. Як правило, важливо відділити приховані конфлікти від активних, таких, що відбуваються не приховано. Управління конфліктами відбуватиметься за двома цими векторами. Якщо конфлікт є прихованим, неявленим, для управління ним потрібна довготривала робота щодо збору даних та оцінки. Реальні конфлікти, що знаходяться в стані загострення, потребують прискорення таких процесів, і інших стратегій управління. В управлінні реальними конфліктами існує дві підходи – обхід конфлікту та його розв'язання [18, с. 207].

В «Психології управління» за авторством Л.М. Карамушка запропоновано сценарії обходу конфліктів, реалізовані через конкретні дії:

- Ізоляція сторін, за якої одного з учасників, наприклад, переводять до іншого виробничого відділу, що мінімізує або унеможлиблює контакт сторін.
- Обмеження повноважень, що застосовується для обмеження владних можливостей конфліктуючих сторін, яке вони можуть використовувати для своїх інтересів, зокрема, при зловживанні службовим статусом однією зі сторін, цю сторону понижують у посаді.

- Призначення штрафів та штрафних санкцій, які можуть бути реалізовані не лише в грошових еквівалентах, але й у винесенні догани або попередженні про неї.

- Переорієнтування вектору енергії, коли енергія конфліктної взаємодії учасників спрямовується в інше русло, наприклад, для виконання спільного завдання або для подолання «зовнішнього ворога».

- Витискання, яке полягає в замовчуванні, ігноруванні наявності конфлікту в колективі або самими учасниками або й особами, що мають владні повноваження в цьому колективі, в надії, що конфронтація припиниться природним чином.

- Співіснування, можливе за умови усвідомлення учасниками конфлікту цілей спільної діяльності, і ці цілі переважають над власними інтересами сторін, а також за наявності поваги та толерантного ставлення учасників один до одного.

Управління реальними конфліктами також має певні стратегії, вибір яких залежить від проведеного аналізу ситуації. Так, в контексті поведінкового підходу, розглядають саме діяльність сторін конфлікту, включно з комунікативними діями, та пропонують скеровувати саме таку діяльність, щоб досягти порозуміння в конфлікті. Конфліктолог Д. Дена запропонував так звану чотирикрокову модель поліпшення стосунків в ситуації конфлікту в колективі [39, с. 36–86]:

1. Крок перший. Налагодження комунікативних зв'язків. Зазвичай діючий, реальний конфлікт може спричинити емоційне ставлення опонентів одне до одного, що сприяє уникненню будь-якої комунікації, та унеможлиблює вирішення конфлікту. На цьому кроці учасники, або один з учасників, намагається знайти особливості іншого учасника або учасників конфлікту, для того, щоб налагодити спілкування. Важливо не допускати емоційних, експресивних, насильницьких дій під час цього кроку, та не відмовлятися від прагнення вирішити розв'язати конфлікт.

2. Крок другий. Формування умов для переговорів. Тут треба підготувати обставини зустрічі учасників конфлікту: обумовити місце, час, умови зустрічі. Такі переговори краще проводити на нейтральній, зручно облаштованій території, яка не

матиме додаткових подразників. Це допоможе стабілізувати емоційний стан учасників конфлікту, отже, важливі температура, освітленість приміщення, зручні меблі. Зміст переговорів на цьому етапі краще не розголошувати в інших частинах підприємства, задля спокою учасників конфлікту.

3. Крок третій. На цьому кроці відбуваються переговори сторін із висуненням власних претензій, домагань, прагнень, з поясненням їх причин та власних позицій. Переговори мають проводитись за чітко регламентованим сценарієм, до якого входять наступні чотири етапи: вступ, запрошення до висловлювання, діалог та прорив. Під час вступу учасники конфлікту, або учасник, що є ініціатором розв'язання, налагоджують емоційний контакт, створюють сприятливу атмосферу, висловлюючи подяку за готовність до спілкування. Запрошення до діалогу полягає у пропозиції висловити свої претензії, побажання, розповісти про власне бачення учасниками конфлікту ситуації, що склалася. Діалог потрібно будувати на засадах поваги та конструктивного висловлювання. Бесіда триває стільки часу, скільки буде комфортно всім учасникам конфлікту; вектор бесіди прямує до так званого прориву, тобто, четвертого кроку моделі.

4. Крок четвертий. Прорив можна розуміти як своєрідне «укладання договору» між учасниками конфлікту, за якого сторони домовляються про взаємовигідні умови вирішення конфліктної ситуації.

Поведінкового підходу дотримувався також А. Філлей із теорією «виграшу-програшу». Науковець пропонує розглядати моделі вирішення конфліктів в трьох можливих варіантах розвитку. Вони залежать від того, як враховані всі аспекти наслідків. Перша модель вирішення – «виграш-виграш». В цьому разі враховані всі аспекти наслідків, і сторони отримують прийнятне для всіх рішення, що дозволяє досягти згоди та продуктивного функціонування. Якщо враховані запити лише однієї зі сторін, або навіть частково враховані, то така модель носить назву «виграш-програш». У цьому випадку може зберігатися емоційне напруження, і конфлікт може біти невичерпаний, або породити наступний [58, с. 8-9].

Розглянутий поведінковий підхід демонструє певні переваги – відносно швидкий спосіб вирішення конфлікту, простота у застосуванні. Серед недоліків

цього методу є те, що учасники конфлікту повинні мати глибокі комунікативні навички, уміти володіти собою та не проявляти негативних емоцій під час переговорів, а ці риси притаманні далеко не всім людям.

Серед ефективних стратегій управління конфліктами є аналітичний підхід, що базується на ретельному дослідженні всіх елементів конфлікту, зокрема, сюди відносять метод «картографії конфлікту». Засновниками цього методу вважаються Х. Корнеліус та Ш. Фейр. Стратегія управління спирається на так звану карту конфлікту (рис. 2.2), і реалізується через три етапи:

1. Етап опису проблеми, що спричиняє конфлікт. Він полягає в дослідженні основних причин конфлікту, без детального їх опису.
2. Етап визначення всіх учасників конфлікту, інтереси яких зачіпаються.
3. Створення карти, до якої включають основні потреби та побоювання усіх учасників конфлікту.

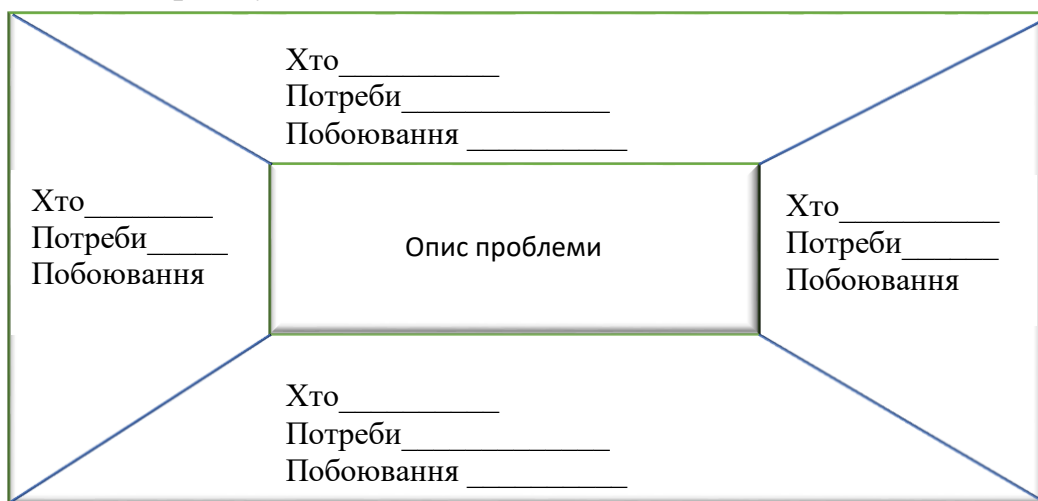


Рис. 2.2. Карта конфлікту за методом картографії конфлікту

Джерело: складено автором за [24].

Створення карти конфлікту дозволяє описати всі наявні мотиви, прагнення, цілі учасників конфлікту, включно із їх ціннісними, життєвими установками, що допомагає розглянути конфлікт якомога цілісніше, та зробити управління ним найбільш ефективним.

Техніка застосування карти конфлікту передбачає виокремлення найбільш суттєвих проблем, відносно яких сторони конфлікту і висловлюють власні прагнення та побоювання. В процесі управління конфліктом за допомогою

аналітичного методу серед всіх можливих побоювань та прагнень, які занесені до карти, виокремлюються ті, що є ключовими для даної проблеми.

Аналітичний підхід є комплексним, враховує багато факторів, сприяє аналізу конфлікту та як результат його повноцінному розв'язанню, але мінусом цього метода є його довготривалість та складність з точки зору аналітичних навичок, які треба застосувати для управління конфліктом.

Вчені У. Мастенбрук, Б. Хасан розробляли організаційний підхід управління конфліктами [60]. Він реалізується через формування умов конфліктної взаємодії таким чином, щоб вона прямувала до власного фіналу та максимально продуктивно була вирішена. Перебіг конфлікту контролюється дотриманням таких етапів, які дозволяють зняти емоційне напруження:

1. Підвищення взаємного авторитету учасниками конфлікту. Сторони з'ясовують взаємні інтереси та прагнення, налагоджують взаємодію.

2. Побудова структури суб'єктів конфлікту. Під час побудови структури виявляються лідери думок, встановлюються підбурювачі, з'ясовується рівень готовності сторін до діалогу.

3. Утримування рівноваги. Всі учасники конфлікту повинні розуміти, що вони в рівних умовах у своїх прагненнях, вільно висловлюють думки та сподівання.

4. Збереження оптимальної інтенсивності конфлікту. Це найбільш складний етап, за якого необхідно не дати конфлікту перерости в більш складний, до якого залучено все більше сторін, або ж підвищуються вимоги сторін. Ескалація конфлікту швидкими темпами може зруйнувати набуті досягнення, завадити налагодженню комунікації між учасниками.

5. Етап деталізації, протистояння та знаходження спільної думки. На цьому етапі врівноважений конфлікт потрібно «розібрати на деталі», знайти спільні точки всіх учасників конфлікту, виявити конфронтацію та синтезувати думки всіх учасників конфлікту для конструктивного діалогу.

6. Вироблення стратегії поведінки. Всі сторони повинні отримати чіткі вказівки до діяльності, які сприятимуть конструктивному управлінню конфліктом.

Не всі конфлікти піддаються управлінню за допомогою вище перелічених методів. Ситуації конфронтації можуть бути ускладнені додатковими обставинами, пов'язані з особливостями діяльності підприємства, обтяжені індивідуальними особливостями суб'єктів конфлікту. Дослідник А.Т. Ішмуратов пропонує застосовувати до управління конфліктами так званий ситуаційний підхід, що полягає в урахуванні обставин, що склалися в кожному конкретному випадку міжособової взаємодії [17, с. 123–132]. Вчений наголошує, що важливо виробити таку тактику вирішення конфлікту, яка враховує всі аспекти даного конфлікту, як соціального та психологічного процесу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Тактики вирішення конфліктів за ситуаційним підходом

Джерело: складено автором за [17].

Ситуаційний підхід розширює спектр методів та прийомів, застосованих до вирішення конфлікту, дозволяє залучати адміністративні санкції, моральні та педагогічні прийоми. Також він орієнтований на особистість в конкретних умовах діяльності, що сприяє його адаптації для будь-яких конфліктів. Але ці ж риси підходу роблять його більш складним у застосуванні, адже вимагають врахувати багато факторів, а також володіти різними методами комунікації, методів впливу, знанням психології, педагогіки, менеджменту.

Велика кількість вітчизняних дослідників пропонують для застосування діяльнісний підхід, який полягає у виконанні конкретного протоколу дій щодо

виявлення конфлікту, передбачення його розвитку та можливих наслідків, форсуванню або попередженню конфронтації, вирішенню конфлікту [28; 59].

Діяльнісний підхід концентрується не предметно-ділових суперечностях між учасниками колективу, які і дають поштовх до зовнішніх проявів – емоційного напруження, конфронтації, відмови від комунікації між учасниками конфлікту. Дослідження науковців показали, що чим вищий розвиток групи, тим рідше трапляються конфлікти через особисті інтереси суб'єктів, натомість предметом стає продуктивна діяльність колективу, професійні інтереси його членів, розбіжності у думках щодо спільної справи. При недостатній увазі конфлікти можуть перерости до конфронтації, що зачіпає сферу емоцій.

Діяльнісний підхід передбачає усвідомлення предмету конфлікту як конкретної дії, процесу, явища, та вибудовує дії учасників конфлікту, впливаючи з цієї тези. Завдяки цьому і дії з управління конфліктом в межах діяльнісного підходу природним чином укладаються у звичне функціонування підприємства, не мають статусу екстремальних, і цілком впливають з буденного існування колективу. Натомість діяльнісний підхід вимагає високого професіоналізму всіх учасників задля виконання своїх посадових обов'язків, навичок співпраці, ділової комунікації, а також високих навичок управління колективом в умовах конфлікту.

При управлінні конфліктом перераховані стратегії можуть застосовуватись в комплексі, що найчастіше і трапляється. Задля найбільш ефективного управління конфліктом можуть залучатися суб'єкти, що не є учасниками, сторонами конфлікту – в якості третейських суддів, медіаторів, керівників процесами. Процес управління конфліктами є глибокою та комплексною роботою на багатьох рівнях – від психологічного до організаційного [43].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Задля успішного розв'язання конфлікту необхідно спочатку дослідити його причини, предмет, виокремити учасників, розуміти їхні мотиви. Розуміння першоджерел, прагнень та мотивів учасників стане в нагоді для успішного управління конфліктом. Важливим також є визначення етапу розвитку конфлікту.

Серед методик оцінки конфліктів виокремлюють наступні: вивчення та оцінка особистості; вивчення та оцінка соціально-психологічного середовища групи, діагностика та аналіз конфлікту, управління конфліктами.

До стратегій вирішення конфліктів відносять наступні: стратегія усунення, стратегія дозволу, стратегія вирішення. Різними науковцями також були запропоновані різні підходи до вирішення конфліктних ситуацій: чотирикорова модель поліпшення стосунків, поведінковий підхід, метод картографії конфлікту, організаційний підхід, ситуаційний підхід, діяльнісний підхід тощо.

При управлінні конфліктом перераховані стратегії можуть застосовуватись в комплексі, що найчастіше і трапляється. Задля найбільш ефективного управління конфліктом можуть залучатися суб'єкти, що не є учасниками, сторонами конфлікту – в якості третейських суддів, медіаторів, керівників процесами. Процес управління конфліктами є глибокою та комплексною роботою на багатьох рівнях – від психологічного до організаційного.

РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Узагальнена характеристика підприємства АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» належить державі, та виступає як постачальник поштових послуг в Україні, з визначенням, як національний оператор поштового зв'язку. «Укрпошта» не тільки пересилає та доставляє листи, посилки, чи грошові перекази. Саме АТ «Укрпошта» має єдине право на розробку та друк поштових марок, поштових карток та конвертів, що презентують Україну як державу із поштовим сервісом.

Всі дії підприємства АТ «Укрпошта» підпорядковується законодавству України. Передусім це Закон України «Про поштовий зв'язок», а також інші законами, що регламентують його підприємницьку діяльність. Діяльність компанії регламентована й актами Всесвітнього поштового союзу.

За правове забезпечення діяльності організації відповідають окремі посадові особи, серед яких є керівник організації та керівник системи управління персоналом. Правова робота покладається на юридичний відділ, який підпорядковується у своїх діях трудовому законодавству.

Особливістю кадрової роботи є специфіка взаємодії з людьми, які перебувають у безпосередньому контакті з роботодавцем, мають власні погляди, характер, індивідуальність, обставини життя. Тому задля успішної організації їхньої діяльності, і в процесі запобігання конфліктним ситуаціям, необхідно встановлювати та дотримуватись правил та обов'язків, що регламентують діяльність учасників трудових відносин. І це досягається шляхом встановлення централізованих локальних чи юридичних норм.

Серед норм централізованого характеру слід виокремити акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Очевидно, що окремі робочі питання регулюються юридичними нормами локального характеру, які ухвалюються в кожній організації залежно від її функцій, спрямованості та потреб.

Ринкові відносини висувають на перший план наступні акти локального регулювання: кадрові накази керівництва організації (прийом на роботу чи посаду, звільнення, переводи співробітників); посадові інструкції, положення щодо функціоналу, положення про підрозділи організації; стандарти діяльності організації тощо (див. додаток А).

Загальна система нормативних актів щодо урегулювання праці включає в себе генеральні, галузеві та регіональні угоди, колективні договори та систему інших юридичних актів, що розроблені в організації та регулюють правові відносини. Поряд із тим існують ненормативні акти, що являються розпорядженнями та вказівками, які виносить керівництво служби управління персоналом або її підрозділами.

Нормативною базою функціонування АТ «Укрпошта» є нормативно-правові акти щодо доступу до публічної інформації, проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку», інші галузеві документи. «Укрпошта» представлена поштовою мережею відділень, що знаходяться у різних куточках країни (їхня кількість перевищує 11 000) і складається з 29 філій (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за [15].

Також до АТ «Укрпошта» відноситься філія, присвячена фаховим новинам та питанням – «Поштовий вісник».

Історично «Укрпошта» є так званим об'єднанням поштового зв'язку, яке датою свого народження може враховувати 2 лютого 1994 року, коли Кабінет міністрів України видав наказ про його виникнення. Об'єднання поштового зв'язку виникло після розділення галузі зв'язку на окремі підрозділи, а саме поштовий та електрозв'язок. Через чотири роки, у липні 1998 року постановою Кабінету Міністрів України від 4 січня 1998 р. за № 1, об'єднання було перебудовано на Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», з аббревіатурою УДППЗ «Укрпошта». У 1999 році підприємство підпало під реорганізацію, та було трансформоване в унітарне, господарем якого виступала держава, а управління належало Міністерству інфраструктури України. 2002 рік став роком розпорядження Кабінету Міністрів України, за якого «Укрпошта» отримала функції національного оператора поштового зв'язку України. У липні 2015 року «Укрпошта» пережила ще одну трансформацію, ініційовану урядовим комітетом з питань розвитку інфраструктури та екологічної політики. З 2015 до 2017 років підприємство УДППЗ «Укрпошта» перетворилось на акціонерне товариство, спираючись на наступні папери:

- розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2015 № 728-р «Про перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство»;
- наказ Мінінфраструктури від 11 листопада 2015 № 465 «Про реорганізацію Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство».

У зв'язку з тим, що «Укрпошта» є стратегічним підприємством, то єдиним зберігачем його акцій залишається засновник, а саме держава. Завершення процесу реорганізації відбулось 1 березня 2017 року. У 2016 році підприємство удосконалило свою діяльність, відмовившись від неефективних послуг, змінивши склад працівників та систему їхньої мотивації.

АТ «Укрпошта» – потужне підприємство, що має міжнародне значення та підтримує членство у відомих фахових організаціях, наприклад:

- Всесвітній поштовий союз (ВПС) (з 1947 р.);

- Регіональна співдружність в галузі зв'язку (РСЗ), починаючи з 1991 р.;
- Європейська асоціація «PostEurop» (з 1994 р).

Зараз АТ «Укрпошта» надає більше п'ятдесяти різних типів послуг для населення України, спираючись на завдання, визначені Стратегічним планом розвитку (див. додаток Б). Серед них:

- Варіативні послуги щодо відправлення та доставка листів, посилок, втілення інтернет-доставки або доставки з магазинів за допомогою кур'єрської доставки, доставка лікарських засобів, послуги брокера, доставляння листів та посилок по Україні та за її межами тощо;
- фінансові послуги, до яких відносять грошові та міжнародні перекази, оплату комунальних послуг, виплату пенсійних нарахувань, страхування);
- рекламні послуги у приміщеннях зв'язку;
- вироблення та розповсюдження, запуск в обіг та вилучення з нього поштових марок та листівок, супутніх філателістичних товарів;
- он-лайн послуги з поштового зв'язку тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції АТ «Укрпошта»

№	Функції підприємства	Зміст функції
1	Філателістична	Виробництво, ранжування, продаж поштових марок, конвертів, карток, уведення та вилучення їх з обігу
2	Транспортна	Перевезення поштових відправлень територією України
3	Будівнича	Будівництво, реконструкція, модернізація основних потужностей, освоєння нових
4	Поштова	Прийом, пересилання, видача поштових та грошових відправлень, доставка соціальних виплат, пенсій, розповсюдження періодичних видань, послуги з розрахунково-касового обслуговування щодо комунальних платежів, реалізація цінних паперів, рекламної продукції, кур'єрська доставка тощо
5	Інформаційна	Надання послуг із використанням сучасних інформаційних технологій
6	Торгівельна	Здійснення діяльності відповідно чинного законодавства

Джерело: складено автором за [47; 42].

У своїй місії АТ «Укрпошта» вбачає: «надання високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг» [47]. Метою діяльності Товариства є «отримування грошового прибутку за допомогою надання поштових послуг населенню» [15]. Серед цінностей підприємство заявляє відповідальність та клієнтоорієнтованість, високоякісність, надійність та оперативність.

До найвиразніших завдань АТ «Укрпошта» можемо віднести:

1. Якісне та своєчасне задоволення потреби користувачів у поштових послугах.
2. Нарощення прибутків в процесі надання поштового сервісу задля виконання грошових планів підприємства.
3. Забезпечення роботи єдиної, доступної поштової мережі України.

Наразі генеральним директором АТ «Укрпошта» є І.Ю. Смілянський, який працює на цій посаді з 2016 року. Керівництво втілюється за допомогою заступників з різних питань (з персоналу, з операційної діяльності, з розвитку мережі, з інформаційних технологій, з розвитку бізнесу, з фінансових питань) та директорів департаментів (зі стратегії та трансформації, з комунікації та налагодження комунікації з державними органами, поштового сервісу, торгівлі роздрібним товаром у приміщеннях поштових відділень).

За даними офіційної сторінки АТ «Укрпошта», наразі підприємство налічує понад 72 тис. працівників, серед яких переважають працівники-оператори відділень, сортувальники та листоноші [47].

Згідно статистичних даних, послугами «Укрпошти» користується переважно населення пенсійного та передпенсійного віку [42]. Найчисельніші категорії громадян, які користуються послугами «Укрпошти» відрізняються в сільській та міській місцевостях.

У міських відділеннях 40 % користувачів – чоловіки та жінки пенсійного віку; в сільській місцевості кількість користувачів-пенсіонерів зростає до 50% від усієї кількості користувачів.

Найчисельнішими споживачами послуг «Укрпошти» є комерційні та державні підприємства. Послугою грошових переказів користуються як фізичні, так і юридичні особи. Перекази, які здійснюються юридичними особами зазвичай є виплатами заробітної платні, погашенням аліментів або виплатою дивідендів. Люди, що не є фізичними особами, користуються цією послугою з наступними цілями:

- грошові перекази іншим фізичним особам в якості фінансової підтримки (постійної, епізодичної, як подарунки до свят);
- здійснення переказів юридичним особам в цілях оплати комунальних послуг або товарів;
- погашення кредитів.

Послугою «Приймання платежів» користуються переважно жінки старшого віку (40-50 років), не безробітні, що мають чоловіка та родину. Послугою «Передплата» користуються юридичні та фізичні особи. Серед фізичних осіб найчисельнішою групою також є старші жінки з невисоким рівнем доходів, що не мають підключення до Інтернету та його новинних ресурсів. Юридичні особи різноманітні в операторах за передплатою, що не дає підвести спільний знаменник [42].

Офіс головного підприємства знаходиться у Києві, вул. Хрещатик, 22.

Дослідження роботи будуть спиратися на дані, отримані у Центральному управлінні відділенні «Укрпошти» в Миколаївській області, що розташоване у Миколаєві, на вул. Новозаводській, будинок 1.

Миколаївська дирекція публічного АТ «Укрпошта» вважається заснованою у 2000 році (див. додаток В).

До Центру управління персоналом (надалі ЦУП) входить п'ять відділів, серед яких відділ менеджменту. Його обсяг невеликий, оскільки штат працівників складається з 8 осіб, а склад керівників з 2 осіб: Начальник Відділу – Т.В. Антонова та заступник начальника Відділу – Ю.Ю. Кондратьєв. Відділ підбору персоналу ЦУП згідно зі структурою управління, затвердженою наказом гендиректора Товариства (далі – керівник Товариства) від 27.02.2020 N 195 у редакції наказ від

30.09.2020 №1001s є структурним підрозділом Філії. Всього у Центрі управління персоналом працює 22 людини, включно з Т.В. Антоною.

Підпорядковуються: безпосередньо – начальнику ЦУП миколаївської Філії; адміністративно – директору даної філії; функціональним керівником є директор Департаменту підбору та адаптації персоналу Центрального апарату управління АТ «Укрпошта», а у разі його відсутності начальнику управління регіональної підтримки підбору персоналу.

Підрозділ очолює начальник (керівник Підрозділу), який призначається генеральним директором Товариства. Посаду керівника Підрозділу передбачено штатним розписом Центрального апарату управління Товариства з визначенням робочого місця такого працівника у Філії.

Посади працівників цього розділу, крім посади керівника Підрозділу передбачено штатним розписом філії.

До основних завдань Підрозділу належать:

1. Здійснення підбору адаптації працівників Філії;
2. Складання постійно діючого плану щодо укомплектування Філії необхідними спеціалістами;
3. Укомплектування Філії відповідною кількістю працівників необхідної спеціалізації та кваліфікації, відповідно до наданих заявок;
4. Інші функції в межах функціоналу Підрозділу.

Серед функцій Підрозділу наступні:

1. Організаційна:
 - добір необхідних спеціалістів відповідно до запиту на рівень кваліфікації, враховуючи потрібні якості особистості та професійні навички, з огляду на максимальну трудову реалізацію співробітників;
 - створення умов для зростання управлінських кадрів в межах Філії для заміщення вакантних управлінських посад;
 - узгодження з керівництвом кандидатів на вакансії керівників відділів, при призначенні яких передбачено таке погодження;

– дослідження та передбачення можливої кадрової потреби, спираючись на плани економічного і соціального розвитку Філії, формування та ведення баз кандидатів.

2. Функція розробки:

– створення проектів розпорядчих, нормативних, методичних та інших документів Філії, забезпечення їх впровадження;

– формування критеріїв оцінки та підбору кандидатів до кадрового резерву.

3. Функція участі у:

– формуванні бюджету, витрат на підбір персоналу Філії, контроль його виконання;

– підготовці та проведенні Філією корпоративних заходів;

– у визначенні заходів з ліквідації причин, що призвели до нещасного випадку у Підрозділі.

4. Забезпечення:

– розгляду претензійно-позовних матеріалів, формування відповідної звітності в межах покладених цим Положенням на Підрозділ основних цілей та функцій;

– розгляду громадських звертань та належне вирівнювання питань, порушених у цих зверненнях в межах покладених цим Положенням на Підрозділ основних завдань та функцій;

– підвищення якості умов виробництва, технології поштового зв'язку та бізнесу, створює можливості для розвитку Товариства, пропозиції щодо них.

5. Здійснення:

– подій, проектів, ідей з підвищення іміджу Товариства як роботодавця в межах компетенції;

– укомплектування Філії працівниками необхідних проф. спеціальностей і кваліфікації відповідно до поданих заявок;

– створення діючої програми добору та адаптації співробітників Філії;

– добір та адаптація співробітників Філії;

- участі у створенні бізнес-плану підприємства, з огляду на кадрові потреби, змін у трудовому колективі внаслідок впровадження нових технологій;
- дослідження трудових ресурсів, представлених на ринку праці, з метою відшукування кваліфікованих працівників;
- поточне і перспективне планування потреб Філії в робочій силі;
- створення і ведення бази співробітників Філії з метою виявлено потенційних кандидатів на посади вищого рівня;
- ведення супроводжувальної документації, зокрема звітностей, матеріалів, документів.

6. Проведення аналітичних операцій щодо стану виконання плану, прорахунків, фінансових досягнень тощо.

7. Формування заявок проектів фінансового руху: коштів (ФПРГК) в системі СЦП на основі SAP та створення заяв на оплату в межах статей витрат відповідно до компетенції Підрозділ затвердженого ФПРІЖ на поточний місяць.

8. Формування заявок на проведення торгів з обґрунтування доцільності.

9. Функцій ініціатора (замовника) договорів. Також до функцій входить ініціювання розторгнення договорів, що неактуальні для Філії або Товариства.

10. Інші завдання в межах функціоналу Підрозділа.

В підсумку, можемо зауважити, що АТ «Укрпошта» пропонує актуальні та необхідні послуги, що важливі населенню, та мають попит, але деякі користувачі надають перевагу іншим постачальникам поштових послуг, і переходять до конкурентів «Укрпошти». Одним з таких суперників є ТОВ «Нова Пошта». Перевагою «Нової пошти» є залучення сучасних технологій, відстеження їх розвитку та оновлення власних технологічних ресурсів відповідно до запиту часу, краща матеріальна база, автопарк тощо. Тому боротьба за клієнтську базу є актуальним питанням для «Укрпошти». Ключовим аспектом перетворення підприємства є втілення в дійсність продуктивної операційної системи, активізація конкурентоспроможної маркетингової політики на ринку, формування клієнтської прихильності та довіри до надавача послуг [26].

3.2. Аналіз структури та динаміки персоналу АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є третім за чисельністю робочих місць роботодавцем України. Компанія використовує дворівневу організаційну модель, що спирається на такі рівні:

- управлінський апарат, що знаходиться за місцем розташування юридичної особи;
- окремі структурні підрозділи, Філії, на які покладається частина функції юридичної особи [15, с. 3].

Розподіл персоналу АТ «Укрпошта» у 2020 році відбувався таким чином: 92% працівників було зайнято у виробництві, 8% склали працівники управлінського складу. Серед виробничого складу частка начальників відділень поштового зв'язку складала трохи більше 20%, коли операторів було 19%, а листоноші становили найбільш чисельну групу працівників – 45%.

Минулий рік продемонстрував досить високий плин кадрів по всьому підприємству АТ «Укрпошта» – коефіцієнт плину по підприємству становив 21,1%. Середній вік співробітників вищий від 40 років: адміністративно-управлінський персонал – 43.4 роки, виробничий – 46.7 років [15, с. 10].

Реструктуризація підприємства АТ «Укрпошта» відбувається на всіх ланках, включно з ланкою кадрів. Згідно Звіту за 2020 рік, управлінська команда була практично повністю оновлена – на 95%. Велика розгалуженість компанії накладає особливу складність на керування процесами, і одним із завдань команди є розробка нової системи управління, яка легко піддається керуванню. Завдяки реструктуризації було побудовано єдину систему управління персоналом, що керує рекрутингом, навчанням та підвищенням кваліфікації працівників підприємства, опікується питанням стимулювання та мотивації. Велика увага приділена також мотивуванню персоналу, зокрема, розробка системи надбавок, перегляд окладів працівників [15].

За результатами оцінки персоналу на основі спостережень та інтерв'ю співробітників миколаївської філії АТ «Укрпошта» можна умовно поділити на три основні категорії (рис. 3.2):

1. «Червона категорія» – люди, що важко приймають нові технології, не розуміють процесу побудови клієнтоорієнтованого продукту.
2. «Сіра категорія» – працівники, які здатні оновлювати власну діяльність, але потребують навчання та розвитку.
3. «Зелена категорія» – працівники, робота яких відповідає категоріям якості, запропонованим командою «Укрпошти».

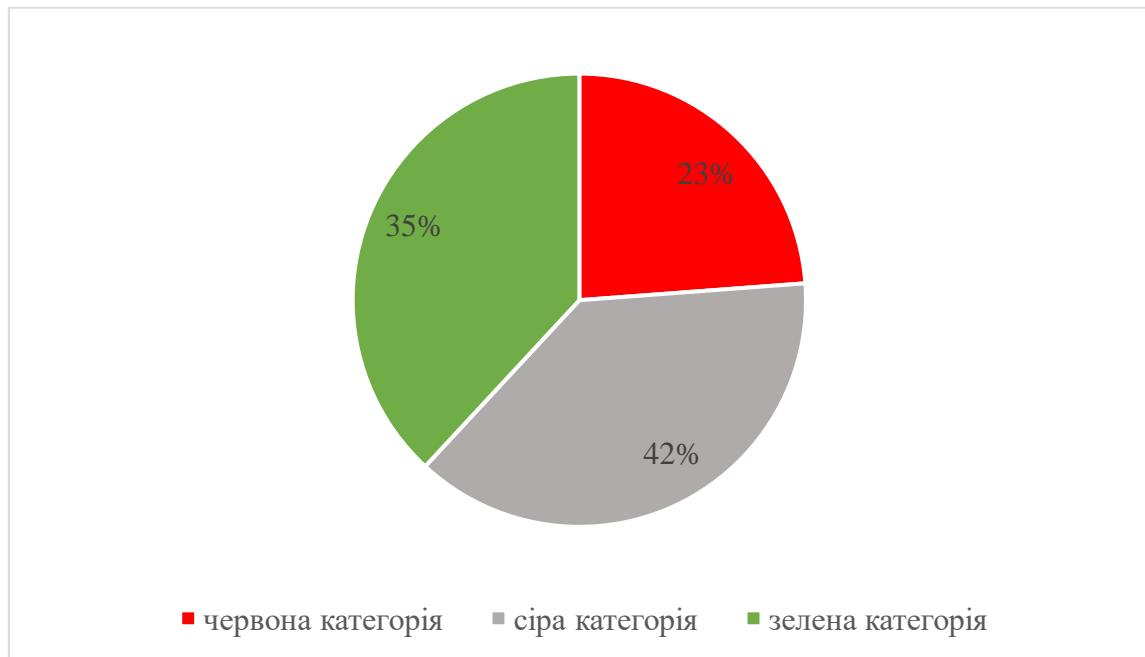


Рис. 3.2. Розподіл працівників відділу за критеріями якості роботи

Джерело: розроблено автором.

При цьому більше половини працівників мають великий стаж роботи та професійно свідомі власної діяльності, що мотивує керівництво не піддавати їх скороченню штатів або заміщенню на їхніх посадах іншими, молодими працівниками. Тому важливим питанням постає робота з наявними кадрами задля підвищення їхньої мотивації та покращення якості роботи. Ключовим тут виступає роз'яснювальна робота з вже наявними людськими ресурсами, курси з підвищення кваліфікації, система надбавок та пільг [33].

Так, один з інструментів для управління конфліктами біло переведення оплати праці співробітників центру сортування на відрядну форму, яка варіюється залежно від обороту продукції. Не розуміння фінансової сторони справи призвело до тимчасового конфлікту – допоки співробітники не зауважили значне підвищення

заробітних плат. Така форма оплати дозволяє працівникам відстежувати, за що саме вони отримують кошти, розуміти власні цілі та результати діяльності. Серед цілей відділення «Укрпошти» – перевести на відрядну форму оплати і інші категорії працівників [38].

Серед досягнень кадрової політики АТ «Укрпошта» слід виділити також питання найму співробітників із банківським та фінансовим досвідом до центрального офісу «Укрпошти». Також навчання фінансової грамотності відбувається в Філіях для управлінського складу.

Компанія орієнтується на залучення молодих працівників, веде співробітництво з ВНЗ та коледжами, з метою залучення молодих кадрів. Одним з інструментів такого залучення є пропозиція проходження практики на базі відділень «Укрпошти» за напрямками менеджмент, логістика, торгівля, фінансові послуги.

Згідно заяв керівництва «Укрпошти», проводиться систематичне відстежування окладів працівників на аналогічних посадах у галузі задля корегування заробітних плат до конкурентного рівня. Так, протягом першого півріччя 2017 року заробітна платня зросла на 36%, при чому начальники відділень отримали на 28% вище, оператори відділень – на 40%, листоноші – майже в половину підвищили свої оклади.

Центр управління персоналом в Миколаївській області розташовано за адресою вул. Новозаводська,1, м. Миколаїв. Центр управління складається з п'яти відділів, серед яких: відділ кадрів, відділ нормування та доплат, відділ навчання, відділ добору персоналу; відділ рекрутингу.

Управління персоналом це особливий вид діяльності, який націлено на досягнення цілей компанії та особистісних цілей через найбільш ефективно залучення робочих ресурсів. Ефективність тут реалізується у своєму вузькому розумінні – як максимізація прибутків.

В сучасному контексті ефективність розглядається вже не тільки як економічна категорія, але й категорія, що спирається на задоволення самого персоналу від власної діяльності на підприємстві, його психологічного, емоційного комфорту, мотивації до роботи.

Управління персоналом має характерні особливості:

- 1) Є практично спрямованим;
- 2) Орієнтоване на особистість кожного працівника;
- 3) Відповідає стратегічним цілям підприємства.

Завдання управління персоналом:

- 1) Комплексний підхід до рекрутингу, найму, звільнення, переведенню працівників та адміністрації, із врахуванням їхнього кар'єрного руху, кваліфікації, спеціалізації;
- 2) Організація та підтримка матеріальних та моральних способів мотивації співробітників та адміністрації, ведення кошторисів;
- 3) Впровадження плану, контролю, аналізу оплати праці адміністрації, гарантування та контроль за дотриманням умов Колективного договору;
- 4) Забезпечення відповідності документообороту чинному законодавству, раціоналізація витрат заробітного фонду;
- 5) Участь в процесах розробки та впровадження Колективного договору підприємства, фіксації оплати праці та надбавок, преміювань тощо;
- 6) Гарантування оплати праці співробітникам та виплат, взяття на себе зобов'язань щодо виплат уразі заборгованості по заробітних платах;
- 7) Організація та контроль за нормами праці співробітників згідно з чинним законодавством, впровадження його модернізації;
- 8) Впровадження соціальних гарантій та пільгових прав адміністрації;
- 9) Розробка та втілення змін в структурі адміністрації та безбалансових підрозділів підприємства;
- 10) Забезпечення умов праці для осіб з особливими фізичними потребами в рамках виробництва, гарантування дотримання вимог праці для таких осіб згідно чинного законодавства;
- 11) Аналіз потреб та організації навчання адміністрації та персоналу підприємства з метою підвищення кваліфікації та поліпшення методів навчання;
- 12) Комплектація, розробка, ведення обліку річного плану навчання працівників та адміністрації;

13) Контроль діяльності підпорядкованих центральному управлінню персоналом представників адміністрації підприємства.

Аналіз кількісного складу відділів демонструє, що найбільш чисельним є відділ нормування та доплат, кількісний склад останніх років стабільний (рис. 3.3):

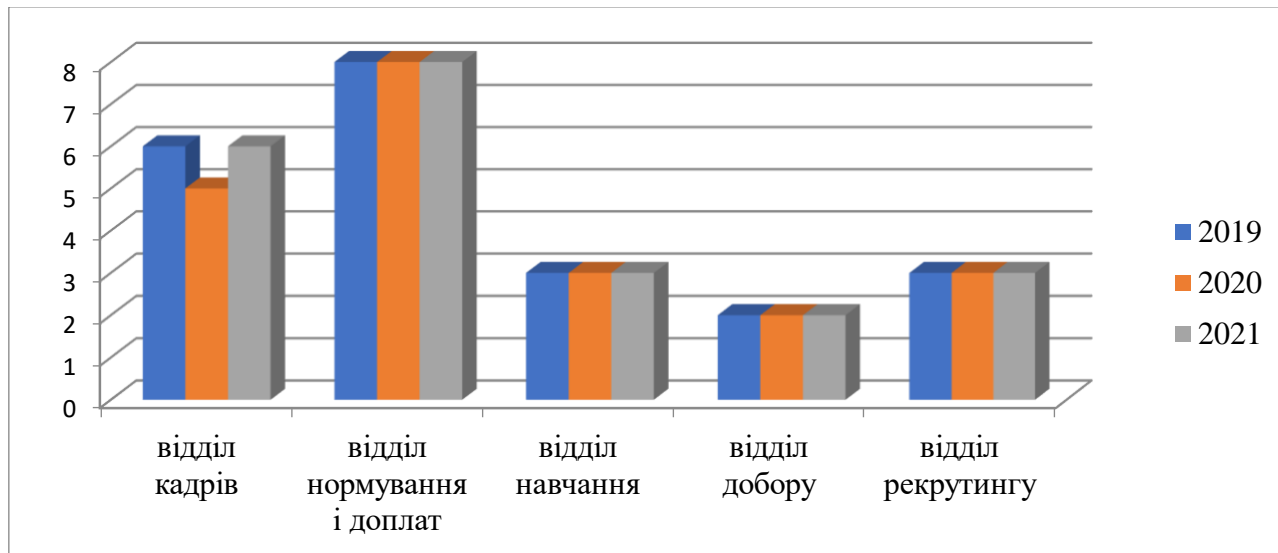


Рис. 3.3. Кількісний склад співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Віковий склад співробітників Центру управління персоналом, без урахування керівництва представлено в Табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Віковий склад співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

	Відділ кадрів	Відділ нормування й доплат	Відділ навчання	Відділ добору персоналу	Відділ рекрутингу
Кількість людей	6	8	3	2	3
Вік	46	51	50	40	32
	40	51	54	42	41
	35	38	36	-	27
	42	45	-	-	-
	64	28	-	-	-
	45	53	-	-	-
	-	48	-	-	-
	-	45	-	-	-
Середній вік	45	45	47	41	33

Джерело: розроблено автором.

Середній вік співробітників Центру управління персоналом можна проілюструвати наступною діаграмою (рис. 3.4):

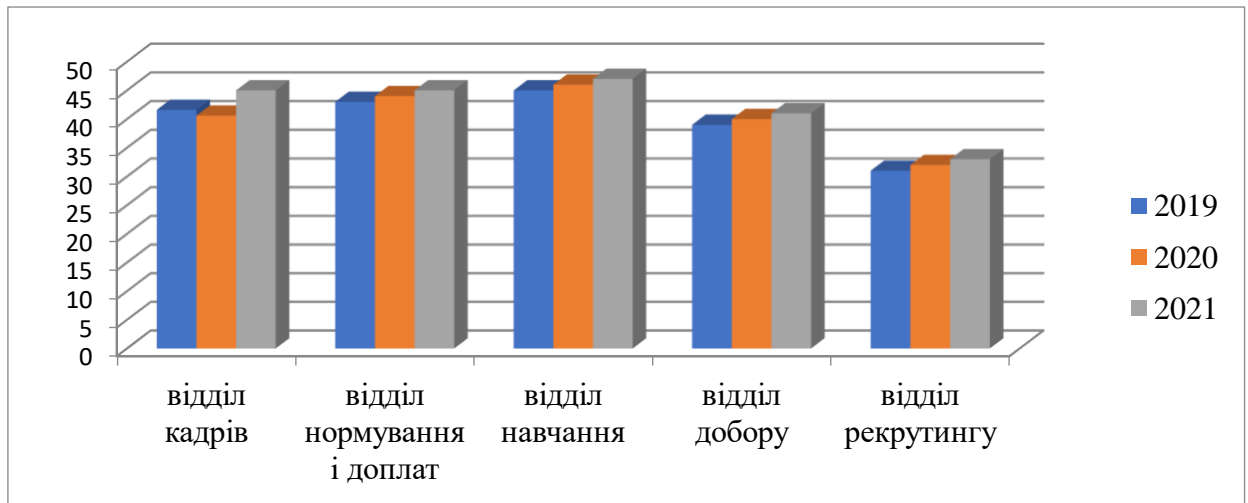


Рис. 3.4. Порівняння середнього віку співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Загалом, середній вік співробітників центру управління персоналом наближено дорівнює 43 роки. Гендерний аналіз персоналу демонструє, що співробітницями є жінки, що обумовлено як специфікою роботи, так і порівняно невисокими заробітними платами, на які персонал чоловічої статі не погоджується. Співробітниці центру управління персоналом переважно мають вищу освіту (рис. 3.5), начальник Центру має вищу освіту по двом напрямам – психологія та менеджмент.

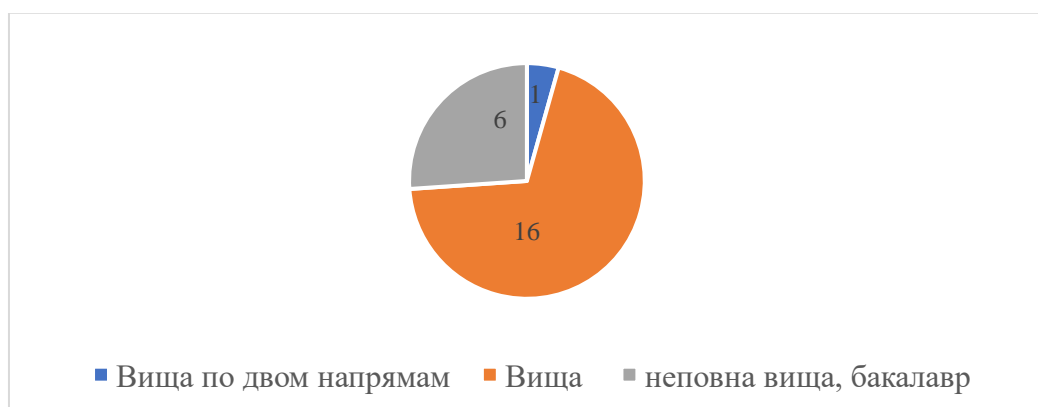


Рис. 3.5. Аналіз освіти співробітників Центру управління персоналом Миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Посадові оклади співробітників варіюються від 7000 у фахівців та інженерів 2 категорії до 12000 у начальників; начальник Центру управління персоналом отримує 21 000 грн (див. додаток Г). Рівень окладів є середнім по ринку подібних послуг (рис. 3.6), але особистісні оцінки співробітників варіюються від «недостатньо» до побажання отримувати більшу заробітну платню. Гендерний та віковий вклад колективу впливає на наявність відповідних конфліктів щодо підвищення заробітної плати, оскільки жінкам необхідно підтримувати домашнє господарство, частина працівниць має дітей-підлітків або студентів із відповідними матеріальними запитами.

Отже, ефективним механізмом стимулювання робітників за результатами опитування виявилось матеріальне стимулювання, яке передбачене Доповненням до колективного договору акціонерного товариства «Укрпошта» в 2016-2020 р. та Стратегічним планом розвитку підприємства [42].

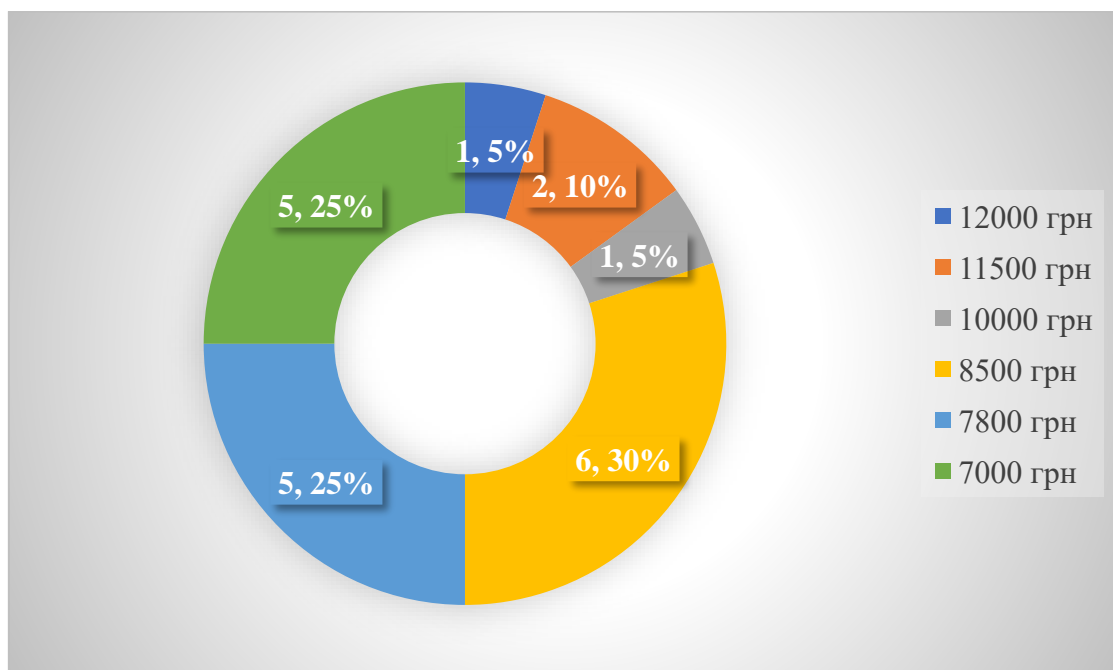


Рис. 3.6. Розподіл посадових окладів співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта» без урахування керівника

Джерело: розроблено автором.

На підприємстві діє система категорій від спеціаліста до начальника ЦУП, а саме: фахівець; інженер II категорії; інженер I категорії; провідний фахівець; начальник відділу. Кількісний аналіз демонструє високу компетентність персоналу,

зокрема, майже половина колективу обіймає посаду провідного фахівця або інженера першої категорії (рис. 3.7). Наявність таких виробничих категорій породжує внутрішні конфлікти, де вислуга років та наявний стаж роботи суперечать оплаті або вимогам керівництва щодо зміни форм діяльності. Працівники виражали неготовність до змін, деякі з них чинили вербальний опір.

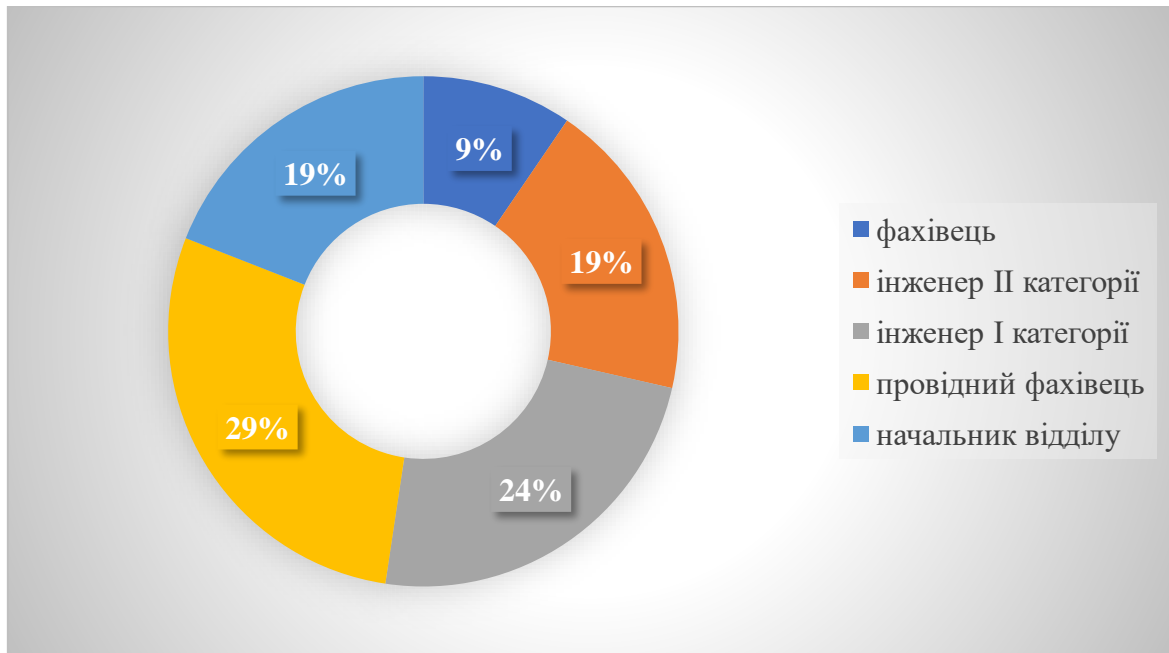


Рис. 3.7. Відсотковий розподіл посад співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Виникають конфлікти на ґрунті незадоволення співробітниками посадових окладів власній компетентності. Співробітники переважно мають вищу освіту, цінують себе та власні зусилля. Інтерв'ю продемонстрували бажання співробітниць отримувати надбавки та премії за якісно виконану роботу. Такими чином, виявилось, що рівень освіти впливав на виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом.

Дослідження плинності кадрів Центру управління персоналом продемонструвало, що за останні роки персонал фактично не змінювався, що з одного боку, сприяє підвищенню професіоналізму, дозволяє виховувати кадри та надає можливість до кар'єрного зростання в рамках одного підприємства (табл. 3.3). З іншої сторони,

низька активність або і відсутність нових кадрів не стимулюють колектив до розвитку, не виникає здорова конкуренція та «оновлення» колективу співробітників.

Таблиця 3.3

**Плин кадрів співробітників Центру управління персоналом
миколаївської філії АТ «Укрпошта»**

Плин кадрів	2019	2020	2021
Відділ кадрів	3	1	1
Відділ нормування та доплат	1	-	-
Відділ навчання	-	1	-
Відділ добору персоналу	-	-	-
Відділ рекрутингу	-	1	-

Джерело: розроблено автором.

Разом із аналізом гендерного та вікового складу, аналіз плину кадрів та інтерв'ювання персоналу в межах системного підходу демонструє загальну інертність колективу, їх апатичність, відсутність мотивації до робочих досягнень.

Системний аналіз, застосований до розгляду ефективності роботи співробітників Центру управління персоналом, дозволяє зрозуміти, що колектив відділів Центру переважно тяжіє до усталених форм роботи, має складнощі із запровадженням сучасних технологій та переходом на нову програму роботи. Поза тим, аналіз динаміки персоналу продемонстрував, що переважна більшість співробітниць працюють на своїх посадах від п'яти до десяти років, що, з одного боку, свідчить про високу обізнаність із власною справою, а з іншого боку – не сприяє підвищенню інтересу до вивчення нових програм діяльності.

Працівниці старшого віку переважно ініціюють конфліктні ситуації через власні інтереси, керуючись внутрішніми конфліктами, що і знижує продуктивність ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта».

3.3. Оцінка конфліктів за методиками В.П. Захарова та А.Л. Журавльова

Аналіз поточної ситуації управління конфліктами на підприємстві проводився із застосуванням дослідження документів – паперових та електронних, проведено

анкетування та інтерв'ю зі співробітниками, досліджено відгуки користувачів послуг.

АТ «Укрпошта» функціонує в статусі національного оператора поштового зв'язку, що, як виявляється на практиці, не надає особливих переваг в умовах ринку, але може створювати додаткові перешкоди. Разом із тим, перевага у кількості відділень надання послуг та поширеності мережі відділень також не дає підприємству перевагу на ринку аналогічних послуг. «Стратегічний план розвитку» АТ «Укрпошта» серед проблем, які актуальні для підприємства, виділяє наступні:

- відсутність всебічного державного стимулювання ринку поштових послуг, яке б сприяло модернізації підприємства;
- бюрократичні механізми нормативно-правового забезпечення процесів, які не сприяють оперативному реагуванню на клієнтські потреби та знижують якість послуг;
- висока конкуренція з боку недержавних надавачів поштових послуг.

Додамо до цих проблем інерційний світогляд та ціннісні орієнтири працівників, яким важко реорганізувати свою роботу відповідно до нових програм підприємства. Серед проблем, з якими стикається «Укрпошта» також низький рівень якості автопарку сервісу, адже багато автомобілів застарілі [54].

Завдяки цим проблемам, АТ «Укрпошта» разом із найбільшою інфраструктурою має найнижчу кількість відправлень на одне відділення та одного співробітника. Ці проблеми поступово вирішуються завдяки законодавчим актам та законам, які спрямовують законодавство України до загальних правових норм ЄС.

Реорганізація АТ «Укрпошта», згідно зі звітом діяльності підприємства за 2020 рік надала поштових до розвитку конкурентоспроможності поштового оператора, але разом і поставило нові виклики перед персоналом. Разом з тим, особливий відбиток наклали виклики, пов'язані із пандемією SARS-COVID-19.

Аналіз конфліктних ситуацій, зазначений у звітній документації АТ «Укрпошта» висвітлює наступні показники якості обслуговування, які описує відділ менеджменту при роботі з працівниками [15; 16]:

- розбіжності між фактичним та заявленим графіками роботи відділень поштового зв'язку;
- відмова надавати конкретну поштову послугу відділення, хоча технічна можливість її надання існує;
- зневажливе ставлення працівників та працівниць до клієнтів, споживачів послуг «Укрпошти», грубість, зверхність, приниження;
- відсилення клієнтів, споживачів послуг «Укрпошти» до підприємств-конкурентів «Укрпошти», що надають поштові послуги;
- виставлення рівня показника «Якість обслуговування клієнтів» [16].

Проблеми, з якими стикається відділ менеджменту при роботі з працівниками, пов'язані також з комплексними особливостями роботи людей на державному підприємстві, інерційністю підлеглих, недосконалістю управління підлеглими, незадовільною ресурсною базою тощо.

В умовах реорганізації на АТ «Укрпошта» можна зафіксувати наступні види конфліктів:

- виробничі (трудові) – пов'язані з особливостями нових правил виконання процесів та порозумінням між різними ланками підприємства;
- невиробничі (особистісні) – основою яких є міжособистісна взаємодія;
- вертикальні – виникають між рядовими працівниками та керівництвом зокрема з виробничих питань, спираються на світоглядні позиції співробітників можуть бути довгостроковими або короткочасними;
- горизонтальні – між представниками одного управлінського рівня.

Вагомим відправним пунктом для виникнення конфліктів на підприємстві стала реорганізація компанії та загальна складність менеджменту великого підприємства. Реорганізація підприємства спирається зокрема на удосконалення роботи менеджменту підприємства. За матеріалами менеджмент-туру в АТ «Укрпошта» від компанії METRO можна виділити такі управлінські кейси, що сприяють подоланню конфліктних ситуацій [29]:

1. Оновлення підходів ведення звітності та документації, що мінімізує бюрократичні процедури державної системи.

2. Виховання новітніх лідерів, що мають необхідні якості для реформування галузі. Лідерам потрібно бути терплячими та стриманими, готовими до змін та мати навички доведення справ до кінця, мати високу працездатність, позитивно ставитись до життя, бути оптимістами та поважати людей та їх потреби.

3. Формувати менеджерську команду з високою внутрішньою мотивацією. Така команда готова працювати за ненормованим робочим часом, здатна працювати на перспективу, витривала та ініціативна.

4. Проведення тендерів для закупівлі будь-яких товарів та послуг. Прозорість закупівель дозволяє значно знизити ціни на товари та послуги, що, в свою чергу, дозволяє формувати ціни на послуги «Укрпошти» для споживачів на доступному рівні. До того ж, при вхідному контролі закуплених ТМЦ «Укрпошта» запрошує тих провайдерів, що програли тендер. Так, конкуренти гарантують найбільш якісний та прискіпливий контроль.

5. Підвищення ефективності менеджерів – адже робота у державній компанії накладає додаткові обмеження, які зумовлені державним регулюванням та наявністю жорстко регламентованих процесів. До якостей менеджера повинні входити креативність, вміння шукати та ухвалювати незвичайні рішення, швидко домовлятися з людьми, брати на себе відповідальність за наслідки дій.

6. Усвідомлення неминучості конфліктів та невдоволень. Компанія, що розвивається, буде для окремих підприємств або окремих людей видаватись незручною, викликатиме дискомфорт. Політикою «Укрпошти» є рух уперед попри окремі конфлікти в публічному просторі, орієнтація на результат.

7. Підвищення якості процесів надання поштових послуг, покращення сервісу, клієнтоорієнтованість. Такий підхід підвищує імідж компанії, надає їй переваг на ринку надання послуг. Клієнти, які зацікавлені в послугах поштових перевезень, повинні отримати позитивний досвід спілкування з персоналом компанії, що сприяє створенню поля лояльності до підприємства. Для досягнення такого іміджу необхідно пройти довгий шлях виховання персоналу, реформування менеджменту підприємства.

8. Уважний та прискіпливий відбір персоналу в менеджерську команду, створення взаємин в колективах, побудованій на довірі та відкритості. Підприємство висуває до співробітників вимоги професійності, відкритості, уміння співпрацювати та наполегливо йти до зазначеної мети. Це підвищує ефективність процесів, а отже – сприяє досягненню необхідної компанії мети [29].

Задля успішного управління конфліктами використовують комплекси інструментів та методів, синтез яких формує конкретні механізми (рис. 3.8):

- інституційні, що втілені через різнорівневі законодавчі акти, рекомендації, листи, інструкції, статuti, кодекси;
- адміністративні, до яких відносять документацію, що регламентує, нормує, інструктує, а також постанови, розпорядження, накази та ін.;
- економічні (система стимулів та преміювання, надання пільг та доступу до додаткових ресурсів, надбавки до зарплати тощо);
- методи соціального та психологічного управління і засоби дії, серед яких робота над мікрокліматом колективу, за якого кожен співробітник відчувається добре, формування здорової психологічної атмосфери, вивчення особистісних якостей працівників;
- альтернативні, які реалізуються через зв'язки суспільства та держави [3].

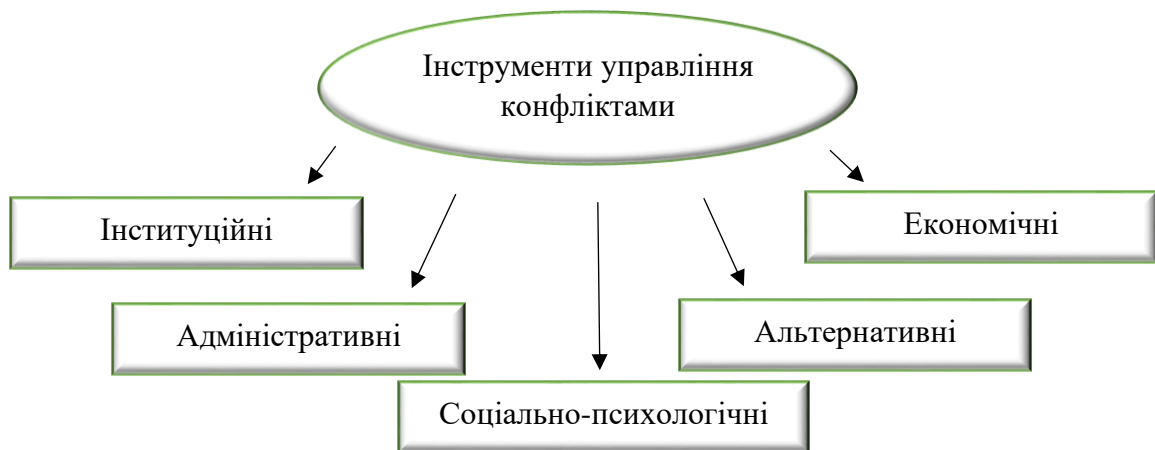


Рис. 3.8. Інструменти управління конфліктами

Джерело: складено автором за [3].

Одним з напрямків управління конфліктами є їх прогнозування та запобігання. Запобігти частині конфліктів можливо, якщо в колективі створено умови для

порозуміння всіма його членами, побудована прозора система мотивації та стимулювання працівників з прописаним та затвердженим функціоналом для всіх ланок співробітників. До методів прогнозування та запобігання можемо віднести:

1. Створення партнерської атмосфери та злагодженості у робочому колективі. Сюди відносять метод згоди, за якого гіпотетичні сторони конфлікту втягуються в спільну діяльність, під час якої у них з'являються спільні інтереси та цілі. Також для оздоровлення стосунків колективі використовують методи емпатії, збереження репутації опонента, взаємного доповнення, попередження дискримінації, покращення настрою співробітників за допомогою спільних свят.

2. Оптимізація менеджерських рішень. Керівні посади вимагають від людей, що їх обіймають, високого професіоналізму, уміння спілкуватися, переконувати, ухвалювати вивірені рішення залежно від ситуації, що склалася. Рішення, що виносять керівники, мають бути обґрунтованими, спиратися на глибоке розуміння та аналіз ситуації. Управлінці мають передбачати можливі наслідки цих рішень, і повинні мати сміливість нести відповідальність

3. Корегування власних дій учасниками конфлікту, якщо вони передбачають його можливе форсування. Для цього учасники конфлікту повинні бути свідомими власної поведінки, мати такі якості особистості, як терпимість, толерантність, уміння приймати позицію колеги, уміння ухвалювати компроміси та йти на переговори, конфліктостійкість, оптимізм тощо.

4. Психологічний вплив керівника на підлеглих задля попередження конфліктної ситуації. Вплив може реалізовуватись через тренінги, консультації, роботу з психологом тощо [3, с. 1].

Інструменти запобігання конфліктам використовують в більшості комплексно, розробляючи стратегічний план роботи над попередженням конфлікту залежно від наявних обставин.

Важливим інструментом покращення ефективності компанії є навчання співробітників всіх категорій – підготовка, перепідготовка, курси підвищення кваліфікації. Згідно «Звіту про управління АТ «Укрпошта», протягом 2020 року досвід з підготовки або перепідготовки отримали 32 741 співробітник, серед яких

5 162 навчались без відриву від виробництва. Серед цих співробітників є посадові особи, що проходили обов'язкове навчання, а також невелика кількість працівників, що навчалися безоплатно за програмами партнерства [15, с. 10].

Результативними інструментами управління конфліктами є мотивація різних груп персоналу, що закріплена положеннями про мотивацію та надає очевидно матеріальну вигоду при виконанні розроблених показників ефективності діяльності. Серед заохочень слід відмітити також одноразові преміювання за різні види ініціатив, зокрема виконання значущих робіт, залучення нових співробітників або користувачів послуг підприємства. В якості мотивації використовуються також привітання з ювілеями, система грамот та подяк за високу якість роботи. Мотивація має чимале значення як у попередженні, так і в управлінні наявними конфліктами на підприємстві, адже дозволяє побудувати свідоме та відповідальне ставлення співробітників до власної діяльності. Мотивацію персоналу в українській моделі менеджменту звикли сприймати реалізовану через матеріальну винагороду, але і нематеріальні та професійні способи мотивування співробітників також мають великий вплив для формування мотивації йти до спільних цілей підприємства.

Заходи з мотивації персоналу відділень АТ «Укрпошта» передбачені в «Змінах та доповненнях до колективного договору акціонерного товариства «Укрпошта» на 2016-2020 роки» [16]. Так, серед іншого, положення про преміювання передбачає нарахування премій працівникам відповідно до виконання якісної роботи щомісяця, а також пропонує механізм стягнення у разі дисциплінарних порушень, та відсутність преміювання працівників, які виконали необхідні показники якості менше, ніж на 70% [16]. Серед мотиваційних заходів працівникам підприємства нараховуються також додаткові дні відпустки, пов'язані з робочими особливостями. До цієї категорії потрапляють телеграфісти, водії, оператори обчислювальної та копіювальної технік, сортувальники, працівники прибирання, які задіяні у прибирання сантехнічних вузлів тощо.

Серед конфліктів, що виникають на підприємстві, вирізняються також виробничі конфлікти, управління якими регулюється українським законодавством, зокрема, Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів

(конфліктів)». Наприклад, протягом 2020-2021 роки шість разів скликалась примірна комісія для урегулювання вертикального конфлікту між управлінням та робітниками АТ «Укрпошти» щодо виробничого конфлікту, пов'язаного з низьким рівнем заробітних плат, під час якого було ініційовано колективний трудовий спір щодо повернення несплачених працівникам коштів при перерахунку заробітних плат [13].

Аналіз відгуків на сервіс АТ «Укрпошта» в Миколаївській області, проведений за результатами дослідження інтернет-відгуків, показав, що більше половини відвідувачів, що залишають такі відгуки, незадоволені сервісом поштових відділень. Згідно зі Звітом про управління АТ «Укрпошта» за 2020 рік, спостерігається покращення якості обслуговування та підвищення лояльності клієнтів до підприємства на 6,4% [15, с. 7].

Клієнти поштових відділень, як зрозуміло з повідомлень, найчастіше скаржаться на повільність обслуговування та нестачу персоналу, грубість співробітників поштових відділень, їхню непрофесійність (рис. 3.9).

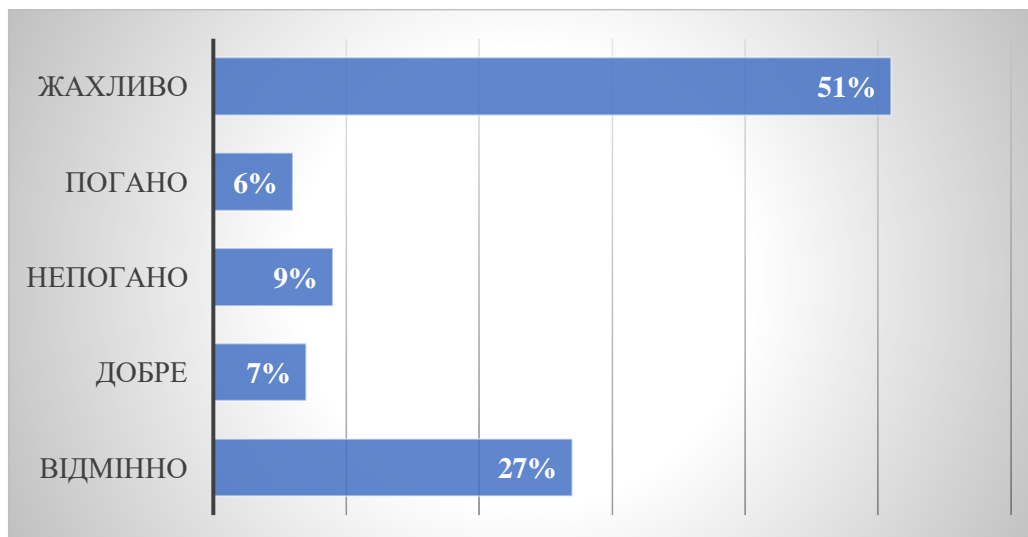


Рис. 3.9. Аналіз відгуків клієнтів поштових відділень АТ «Укрпошта» в Миколаєві протягом 2020-2021 рр.

Джерело: складено автором за [46].

Разом із тим є частка повідомлень, які фіксують поліпшення сервісу порівняно з минулими роками, пришвидшення роботи, ввічливість персоналу. Так, серед інших є оновлені відгуки, які фіксують зміну ставлення працівників до клієнтів та

власної роботи за два останніх роки, що свідчить про повільне, але наявне поліпшення сервісу та впровадження змін згідно зі Стратегічним планом розвитку підприємства.

Конфліктні ситуації, що виникають в процесі діяльності підприємства, можуть стати причиною пониження його ефективності. Усунення конфліктів, управління ними, є поштовхом до розвитку колективу, формування міцної команди, що підвищує ефективність підприємства.

Задля виявлення причин та формування рекомендацій підвищення ефективності підприємства було проведено наступні дослідження:

- спостереження за діяльністю колективів відділів Центру управління персоналом;
- системний аналіз особистісних характеристик співробітників;
- інтерв'ю зі співробітниками Центру управління персоналом;
- анкетування щодо виявлення причин конфліктів;
- оцінка конфліктів за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова.

Спостереження за діяльністю співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта» та системний аналіз особистісних характеристик співробітників відділів продемонстрував, що склад колективу – жіночий, середній вік 43 роки, освіта переважно вища. На своїх посадах співробітниці знаходяться переважно від 5 до 10 років.

Результати спостереження та системного аналізу демонструють, що співробітниці переважно належать до однієї вікової групи, це старші жінки, що мають родину та дорослих дітей, із сформованою життєвою позицією. Співробітниці звикли до певного розпорядку роботи, ведення звітної документації, не готові до кардинальних змін та нових викликів суспільства. Серед причин негативних відгуків клієнтів є низька мотивація до роботи, невдоволеність працівниками власною роботою, нереалізованість самих співробітників, яка створює негативну робочу атмосферу, сприяє дратівливості та байдужому ставленню до виконання посадових обов'язків.

Задля визначення, які типи конфліктів переважно притаманні співробітникам підприємства, було опитано експертів, а саме, начальників відділів та провідних фахівців. Відповіді розподілились наступним чином: міжособистісні – 60 %; міжгрупові – 20 %; між особою та групою – 15 %; внутрішньо особистісні – 5% (рис. 3.10). Отже, в колективі превалюють міжособистісні конфлікти, що заважають продуктивності та відбирають емоційний ресурс співробітниць.

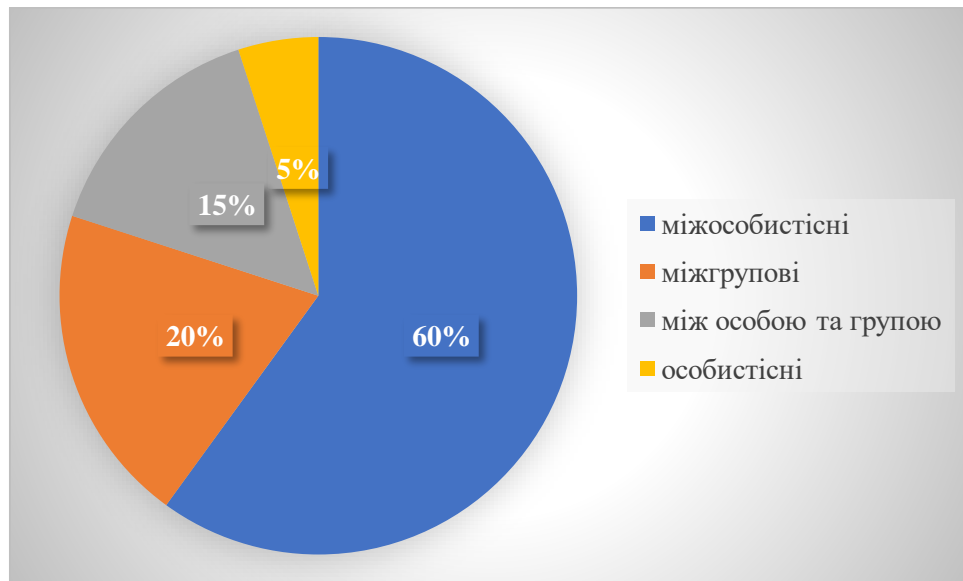


Рис. 3.10. Типи конфліктів на підприємстві Центр управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Інтерв'ю зі співробітницями показало, що всередині колективу існують конфлікти, пов'язані зі стилем керівництва, з яким не всі згодні, та незадоволеністю працівниць власними робочими місцями, зокрема, невідповідністю обладнання сучасним вимогам. Отже, у колективі виникали вертикальні конфлікти, та міжособистісні конфлікти, зокрема, між представницями різних вікових груп, пов'язані із світоглядними та ціннісними орієнтирами. Задля визначення причин, що спонукали до конфліктних ситуацій, було проведено анкетування із вибором кількох відповідей.

Серед причин, які виокремлювали співробітниці підприємства, є:

- низький рівень доходів та не гнучка система оплати праці, з тяжінням до «каральних» заходів – відрахувань за невиконання плану;

- незручні приміщення, застаріле обладнання, незадоволеність власними навичками роботи з ним;
- байдуже ставлення керівництва до підлеглих;
- розбіжність світоглядів та підходів до робочих процесів, особиста неприязнь;
- необхідність переходити на нову програму діяльності (рис. 3.11).

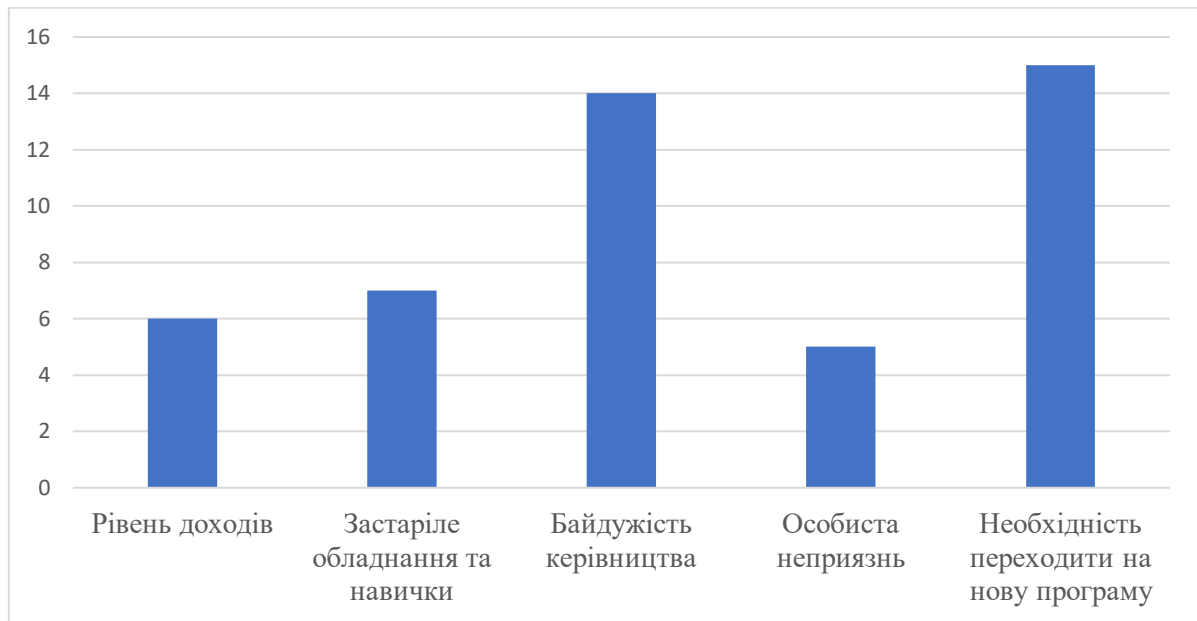


Рис. 3.11. Аналіз причин, які переважають у виникненні конфліктів у Центрі управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Більшість персоналу відмічали серед причин конфліктів байдужість керівництва до стану справ на підприємстві, дистанціювання та нездатність керівництва брати на себе відповідальність, а також невмотивовану на їхній погляд потребу освоювати нові навички та переходити на нову програму діяльності. Анкетування експертів, в якості яких розглядалися начальники відділів, продемонструвало, що вони вбачають у причинах конфліктів неготовність персоналу до переходу на нову систему роботи. Подібний прихований конфлікт потребував управління задля поліпшення психологічної атмосфери та підвищення показників праці на підприємстві.

На основі спостережень та інтерв'ю було сформовано гіпотезу щодо незадовільної стратегії керівництва, яка не задовольняла потреби колективу в

управлінні конфліктами, як явними, так і прихованими. Задля підтвердження чи спростування цієї гіпотези було проведено оцінку стилю керівництва за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова.

Методика В.П. Захарова та А.Л. Журавльова використовується для визначення лідерських якостей керівника та ступень розвитку його управлінських умінь. Також ця методика спрямована на системний аналіз діяльності та слугує інструментом для висновків щодо соціально-психологічного клімату в колективі. Ця методика оптимальна, оскільки спрямована не лише на встановлення рівня психологічного клімату, але й на оптимізацію виробничих відносин. Вона є однією з поширених в кадровому менеджменті, легка у застосуванні, не вимагає додаткових затрат часу або ресурсів. Тестовий характер методики дозволяє швидко обробити результати; застосування мережевих технологій зводить обробку до механічного збору відповідей та гарантує анонімність респондентів. На відміну від експерименту, або тривалого спостереження, вона займає набагато менше часу, який вивільнюється для продуктивної роботи з результатами опитування.

Згідно з методикою, опитуваним пропонувалось дати відповідь на 16 груп запитань, які характеризують враження співробітника від дій керівництва. Анкетовано було 22 співробітника Центру управління персоналом з метою визначення стилю керівництва.

Аналіз результатів методики продемонструє вектор керівництва, що тяжіє до одного з трьох напрямів:

1. Директивний. Керівник схильний до утвердження власної думки, не зважаючи на обставини. Впевнений у собі, схильний до жорсткої дисципліни, дистанціювання від підлеглих, відсутність бажання визнавати власні помилки.

2. Потураючий. Керівник проявляє поблажливість до підлеглих, не проявляє вимогливості до них, не контролює дисципліну. За цього стилю керівництва виникає панібратство із підлеглими, керівник ухиляється від відповідальності та перекладає її на заступників та підлеглих.

3. Колегіальний. Керівник, що дотримується такого стилю керівництва, вміє поєднувати вимогливість зі свідомим виконанням дисципліни, підтримує

ініціативну підлеглих та вчасно контролює результати діяльності. Стиль характеризується демократичністю та делегуванням повноважень та відповідальності.

Опитування було проведене на 22 співробітниках Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта», з метою визначення стилю керівництва. Опитування було проведене в електронному варіанті (див. додаток Д).

Результати опитування продемонстрували схильність керівника Центру управління персоналом до потураючого компонента (рис. 3.12). Стиль керівництва тяжів до пасивного відсторонення від діяльності підлеглих, дистанціювання. Разом з тим, за деякими параметрами спілкування керівник проявляє ознаки колегіального компонента. Відповідно, під керівництвом з таким стилем управління підлеглі не зібрані, втрачають ціннісні орієнтири компанії, недосконало виконують свої посадові обов'язки.

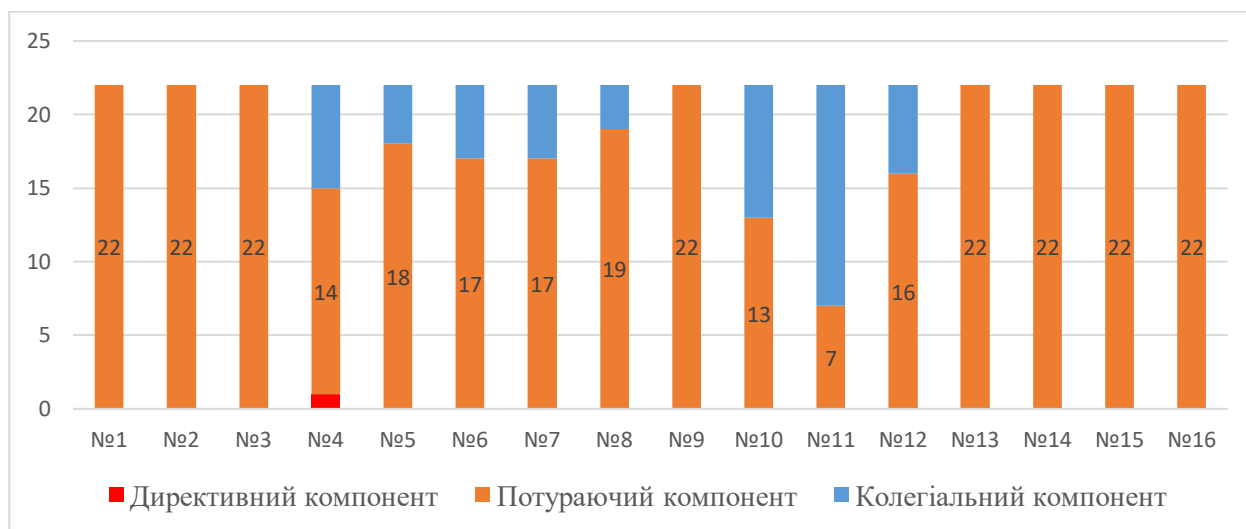


Рис. 3.12. Аналіз опитування за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова
Джерело: розроблено автором.

Отже, процеси модернізації АТ «Укрпошта» в Миколаївській області впроваджувались повільно через пасивність співробітників Центру управління персоналом, яка зумовлена недосконалою стратегією керування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Системний аналіз, застосований до розгляду ефективності роботи співробітників Центру управління персоналом, дозволяє зрозуміти, що колектив відділів Центру переважно тяжіє до усталених форм роботи, має складнощі із запровадженням сучасних технологій та переходом на нову програму роботи. Поза тим, аналіз динаміки персоналу продемонстрував, що переважна більшість співробітниць працюють на своїх посадах від п'яти до десяти років, що, з одного боку, свідчить про високу обізнаність із власною справою, а з іншого боку – не сприяє підвищенню інтересу до вивчення нових програм діяльності.

Працівниці старшого віку переважно ініціюють конфліктні ситуації через власні інтереси, керуючись внутрішніми конфліктами, що і знижує продуктивність ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта». Процеси модернізації АТ «Укрпошта» в Миколаївській області впроваджувались повільно через пасивність співробітників Центру управління персоналом, яка зумовлена недосконалою стратегією керування, що виражено в потураючому стилі керівництва.

В умовах реорганізації на АТ «Укрпошта» можна зафіксувати виробничі, невиробничі, вертикальні та горизонтальні види конфліктів. На підприємстві АТ «Укрпошта» впроваджуються управлінські кейси, що сприяють подоланню конфліктних ситуацій: оновлення підходів ведення звітності та документації, що мінімізує бюрократичні процедури державної системи; виховання новітніх лідерів, що мають необхідні якості для реформування галузі; формування менеджерської команди з високою внутрішньою мотивацією; проведення тендерів для закупівлі будь-яких товарів та послуг; підвищення ефективності менеджерів; усвідомлення неминучості конфліктів та невдоволень. Задля успішного управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта» декларовані інституційні, адміністративні, економічні, соціально-економічні та альтернативні інструменти та засоби управління конфліктами.

РОЗДІЛ IV. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

4.1. Соціально-економічні та психологічні заходи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта»

Конфлікти, конфронтації, не співпадіння поглядів та мотивацій на підприємстві виникав часто на ґрунті того, що співробітники не мали мотивації переходити на нову програму. Пропрацювавши там 5 – 10 років, звиклі до старих статутів, співробітники не мали мотивації до вивчення нової програми роботи. Разом з тим, потураючий стиль керівництва не сприяв розвитку мотивації команди, що також стало фактором незадовільної роботи команди. Відповідно це заважало розвитку та просуванню підприємства. Серед наслідків цієї проблеми було також перекладання відповідальності за невиконану роботу, відволікання від прямих обов'язків тих чи інших працівників, що мали відповідні навички, для консультування колег або і виконання їхніх обов'язків.

Для того, щоб визначити необхідні вектори надання підтримки щодо управління конфліктами на підприємстві, було ухвалено рішення скласти карту ліній конфліктів. Карти конфліктів будувались за кожною проблемою окремо, з дослідженням можливих причин та глибинних мотивацій конфронтуючих сторін.

Для того, щоб скласти карту, необхідно дотримуватись наступних етапів:

1. Етап дослідження, на якому співробітники проходять анкетування, опитування, відбуваються спостереження;
2. Етап виокремлення ліній конфліктів, під час якого збираються фактичні дані щодо конфліктів між працівниками або відділами;
3. Етап визначення причин наявних конфліктів;
4. Етап побудови карти, яка відображає лінії конфліктів з урахуванням причин, мотивів та побоювань учасників конфлікту.

Урегулювання конфлікту вимагає урахування наступних принципів:

1. Дослідження та врахування сутності суперечки. Задля цього потрібно застосувати комплексний аналіз істинних мотивів учасників конфлікту. Якщо

однією з конфліктуючих сторін являється керівник підприємства, це може ускладнювати вирішення конфлікту.

2. Вивчення та врахування цілей сторін конфлікту. Це допомагає відокремити особисті та ділові взаємовідносини та сприяти їх окремому урегулюванню.

3. Вивчення та врахування емоційного фону, що супроводжує конфлікт. Високий емоційний фон, «конфлікт на підвищених тонах», знижує продуктивність, віддаляє вирішення конфлікту. Цю інформацію потрібно донести до конфліктуючих сторін наочно, через тренінги та роз'яснювальну роботу.

4. Вивчення та врахування особистостей сторін конфлікту, для вибору дієвої стратегії управління конфліктом.

5. Визначення стадії конфлікту. Залежно від динаміки конфлікту необхідно і змінювати міри урегулювання, адже на перших етапах може вистачити лише роз'яснювальної роботи, тоді як етапи загострення можуть потребувати адміністративних рішень та санкцій.

Відповідно до аналізу причин конфліктів було складено карти конфліктів по кожному питанню. Розглянемо конфлікти, що виникали з незадоволеності оплатою працею та наведемо карту конфліктів (рис. 4.1).

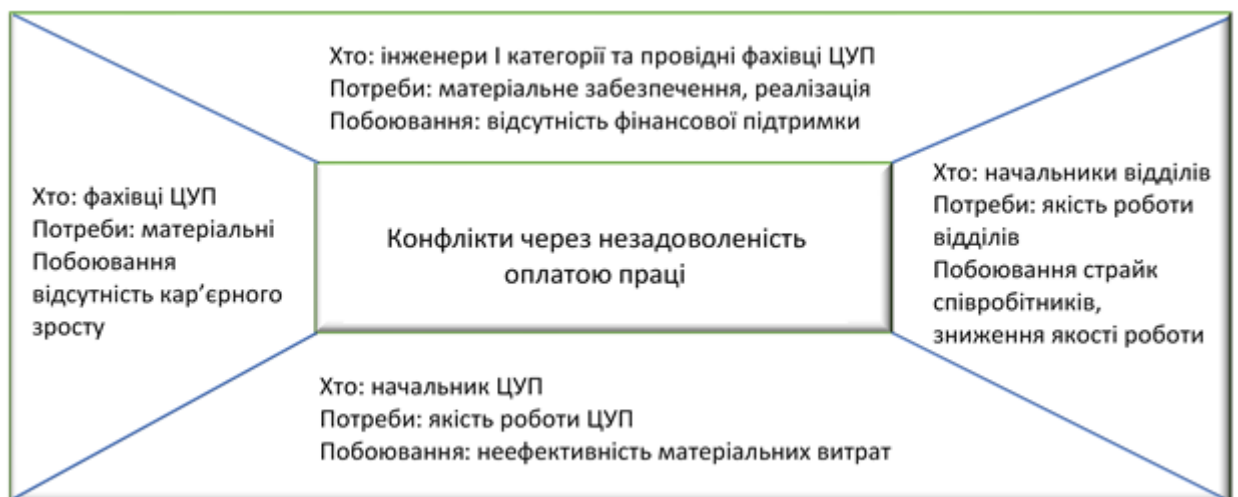


Рис. 4.1. Карта конфліктів щодо незадоволеності оплатою праці на підприємстві ЦУП АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Серед конфліктів є порушення виробничої дисципліни, запізнення на роботу, уникання додаткової роботи, низька ефективність діяльності. Порушниками виробничої дисципліни виступали переважно молодші співробітники, що не бачили перспективи роботи та не ставили роботу в пріоритет. Також зустрічались порушення серед старших співробітників, які намагались працювати за відомими схемами та не були достатньо мотивовані для переходу на нові процеси. Аналіз плинності кадрів, поточного підвищення кваліфікації працівників, звітної документації бухгалтерії та інших фінансових документів продемонстрував про недостатність матеріального стимулювання та преміювання співробітниць. Матеріальні засоби мотивації замінювались нематеріальними аналогами, на кшталт грамот або відзначення співробітників дошкою пошани, що не задовольняло матеріальні потреби співробітниць, більшість яких мають дітей старшого віку, які потребують оплати навчання. Конфлікт розгортався переважно вертикально, де співробітники ділились на групи за мотивацією, а начальники відділів намагались кожен відстоювати інтереси власних працівників.

Відповідно до аналізу карти конфліктів рекомендовано наступні заходи:

1. Проведення для співробітників безкоштовної перепідготовки та подальшого анкетування щодо знання співробітниками власних обов'язків та прав на займаних посадах.
2. Уведення в дію механізму преміювання з чітким поясненням причин, за які персонал отримує або не отримує додаткові кошти, проведення інструктажів та роз'яснювальної роботи з цього питання.
3. Впровадження гнучкого робочого графіку, але з чітким регламентуванням годин відпрацювання.
4. Створення ситуації кар'єрного зросту та перспектив підвищення на посаді.

Курси перепідготовки працівників позитивно впливають на колектив, додають впевненості у вирішенні нових питань. Розуміння власних посадових обов'язків та система надбавок за виконання конкретної роботи допомагають внести ясність у цілі роботи, що формує мотивацію до виконання конкретних видів діяльності.

Так, для підвищення ефективності роботи працівників АТ «Укрпошта» були запроваджені наступні заходи (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**План заходів щодо економічного стимулювання співробітників
АТ «Укрпошта»**

Пропонований захід	Відповідальний за втілення заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Примітки
Впровадження сучасних технологій, поліпшення робочих місць співробітників	Головний адміністратор відділення	II квартал 2021	20	До витрат враховуються кошти на обладнання та додаткові витрати, а також надбавка для відповідального
Осучаснення системи премій, фіксування системи премій за показниками якості роботи	Спеціаліст відділу мотивації персоналу	II-III квартали 2021	10	Формування витрат відбувається за принципом надбавок до посадових окладів
Створення умов для навчання, перепідготовки та підвищення за кар'єрою	Спеціаліст відділу навчання	II-IV квартали 2021	8	У витрати включена попередня вартість навчання
Створення умов для гнучкого робочого графіку працівників, які не є адміністративним ресурсом	Головний адміністратор відділення	II квартал 2021	1	Витрати враховуються як доплата для організації умов
Запровадження соціально-психологічного та морального стимулювання працівників	Головний адміністратор відділення	II квартал 2021	1	Витрати враховуються як доплата для організації умов
Всього з урахуванням кількості відділень у Миколаївській області			9 121	

Джерело: розроблено автором.

Підвищення матеріального стану співробітників, з чітким регламентуванням преміального механізму, також є необхідним для створення здорової атмосфери в колективі та попереджує конфліктні ситуації. В довготривалій перспективі одноразові заохочення не є успішними, тому необхідно поєднати такі премії із чітким регламентуванням факторів, що сприяють отриманню премій. Серед таких

факторів: перепрацювання робочого часу, понаднормові навантаження; високі показники виробничих досягнень, підвищення якості роботи.

При довгостроковому плануванні зайнятості важливо мати умови для просування кар'єрними сходами, мати можливість зарахування робочого стажу до підвищення виплат, мати умови для реалізації власних творчих ідей. Мотиваційний ефект створюють також система надбавок за регламентовані перепрацювання, наявність умов для підвищення кваліфікації.

Сутність конфлікту через застаріле обладнання при найближчому розгляданні виявилася у неготовності персоналу сприймати новітні системи, невміння опанувати нові технології (рис. 4.2).

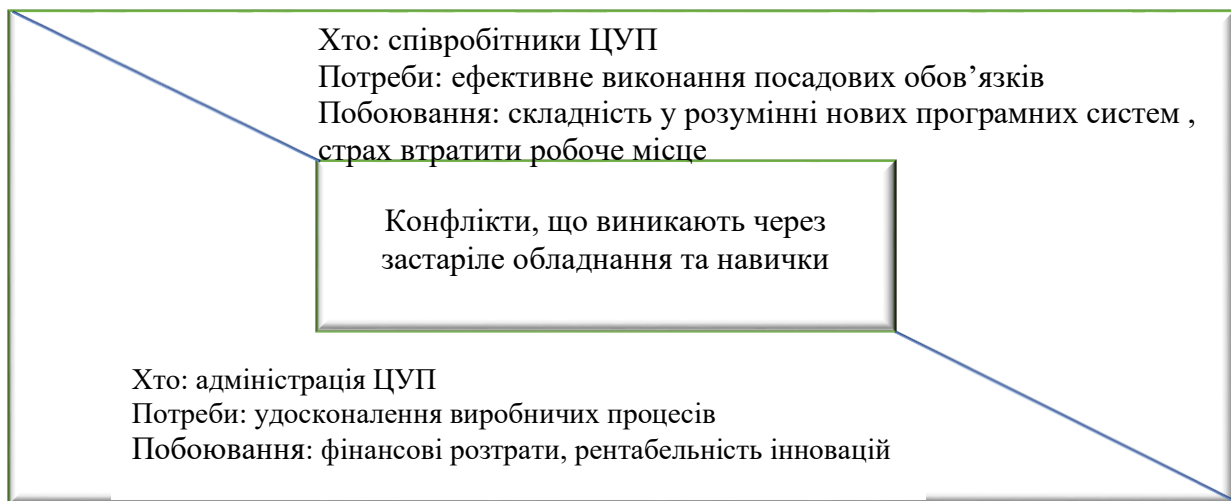


Рис. 4.2. Карта конфліктів щодо застарілого обладнання на підприємстві ЦУП
АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

З одного боку, співробітниця скаржились на застаріле обладнання, але водночас переважно побоювались проблем, які виникали при роботі із новим обладнанням, що уповільнювало роботу. Також невміння працювати із окремим програмним забезпеченням викликало почуття сорому у старших професіональних співробітників, і вони побоювались оголошувати керівництву власні потреби у підвищенні кваліфікації, оскільки переймалися через можливість заміни їх на молодших та обізнаніших працівників. Виявлення цих потреб дозволило коректно

та виважено організувати програму з підвищення кваліфікації співробітників, спираючись на їхні потреби.

Відповідно до аналізу карти конфліктів рекомендовано наступні заходи:

1. Направлення окремих працівників на курси підвищення цифрової грамотності.
2. Проведення тренінгів та практикумів у відділах ЦУП щодо роботи з новим обладнанням.

В рамках оптимізації виробничих процесів також було внесено наступні пропозиції щодо ергономіки робочих місць персоналу ЦУП:

- Закладення основи для модернізації робочих місць співробітниць та оптимізації робочого простору кабінетів;
- Вироблення рекомендацій до втілення ергономіки робочих місць з ціллю розвантаження виробничої втоми від роботи;
- Внесення рекомендацій до впровадження окремих робочих місць для управлінського персоналу, виділення окремих кабінетів у приміщенні, укомплектування приміщень конторками та відділеними частинами за неможливості виокремити приміщення.

Задля поліпшення психологічного стану співробітників, було розроблено наступні рекомендації з ергономіки робочих місць:

- Приведення кольорової гамми приміщень у відповідність вимогам, зокрема, з переважанням пастельних неяскравих кольорів;
- Розвантаження приміщень зайвими меблями та вивільнення простору для розміщення архівної документації;
- Обладнання робочих місць зручними офісними кріслами із урахуванням зросту та вимог співробітниць;
- Перепланування робочих місць для швидкої комунікації співробітників.

Отже, серед соціально-економічних заходів слід особливо відмітити організацію підвищення майстерності, курси перепідготовки працівників, залучення їх до сучасних робочих систем, впровадження структурованого регламенту робіт, із визначенням відповідального за кожний етап процесу, формування системи

матеріального стимулювання із подальшою роз'яснювальною роботою, використання інструментів фіксації відпрацьованого часу у поєднанні з гнучким робочим графіком.

Серед конфліктів, які превалюють у колективі Центрального управління персоналом, окремо виділяються такі, що розвиваються через світоглядні розбіжності або невідповідність окремих працівників очікуванням інших. Так, у колективі працюють кілька молодших співробітниць, які виражають власні світоглядні позиції, амбітні, підтримують сучасні тенденції менеджменту, прагнуть до реалізації нової системи діяльності на підприємстві, осучаснення технологій, намагаються виразити власні креативні думки. Частина персоналу, переважно старші за віком, виражають незадоволення діяльністю та висловлюваннями молодих співробітниць, вбачаючи у них загрозу звичному плину речей, а також ймовірне довантаження неоплачуваною роботою. Разом із тим, частина таких міжособистісних конфліктів була прихованою, виражалась у формі пліток, ігнорування, висміювання сторонами одна одної.

Загальна картина психологічної атмосфери на підприємстві була напруженою. Добрі стосунки могли зберігатися в межах окремих відділів, натомість відділи мали невдоволення роботою колег з інших підрозділів. Виникали конфлікти і при розподілі завдань та виконанні не власних посадових обов'язків. На тлі загального професіоналізму та заявленої за посадовими окладами високої кваліфікації працівників спостерігалась атмосфера безвідповідальності, невпевненості у власних силах, нездорової конкуренції, що породжувало міжособистісні та міжгрупові конфлікти.

Конфлікти цього типу зафіксовано переважно довготривалі, але без яскравого емоційного забарвлення та виражених конфліктних зіткнень. Дослідження причин таких конфліктів, мотивації, цілей, побоювань персоналу дозволяє виявити глибинні причини конфліктів та ефективно направити їх. Успішне управління конфліктами такого роду дозволить спрямувати їх потенціал у розвиток підприємства. Задля управління цим конфліктом було складено відповідну карту конфлікту (рис. 4.3).

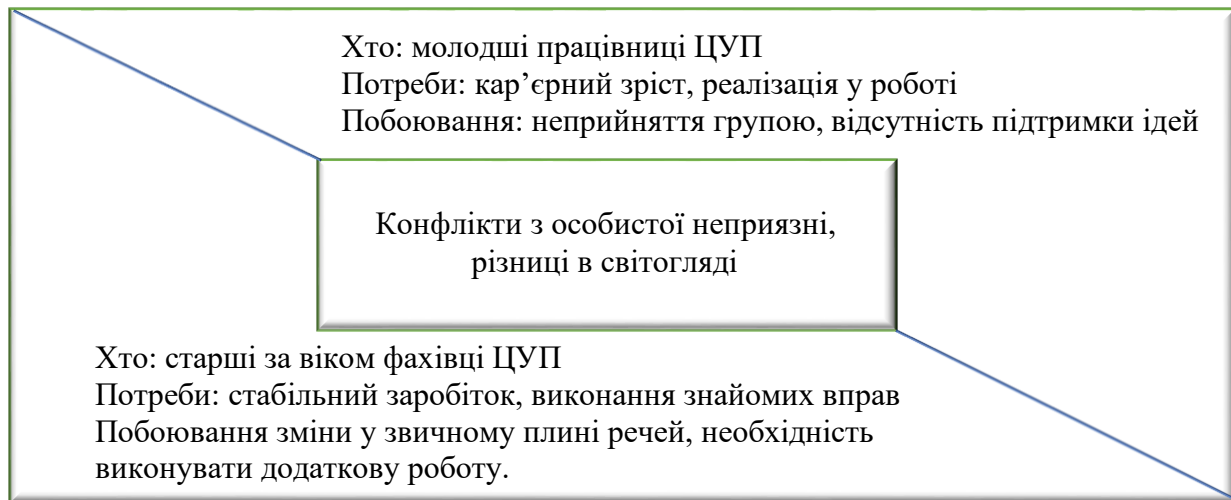


Рис. 4.3. Карта конфліктів щодо особистої неприязні на підприємстві
ЦУП АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Управління конфліктами такого роду потребувало налагодження процесу комунікації між сторонами конфлікту та подолання хибних уявлень сторін конфлікту про передпосилки дій інших сторін.

З метою управління конфліктами цього напрямку було розроблено наступний комплекс заходів:

1. Вебінар із керівником та начальниками відділів на тему: «Управління конфліктами в період введення змін».
2. Тренінг із співробітниками Центрального управління персоналом задля поліпшення психологічної атмосфери в колективі.
3. Введення корпоративних святкувань із залученням членів родин.
4. Проведення корпоративних заходів, виїздів на природу, відвідування музеїв або кінотеатрів, організація спільного дозвілля.

Під час вебінару були наведені рекомендації керівнику провести тренінг [45] для заохочення підлеглих до роботи та надання завдань, які лідер, тобто керівник, повинен пройти разом з підлеглими.

Структура тренінгу:

1. Знайомство. Мета цього етапу – самопрезентація учасників тренінгу. Підлеглим пропонується забути, що вони давно знають одне одного, і навести три

найбільш цікаві факти про себе, що не стосуються робочих процесів.

2. Встановлення загальних правил роботи групи. Мета – створити комфортні умови ненасильницького спілкування. Серед правил є я-висловлювання, заборона переходити на особистість, обговорення лише дій, правило «говорить один».

3. Вправа «Рух по одному». Призначення цієї вправи – тренувати впевненість у собі та рішучість, навіть в ситуації, де помилка одного може призвести до програшу команди. Учасникам пропонується довільно пересуватися кімнатою, але дотримуватися наступних умов: рухатись може лише одна людина від команди, вона має рухатись протягом 5 секунд, після чого починає рух інша людина, і так протягом 2 хвилин. Розмовляти між собою учасникам команди у цей час заборонено; якщо починають рухатись двоє, команда програла.

4. Вправа «Подорож Незнайки». Ця вправа переслідує мету сприяти мобілізації уваги учасників та їх участі в рішеннях; об'єднувати групу через включеність у спільне вирішення питань; тренувати командний дух та навички вироблення спільної стратегії. Учасники цієї вправи також тренуються домовлятися та переконувати, співпрацювати та проявляти лідерські якості.

Учасникам пропонується питання «Скільки зайняла подорож Незнайки від Сонячного міста до Квіткового міста?» Кожен учасник отримує картку з однією фразою, що допоможе у вирішенні цього питання. Задача – обмінятися отриманою інформацією, але не передавати одне одному картки та не збирати їх у одного з гравців (див. додаток Е).

5. Вправа «Влада». На меті цієї вправи: продемонструвати учасникам моделі поведінки у різних ситуаціях співпраці, формувати навички ініціативності та лідерські якості, вирішення конфліктної ситуації різними способами. Для виконання вправи створюються команди, в кожній з яких чотири людини; також необхідно закласти реквізит – газету, яка буде символізувати владу. Учасники однієї команди одночасно беруться однією рукою за сторону газети. По команді «почали» учасники мають однією рукою забрати стільки «влади», скільки зможуть. Після виконання вправи пропонується зауважити, що щойно кожен думав лише про особисту вигоду, а тепер спробуємо думати про команду. Листки газетний розстеляються на підлогу, і

за командою «почали» всі члени однієї команди мають стати на цей аркуш. У наступному раунді газету згортається удвоє, потім учетверо. Програє та команда, що закінчила останньою, або не впоралась із завданням.

6. Рефлексія – останній етап, який можна проводити після кожної вправи. На етапі рефлексії відбувається обговорення діяльності учасників тренінгу, а саме, що заважало, що допомагало їм виконувати завдання, підбиваються підсумки роботи.

Система тренінгів, разом із заходами, спрямованими на згуртування колективу, сприяє урегулюванню окремих конфліктів. Адже вміщені у позавиробничу діяльність працівники мають змогу продемонструвати невідомі іншим якості особистості, знайти спільні інтереси, налагодити дружні стосунки та відокремити їх від виробничих.

Численною є група конфліктів, що стосуються переходу на нову програму діяльності (рис. 4.4).

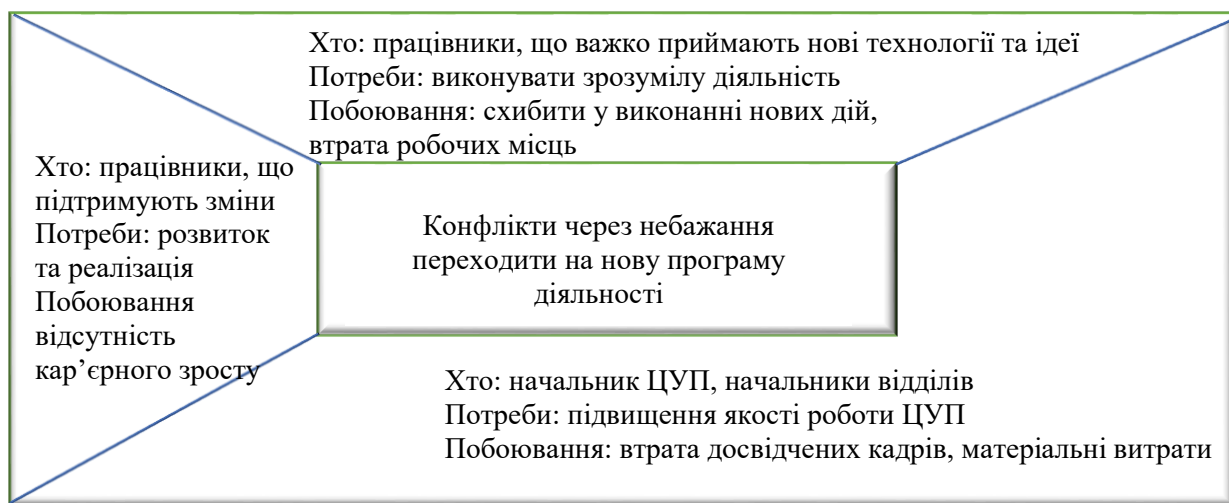


Рис. 4.4. Карта конфліктів через небажання переходити на нову програму діяльності на підприємстві ЦУП АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Співробітниця старшого віку, що працювали багато років на одному місці, важко сприймали зміни, не розуміли цілей нових аспектів діяльності, чинили спротив новій системі документообороту та запровадженню нових корпоративних стосунків. Натомість частина співробітників (майже половина колективу), приймали зміни, але мали побоювання стосовно нових форм діяльності, не могли розраховувати на роботу команди, що й викликало обурення.

Спираючись на карту конфліктів та системний аналіз діяльності було винесено наступні рекомендації до впровадження:

1. Складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади.
2. Введення контролю виконання посадових обов'язків.
3. Призначення відповідальних осіб за результативність конкретних дій.
4. Детальний інструктаж та заходи з роз'яснення процесів переходу на нову програму діяльності, з обґрунтуванням її доцільності та мотивуючим ефектом.

Ознайомлення керівництва із результатами опитування призвело до поглиблення власної роботи над собою керівника Центрального управління персоналом. Стиль керівництва, властивий начальнику ЦУП, мав свої переваги до процесу реструктуризації АТ «Укрпошта», адже не заважав співробітникам виконувати звичні доручення, не дошкуляючи перевіркою результату. Стосунки керівництва з колективом оцінювались радше як товариські. Натомість даний стиль керівництва є не задовільним під час змін на підприємстві, не дозволяє підтримувати активність співробітників у часи впровадження реформ. Потураючий стиль стає фоновим для створення низки конфліктів. Конфлікти, спричинені стилем керівництва, пов'язані з порушенням виробничої дисципліни, порушення субординації, ігноруванням керівництвом потреб колективу, відсутність відповідальності працівників за конкретні дії.

При детальному розгляді питання виявлено, що частина працівників дотримуються виробничої дисципліни, але обурені потуранням та байдужістю керівництва до поведінки частини працівників, які дозволяють собі запізнюватись або раніше покидати робочі місця, халатно ставляться до виконання завдань начальників відділів, через що доводиться виконувати зайву роботу.

Спираючись на очевидну необхідність управління даним типом конфліктів, було складено карту конфліктів (рис. 4.5), та винесено рекомендації щодо управління конфліктами на підприємстві.

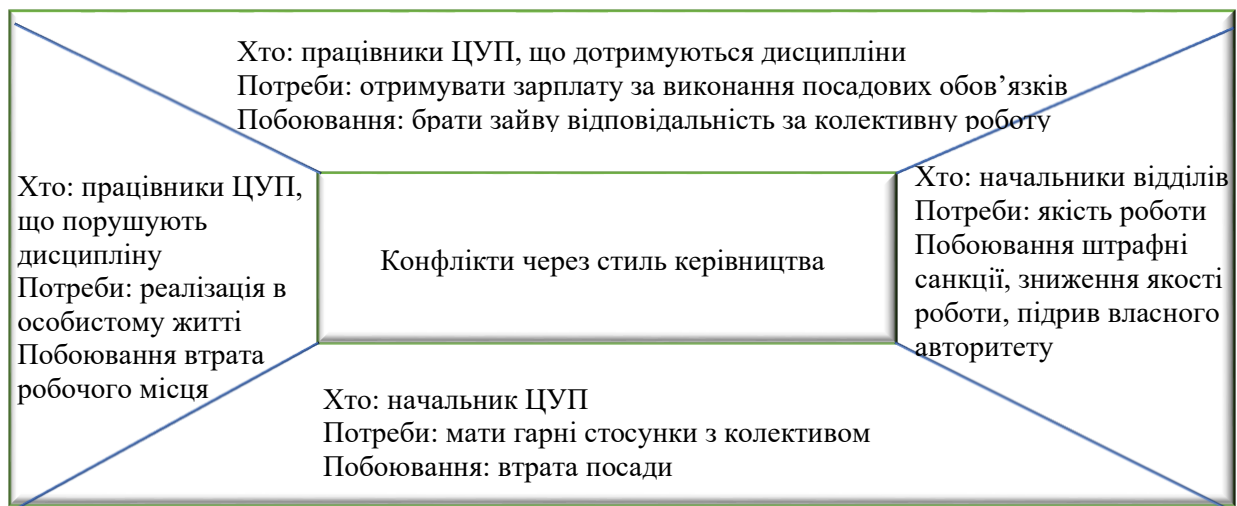


Рис. 4.5. Карта конфліктів щодо стилю керівництва на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором.

Рекомендовано було розробити план соціального розвитку колективу, який би передбачав поліпшення виробничої атмосфери, зміну стилю керівництва, підвищення мотивації персоналу. З метою поліпшення роботи було тренінг із управлінським складом Центрального управління персоналом щодо налагодження стосунків та оновлення стилю управління.

Рекомендовано було також змінити стиль спілкування керівництва. Задля цього було запропоновано наступні заходи:

1. Перегляд посадових обов'язків керівників відділів та керівника ЦУП та проведення дисциплінарних санкцій щодо виконання адміністрацією своїх посадових обов'язків.
2. Проведення тренінгу з керівником ЦУП та підлеглими з метою оновлення стилю керівництва.
3. Рекомендація до проходження керівником ЦУП тренінгу щодо управління конфліктами на підприємстві.
4. Введення корпоративних святкувань із залученням членів родин.

Тренінг щодо зміни стилю керівництва складався з окремих вправ, що виконували керівник та начальники відділів ЦУП, та тренінгу для керівника та

персоналу. Серед вправ, які виконували керівник та начальники ЦУП можемо навести вправу «Вибір керівника».

Вправа «Вибір керівника». Під час вправи учасникам пропонується розглянути управлінську ситуацію та винести власні висновки щодо діяльності учасників ситуації, та відповісти на три питання.

Розглядувана ситуація. Завідувач відділу інформації Іван Підгірний відомий як суворий керівник, який завжди вимагає виконання правил і проводить суворий контроль. Коли два роки тому його призначили на цю посаду, виникло багато розбіжностей. За шість місяців його керівництва було звільнено 9 інженерів та техніків, деякі співробітники були переведені на іншу роботу.

Коли виконавчий директор Петро Силін став зважувати питання про переведення Підгірного, проблеми стали вирішуватись. Підгірний надихнув своїх працівників брати участь у проведенні весняних проектів, вимагав підпорядкування та схвалення своїм рішенням.

Підгірному вдалося зменшити витрати на персонал на 10% і всі проекти було здано вчасно. Оскільки його вважали серйозним керівником, який використовував ефективні методи, йому зробили вигідну пропозицію і через місяць він пішов до іншої фірми.

Спочатку Петро Силін хотів запропонувати підвищення на посаді комусь із працівників відділу, але ніхто не був серйозно зацікавлений стати керівником. Після 2-х тижневої перерви на його посаду призначили Миколу Дем'янова. Дем'янов вважався здібним керівником, і хоча це не було підвищенням на посаді, він вважав, що може здобути новий досвід у роботі.

Микола Дем'янов був прихильником цілеспрямованого планування робіт. Він вважав, що головне – визначити мету для вирішення будь-яких завдань, а питання про засоби та методи їх досягнення мають вирішувати підлегли. Але він не відмовляв у допомозі при вирішенні виробничих питань.

Через місяць стало зрозуміло, що справи у відділі з новим керівником ідуть погано. Декілька проектів не були виконані вчасно, в інших не було досягнуто бажаного результату. Розмовляючи з працівниками, директор дізнався, що на їхню

думку Микола Дем'янов діяв не так, як потрібно керівнику. Він не давав конкретних вказівок задля досягнення мети. І персонал не маючи конкретного плану робіт вважав, що Дем'янов не здатний керувати, навіть якби мав бажання.

Запитання:

1. Що сталося і чому?

2. Дайте характеристику стилів керівництва Підгірного та Дем'янова, визначте відмінності.

3. Яку пораду дати у такій ситуації Петру Силіну?

Тренінг із підлеглими щодо зміни стилю керівництва.

1. Знайомство. Мета цього етапу – самопрезентація учасників тренінгу. Підлеглим пропонується забути, що вони давно знають одне одного, і навести три найбільш цікаві факти про себе, що не стосуються робочих процесів. Важливо, що керівник бере участь тут на рівні з підлеглими.

2. Встановлення загальних правил роботи групи. Мета – створити комфортні умови для ненасильницького спілкування. Серед таких правил я-висловлювання, заборона переходити на особистість, обговорення лише дій, прийняття правила «говорить один».

3. Вправа 1. «Картина». На меті вправи відпрацювати стиль керівництва, налагодити комунікацію та взаємодію між керівником та підлеглими. Керівник дає усні вказівки, керуючись якими, підлеглий повинен намалювати картину.

4. Вправа 2. «Плюс-мінус». Мета цієї вправи: усвідомлення конфліктів як рушіїв змін в колективі та їхнього потенціалу для розвитку, формування навичок ненасильницького висловлювання. Учасники тренінгу діляться на групи. Кожна група отримує опис конфлікту, та завдання: виписати якомога більше плюсів та мінусів даної конфліктної ситуації. Корисно для таких описів обрати імітовані ситуації, що нагадують наявні конфлікти в колективі.

5. Вправа 3. «Заміни фразу». Учасникам пропонується індивідуальне завдання, за якого необхідно змінити фразу таким чином, щоб врахувати правила ненасильницького спілкування. Наприклад, «Принеси теку» потрібно переписати як: «Я була би рада, якщо ти принесеш теку» (див. додаток Ж).

6. Рефлексія – останній етап, який можна застосовувати після кожної вправи. На етапі рефлексії учасники обговорюють власні думки та почуття, результати вправи, а саме, що заважало, що допомагало їм виконувати завдання, підбивають підсумки роботи.

4.2. Способи розв'язання конфліктних ситуацій на підприємстві АТ «Укрпошта»

Оцінка конфліктів допомагає зрозуміти рівень його розвитку, його масштабність, ступінь прихованості, можливі наслідки.

Процедура оцінки персоналу та ситуації конфліктів на підприємстві дозволяє виконувати наступний діапазон дій:

- формувати кар'єрні зрушення та утворювати ситуацію просування працівників в межах компанії;
- бачити рівень компетентності співробітників, що підвищує ефективність управління персоналом;
- переставляти кадри згідно з компетентісним та професіональним рівнем персоналу;
- комплектувати психологічний портрет співробітників;
- висувати конкретні критерії добору нових працівників;
- вивчати особливості психологічного клімату в колективі та міжособистісні стосунки;
- вимірювати ступінь зацікавленості співробітників у результатах власної праці та їх ступінь реалізованості;
- формувати інструменти для мотивації персоналу та запобігання плинку кадрів;
- знаходити найбільш раціональні засоби роботи з персоналом.

Оцінки ефективності працівників та конфліктної ситуації повинні стосуватись основного змісту діяльності. Внаслідок чіткості формулювань, оцінки стають прикладним інструментом для роботи, і виконуються не задля плану, але на конкретну поточну вимогу та мають мотив. Оцінки повинні проводитись за двома

векторами: поточна робота та перспектива діяльності. Комплексна оцінка працівника відображена в рис. 4.6.



Рис. 4.6. Комплексна оцінка працівника

Джерело: складено автором за [16].

Серед працівників можна виокремити три типи щодо схильності або стійкості до конфліктів:

- конфліктостійкі;
- такі, що утримуються від конфліктування;
- такі, що ініціюють конфлікти.

Останніх зазвичай найменша кількість, не більше 7% від усієї чисельності працівників. Англійський дослідник Р. Брамсон [55] наголошував, що для управління конфліктами в колективі необхідно спрямувати зусилля саме на роботу з цією десятою частиною колективу, адже інші співробітники самі прагнуть стабільно працювати, не ініціюючи конфліктних ситуацій. Серед конфліктних співробітників Брамсон виділяв п'ять типів:

1. Агресивні. Серед них дослідник вказував на існування так званих «танків», «снайперів» та «підривників». Для кожного типу характерні свої прояви агресії під час конфлікту та свої засоби його урегулювання. Так, «танки» переконані у власній правоті, і для заспокоєння необхідно дати їм висловитись. «Снайпери» можуть вносити розлад в'їдливими коментарями та «гострими жартами», і для зупинки

конфліктів, що виникають, доцільно задавати питання, що він має на увазі за цими словами. Щодо типу «підривників», то вони акторські грають велику кількість емоцій, можуть активно виявляти обурення та образу, і для них важливо отримати можливість виплеснути ці емоції.

2. Скаржники. Люди такого типу тяжіють до постійних скарг на особисті та робочі стосунки, барвисто описують свої проблеми, налаштовують співчуття співробітників на свою користь. Дати їм виговориться, дати зрозуміти, що вони помічені – дієвий механізм управління конфліктами, що породжує цей тип людей.

3. Нерішучі. Люди такого типу не можуть наважитись на виконання завдання, багато перепитують, чим можуть дратувати оточення. Такі співробітники будуть тримати дистанцію від усього, що їх непокоїть; завдання, які їм не подобаються, такі люди виконують без особливого бажання.

4. Безвідповідальні. Такі співробітники можуть саботувати роботу внаслідок власного ставлення до неї, наявності інших пріоритетів або ж власної тривожності. Урегулювання конфліктів, пов'язаних з цим типом співробітників, можливе за теплого та довірливого ставлення до них, що надасть їм імпульс мотивації.

5. Усезнайки. З професійної сторони це ефективні працівники, але вони викликають обурення інших працівників, адже у них виникає відчуття неповноцінності у порівнянні із знаннями, які демонструють «усезнайки». При контакті з таким типом працівників та урегулюванні конфліктів слід враховувати, що вони майже ніколи не погоджуються визнавати власні помилки.

Поведінка людей в ситуації конфлікту також може поділятися за різними типами реакцій [21]:

1. «Практик». Працівники цього типу намагаються перетворювати зовнішній світ, активно діють, можуть ініціювати зіткнення та спонукати інших. При задіяності «практика» в конфлікті протистояння може стати тривалішим, при зіткненні двох людей подібного складу конфлікт практично неминучий. Практики болюче ставляться до закидів щодо їхньої компетентності, сумнівів у їхній правоті.

2. «Співрозмовник». Люди такого складу радше будуть підтримувати стійку рівновагу, ніж вийдуть у відкриту конфронтацію. Це співробітники, що орієнтовані

на комунікацію, обговорення потреб та можливостей їхньої реалізації, і є більш гнучкими для прийняття позиції іншого. У конфліктах співрозмовники довго не перебувають, намагаються вийти з них, можуть брати на себе роль посередників у вирішенні конфліктних ситуацій. Для таких людей важливу роль має емоційна сфера.

3. «Мислитель». Люди такого типу максимально уникають конфліктів, дистанціюються від співробітників таким чином, щоб не порушувати власну заглибленість в себе. Такий працівник послідовно та логічно обґрунтовує власну правоту та вказує на неправоту опонента, конфлікт із залученням «мислителя» може тривати дуже довго та приховано.

До конфліктів у колективі призводять і управлінські помилки. Серед таких помилок Є. І. Ходаківський у «Психології управління» [50] виділяє такі:

- Хибне цілепокладання керівництва колективом. Хибою є концентрація на результатах роботи, без створення належних умов для виробництва.
- Неврахування особистісних характеристик працівників.
- Невихованість, нетактовність комунікації керівника.
- Нелогічність або непослідовність системи покарань та заохочень.
- Ігнорування неформальних угруповань серед підлеглих, дружніх стосунків.
- Ігнорування або надмірне сприйняття критики.

Серед помилок, які властиві процесу обговорення конфлікту, особливо виділяються спроби перекласти провину на іншого співробітника та прагнення визнання власного авторитету.

- Керівництву слід уникати багатьох помилок у вирішенні конфліктів, серед яких найчастішими є наступні:
 - Перекладання відповідальності за власні помилки на інших;
 - Приховування власних інтересів під час вирішення конфлікту;
 - Неоголошення про власні потреби;
 - Агресивність, активні «бойові дії», рівнозначно як і надмірна оборонна тактика, виправдання;

- Відкидання емоційної сторони конфлікту, якщо така присутня, і виправдання своїх дій цілковито виробничими потребами;
- Вимога абсолютного підпорядкування лише на підставі займаної посади.
- Використання слабких місць опонента;
- Пригадування минулих похибок та промахів опонентів;
- Оголошення переможців та переможених у конфліктній ситуації.

Конфліктні ситуації на підприємстві також можуть ускладнюватись через викривлене сприйняття та трактування дій сторін конфлікту. Такі викривлення можуть призвести до загострення конфліктної ситуації, подовжують його в часі, створюють перешкоди на шляху до вирішення конфлікту. Серед найпоширеніших можемо виділити:

1. Ілюзія власної шляхетності. Виникає тоді, коли сторони не лише переконані у власній правоті, але й вважають, що опонент не прагне розв'язати конфлікт, і приписують лише собі спроби урегулювання конфлікту.

2. Пошук соломинки. За цього викривлення супротивники всіляко висвітлюють недоліки в позиції один одного, натомість ігнорують власну неправоту.

3. Подвійна етика. Використовується за наявності симетричних дій сторін конфлікту, за яких вони визнають їх подібність, але власні дії їм видаються припустимими, а дії опонента визивають обурення.

4. Тактика «Усе зрозуміло». Відбувається за наявності зумисного спрощення ситуації на власну користь, налаштування колективу через часткове висвітлення конфліктної ситуації таким чином, щоб власні дії здавались шляхетними та правильними, а дії опонента – недопустимими.

Для поліпшення психологічного клімату колективу та підвищення ефективності діяльності підприємства також впроваджену систему наступних заходів (рис. 4.7):

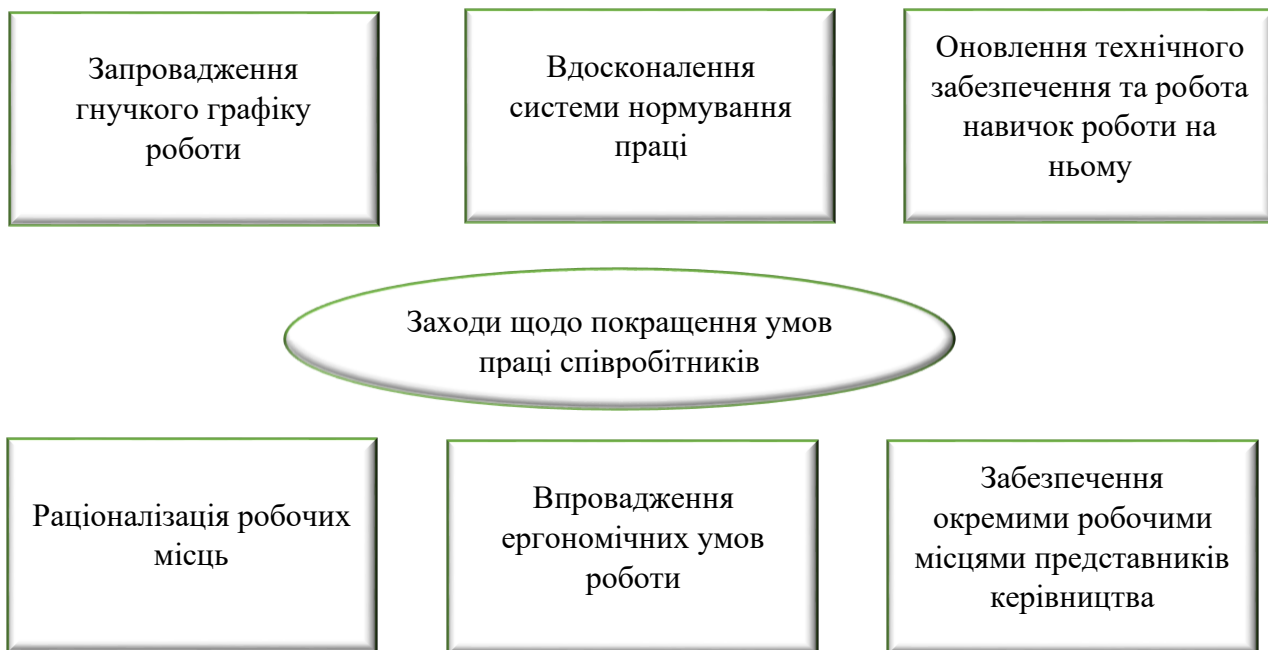


Рис. 4.7. Заходи з покращення умов праці співробітників АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за [41].

Серед способів управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта» можемо виділити наступні:

1. Створення громадської думки колективу щодо сторін конфлікту. Після визначення психологічного портрету конфліктуючих сторін можна зробити висновок, чи є важливою для них громадська думка. В деяких випадках ця думка може мати визначальний вплив, адже для співробітника може бути неприпустимим витіснення з колективу або осуд. Управління громадською думкою примушує таких співробітників утримуватись від конфронтації та ініціації конфлікту.

2. Створення ситуації співробітництва. Конфліктуючі сторони можуть бути змушені виконувати спільну справу та досягти в цьому вимірюваних результатів. Важливо, щоб цю справу не можна було виконати без допомоги, і всі сторони конфлікту були зацікавлені в її вирішенні.

3. Посередництво. За цього методу призначається посередник, який допомагає сторонам конфлікту урегулювати його, а саме: побачити проблему з точки зору опонента, обрати способи вирішення спірного питання, які б задовольнили сторони конфлікту, підтримує позитивну психологічну атмосферу, робочий контакт сторін, що конфронтують, контролює результат діяльності.

4. Роз'яснювальна робота щодо посадових обов'язків та дій, у тому числі дій під час конфліктної ситуації. Уникати конфліктів допомагає чітке розуміння як власних посадових обов'язків, так і власних прав, а також можливих наслідків порушення цих прав та обов'язків.

5. Формування чіткої координації та підпорядкування. Структуризація та субординація дозволяє сформувати розподіл влади та повноважень в компанії, Координація та інтеграція діяльності дозволяє вивільнити час, що витрачається на суперечки щодо перекладання повноважень, підвищити ефективність діяльності, уникати інформаційних прогалин, налагоджує спілкування. Для координації доцільно створювати проміжний відділ, який призначено для управління конфліктами між іншими підрозділами.

6. Формування зрозумілої та доступної цілі для всіх співробітників. Прозорість цілей дозволяє формувати зрозумілу мотивацію для їх досягнення, сприяє усвідомленій роботі співробітників.

7. Створення системи матеріальних та нематеріальних стимулів – грамот, подяк, премій, перспективи кар'єрного зросту.

8. Залучення адміністративних повноважень для управління конфліктами у випадку, якщо методи психологічного, економічного впливу виявились неефективними. Серед таких методів є різні: від переміщення конфліктуючих сторін у різні відділи, надання їм робочої діяльності, що унеможлиблює їх контакт та конфронтацію, до усунення однієї зі сторін з підприємства.

9. Залучення до вирішення конфліктної ситуації прийомів, що враховують різні типи людської поведінки: співпраця, конкуренція, компроміс, уникнення, пристосування тощо.

Аналіз інструментів мотивації співробітників на АТ «Укрпошта» дозволив виявити конкретні джерела конфліктів та методи усунення їх з метою запобігання розвитку конфлікту. Аналіз було проведено за допомогою спостереження та опитування співробітників підприємства.

Протягом діяльності на підприємстві АТ «Укрпошта» в Миколаївській області було проведено системний аналіз діяльності співробітників та винесено певні

рекомендації щодо поліпшення психологічного клімату на підприємстві, зокрема, було рекомендовано змінити стиль керівництва та проведено відповідні заходи, що корегували наявний стиль управління (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Заходи з розвитку системи мотивації співробітників на засадах системного підходу

№	Джерело конфлікту	Заходи щодо його усунення
1	Умови праці в окремих відділеннях поштового зв'язку є незадовільними	Урахування потреб співробітників у покращенні робочих місць
		Осучаснення простору поштових відділень, впровадження інноваційних технологій
2	Низький рівень заробітної платні, що призводить до плинності персоналу	Розробка механізму преміювання
		Пільги, що підвищуються зі зростанням стажу співробітників
		Удосконалення механізму доплат та компенсацій
3	Невисокі можливості для кар'єрного зростання	При заповненні вакансії керівних посад перевага надається вже наявним працівникам
		Проведення регулярної атестації працівників із механізмом підвищення заробітної платні
4	Відсутність нематеріального стимулювання працівників	Розробка та введення в дію Положення про нематеріальне стимулювання працівників, яке спирається на сучасні досягнення в галузі
5	Розмитість поняття нематеріальних заходів стимулювання в сучасній системі	Проведення навчання управлінського складу в Філіях, та на кожному відділенні поштового зв'язку
		Розробка плану посадового переміщення та професійного розвитку працівників
		Застосування гнучкого робочого графіку за потребами працівників
		Використання соціально-психологічного та моральних методів стимулювання
		Удосконалення робочих місць та умов праці

Джерело: складено автором за [43].

З метою контролю результатів проведених дій були проведені наступні оцінки:

- інтерв'ю зі співробітниками Центру управління персоналом;
- оцінка конфліктів за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова.

Повторне опитування для визначення стилю керівництва, проведена за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова, охопило всіх співробітників

підприємства. Опитування було проведено за допомогою Google Forms, і продемонструвало результат, що значно відрізнявся від попереднього (рис. 4.8).

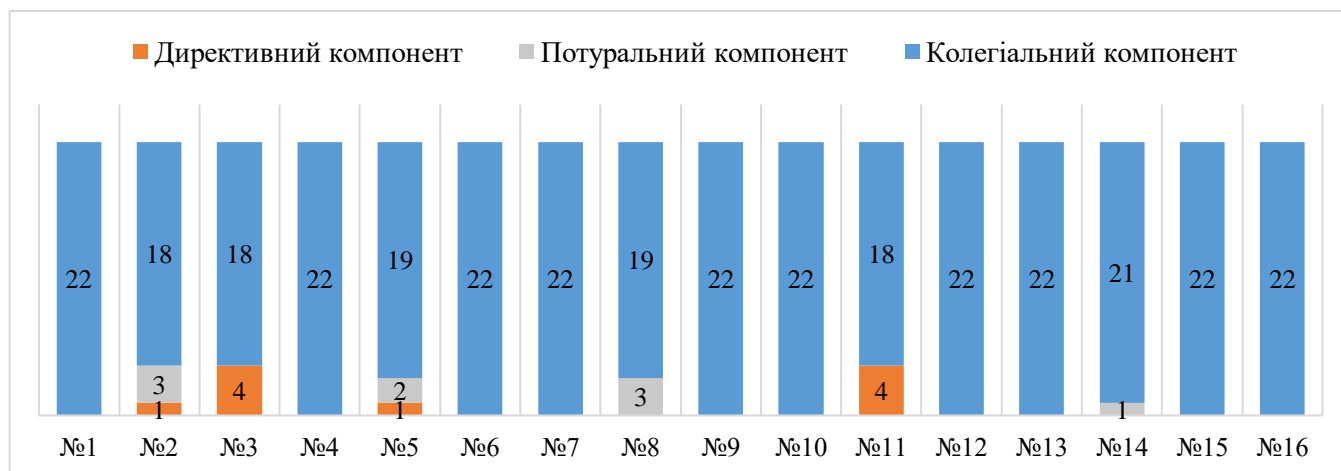


Рис. 4.8. Аналіз повторного опитування за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова

Джерело: розроблено автором.

Згідно з опитуванням, стиль керівництва змістився в сторону колегіального, зокрема, на питання №1, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 15 та 16 – 100% колективу висловились про належність стилю керівництва до колегіального (див. додаток II).

Такий стиль керівництва відрізняється бажанням керівника розподіляти відповідальність між собою та підлеглими, при цьому керівник не відсторонюється від власної відповідальності, перекладаючи її на інших. Колегіальний стиль керівництва відрізняється також переконливістю, тяжінням до розмови з підлеглими та урахування їхніх думок. Натомість керівник чітко ставить цілі та задачі, роз'яснює права та обов'язки, та контролює результати діяльності співробітників.

Після зміни стилю керівництва та введення в дію рекомендацій щодо поліпшення психологічного клімату на підприємстві, співробітники підтвердили, що працювати стало краще, інтерес до виконання робочих завдань виріс та підвищилась виробнича дисципліна. Зокрема, вдвічі зменшилась кількість запізнь на роботу та залишань робочого місця, практично звелись до нуля конфлікти щодо виконання не власних посадових обов'язків.

Важливим заходом щодо покращення управління конфліктами є взяття до штату коучера за договором ЦПХ (Цивільно-правового характеру). Робота такого

спеціаліста буде полягати в корпоративному коучінгу, в якому беруть участь три сторони: коуч, співробітник і компанія. Тренінгові сесії передбачаються двічі на місяць, по дві години.

Для проведення сесій необхідно закупити інвентар, а саме, канцелярські приладдя: папір А4 (105,0 грн), кольорові олівці, листи ватмана тощо.

Таблиця 4.3

Орієнтовний перелік канцелярського приладдя для проведення тренінгових сесій

№ п.п.	Назва товару	Кількість, шт	Ціна, грн
1	Папір офсетний Вuromax А5 80 г/м ² 500 листів, білий	1	105
2	Олівці кольорові Marco Superb Writer двосторонні	3	53
3	Ватман А1 250 г/м ²	30	12
4	Ножиці, 215 мм	1	38
5	Фліпчарт на тренозі магнітно-маркерний Ахент 70x100 см	1	1534
6	Набір для маркерно-магнітних досок та фліпчартів (маркери, губка, магніти, спреї)	1	159
	Всього		2 317

Джерело: складено автором за даними інтернет магазину rozetka.

Зважаючи на те, що на повну ставку тримати співробітника не доцільно, економічно вигідніше укласти договір ЦПХ та платити за замовлену послугу.

Розрахуємо загальні річні витрати на реалізацію заходів щодо поліпшення управління конфліктами. Середня зарплата коучера від 20 до 25 000 тисяч гривень залежно від кваліфікації тренера. Відповідно, підприємство АТ «Укрпошта» може запропонувати за 1 заняття тривалістю 2 години з групою осіб, оплату 3000 гривень. Отже, витрати на оплату праці коучера та на закупівлю необхідного приладдя:

$$V_y = 3000 * 2 * 12 + 2371 = 74\,371 \text{ грн.}$$

Через те, що рівень конфліктності внаслідок продуктивної діяльності коучера знижується, робітники почали обробляти більше документів, знизився рівень

помилки в роботі, при прийомі співробітників на роботу відмітилося доброзичливе ставлення в робочому середовищі, таким чином їх робота стала більш ефективною.

Запобігання виникненню конфліктних ситуацій сприятиме підвищенню ефективності роботи відділу кадрового адміністрування, що дозволить зекономлений фонд оплати праці спрямувати на залучення коучера до проведення тренінгів із персоналом.

Можемо узагальнити систему заходів, рекомендованих до впровадження на підприємстві АТ «Укрпошта» в Миколаївській області, на основі проведених досліджень, до трьох основних груп:

1) заходи щодо передбачення, попередження та подолання конфліктів, що виникають на тлі організації робочих процесів: впровадження курсів перепідготовки працівників; розподіл та регламентування окремих етапів виробничих процесів; визначення конкретних людей, що відповідають за результати цих етапів; запровадження навичок звітування та форм звітності щодо виконаних керівництва дій;

2) заходи щодо передбачення, попередження та подолання конфліктів, що виникають під час виконання виробничих обов'язків: формування або переосмислення посадових інструкцій співробітників; суворий контроль за виконанням співробітниками своїх обов'язків без перепрацювання, призначення окремих співробітників відповідальними за конкретні процеси;

3) заходи щодо передбачення, попередження та подолання конфліктів, що пов'язані з питанням мотивації: зміна способу керівництва, проведення курсів підвищення кваліфікації та роз'яснювальної роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ IV

На підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» переважали міжособистісні конфлікти, та вертикальні конфлікти, пов'язані зі стилем керівництва та неготовністю персоналу переходити на нову систему роботи.

З метою вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» було впроваджено систему заходів у трьох основних напрямках:

- 1) заходи щодо конфліктів, що виникають на тлі організації робочих процесів;
- 2) заходи щодо конфліктів, що виникають під час виконання виробничих обов'язків;
- 3) заходи щодо конфліктів, що пов'язані з питанням мотивації.

Впровадження пропозицій щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» відбувалось за наступною системою заходів:

- 1) Вебінар із керівником та начальниками відділів на тему: «Управління конфліктами в період введення змін»;
- 2) Проведення тренінгу з керівником ЦУП та підлеглими з метою оновлення стилю та рекомендація для керівника ЦУП щодо подальшого регулярного проходження тренінгів щодо управління конфліктами на підприємстві;
- 3) Тренінг із співробітниками Центрального управління персоналом задля поліпшення психологічної атмосфери в колективі;
- 4) Проведення корпоративних заходів, виїздів на природу, відвідування музеїв або кінотеатрів, організація спільного дозвілля; ведення корпоративних святкувань із залученням членів родин;
- 5) Взяття до штату коучера за договором ЦПХ з метою регулярної тренінгової роботи з персоналом.

ВИСНОВКИ

Акціонерне товариство «Укрпошта» є державним підприємством та надає послуги з поштового зв'язку в Україні. До операцій, які проводить АТ «Укрпошта», відносяться не лише поштові послуги з пересилання та доставки листів, посилок, грошових переказів. Як національний оператор поштового зв'язку, АТ «Укрпошта» має виняткове право на друк, введення до обігу та вилучення з обігу поштових конвертів, марок, карток.

Первинна профспілкова організація управління Миколаївської дирекції публічного акціонерного товариства «Укрпошта» була заснована у 2000 році.

«Стратегічний план розвитку» АТ «Укрпошта» серед проблем, з якими стикається підприємство, виділяє наступні:

- відсутність всебічного державного стимулювання ринку поштових послуг, яке б сприяло модернізації підприємства;
- бюрократичні механізми нормативно-правового забезпечення процесів, які гальмують швидкість реагування на запити клієнтів та знижують якість послуг;
- висока конкуренція з боку недержавних надавачів поштових послуг;
- інерційний світогляд та ціннісні орієнтири працівників, яким важко реорганізувати свою роботу відповідно до нових програм підприємства.

Завдяки цим проблемам, АТ «Укрпошта» разом із найбільшою інфраструктурою має найнижчу кількість відправлень на одне відділення та одного співробітника. В рамках підприємства ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» співробітники не мали мотивації переходити на нову програму. Аналіз соціального, гендерного, вікового складу колективу в системному аналізі інтерв'ю та показав, що пропрацювавши там 5 – 10 років, звиклі до старих статутів, співробітники не мали мотивації до вивчення нової програми роботи.

В межах дослідження було проведено системний аналіз колективу, оцінку конфліктної ситуації на підприємстві АТ «Укрпошта» із застосуванням опитування, спостереження, інтерв'ю та анкетування, було проведено картографії конфліктів. Було виявлено, що на підприємстві превалюють міжособистісні конфлікти, серед яких вирізняються вертикальні конфлікти, пов'язані зі стилем керівництва.

Внаслідок анкетування, проведеного за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова, було виявлено, що стиль керівництва на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» тяжіє до потураючого стилю, що не допомагає впровадженню змін у підприємстві.

Протягом діяльності на підприємстві АТ «Укрпошта» в Миколаївській області було проведено системний аналіз діяльності співробітників та винесено певні рекомендації щодо поліпшення психологічного клімату на підприємстві, зокрема, було рекомендовано змінити стиль керівництва та залучити до співпраці коучера, що проводить тренінги з персоналом. Було проведено також відповідні заходи, що корегували наявний стиль управління: вебінар та тренінг з управлінням ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта».

З метою вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» було виконано наступні процедури:

- визначено основні причини конфліктів на підприємстві;
- побудовано карти конфліктів відповідно до основних конфліктних ситуацій на підприємстві;
- проведено опитування щодо стилю керівництва за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова;
- розроблено та висвітлено рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктів.

В процесі виконання роботи було отримано такі висновки:

1. Під конфліктом розуміємо найбільш гострий спосіб вирішити суперечність або суперечності, що виникли в процесі взаємодії протидіючих сторін. Учасниками конфлікту є особи або групи осіб, що мають розбіжності щодо основної суперечності, конкретного процесу, явища, події, яка є предметом конфлікту. Конфлікти поділяються на типи залежно від кількості учасників, предмету, цілей, прагнень, тривалості процесів протидії та інших факторів.

Конфлікт розвивається від етапу утворення та усвідомлення через конфронтацію до вирішення конфлікту. Стратегія вирішення конфлікту, якої дотримуються керівник та адміністрація підприємства носить назву управління

конфліктами. Від ефективності вибору стратегії управління в кожному конкретному випадку залежить ефективність розв'язання конфлікту та масштабність прогнозованих наслідків.

Вибір стратегії управління конфліктами спирається на чотири послідовні дії, успішність яких створює підґрунтя для успішного управління конфліктом:

- 9) Визначення мети управління даним конфліктом;
- 10) Отримання інформації про всі елементи конфлікту, повноцінна оцінка конфлікту;
- 11) Вибір оптимальної стратегії та здійснення впливу на конфлікт, що є безпосередньо процесом управління;
- 12) Відпрацювання алгоритму управління конфліктом за даною стратегією.

В умовах реорганізації на АТ «Укрпошта» можна зафіксувати виробничі, невиробничі, вертикальні та горизонтальні види конфліктів. «Укрпошта» впроваджуються управлінські кейси, що сприяють подоланню конфліктних ситуацій: оновлення підходів ведення звітності та документації, що мінімізує бюрократичні процедури державної системи; виховання новітніх лідерів, що мають необхідні якості для реформування галузі; формування менеджерської команди з високою внутрішньою мотивацією; проведення тендерів для закупівлі будь-яких товарів та послуг; підвищення ефективності менеджерів; усвідомлення неминучості конфліктів та невдоволень. Задля успішного управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта» декларовані інституційні, адміністративні, економічні, соціально-економічні та альтернативні інструменти та засоби управління конфліктами.

2. На підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» переважали міжособистісні конфлікти, та вертикальні конфлікти, пов'язані зі стилем керівництва та неготовністю персоналу переходити на нову систему роботи.

З метою вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» було впроваджено систему заходів у трьох основних напрямках:

1) заходи щодо передбачення, попередження та подолання конфліктів, що виникають на тлі організації робочих процесів: впровадження курсів перепідготовки працівників; розподіл та регламентування окремих етапів виробничих процесів; визначення конкретних людей, що відповідають за результати цих етапів; запровадження навичок звітування та форм звітності щодо виконаних дій;

2) заходи щодо передбачення, попередження та подолання конфліктів, що виникають під час виконання виробничих обов'язків: формування або переосмислення посадових інструкцій співробітників; суворий контроль за виконанням співробітниками своїх обов'язків без перепрацювання, призначення окремих співробітників відповідальними за конкретні процеси;

3) заходи щодо передбачення, попередження та подолання конфліктів, що пов'язані з питанням мотивації: зміна способу керівництва, проведення курсів підвищення кваліфікації та роз'яснювальної роботи.

3. Впровадження пропозицій щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» відбувалось за наступною системою заходів:

6) Вебінар із керівником та начальниками відділів на тему: «Управління конфліктами в період введення змін»;

7) Проведення тренінгу з керівником ЦУП та підлеглими з метою оновлення стилю керівництва та рекомендація для керівника ЦУП щодо подальшого регулярного проходження тренінгів щодо управління конфліктами на підприємстві;

8) Тренінг із співробітниками Центрального управління персоналом задля поліпшення психологічної атмосфери в колективі;

9) Проведення корпоративних заходів, виїздів на природу, відвідування музеїв або кінотеатрів, організація спільного дозвілля; ведення корпоративних святкувань із залученням членів родин;

10) Взяття до штату коучера за договором ЦПХ з метою регулярної тренінгової роботи з персоналом.

4. Курси перепідготовки працівників позитивно впливають на колектив, додають впевненості у вирішенні нових питань. Розуміння власних посадових

обов'язків та система надбавок за виконання конкретної роботи допомагають внести ясність у цілі роботи, що формує мотивацію до виконання конкретних видів діяльності. Розуміння чіткої відповідальності за кожен етап процесу формує власну мотивації персоналу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Складання або оновлення посадових інструкцій та введення посадових обов'язків дозволяють відкинути конфлікти, пов'язані із виконанням не власної діяльності, перевантаженням працівників, дають розуміння, за що отримується та чи інша сума посадового окладу.

Зміна способу керівництва була зафіксована після проведення вебінару та системи тренінгів за допомогою повторного опитування за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова та показала позитивні зрушення у способі керівництва на користь колегіального стилю, що ефективно вплинуло на психологічну атмосферу в колективі.

Запобігання виникненню конфліктних ситуацій сприятиме підвищенню ефективності роботи відділу кадрового адміністрування, що дозволить зекономлений фонд оплати праці спрямувати на залучення коучера до проведення тренінгів із персоналом.

Після зміни стилю керівництва, введення роботи коучера та введення в дію рекомендацій щодо поліпшення психологічного клімату на підприємстві, співробітники підтвердили, що працювати стало краще, інтерес до виконання робочих завдань виріс та підвищилась виробнича дисципліна. Зокрема, вдвічі зменшилась кількість запізньєнь на роботу та залишань робочого місця, практично звелись до нуля конфлікти щодо виконання не власних посадових обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Микитюк С. С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. 1 (06). С. 24–31.
2. Башук Т.О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
3. Бережний А.І. Емпатія як ефективний інструмент управління конфліктами в системі інноваційного розвитку закладів освіти. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9, № 3. С. 229–234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ebimg_2013_9_3_11 (дата звернення: 18.09.2021).
4. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2007. № 10. С. 177–182.
5. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
6. Галаган В.Я., Орлов В. Ф., Отич О. М. Конфліктологія : конспект лекцій. Київ : Детут, 2008. 293 с.
7. Герасимчук А.А., Палеха Ю. І., Шиян О. М. Соціологія: навчальний посібник. Київ : Європ. ун-ту, 2004. 246 с.
8. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація залагодження. Київ : Основи, 2003. 172 с.
9. Глазл Ф. Книга Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
10. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. *Confcontact*. URL: [http:// www.confcontact. com/Okt/32_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm) (дата звернення: 11.11.2021).
11. Гранатуров В.М., Шевчук О.В. Ризики підприємницької діяльності. проблеми аналізу : навч. посіб. Київ : Зв'язок, 2000. 152 с.

12. Гриценко Є., Павлюк О. Як вдалося трансформувати закупівлі укрпошти: інтерв'ю з Олександром Находом (ч. 1). Про досвід трансформації закупівель Укрпошти. *PROZORRO*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/yak-vdalosya-transformuvati-zakupivli-ukrposhti-interv-yu-z-oleksandrom-nahodom> (дата звернення: 05.11.2021).
13. Досвід роботи НСПП Миколаївщина: під час радіоефіру обговорено загострення конфлікту у Миколаївській дирекції «Укрпошта». *Національна служба посередництва і примирення*. URL: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-8/struktura-nspp-12/14018-ap-mykolaivshchyna-pid-chas-radioefiru-obhovoreno-zahostrennia-konfliktu-u-mykolaivskii-dyrektsii-ukrposhta> (дата звернення: 20.11.2021).
14. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2005. 234 с.
15. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2020 рік. *Укрпошта: головна пошта країни*. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf (дата звернення: 08.10.2021).
16. Зміни та доповнення до колективного договору акціонерного товариства «Укрпошта» на 2016-2020 роки. *Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація*. URL: https://shev.kyivcity.gov.ua/files/2020/1/27/Zminy_ta_dopovnennya_do_KD_AT_Ukrposhta.pdf (дата звернення: 13.11.2021).
17. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Київ : Наук. думка, 1996. 192 с.
18. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
19. Ковальчук Г.Р. Оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дисертація. Львів, 2016. 192 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1383/diskovalchuk.pdf> (дата звернення: 13.11.2021).
20. Конфлікт у розвитку організації : реферат. *Освіта. UA. Менеджмент*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15190/> (дата звернення: 02.10.2021).

21. Конфліктологія : навч. посіб. / А.І. Берлач та ін. 2-ге вид. Одеса : ОДУВС, 2010. 162 с.
22. Конфліктологія : підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л.М. Герасіна та ін. ; ред.: Л. Герасіна, М. Панов. Харків : Право, 2002. 256 с.
23. Конфліктологія. Навчальний посібник / Л.М. Ємельяненко та ін. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
24. Корнеліус Х., Фейр Ш. Прикладна конфліктологія. Мінськ, 1999. 63 с.
25. Криса О.Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. *Соціальноекономічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи (Збірник наукових праць)* / ред. М. Долішній. Вип. 3 (XLVII). Львів, 2004. Ч. 2.
26. Литвин Д.В. Операційна система підприємства : особливості функціонування та напрями удосконалення. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.* Черкаси : СУЕІМ, 2020. С. 240–242.
27. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Практична психологія конфлікту. Київ : МАУП, 2000. 256 с.
28. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
29. Менеджмент-тур в компанію УкрПошта «Системний підхід до управління – запорука розвитку бізнесу». *Iva-misce*. URL: <https://iva-misce.com/ukrposhta-metro-ua.html> (дата звернення: 27.11.2021).
30. Методи вивчення конфлікту: види та сутність кожного. *Освіта.UA. Психологія*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/28530/> (дата звернення: 11.09.2021).
31. Микитюк О.А. Конфлікт в організації. *Сучасні проблеми управління людськими ресурсами*. URL: <https://delo.ua/business/navischo-ukrposhta-rozshirjuje-svoji-finansovi-p-332105/> (дата звернення: 15.10.2021).

32. Миронова О.М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2011. 168 с.
33. Навіщо «Укрпошта» розширює свої фінансові послуги. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/navischo-ukrposhta-rozshirjuje-svoji-finansovi-p-332105/> (дата звернення: 20.11.2021).
34. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки.* 2014. № 5(2). С. 198–201.
35. Орбан-Лембрик О.Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 255 с.
36. Орлянський В.С. Конфліктологія. Київ : Центр учб. літ., 2007. 160 с.
37. Пірен М.І., Фещенко Н.М., Шульга М.О. Конфлікт. *Енциклопедія Сучасної України: електронна версія.* URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=3235 (дата звернення: 15.10.2021).
38. Проект fEatMe: как руководство «Укрпошты» темп задавало. *Delo.ua.* URL: <https://delo.ua/special/proekt-featme-v-ukrposhta-rukovodstvo-zadaet-temp-343935/> (дата звернення: 04.12.2021).
39. Психологія розбіжностей чи як допомогти один одному бути разом. *kyrios.* URL: <https://kyrios.org.ua/literature/articles/1602-psiologija-rozbizhnostej.html> (дата звернення: 22.10.2021).
40. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Науковий економічний журнал "Інтелект XXI".* 2020. № 1. С. 166–171.
41. Ситник Т.М. Розробка заходів щодо удосконалення управління поведінкою та трудовою діяльністю УДППЗ „Укрпошта”. *rusnauka.com.* URL: http://www.rusnauka.com/36_NIO_2008/Economics/39126.doc.htm (дата звернення: 03.12.2021).
42. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. Київ, 2016. 83 с. URL:

<https://mtu.gov.ua/files/Стратегічний%20план%20Наказ%20190.pdf> (дата звернення: 10.09.2021).

43. Тимофієв В.Г. Технологія управління конфліктами в діяльності державних службовців. *Регіональний Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області*. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/28.html> (дата звернення: 04.12.2021).

44. Титаренко О., Титаренко Д. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Дакор, 2021. 212 с.

45. Торба Н.Г. Соціально-психологічний тренінг як засіб профілактики конфліктів у педагогічному процесі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : психологічні науки*. 2015. № 128. С. 257–261. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPH_2015_128_59 (дата звернення: 04.12.2021).

46. Укрпочта. Отзывы. *Топ20*. URL: <https://top20.ua/ru/mk/derzhustanovikomunalni-sluzhbi/poshtovi-viddilennya/ukrpochna-uchastok-kurerskoj-dostavki.html> (дата звернення: 13.11.2021).

47. Укрпошта: головна пошта країни. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 23.10.2021).

48. «Укрпошта»: конфлікт триває, 2021. *Суспільне: Миколаїв*. URL: https://mk.suspilne.media/episode/37220?fbclid=IwAR1m9JYhKZaVG9_6HOYzxyJcB-PpG_aPz6vYAtLE1KFn9hz7DrKo1QRsVNk (дата звернення: 20.11.2021).

49. Хмурова В.В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. № 1. С. 106–113.

50. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2020. 492 с.

51. Чайка Г. Креативність в управлінні : навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 222 с. Креативное мышление в бизнесе

52. Шахова О.Г. Соціальна психологія особистості : навч. посіб. Харків : Контраст, 2019. 116 с.

53. Юсі́м Ю.Д. «Осно́ви соціально́го партнерства» (Конфліктологія). Тернопіль : ТДПУ. URL: <http://studentam.net.ua/content/category/24/192/86/> (дата звернення: 18.09.2021).
54. Як Укрпошта буде розвивати e-commerce і коли з'явиться український eBay. *rau.ua*. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrpochna-e-commerce/> (дата звернення: 15.10.2021).
55. Bramson R.M. Coping with difficult people. *Business & Economics*, 1988. 226 p.
56. Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems? *Journal of Social Issues*. 1994. Vol. 50, no. 1. P. 204.
57. Coser L.A. The functions of social conflict. New York : Free Press, 2011. 192 p.
58. Felley A. Resolution of conflict, Ethics good Loser. *Conflict & Human interaction*. USA Kengall. Hunt publishing company, 1979. 347 p.
59. Mastenbroek W. Onderhandelen. Utrecht : Het Spectrum, 1984.
60. Randolph P. Psychology of Conflict: Mediating in a Diverse World. Bloomsbury, 2016. 212 p.
61. Tittenbrun J. Ralf Dahrendorf's conflict theory of social differentiation and elite theory. *Innovative issues and approaches in social sciences*. 2013. Vol. 6, no. 3. P. 117–142.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік нормативно-правової бази АТ «Укрпошта»

1. Закон України «Про доступ до публічної інформації».
2. Указ Президента України від 05.05.2011 № 47/200 про «Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації».
3. Постанова КМУ від 25.05.2011 р. № 583 «Питання виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» в Секретаріаті Кабінету Міністрів України центральних та місцевих органах виконавчої влади»
4. Постанова КМУ від 13.07.2011 №740 «Про затвердження граничних норм витрат на копіювання або друк документів, що надаються за запитом на інформацію».
5. Постанова КМУ від 21.10.2015 №835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних».
6. Проект закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
8. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
9. Порівняльна таблиця до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
10. Закон України «Про поштовий зв'язок».
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про національного оператора поштового зв'язку».
12. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку».
13. Нормативи і нормативні строки пересилання поштових відправлень.

14. Нормативи розвитку та розміщення у містах та сільській місцевості мережі об'єктів поштового зв'язку та поштових скриньок національного оператора поштового зв'язку.
15. Антикорупційна програма АТ «Укрпошта».
16. Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні».
17. Наказ Міністерства інфраструктури України від 30.01.2015 №20 «Про затвердження Порядку використання відбитка про оплату письмової кореспонденції».
18. Акти 26-го конгресу ВПС 2016р., Стамбул, Туреччина.
19. Регламент Конвенції 2016 р. (зі змінами).
20. Регламент угоди про поштові платіжні послуги.
21. Правила розповсюдження періодичних видань.
22. Наказ про затвердження Регламенту організації та доставки (вручення) відправлень, періодичних друкованих видань юридичним особам.
23. Регламент внутрішньої письмової кореспонденції.
24. Наказ про внесення змін до Регламенту організації та доставки (вручення) відправлень, періодичних друкованих видань юридичним особам.

Додаток Б

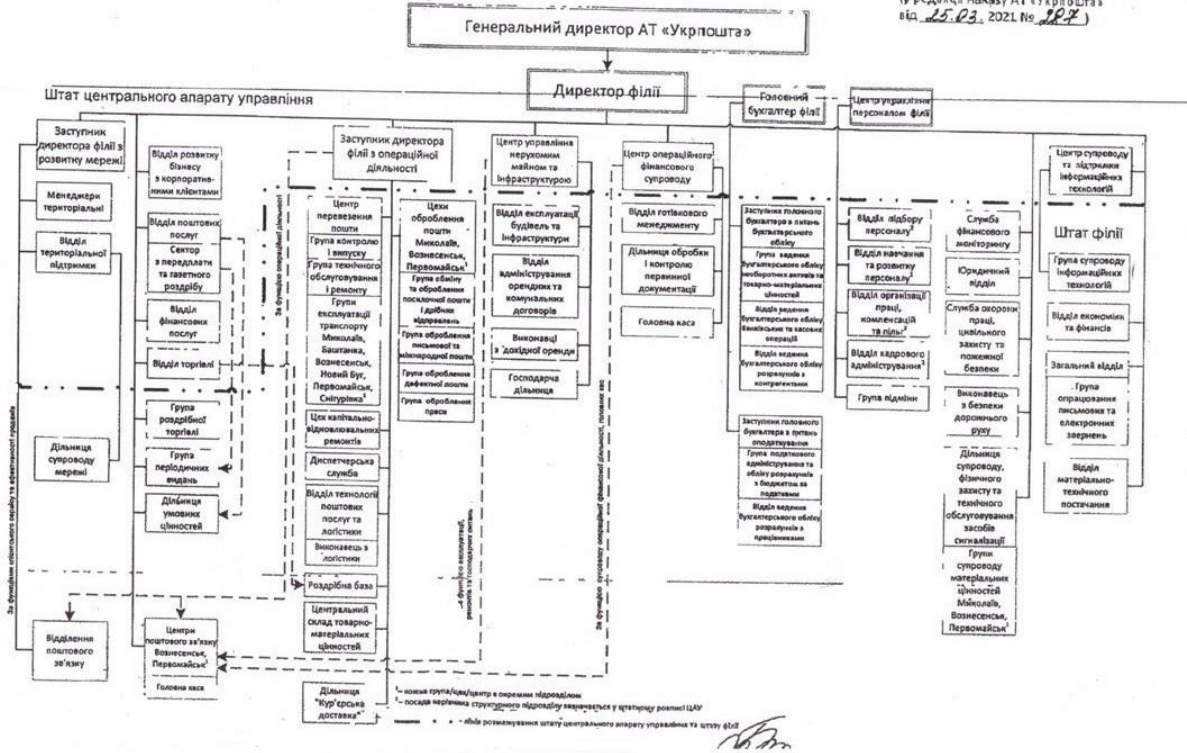
Попит на фінансові послуги серед населення

Додаток В

Організація управління Миколаївської дирекції АТ «Укрпошта»

Структура управління Миколаївської дирекції АТ «Укрпошта»

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ АТ «Укрпошта» від 27.02.2020 № 195
(у редакції наказу АТ «Укрпошта»
від 25.03.2021 № 227)



Додаток Г

Посадові оклади співробітників ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта»

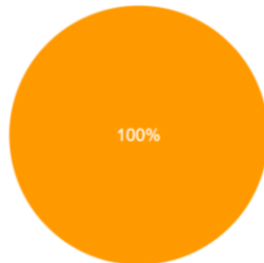
Кадри	кількість	Оклад, тис. грн.
Відділ кадрів		
Начальник відділу кадрів	1	11,5
Провідний фахівець	1	8,5
Інженер 1 категорії	2	7,8
Інженер 2 категорії	2	7
Відділ нормування та доплат		
Начальник відділу нормування та доплат	1	11,5
Провідний фахівець	2	8,5
Інженер 1 категорії	3	7,8
Інженер 2 категорії	2	7
Відділ навчання		
Начальник відділу навчання	1	10
Провідний фахівець	2	8,5
Відділи добору персоналу та рекрутингу		
Начальник відділу добору персоналу	1	12
Провідний фахівець	1	8,5
Фахівець	2	7

Додаток Д

Результати опитування за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова

№1

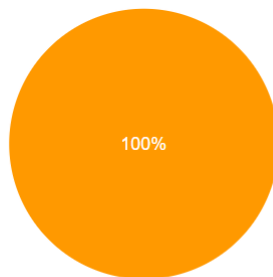
22 ответа



- Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.
- Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки найбільш термінові й оперативні питання.
- Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.

№2

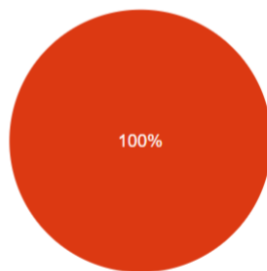
22 ответа



- Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.
- Наказує так, що хочеться виконати.
- Наказувати не вміє.

№3

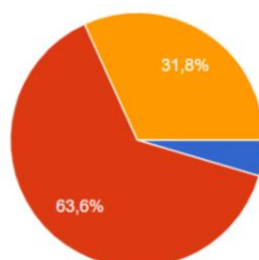
22 ответа



- Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.
- Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.
- Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.

№4

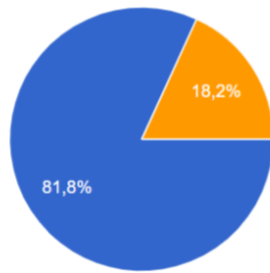
22 ответа



- Його цікавить тільки виконання плану, а не відношення людей один до одного.
- У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.
- Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити хороші стосунки між людьми в колективі.

№5

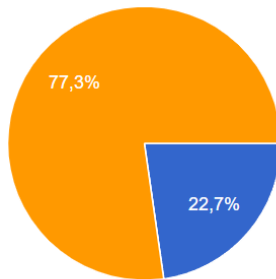
22 ответа



- Напевно, він консервативний, оскільки боїться нового.
- Ініціатива підлеглих керівником не приймається.
- Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

№6

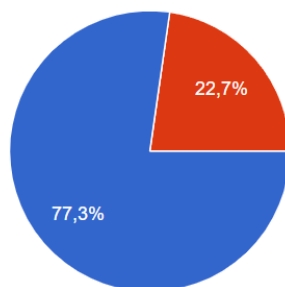
22 ответа



- На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.
- Не любить, коли його критикують і не намагається приховати це.
- Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

№7

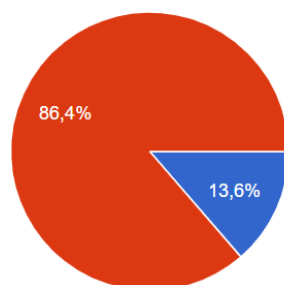
22 ответа



- Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.
- Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.
- Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.

№8

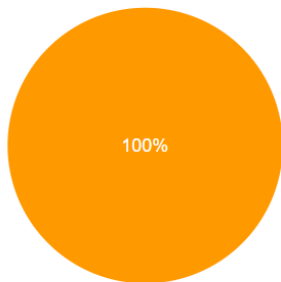
22 ответа



- Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.
- Підлегли не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.
- Не допускає, щоб підлегли йому радили, а тим більше заперечували.

№9

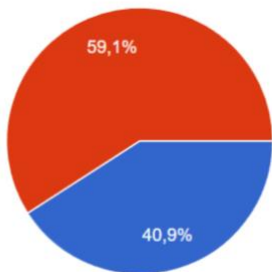
22 ответа



- Зазвичай радиться із заступниками і нижчими керівниками, але не з рядовими підлеглими.
- Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.
- Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.

№10

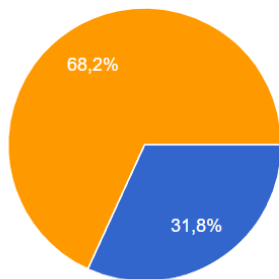
22 ответа



- Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.
- У зверненні з підлеглими часто проявляє байдужість.
- По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

№11

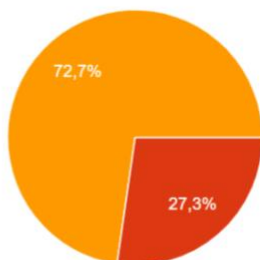
22 ответа



- У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками.
- У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.
- Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

№12

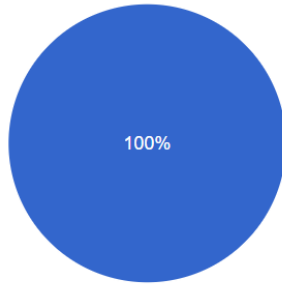
22 ответа



- Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.
- Якщо щось не знає, то не боїться цього показати і звертається за допомогою до інших.
- Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» з боку.

№13

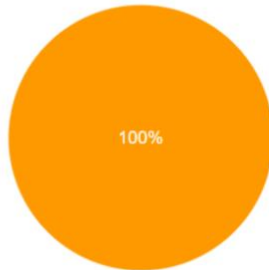
22 ответа



- Мабуть, він не дуже вимоглива людина.
- Він вимогливий, але водночас і справедливий.
- Про нього можна сказати, що він буває занадто суворим і навіть прискіпливим.

№14

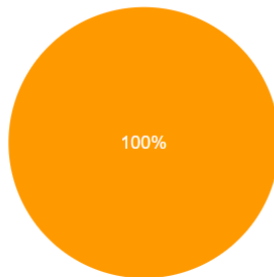
22 ответа



- Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.
- Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.
- Контролює роботу від випадку до випадку.

№15

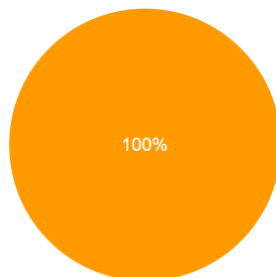
22 ответа



- Керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок.
- Часто робить підлеглим зауваження, догани.
- Не може впливати на дисципліну.

№16

22 ответа



- У присутності керівника підлеглим весь час доводиться працювати в напрузі.
- З керівником працювати цікаво.
- Підлегли надані самим собі.

Додаток Е

Перелік питань для карток вправи «Подорож Незнайки»

- Що таке біб?
- З якою швидкістю їхав Незнайко від Огіркової річки до Сонячного міста?
- Що таке нюш?
- Скільки бобів за одну годину?
- Незнайко їхав від Огіркової річки до Сонячного міста зі швидкістю один гріх.
- Між бульваром Васильків та Сонячним містом 120 міхів.
- Що таке міх?
- 1 боб = 2 лізам.
- Незнайко їхав від бульвару Васильків до Сонячного міста зі швидкістю 0,8 гріх.
- Скільки міхів за один кілометр?
- Що таке ліз?
- Між Квітковим містом та Сонячним містом 1500 нюш.
- Боб – одиниця часу.
- В одному кілометрі 10 міхів.
- Від Огіркової річки до Квіткового міста відстань 500 нюш.
- Яка відстань між Квітковим містом та Сонячним містом.
- 1 гріх = 25 нюш/ліз.
- Незнайка завжди веде машину із постійною швидкістю.
- В одній годині 2 бобо/1 година = 2 боби.
- Незнайко проїхав відстань від Огіркової річки до Сонячного міста за час в одну п'яту бобу.
- 1 нюш = 10 міхів.
- Яка відстань між Сонячним містом та бульваром Васильків?
- Що таке гріх?
- Яка відстань між Огірковою річкою та Квітковим містом?
- Незнайка їхав із Квіткового міста до Огіркової річки зі швидкістю 25 нюш/ліз.
- Маршрут подорожі Незнайки – пряме шосе від Квіткового міста через бульвар Васильків та Огіркову річку до Сонячного міста.

Додаток Ж

Вправа «Заміни слово»

«Він повинен дбати про мене» («Мені хочеться, щоб він дбав про мене»);

«Ти не мала ходити на ту вечірку» («Я б вважав за краще, щоб ти не ходила на вечірку»);

«Ти жодного разу в житті для мене нічого не зробила!» («Мені не вистачає уваги та турботи з твого боку»);

«Ти мала передбачати можливі труднощі» («Мені хотілося, щоб ти передбачала можливі труднощі»);

«Мене образили!» («Я воліла образитися»);

«Мене змусили» («Я не зуміла відмовитися»);

«Він – упертий осел» («Я не зміг переконати його»);

«Він мене принизив» («Мені було неприємно»);

«Припини мене злити!» («Я починаю сердитися»);

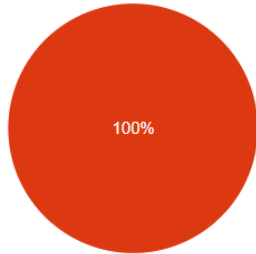
«Ти мусиш мені дати програму, книгу» («Мені хотілося б, щоб ти дала мені програму, книгу»).

Додаток И

Результати повторного опитування за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова

№1

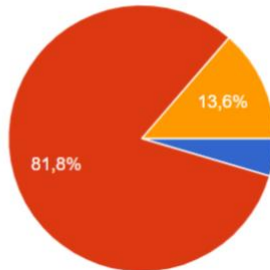
22 ответа



- Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.
- Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки найбільш термінові й оперативні питання.
- Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.

№2

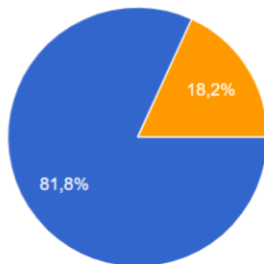
22 ответа



- Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.
- Наказує так, що хочеться виконати.
- Наказувати не вміє.

№3

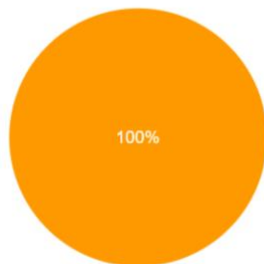
22 ответа



- Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.
- Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.
- Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.

№4

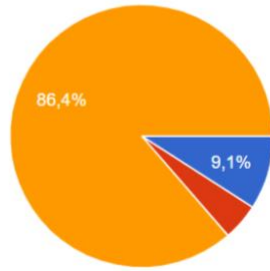
22 ответа



- Його цікавить тільки виконання плану, а не відношення людей один до одного.
- У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.
- Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити хороші стосунки між людьми в колективі.

№5

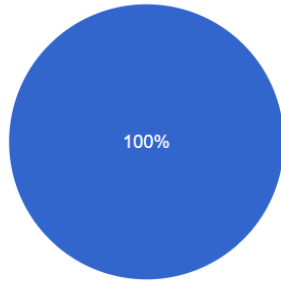
22 ответа



- Напевно, він консервативний, оскільки боїться нового.
- Ініціатива підлеглих керівником не приймається.
- Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

№6

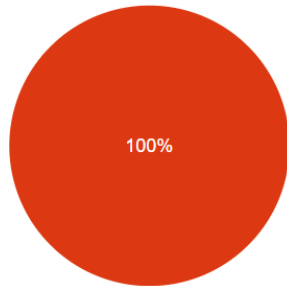
22 ответа



- На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.
- Не любить, коли його критикують і не намагається приховати це.
- Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

№7

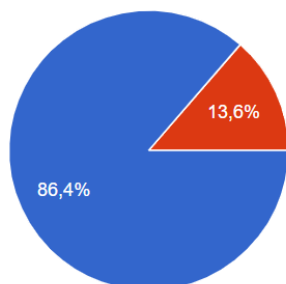
22 ответа



- Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.
- Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.
- Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.

№8

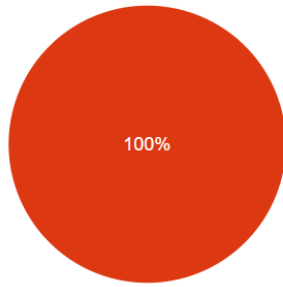
22 ответа



- Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.
- Підлегли не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.
- Не допускає, щоб підлегли йому радили, а тим більше заперечували.

№9

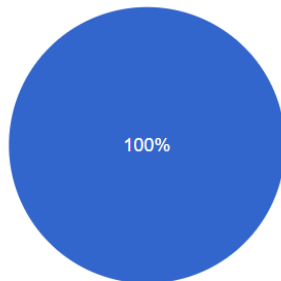
22 ответа



- Зазвичай радиться із заступниками і нижчими керівниками, але не з рядовими підлеглими.
- Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.
- Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.

№10

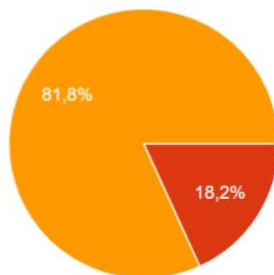
22 ответа



- Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.
- У зверненні з підлеглими часто проявляє байдужість.
- По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

№11

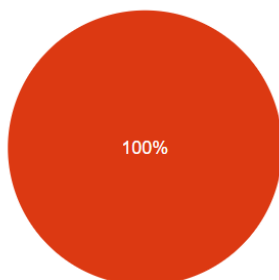
22 ответа



- У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками.
- У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.
- Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

№12

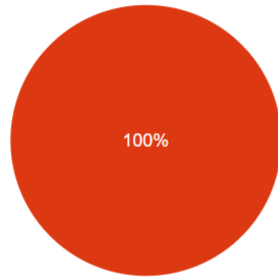
22 ответа



- Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.
- Якщо щось не знає, то не боїться цього показати і звертається за допомогою до інших.
- Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» з боку.

№13

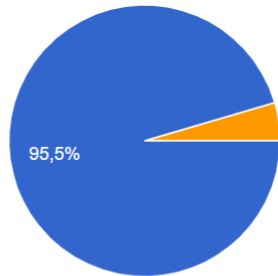
22 ответа



- Мабуть, він не дуже вимоглива людина.
- Він вимогливий, але водночас і справедливий.
- Про нього можна сказати, що він буває занадто суворим і навіть прискіпливим.

№14

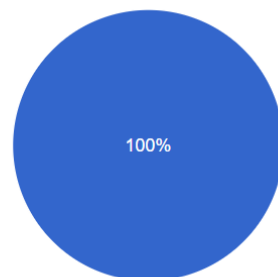
22 ответа



- Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.
- Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.
- Контролює роботу від випадку до випадку.

№15

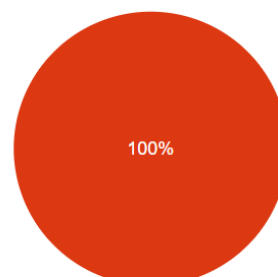
22 ответа



- Керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок.
- Часто робить підлеглим зауваження, догани.
- Не може впливати на дисципліну.

№16

22 ответа



- У присутності керівника підлеглим весь час доводиться працювати в напрузі.
- З керівником працювати цікаво.
- Підлегли надані самим собі.