МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій

Кафедра підприємницьких та соціальних технологій

Допущено до захисту
“___”_____ 2026 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ Соколюк С.Ю.

Кваліфікаційна робота

«СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ»

Виконала студентка 4 курсу, 42-з-сз/а групи
освітньої програми «Соціальне забезпечення»
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
Якименко Оксана Анатоліївна

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Присяжна Людмила Володимирівна

Умань – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій
Кафедра підприємницьких та соціальних технологій
Освітньо-професійна програма «Соціальне забезпечення»
Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
"_____" _____2025р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Якименко Оксані Анатоліївні
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Соціально-трудові конфлікти та шляхи їх подолання»

керівник кваліфікаційної роботи Присяжна Людмила Володимирівна канд.екон.наук, доцент

затверджені наказом по університету від « » №

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « » 20 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, звіти про результати господарської діяльності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити :

Вступ, розділ 1. Методико-теоретичні основи соціально-трудових конфліктів; 2. Аналіз соціально-трудових конфліктів ПП «Всесвіт Прінт» та експерименти дослідження розділ 3. Пріоритетні напрями та заходи щодо мінімізації впливу соціально-трудових конфліктів на підприємстві ПП «Всесвіт Прінт» висновки, список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: презентація.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Перший			
Другий			
Другий			
Третій			

7. Дата видачі завдання «__»_____20___року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	01-12.09.2025	
2	Одержання індивідуального завдання	05-12.09. 2025	
3	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	10-21.09. 2025	
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи		
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану – графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	До початку II семестру	
6	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків		
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	За 2-3 тижні до захисту	

8	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Не менш, ніж за 10 днів до попер захисту	
9	Перевірка роботи на академічний плагіат	Не менш, ніж за 3-4 дні до відгуку	
10	Одержання відгуку наукового керівника	За 1-2 дні до поперед захисту	
11	Попередній захист роботи на кафедрі	1-2 дні перед затвердженням	
12	Затвердження роботи завідувачем кафедри	Не менше, ніж за 4 робочих дні до захисту	
13	Одержання рецензії	Не менше, ніж за 3 робочих дні до захисту	
14	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2026	

Здобувач вищої освіти _____ Оксана ЯКИМЕНКО
(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Людмила ПРИСЯЖНА
(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу:
«Соціально-трудові конфлікти та шляхи їх подолання» студентки факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій Уманського національного університету Якименко О.А.

Соціально-трудові конфлікти є невід'ємною складовою сучасних трудових відносин та виникають унаслідок суперечностей між працівниками і роботодавцями. В умовах економічних змін і нестабільності проблема ефективного врегулювання трудових конфліктів набуває особливої актуальності. Дослідження причин виникнення соціально-трудових конфліктів та пошук шляхів їх подолання сприяють підвищенню ефективності управління персоналом і покращенню соціального клімату в колективі.

Загальний зміст роботи викладений на 52 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 5 рисунків. Кількість використаних джерел становить 58 наукових праць.

Перший розділ роботи – теоретичний. У першому розділі розглянуто теоретичні основи соціально-трудових конфліктів, їх економічну та соціальну сутність, класифікацію та основні причини виникнення.

Другий розділ – практичний. У другому розділі проведено аналіз соціально-трудових конфліктів, досліджено вплив умов праці, мотивації персоналу та стилю управління на розвиток конфліктних ситуацій.

Третій розділ – запропоновано пріоритетні напрями та практичні заходи щодо мінімізації впливу соціально-трудових конфліктів.

Резюме: В кваліфікаційній роботі досліджено соціально-трудові конфлікти, їх причини виникнення та вплив на діяльність підприємства. Запропоновано практичні заходи щодо їх мінімізації через удосконалення комунікацій, мотивації персоналу та впровадження сучасних методів управління конфліктами.

Ключові слова: соціально-трудові конфлікти, трудові відносини, конфліктна ситуація, управління конфліктами, соціальний діалог, колективні трудові спори, мотивація праці, трудовий колектив.

Summary: The qualification work investigates social and labor conflicts, their causes and impact on the activities of the enterprise. Practical measures are proposed to minimize them through improving communications, staff motivation and implementing modern methods of conflict management.

Keywords: social and labor conflicts, labor relations, conflict situation, conflict management, social dialogue, collective labor disputes, labor motivation, labor collective.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИКО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ 9

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ ПП «ВСЕСВІТ ПРІНТ»ТА ЕКСПЕРИМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ 21

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Всесвіт Прінт» ……21

2.2. Дослідження причин виникнення соціально-трудових конфліктів у ПП «Всесвіт Прінт» ……26

2.3 Проведення заходів з покращення психологічного клімату в колективі 30

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ВСЕСВІТ ПРІНТ».....36

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України важливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами та забезпечення стабільних соціально-трудових відносин на підприємствах. Однією з актуальних проблем функціонування організацій є виникнення соціально-трудових конфліктів, які негативно впливають на продуктивність праці, психологічний клімат у колективі, рівень мотивації працівників та загальну ефективність діяльності підприємства. Конфліктні ситуації можуть виникати через суперечності між працівниками та керівництвом, незадовільні умови праці, нерівномірний розподіл обов'язків, порушення трудових прав, низький рівень комунікації та інші фактори. Особливої актуальності проблема соціально-трудових конфліктів набуває в умовах нестабільності економічного середовища, зростання конкуренції та необхідності підвищення ефективності управління персоналом. Взаємовідносини у колективі будь-якої організації, його згуртованість значною мірою залежать від самих членів колективу, їхніх особистісних якостей та культури спілкування, що проявляється у ступені доброзичливості, симпатії чи антипатії. Трудовий колектив формується з окремих працівників, які мають різні психічні властивості та соціальні характеристики. Іншими словами, члени трудового колективу є представниками різних темпераментів, статево-вікових та етнічних груп, відрізняються один від одного різними звичками, поглядами, інтересами, які, власне, є спільними чи розходяться з їхніми соціальними позиціями. Дослідження причин виникнення конфліктів, їх наслідків та шляхів подолання є важливим напрямом сучасної економічної науки та практики управління підприємством. Теоретичні та практичні аспекти соціально-трудових конфліктів досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: М. Мескон, А. Файоль, Ф. Хедоурі, Л. Балабанова, О. Грішнова та інші. Проте питання ефективного управління конфліктами та вдосконалення механізмів їх попередження потребують подальшого дослідження з

урахуванням сучасних умов діяльності підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності соціально-трудових конфліктів, аналіз причин їх виникнення у ПП «Всесвіт Прінт» та розробка рекомендацій щодо їх попередження і подолання.

Об'єктом дослідження є процес виникнення та розвитку соціально-трудових конфліктів у ПП «Всесвіт Прінт».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління соціально-трудовими конфліктами та шляхи їх подолання на підприємстві.

У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, статистичний метод, метод системного аналізу та графічний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали та внутрішня документація ПП «Всесвіт Прінт».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом та зниження рівня соціально-трудових конфліктів на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити теоретичні основи соціально-трудових конфліктів; визначити основні причини виникнення конфліктів у трудовому колективі; проаналізувати систему соціально-трудових відносин у ПП «Всесвіт Прінт»; оцінити вплив конфліктних ситуацій на діяльність підприємства; запропонувати шляхи вдосконалення системи управління соціально-трудовими конфліктами.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИКО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Соціально-трудові конфлікти є природним явищем у діяльності підприємств, оскільки між працівниками, керівництвом і підрозділами можуть виникати розбіжності щодо ресурсів, обов’язків, повноважень, умов праці та оплати. Вони впливають на ефективність роботи організації, мотивацію персоналу та соціально-психологічний клімат у колективі.

У наукових працях соціально-трудовий конфлікт здебільшого розглядається як зіткнення інтересів, цілей і позицій між працівниками та роботодавцем у межах трудових відносин. У процесі діяльності організацій між працівниками можуть виникати різні суперечності, напружені взаємини та конфліктні ситуації. В основі таких явищ лежать саме соціально-трудові конфлікти, які є природним елементом взаємодії в колективі. Основними причинами виникнення соціально-трудових конфліктів є [8, 25] :

- нерівномірний розподіл обов’язків та навантаження;
- недостатній рівень заробітної плати або несправедливе стимулювання;
- порушення трудових прав працівників;
- неефективна система управління персоналом;
- низький рівень комунікації між керівництвом і працівниками;
- психологічна несумісність у колективі.

Упродовж останніх років спостерігається активний розвиток як теоретичних, так і практичних підходів до вирішення конфліктних ситуацій, що підвищує їхню значущість у різних сферах діяльності.

Саме слово "конфлікт" у перекладі з латини означає "зіткнення".

Отже, конфлікт — це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, оцінок тощо [1, с. 229].

Кожен конфлікт має зав'язку, розвиток, кульмінацію і розв'язку. Розпочинається конфлікт із зав'язки, тобто виявлення суперечностей, які активно чи пасивно використовуються у боротьбі.

Кульмінаційний етап конфлікту характеризується найбільшим

загостренням суперечностей, коли учасники повністю усвідомлюють основну причину протистояння та його наслідки. На цьому етапі конфлікт може завершитися перемогою однієї зі сторін або досягненням компромісу й часткового чи повного примирення між учасниками.

Крім того, у після конфліктний період у деяких учасників може зберігатися напруженість у взаєминах, недовіра або обережність у спілкуванні. За відсутності належного врегулювання наслідки конфлікту можуть впливати на подальшу взаємодію в колективі та знижувати рівень ефективності спільної роботи. У зв'язку з цим важливого значення набуває своєчасне психологічне «розвантаження» та відновлення нормальних ділових відносин між сторонами конфлікту.

У свідомості більшості людей поняття конфлікту зазвичай асоціюється з агресією, сварками, погрозами або проявами ворожості. Так про це писалося в роботах авторів, що належать до адміністративної школи та школи наукового управління. Проте конфлікти, конфронтації не тільки можливі, але часом, особливо у групах високого рівня розвитку, є бажаними.

Вони допомагають виявити різні погляди, одержати додаткову інформацію, генерувати більшу кількість альтернатив для прийняття рішення, вийти на новий рівень розвитку.

Будь-який конфлікт включає кілька ключових складових:

- об'єкт суперечності — те, навколо чого виникає боротьба (ресурси,
- влада, цінності, принципи тощо);
- провокуючі фактори — слова або дії, що підсилюють напруження між сторонами;
- ситуація суперечності — наявність різних і несумісних цілей учасників;
- поштовх до конфлікту — конкретна дія, яка переводить приховану напругу у відкриту форму.

Для розуміння розвитку конфліктів застосовують узагальнені схеми, що допомагають пояснити взаємодію його складових елементів.Розвиток

конфлікту починається з виникнення інциденту. Це може статися тоді, коли одна зі сторін нехтує інтересами іншої. Якщо у відповідь інша сторона діє аналогічним чином, потенційний конфлікт переходить у реальну, відкриту форму.

В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація. Здебільшого конфліктною стає така ситуація, в якій закладено суб'єктивні фактори і об'єктивні умови для зіткнення протилежно спрямованих інтересів, думок, оцінок, позицій суб'єктів.

Виділяють такі типи конфліктних ситуацій та інцидентів: об'єктивно-цілеспрямовані; об'єктивно-нецілеспрямовані; суб'єктивно-цілеспрямовані; суб'єктивно-нецілеспрямовані.

Такої позиції дотримувалися представники школи наукового управління та адміністративно-бюрократичного підходу. Аналогічно представники школи людських відносин також розглядали конфлікт як небажане явище, якого слід уникати.

Сучасні погляди на конфлікти в організаціях зазнали суттєвих змін. Якщо конфлікт є конструктивним, спрямованим на вирішення проблем організації, то його потрібно вміло використати для поліпшення ситуації. При виникненні деструктивного конфлікту менеджер повинен відповідними засобами його розв'язати, не нашкодивши виробничим і управлінським процесам, і навіть використати на благо організації [49, с. 315].

На виникнення конфліктів впливає не лише сукупність об’єктивних умов, а й низка суб’єктивних чинників, які пов’язані з психологічними особливостями особистості та характером взаємодії між працівниками в колективі. У таблиці 1.1 представлено основні причини виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Серед ключових чинників виокремлено порушення управлінських принципів, неналежну поведінку працівників, психологічну несумісність співробітників, наявність проблемних типів особистостей, міжособистісні суперечності, маніпулятивну поведінку та невідповідність очікуванням у процесі комунікації. Наведені причини

негативно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі, знижують ефективність взаємодії працівників і можуть призводити до загострення соціально-трудових конфліктів.

Таблиця 1.1

Основні причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі

№ п/п	Причина конфліктних ситуацій	Суть прояву
1	Порушення управлінських принципів	Некоректні дії керівництва, що включають недотримання норм трудового законодавства, упереджений розподіл винагород і санкцій, нераціональне використання персоналу.
2	Неналежна поведінка працівників	Виявляється у низькому рівні дисципліни, слабкій організованості, а також у егоїстичних мотивах у процесі виконання роботи.
3	Психологічна несумісність у колективі	Розбіжності між працівниками у ціннісних орієнтаціях, інтересах, мотивації та стилях поведінки, що ускладнює взаємодію.
4	Наявність проблемних типів особистостей	Присутність у колективі осіб із деструктивною поведінкою (постійні скарги, агресивність, незадоволеність), які створюють напружене середовище.
5	Міжособистісні суперечності	Ситуації, коли дії або висловлювання працівників зачіпають особисті інтереси, статус або гідність інших учасників взаємодії.
6	Маніпулятивна поведінка	Приховані спроби впливу на колег з метою отримання власної вигоди без урахування інтересів інших сторін.
7	Невідповідність очікуванням у комунікації	Розбіжності між очікуваною та реальною поведінкою або висловлюваннями учасників взаємодії в колективі.

У сукупності ці чинники створюють передумови для виникнення конфліктів різного рівня складності в трудових колективах. Відкритій формі конфлікту передує конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація. На цьому етапі цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у суперечність між собою, але відкритого зіткнення ще немає.

Конфліктна ситуація може виникнути як «за ініціативою» сторін, так і без їх участі.

Елементами конфліктної ситуації є її учасники. Це можуть бути протилежні сторони (опоненти), кожна з яких володіє певними потенційними можливостями, силою, яка спирається на матеріальні й інформаційні ресурси, статусом, рангом. Опонентами першого рангу є індивіди, другого — групи, третього — організації. Індивід, який розробляє рішення в діалозі із самим собою, є опонентом нульового рангу. Але на практиці опоненти не завжди одразу «викристалізовуються» [51, с. 1321].

Інші учасники можуть виступати у ролі підбурювачів, підсобників, організаторів, які безпосередньої участі в конфлікті не беруть.

Підбурювач — особа, яка підштовхує опонентів до взаємної боротьби; підсобник сприяє їм порадами, технічною підтримкою (у групових конфліктах, як правило, всі члени групи є підсобниками лідера). Організатор — особа, яка планує конфлікт, не обов'язково обстоює позицію однієї зі сторін, а може бути самостійною фігурою.

Елементом конфліктної ситуації є об'єкт, який її спричиняє. Найчастіше його неможливо розділити між учасниками конфлікту, що перешкоджає нормальній роботі, тому сторони, відстоюючи свої інтереси, претендують на вирішальне або одноосібне використання його.

Щодо способів врегулювання конфліктів у колективі, зазвичай виокремлюють три основні підходи: придушення, відтермінування та трансформацію конфлікту в конструктивну ділову розмову. Реалізація

останнього варіанту передбачає дотримання низки важливих правил.

Насамперед варто уважно вислухати опонента, який перебуває в конфлікті, проявити до нього повагу та розуміння. Спілкування має відбуватися у спокійній і доброзичливій манері, оскільки підвищені тони лише посилюють емоційне напруження і не сприяють порозумінню. У ситуації, коли одна сторона говорить голосно або агресивно, ефективним прийомом може бути зниження власного тону розмови — спокійна поведінка часто змушує співрозмовника заспокоїтися та переходити до більш конструктивного діалогу.

Також доцільно спонукати іншу сторону чітко формулювати свої претензії та причини незадоволення. Це допомагає структурувати розмову і зменшує емоційність, оскільки людина змушена більш усвідомлено добирати аргументи.

Важливо уникати одночасного висування великої кількості претензій, адже це може викликати захисну реакцію та відчуття несправедливості. Конфліктні ситуації доцільно вирішувати своєчасно, не накопичуючи їх.

Окремо слід наголосити, що не можна переводити предметний конфлікт у площину особистих образ. Критика має стосуватися дій або рішень, а не особистості людини, оскільки персоналізовані звинувачення ускладнюють конструктивне вирішення проблеми та знижують імовірність досягнення взаєморозуміння.

Таким об'єктом, як правило, є дефіцитний ресурс, наприклад керівник, за вплив на якого можуть боротися різні групи підлеглих.

Відмінність у поглядах сторін (кожна прагне ним володіти) формує об'єкт конфліктної ситуації. Але конфліктна ситуація може і не мати об'єкта, а бути спричиненою лише розбіжністю у поглядах на подію, ефект, явище тощо, які не є реальною перешкодою для сторін [55, с. 1–19].

Відповідно конфліктні ситуації поділяють на об'єктивні й суб'єктивні.

За своєю природою суб'єктивні конфліктні ситуації завжди емоційні і часто є наслідком психологічної несумісності людей, їх небажання порозумітися. Якщо відмінності у поглядах уявні і люди просто по-різному

виражають однакову думку, конфліктна ситуація виявляється безпредметною.

На поведінку людини у конфліктній ситуації впливають глобальний інтерес, цілі найближчих і віддалених дій, оцінка свого становища, шансів на успіх, інтересів суперника, уявлення про цілі, способи дій протилежної сторони і загальні перспективи.

З часом конфліктна ситуація може нейтралізуватися, (якщо перестане існувати об'єкт, який її породив) зберігатися у первинному стані; трансформуватися в іншу; загостритися під впливом інциденту.

Інцидент. Це — друга стадія конфлікту, початок і розвиток якої може бути цілеспрямовано спровокованим чи статися випадково внаслідок обставин, що склалися, існувати реально чи в уяві сторін [38].

Інцидент (лат. incidens — той, що трапляється) — події, обставини, які послужили поштовхом чи приводом до зіткнення опонентів [57; с. 55–72].

На цій фазі протистояння стає відкритим і проявляється в різних видах конфліктної поведінки, прямо чи побічно спрямованих на те, щоб перешкодити протилежній стороні реалізувати свої інтереси. В результаті відбувається ескалація (загострення й поширення) конфлікту, коли деструктивна поведінка сторін ще більше ускладнює проблему. Породжені суб'єктивними причинами конфліктна ситуація чи інцидент можуть закінчитися як самі собою, так і за ініціативою опонентів унаслідок перегляду ними своїх поглядів.

Конфліктні ситуації, в основі яких об'єктивні причини, повинні закінчитися шляхом усунення об'єкта, який їх зумовив, але якщо конфлікт переріс у суб'єктивний, його розв'язання залежатиме і від особистих чинників.

Криза. Цей етап характеризує відкрите протистояння сторін, яке може проявлятися в захопленні й утриманні спірного об'єкта і навіть опонента, прямому насиллі над ним, створенні перешкод і спричиненні шкоди, діях, що його зневажають, тощо. Утворюють її два етапи — конструктивний, коли ще зберігається можливість спільної діяльності, а опонентів ще можна посадити за стіл переговорів; деструктивний, коли співробітництво неможливе, сторони втрачають самоконтроль і їх необхідно роз'єднати [57, с. 23–41].

Криза (грец. krisis — вихід, закінчення) — складний, загострений стан конфліктної ситуації.

У межах організації конфліктна боротьба може розгортатися в таких формах: бойкот — повна або часткова відмова чи ухилення від дій на користь тих, кого вважають противниками чи суперниками; саботаж — свідомі дії з метою прихованого нанесення шкоди інтересам інших; цькування (переслідування) — дії для послаблення чи компрометації суперників шляхом замовчування, заперечення, приниження їх гідності й переваг; словесна агресія — висування звинувачень, образи, плітки, негативні оцінки противників із метою їх дискредитації; фізичне насильство; масові стихійні або організовані виступи (страйки, мітинги протесту). Протистояння закінчується швидше, якщо одна із сторін конфлікту має значну перевагу [19].

Воно може набути й затяжних форм, супроводжуватися чергуванням активних і пасивних фаз, наступу й оборони, переговорами.

Тому можливі ситуативні перемир'я ще не означатимуть завершення конфлікту.

Закінчення конфлікту. Завершитися конфлікт може повним вирішенням суперечностей, перемир'ям, глухим кутом. Якщо при цьому визначився явний переможець, на його користь перерозподіляють вигоди, а втрати — жереб переможеного. Якщо перемога є формальною, реальних змін не відбувається, за відсутності переможця все залишається як було. Об'єктивний конфлікт завершується внаслідок ліквідації (самоліквідації) об'єкта, втрати його значення для конфліктних сторін унаслідок зміни обставин, усунення опонентів. В іншому разі протистояння затягується, починають працювати різні психологічні механізми, які перетворюють об'єктивний конфлікт на суб'єктивний. Долати суб'єктивні конфлікти значно складніше. Конфлікт може спричинити перебудову організації (зміну цілей, структури, системи управління, способів діяльності); розпад або оновлення колективу, кадрові перестановки. Іноді свідомо всю вину звалюють на одну або кількох осіб, сподіваючись, що їх суворе покарання заспокоїть або залякає інших учасників

конфлікту [51, с. 1321].

Здебільшого конфлікт заважає задоволенню потреб індивіда, досягненню цілей організації.

У зв'язку з цим конфлікт може бути функціональним (сприяти підвищенню ефективності організації) або дисфункціональним (призвести до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації). Роль конфлікту залежить від ефективності управління ним. Передумовою ефективного управління є знання глибинних причини виникнення конфліктної ситуації. Найпоширенішими причинами конфліктів є: обмеженість ресурсів; взаємозалежність завдань; розбіжності в цілях; відмінності в уявленнях, цілях та дефіцит інформації і незадовільні комунікації; емоційні відмінності у психіці індивідів.

Обмеженість ресурсів. Навіть найбільші організації відчувають обмеженість матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Розподіл їх між різними групами для досягнення загальних цілей організації є складною проблемою. Якщо виділити більшу частину ресурсів одному певному керівнику, підлеглому чи групі, іншим їх не вистачатиме. Тому розподіл ресурсів часто породжує конфлікти.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, створеними із взаємозалежних елементів, за неадекватної роботи одного з підрозділів (людини) взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт.

Розбіжності в цілях. Можливість конфлікту в організаціях збільшується зі зростанням спеціалізації й поділом їх на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі, можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню загальних цілей організації [37].

Іноді в особистому житті людини намічається конфлікт, і вона страждає.

Якщо керівник вчасно не усвідомить, що саме його дії можуть бути причиною конфлікту з підлеглими, і не зуміє його врегулювати, йому варто

замислитися над тим, наскільки він відповідає займаній посаді.

У будь-якому колективі майже щодня можуть зароджуватися великі й малі конфлікти. Аналізуючи їхню природу, психологи визначили їх соціально-психологічні типи (табл. 1.2):

Конфлікти, як правило, у своїй основі мають декілька причин. Монокаузальні конфлікти, тобто ті, що породжуються лише однією причиною, трапляються дуже рідко.

Дослідження показують, що люди зазвичай не реагують на конфліктні ситуації, які спричиняють незначні втрати або не сприймаються ними як загрозливі. Але гостро реагують у тих випадках, коли з'являється загроза їхнім інтересам.

Таблиця 1.2

Соціально-трудові типи конфліктів

Типи конфліктів	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу догори	Вертикальні конфлікти згори донизу
Бар'єр у досягненні основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного є бар'єром для успішної діяльності іншого	Керівник не забезпечує успішної діяльності підлеглих	Підлеглі гальмують досягнення основної цілі керівника
Бар'єр у досягненні особистих цілей спільної трудової діяльності	Дії одного є бар'єром для досягнення особистих цілей інших	Керівник не забезпечує умов для досягнення особистих цілей підлеглих	Підлеглі створюють бар'єр керівникові у досягненні ним особистих цілей
Бар'єр — прийняття норми, очікування	Конфлікт поведінки і норм у групі	Дії керівника, стиль його роботи не відповідають очікуванням підлеглих	Дії підлеглого як носія певної соціальної ролі не відповідають очікуванням керівника
Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери не виправдовують очікувань членів організації	Члени організації не виправдовують очікувань його лідерів

На основі аналізу життєвих ситуацій можна описати дії, які призводять до розвитку конфлікту [9, 31]:

- після першого зіткнення учасники конфлікту швидко починають шукати нові аргументи для підтримки своєї позиції або людей, які б їм допомогли це зробити;

- зростає кількість проблемних ситуацій і поглиблюється первинна причина конфлікту;

- збільшуються кількість учасників та їх активність;

- змінюється ставлення до проблемної ситуації та конфлікту в цілому.

Таблиця 1.3 відображає основні наукові підходи до трактування соціально-трудових конфліктів у межах різних шкіл управління. З її змісту видно, що ранні управлінські концепції (школа наукового управління та адміністративно-бюрократичний підхід) переважно розглядали конфлікт як негативне явище, яке свідчить про недоліки в організації праці та системі управління.

Таблиця 1.3

Основні підходи до розуміння соціально-трудових конфліктів

Підхід / школа	**Ставлення до конфлікту**	**Основна ідея**	**Представники**
Школа наукового управління	Негативне	Конфлікт розглядається як ознака неефективної організації праці та управління	Ф. Тейлор та ін.
Адміністративно-бюрократичний підхід	Негативне	Конфлікти є наслідком порушення управлінської ієрархії та дисципліни	А. Файоль, М. Вебер
Школа людських відносин	Небажане явище	Конфлікти слід уникати, оскільки вони погіршують моральний клімат	Е. Мейо
Сучасний підхід (поведінковий)	Частково позитивне	Конфлікт може бути як негативним, так і конструктивним	Р. Дарендорф та ін.

Враховуючи можливість розгортання конфлікту за такою схемою, слід своєчасно і належним чином зреагувати на ситуацію. Тоді процесом можна буде керувати так, щоб навіть у разі розгортання конфлікту врешті-решт досягти позитивних наслідків.

Представники школи людських відносин також оцінювали конфлікти негативно, вважаючи їх небажаними для організації та такими, що погіршують психологічний клімат у колективі. Водночас сучасні наукові підходи більш гнучко трактують конфлікти, визнаючи їх можливу конструктивну роль. Згідно з цим підходом, конфлікт може не лише ускладнювати діяльність організації, але й сприяти виявленню проблем, удосконаленню управлінських рішень та підвищенню ефективності роботи персоналу.

Конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій сприяють такі форми взаємодії, як відкрите та взаємне висловлювання думок, спрямоване на уточнення правильності розуміння сторонами дій одна одної. Важливу роль відіграє також зворотний зв’язок, який дозволяє зрозуміти, як опоненти сприймають і трактують поведінку одне одного під час конфлікту. Крім того, значущим є прояв прийняття опонента як особистості, незалежно від його позиції у конфліктній ситуації.

Таким чином, соціально-трудові конфлікти є складним соціально-економічним явищем, яке має багатофакторну природу виникнення та неоднозначний вплив на діяльність організації. Їх ефективне управління є важливою умовою стабільного розвитку підприємства та підвищення результативності праці персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ ПП «ВСЕСВІТ ПРІНТ»ТА ЕКСПЕРИМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Всесвіт Прінт»

ПП «Всесвіт Прінт» — це приватне підприємство, зареєстроване у місті Бровари Київської області, яке працює у сфері поліграфічних послуг. Основним напрямом його діяльності є виготовлення різних видів друкованої продукції, зокрема рекламної, інформаційної та ділової. Підприємство орієнтується на задоволення потреб як корпоративних клієнтів, так і індивідуальних замовників.

Організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво здійснює директор, якому підпорядковані основні підрозділи: виробничий відділ, відділ постачання та збуту, бухгалтерія, а також адміністративно-управлінський персонал. Така система управління дозволяє чітко розмежувати обов’язки, повноваження та відповідальність працівників.. Економічна діяльність підприємства базується на виконанні індивідуальних та серійних замовлень. Доходи формуються за рахунок надання поліграфічних послуг, а також реалізації готової продукції. Персонал ПП «Всесвіт Прінт» складається з керівного складу, фахівців виробничого підрозділу та допоміжного персоналу. У процесі роботи працівники взаємодіють між собою, що формує систему внутрішніх соціально-трудових відносин. Вплив на діяльність підприємства зовнішнього оточення можна представити двома складовими: середовищем прямої і непрямої дії. Аналіз зовнішнього середовища дає фірмі час для прогнозування, складання плану можливостей і плану на випадок непередбачених обставин, для запобігання погрозам.

Загрози та можливості можна класифікувати за такими основними напрямами: політичні, технологічні, економічні, соціальні, міжнародні, ринкові та конкурентні фактори.

При аналізі політичних чинників слід не випускати з уваги угоди за тарифами і торгівлею між країнами, нормативні акти місцевих органів влади, рівень розвитку правового регулювання економіки і т.д. Аналіз економічних чинників розглядає темпи інфляції, податкову ставку, рівень зайнятості населення, платоспроможність фірм. Технологічна частина середовища – зміни в технології виробництва, застосування комп'ютерів при проектуванні нових товарів і послуг, в управлінні. Соціальні чинники зовнішнього середовища включають суспільні установки, що змінюються, традиції, вдачі. Міжнародне середовище охоплює діяльність підприємств, які працюють у сфері експорту та імпорту, і значною мірою залежить від законодавства та політики інших держав. Ринкові чинники, у свою чергу, включають низку характеристик, що прямо впливають на результативність роботи організацій. Серед них можна виділити зміни демографічної ситуації, рівень і структуру доходів населення, еластичність попиту, діяльність постачальників, а також особливості сегментації ринку. Аналіз чинників конкуренції припускає постійний контроль з боку керівництва організації і діями конкурентів. Аналізу піддаються прямі і потенційні конкуренти, а також виробники товарів-субститутів.

Дослідження, проведені з питань аналізу зовнішнього оточення ПП «Всесвіт Прінт» дозволяють скласти перелік небезпек і можливостей фірми в цьому середовищі. Серед ниж виділяються наступні. Небезпеки для підприємства полягають у тому, що постачальники можуть підвищити ціни через коливання курсу євро, адже саме в цій валюті здебільшого закуповуються матеріали для трикотажного виробництва. Також можливе скорочення прибутку внаслідок розширення податкової бази, а крім того — зростання кількості конкурентів на ринку.

До можливостей можна віднести зміну структури доходів населення, яка поступово зміщується в бік основної цільової аудиторії ПП «Всесвіт Прінт» — споживачів із середнім рівнем доходу. ПП «Всесвіт Прінт» на даному рисунку представлений як приклад комунікаційного процесу: замовником і відправником є фірма, вона посилає запит фірмі від якої запит (повідомлення)

поступає по комп'ютерній мережі, або факсом. Постачальник приймає повідомлення і відправляє відповідь на запит (зворотний зв'язок). Основні види комунікацій, з якими стикається ПП «Всесвіт Прінт» приведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Комунікації в організації

Види комунікації	Характеристика конкретних документів	Приклад використання інформації при різних видах комунікацій	Приклад застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій
Між організацією і зовнішнім середовищем	Рекламний проспект Фінансовий звіт Договір	Характеристика всієї продукції. Інформація про фінансовий стан. Ціна, об'єм, кількість, терміни постачання.	Направлений на споживача. Використовується державою. У постачальника, керівника фірми, головного бухгалтера
Між рівнями	Наказ	Указує про виконання певного об'єму робіт в певний термін	Використовується начальником ділянки для формування оперативного плану
Між ланками	Накладна	Кількість товару, їх ціна при отриманні на фірму	Використовується при отриманні матеріалів постачальником
Неформальні	Чутки	Інформація зачіпає інтереси тих, що працюють на фірмі	Надання вакансій посаді, звільнення, підвищення оплати

Продовження табл. 2.1

Між керівником і підлеглим	Наказ Наказ	Про призначення на посаду Відповідно до тарифної заробітної плати, підвищення	У відділі кадрів У бухгалтерії про призначення заробітної плати

Як ми бачимо з таблиці, підприємство стикається в своїй діяльності практично зі всіма видами комунікацій. Керівництво підприємства, управляючи такою складною організацією повинно в своїй діяльності враховувати їх види.

Розглянемо абсолютне значення статей активу та пасиву, тобто, проведемо горизонтальний аналіз балансу.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ПП «Всесвіт Прінт», тис. грн.

	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
1. Необоротні активи	12403,9	23213,1	13937	26082,1	45956,1	10809,1	-9276,1	12145,1	19874
2. Оборотні активи	37275,8	69210,5	41882,9	77764,6	102590	31934,7	-27328	35881,7	24825,2
3. Разом активів	49679,7	92423,6	55819,9	103847	148546	42743,9	-36604	48026,8	44699,2

На відміну від відносних показників структури, активи підприємства в грошовому еквіваленті змінювалися значно більш високими темпами. Порівняння динаміки зростання оборотних і необоротних активів свідчить, що у 2024 році обидві категорії збільшувалися практично однаковими темпами — приблизно на 85–87%. Водночас у 2025 році тенденція змінилася: темпи приросту необоротних активів збереглися.

Таблиця 2.3

Аналіз оборотних активів ПП «Всесвіт Прінт», тис. грн.

	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
1. Запаси:	0	0				0	0	0	0

Продовження табл. 2.3

виробничі запаси	302,689	534,979	340,1	601,1	1072,9	232,29	-194,88	261	471,8
готова продукція	0	0	0	0	0	0	0	0	0
товари	16621,2	35052,2	18675,5	39384,5	54055,4	18431	-16377	20709	14670,9
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи	11918,7	21410,3	13391,8	24056,5	31004,5	9491,58	-8018,5	10664,7	6948
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками	111,161	75,205	124,9	84,5	558	-35,956	49,695	-40,4	473,5
4. Інша поточна заборгованість	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Грошові кошти	6232,76	4728,84	7003,1	5313,3	-4809,6	-1503,9	2274,26	-1689,8	-10123
Разом	37275,8	69210,5	41882,9	77764,6	102590	31934,7	-27328	35881,7	24825,2

В структурі оборотних активів найбільше зростання торкнулося виробничих запасів (78,5%) та дебіторської заборгованості за розрахунками, при їх незначному загальному обсязі, а обсяг товарних запасів зріс на 37,3%.. Далі, розглянемо обсяг пасивів підприємства та їх динаміку.

Таблиця 2.4

Аналіз пасивів ПП «Всесвіт Прінт», тис. грн.

	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
1. Реальний власний капітал	-23500	-36166	-26405	-40636	-68950	-12666	9761,9	-14232	-28313
2. Позикові засоби	73183	128596	82228,1	144490	217539	55412,8	-46368	62261,6	73048,8
3. Разом	49683	92429,4	55823,6	103853	148589	42746,4	-36606	48029,7	44735,6

Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду спостерігалося збільшення дефіциту власного реального капіталу, що було зумовлено зростанням непокритого збитку. Зокрема, у 2025 році його обсяг підвищився на 69,7%.

Паралельно відбувалося стрімке зростання кредиторської заборгованості. Так, у 2024 році її приріст становив 75,7%, а у 2025 році — 50,6%.

2.2 Дослідження причин виникнення соціально-трудових конфліктів у ПП «Всесвіт Прінт»

Однією з основних причин конфліктних ситуацій є недостатньо чіткий розподіл обов’язків між працівниками. У випадках, коли посадові функції не визначені однозначно, виникають дублювання завдань або, навпаки, їх невиконання, що може спричиняти напруженість у колективі. Також важливим фактором є рівень заробітної плати та система матеріального стимулювання. Несправедливе або недостатньо прозоре нарахування винагороди за працю часто викликає невдоволення працівників і може призводити до конфліктів між персоналом та керівництвом. Ще однією причиною є особливості міжособистісних відносин у колективі. Різниця в характерах, підходах до виконання роботи, рівні професійної підготовки та комунікаційних навичках іноді призводить до непорозумінь і суперечок між працівниками. Крім того, конфлікти можуть виникати через недоліки в управлінні персоналом, зокрема недостатній рівень комунікації між керівником і підлеглими, відсутність зворотного зв’язку, а також несвоєчасне реагування на проблемні ситуації. Отже, основними причинами виникнення соціально-трудових конфліктів у ПП «Всесвіт Прінт» є організаційні недоліки, фінансово-економічні фактори та особливості міжособистісної взаємодії в колективі. Ефективне управління цими чинниками є важливою умовою зниження рівня конфліктності на підприємстві. Отже, соціально-трудові конфлікти на підприємстві мають багатофакторний

характер і потребують комплексного підходу до їх попередження та врегулювання.

Таблиця 2.5

Основні причини соціально-трудових конфліктів у ПП «Всесвіт Прінт»

Група причин	Конкретні прояви	Можливі наслідки
Організаційні	Нечіткий розподіл обов'язків, дублювання функцій	Непорозуміння між працівниками, зниження ефективності
Економічні	Низький рівень заробітної плати, недосконала система преміювання	Невдоволення персоналу, конфлікти з керівництвом
Управлінські	Слабка комунікація, відсутність зворотного зв'язку	Напруженість у колективі, зростання конфліктності
Соціально-психологічні	Різниця характерів, рівня підготовки, стилів роботи	Міжособистісні суперечки, погіршення клімату в колективі
Інформаційні	Недостатня поінформованість працівників	Чутки, неправильне трактування рішень керівництва

Таблиця 2.5 узагальнює основні причини виникнення соціально-трудових конфліктів у ПП «Всесвіт Прінт» та дозволяє систематизувати їх за окремими групами. Як видно, найбільш вагомими є організаційні причини, що пов'язані з нечітким розподілом посадових обов'язків та можливим дублюванням функцій працівників. Це часто призводить до непорозумінь у колективі та зниження загальної ефективності роботи. Важливу роль відіграють також економічні чинники, зокрема рівень заробітної плати та система матеріального стимулювання. Недостатня прозорість або незадоволення оплатою праці може спричиняти напруженість у відносинах між працівниками та керівництвом. Суттєвими залишаються й управлінські причини, що проявляються у недостатній комунікації, відсутності зворотного зв'язку та несвоєчасному реагуванні на проблемні ситуації. Це ускладнює своєчасне врегулювання конфліктів і сприяє їх загостренню. Окремо слід відзначити соціально-психологічні чинники, які пов'язані з індивідуальними особливостями працівників, різними стилями роботи та рівнем професійної підготовки. Такі фактори часто стають причиною міжособистісних суперечок у колективі. Крім

того, інформаційні причини, зокрема недостатній рівень поінформованості персоналу, можуть сприяти виникненню чуток і неправильному трактуванню управлінських рішень. У результаті проведення комплексних психологічних досліджень у процесі діяльності працівників ПП «Всесвіт Прінт» було встановлено ряд характерних особливостей, що впливають на їхню трудову поведінку, взаємодію в колективі та формування соціально-трудових відносин. Отримані результати свідчать про наявність як індивідуальних, так і групових чинників, які можуть спричиняти виникнення напружених ситуацій та конфліктів у процесі роботи.

1. Необхідність проведення підготовчого періоду. У цей період здійснювалася роз'яснювальна робота з досліджуваними про мету дослідження, визначався час роботи з опитувальниками, анкетами, давалися поради, на що звернути увагу, як заповнювати анкету та ін.;

2. Під час дослідження виникла необхідність налагодження офіційного та психологічного контакту з керівництвом підприємства. У зв’язку з цим проведення опитувань, анкетування та особливо використання спеціальних методик часто сприймалося керівництвом насторожено, викликало певні побоювання та навіть несхвалення.

Обираючи в якості інструментарію при вивченні динаміки психічних змін особистості методики, пов'язані з психічними особливостями індивідуального кольоросприйняття, ми усвідомлювали існуючі на сьогодні сумніви щодо їхньої валідності і коректності результатів.

Це пов'язано в першу чергу з наявністю декількох принципових підходів щодо розуміння феномену міжособистісних відносин, у основі яких лежать такі питання:

- Що таке міжособистісні відносини?
- Де проходить межа між суб'єктивним і об'єктивним у міжособистісних відносинах?
- Чи є міжособистісні відносини відчуттям або уявою?
- Яка психологічна структура міжособистісних відносин, якщо вона існує?

Відповіді на ці й інші, пов'язані з міжособистісними відносинами, питання остаточно не дає ні соціологія, ні соціальна психологія, ні загальна психологія. І в цьому полягає проблема міжособистісних відносин в його феноменологічній цілісності.

Соціологи вказують на непсихологічні чинники міжособистісних відносин; соціальні психологи - на форму співвідношень їхніх кількісних характеристик із якістю міжособистісного спілкування; психологи підкреслюють ступінь константності значень цих відчуттів і їхнє місце в структурі сприйняття й особистості людини.

У зв'язку з цим природно припустити, що феномен міжособистісних відносин може бути адекватно зрозумілий тільки в науковій моделі, яка спроможна органічно сполучити знання про основи та закономірності міжособистісного спілкування з законами міжособистісних відносин, поведінки, свідомості і культури. Існує багато експериментальних моделей дослідження зв'язків між рівнем комунікативної культури та рівнем та якістю міжособистісних відносин.

Таблиця 2.6

Інтерпретація основних кольорів тесту М. Люшера

Колір	Психологічне значення
Синій	Спокій, задоволення, потреба у стабільності
Зелений	Самоствердження, наполегливість, контроль
Червоний	Активність, енергія, прагнення до дії
Жовтий	Оптимізм, надія, очікування змін
Фіолетовий	Емоційність, чутливість, фантазія
Коричневий	Фізичний комфорт, тілесні потреби
Чорний	Заперечення, протест, тривога
Сірий	Нейтральність, відсторонення

Як уже зазначалося, в межах дослідження однією з основних методик було обрано кольоровий тест М. Люшера. Його особливість полягає в тому, що, попри певну еклектичність теоретичних положень автора, він ґрунтується на ідеях естетико-феноменологічного підходу до розуміння внутрішніх

властивостей особистості та реальності психологічної структури, яка визначається її об’єктивним значенням.

Аналіз наукових джерел щодо проблеми індивідуального сприйняття кольорів, колірних уподобань та їх зв’язку з психологічними особливостями і станами людини свідчить, що остаточного висновку щодо валідності або невалідності тесту М. Люшера на сьогодні зробити неможливо.

2.3 Проведення заходів з покращення психологічного клімату в колективі

Покращення психологічного клімату в колективі ПП «Всесвіт Прінт» є важливою умовою зниження рівня соціально-трудових конфліктів та підвищення ефективності роботи персоналу. Сприятлива соціально-психологічна атмосфера забезпечує кращу взаємодію між працівниками, підвищує їхню мотивацію та формує більш стабільні трудові відносини.

Одним із основних напрямів покращення психологічного клімату є вдосконалення системи внутрішньої комунікації. Регулярне інформування працівників про рішення керівництва, плани розвитку підприємства та результати діяльності сприяє зменшенню рівня невизначеності та запобігає виникненню чуток і непорозумінь.

Важливе значення має також впровадження системи зворотного зв’язку між керівництвом і працівниками. Можливість відкрито висловлювати власну думку, пропозиції або зауваження сприяє формуванню довіри та підвищенню рівня залученості персоналу до управлінських процесів.

З метою покращення взаємовідносин у колективі доцільно проводити командоутворюючі заходи (тімбілдінг), спільні обговорення робочих питань, а також неформальні зустрічі працівників. Це сприяє зміцненню міжособистісних зв’язків та зниженню напруженості в колективі.

Також важливим є впровадження справедливої та прозорої системи мотивації праці, яка враховує індивідуальний внесок кожного працівника. Це

дозволяє зменшити рівень незадоволеності та запобігти виникненню конфліктних ситуацій, пов’язаних із розподілом винагороди.

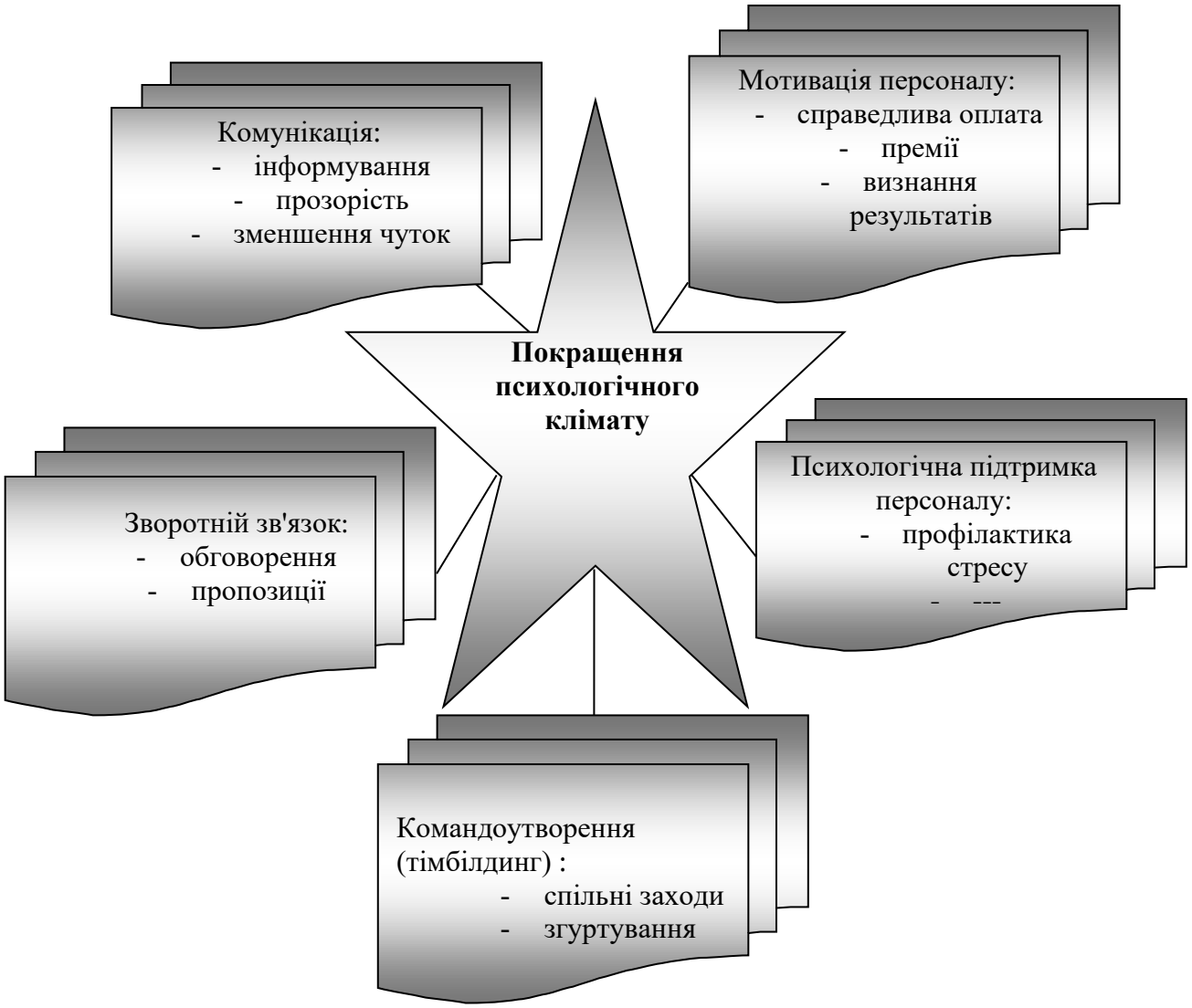


Рис. 2.1 Система заходів щодо покращення психологічного клімату в колективі ПП «Всесвіт Прінт»

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Отже, комплексне впровадження організаційних, комунікаційних та мотиваційних заходів сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в ПП «Всесвіт Прінт» та зниженню рівня соціально-трудових конфліктів у колективі.

Водночас, у сучасних наукових дослідженнях існує низка робіт, у яких ставиться під сумнів діагностична валідність методики М. Люшера як з точки зору інтерпретації колірних переваг, так і щодо зв'язку між вибором кольорів та основними їх характеристиками (тоном, насиченістю та яскравістю). Особливу увагу дослідники приділяють саме цим параметрам, оскільки вони безпосередньо пов'язані з фізіологією зорового сприйняття, зокрема з нормами зору, порогами чутливості та процесами адаптації, що формують індивідуальні особливості кольоросприйняття. Разом із тим, наявні сумніви щодо валідності тесту М. Люшера не заперечують можливості його використання, а радше визначають певні обмеження його застосування в рамках дослідження. Це стосується насамперед колірної гами, оскільки якщо інтерпретація основних кольорів (червоного, жовтого, синього та зеленого) у різних методиках загалом узгоджується з результатами інших психодіагностичних підходів, то додаткові кольори часто мають неоднозначне трактування в різних наукових джерелах. Крім того, вплив фізіологічних факторів, таких як особливості сприйняття відтінку, яскравості та насиченості кольору, а також індивідуальні пороги зорової чутливості й процеси адаптації, вивчені недостатньо глибоко. Це дозволяє робити висновки щодо їх впливу на результати тестування лише на рівні загальних, середньостатистичних оцінок.

Таким чином, з урахуванням зазначених обмежень, методику М. Люшера доцільно використовувати з акцентом на інтерпретацію переваг і відмов від основних кольорів, а саме червоного, жовтого, синього та зеленого.

При цьому можна встановити певні відповідності між психоемоційним станом людини та її кольоровими вподобаннями:

– позитивне самосприйняття, потреба у зовнішній стимуляції, екстравертованість і схильність до активної, інколи імпульсивної реакції на зовнішні впливи зазвичай пов'язані з вибором червоного та жовтого кольорів;

– негативне сприйняття власного стану, відчуття провини, тривожність, страх і напруженість, а також схильність до інтроверсії та уникнення зовнішніх подразників асоціюються з перевагою синього кольору та відторгненням червоного і жовтого;
– вибір чорного кольору часто співвідноситься з відчуттям смутку;
– перевага сірого кольору може свідчити про пасивність, невпевненість, нерішучість і загальне зниження активності;
– значення зеленого кольору є неоднозначним: іноді він відображає гармонізацію та позитивну оцінку стану, а в інших випадках може вказувати на внутрішню напругу, відчуття загрози та інтровертовані тенденції.

Структурний аналіз конфліктної ситуації може проводитися за допомогою методу картографування, який передбачає створення умовної «карти конфлікту». На ній зазвичай фіксують ключову проблему, сторони, залучені до конфлікту, а також їхні інтереси, потреби та можливі занепокоєння. Такий підхід дозволяє систематизувати елементи конфлікту, послідовно розглянути дії його учасників, чітко окреслити причини виникнення суперечності та визначити потенційні способи її вирішення. Використання картографії конфлікту передбачає поетапну роботу. На першому етапі здійснюється загальний опис проблемної ситуації та визначається основний предмет конфлікту. На другому етапі встановлюються ключові учасники конфліктної взаємодії, тобто сторони, які безпосередньо залучені до протистояння або зацікавлені у його результаті. Третій етап полягає у визначенні базових потреб, інтересів та побоювань кожного з учасників, що дозволяє глибше зрозуміти мотиви їх поведінки.

Додатково варто зазначити, що на основі отриманої інформації формується узагальнена схема конфлікту, яка допомагає виявити точки напруження та потенційні шляхи їх нейтралізації. Такий підхід є особливо ефективним, оскільки дозволяє не лише описати конфлікт, але й проаналізувати його структуру та динаміку.

На наступному етапі картографування конфлікту визначаються можливі варіанти його вирішення, включаючи компромісні рішення, зміни в організації праці або вдосконалення системи комунікації між учасниками. Це сприяє переходу від аналізу проблеми до практичних заходів щодо її подолання.

Отже, метод картографування конфлікту виступає дієвим засобом детального дослідження соціально-трудових суперечностей, адже допомагає впорядкувати наявну інформацію, встановити реальні причини виникнення протиріч і створити підґрунтя для їхнього конструктивного подолання.

<table>
<tr><td colspan="2">Керівництво організації
потреби: не допустити зриву трудового процесу
побоювання: погіршення соціально-психологічного клімату внаслідок конфлікту</td></tr>
<tr><td>Начальник відділу
потреби: не допустити зриву трудового процесу
побоювання: втрата частки авторитету, в разі невиконання його наказу підлеглим</td><td>Підлеглий
потреби: врахування його особистісних потреб
побоювання: напруження відносин із колегами</td></tr>
</table>

Рис. 2.3 Карта конфлікту [14, 18, 58]

Отже, основними складовими конфлікту є:

побоювання:

керівника: погіршення соціально-психологічного клімату внаслідок конфлікту;

начальника відділу: втрата частки авторитету, в разі невиконання його наказу підлеглим;

підлеглого: напруження відносин із колегами.

потреби:

керівника: не допустити зриву трудового процесу

начальника відділу: не допустити зриву трудового процесу

підлеглого: врахування її особистісних потреб.

Стратегія поведінки в конфлікті - орієнтація особистості (групи) стосовно конфлікту, установка на визначені форми поведінки в ситуації конфлікту. Виділяють 5 основних стратегій поведінки в конфлікті: суперництво, співробітництво, компроміс, пристосування і уникнення.

У взаєминах між підлеглим і начальником відділу можна зазначити, що обидві сторони застосовували стратегію суперництва, однак у підлеглого вона проявлялася значно більш виражено. Суперництво (конкуренція) полягає у прагненні однієї сторони нав’язати іншій вигідне для себе рішення. При цьому керівник організації фактично сприяв загостренню конфліктної ситуації.

Щодо тактичних прийомів, слід відзначити, що їх цілеспрямовано використовувала лише керівниця групи. Під час переговорів вона застосовувала метод формування позитивних особистісних відносин, зокрема через заохочення неформального спілкування, демонстрацію зацікавленості в успішному результаті переговорів, підкреслення взаємозалежності сторін та прагнення зберегти власний авторитет.

У даній ситуації, на цій стадії розвитку конфлікту, найбільш доцільним способом врегулювання є використання переговорного методу або переведення конфлікту в площину «група – член групи», що дозволило б знизити напруженість та знайти взаємоприйнятне рішення.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ВСЕСВІТ ПРІНТ»

У сучасних умовах господарювання результативність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем налагодженості соціально-трудових відносин у колективі. Виникнення конфліктів може негативно позначатися на продуктивності праці, психологічному мікрокліматі та загальних показниках ефективності роботи організації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження комплексу заходів, спрямованих на запобігання, врегулювання та зниження негативного впливу соціально-трудових конфліктів.

Метою цього розділу є обґрунтування основних напрямів удосконалення управління конфліктними ситуаціями на ПП «Всесвіт Прінт» та розробка практичних рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Одним із пріоритетних напрямів є вдосконалення системи управління персоналом. Йдеться, зокрема, про більш чітке визначення посадових обов'язків, підвищення відкритості управлінських рішень, а також забезпечення справедливого розподілу робочого навантаження між працівниками. Реалізація таких заходів сприятиме зниженню ризику виникнення організаційних конфліктів. Важливим є також розвиток ефективної комунікаційної системи на підприємстві.. Важливу увагу варто зосередити на вдосконаленні системи мотивації персоналу. Впровадження зрозумілих і прозорих підходів до оплати праці, преміювання та нематеріального заохочення сприятиме зростанню задоволеності працівників і зниженню ймовірності виникнення економічно зумовлених конфліктів. Крім того, доцільно реалізовувати заходи, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Зокрема, це можуть бути тренінги, командоутворюючі активності, а також навчання працівників ефективним методам конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

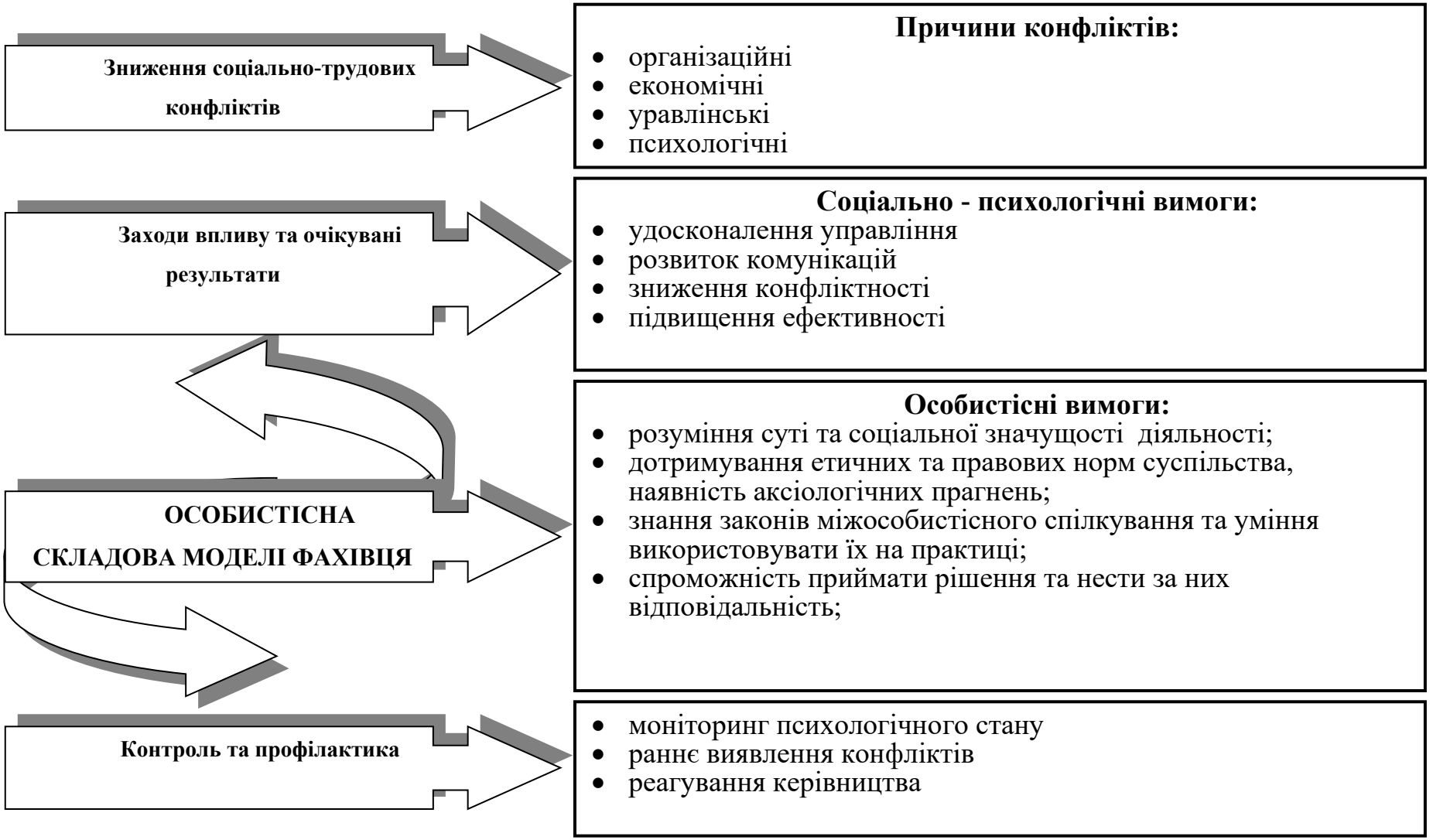


Рис. 3.1 Напрями зниження впливу соціально-трудових конфліктів на ПП «Всесвіт Прінт» [5, 9,17]

На рисунку 3.1 представлено основні напрями зниження впливу соціально-трудових конфліктів на ПП «Всесвіт Прінт». Схема відображає взаємозв'язок між причинами виникнення конфліктів, заходами впливу та очікуваними результатами від їх реалізації. Як видно з рисунка, основними причинами конфліктних ситуацій на підприємстві є організаційні, економічні, управлінські та психологічні чинники. Їх негативний вплив може проявлятися у погіршенні психологічного клімату, зниженні продуктивності праці та виникненні напруженості між працівниками. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню більш стабільного та згуртованого трудового колективу. Крім того, важливе значення має система контролю та профілактики конфліктів, яка передбачає моніторинг психологічного стану працівників, своєчасне виявлення конфліктних ситуацій і оперативне реагування керівництва. Таким чином, комплексний підхід до управління соціально-трудовими конфліктами дозволить знизити рівень конфліктності на підприємстві, покращити соціально-психологічний клімат та підвищити ефективність діяльності ПП «Всесвіт Прінт».Отже, комплексна реалізація зазначених заходів дозволить значно знизити рівень соціально-трудових конфліктів на ПП «Всесвіт Прінт» та підвищити ефективність його діяльності в цілому.

Наразі існує велика кількість підходів і методів, спрямованих на запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій у трудових колективах і структурних підрозділах підприємств. Умовно їх поділяють на дві групи: індивідуальні (персональні) стратегії, що застосовуються працівниками на особистому рівні, та організаційні методи, які впроваджуються через систему управління підприємством. На підприємстві ПП «Всесвіт Прінт» використання таких підходів є важливим чинником забезпечення стабільної психологічної атмосфери та ефективної взаємодії в колективі. Індивідуальні стратегії передбачають розвиток у працівників навичок самоконтролю, вміння вести конструктивний діалог, знаходити компромісні рішення та запобігати загостренню конфліктів. Також важливою є здатність адекватно реагувати на

стресові ситуації та дотримуватися норм професійної етики у спілкуванні з колегами.

Організаційні методи спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом, покращення внутрішньої комунікації, справедливий розподіл обов'язків і формування позитивної корпоративної культури. До таких заходів можна віднести проведення тренінгів, індивідуальних консультацій, командоутворюючих заходів та впровадження ефективної системи мотивації праці.

Крім того, важливим напрямом є профілактика конфліктів шляхом своєчасного виявлення причин напруженості в колективі та оперативного реагування керівництва на проблемні ситуації. Комплексне застосування персональних і організаційних методів дозволяє значно знизити рівень конфліктності на підприємстві та підвищити ефективність роботи персоналу.

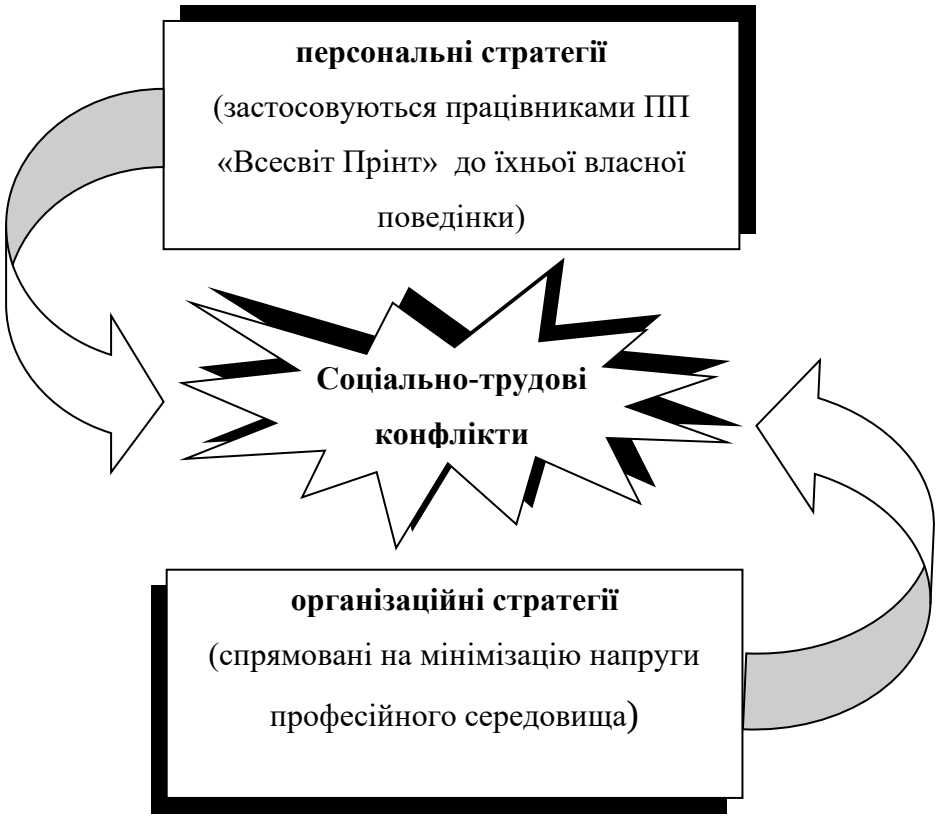


Рис. 3.2 Основні стратегії боротьби з конфліктними ситуаціями [45]

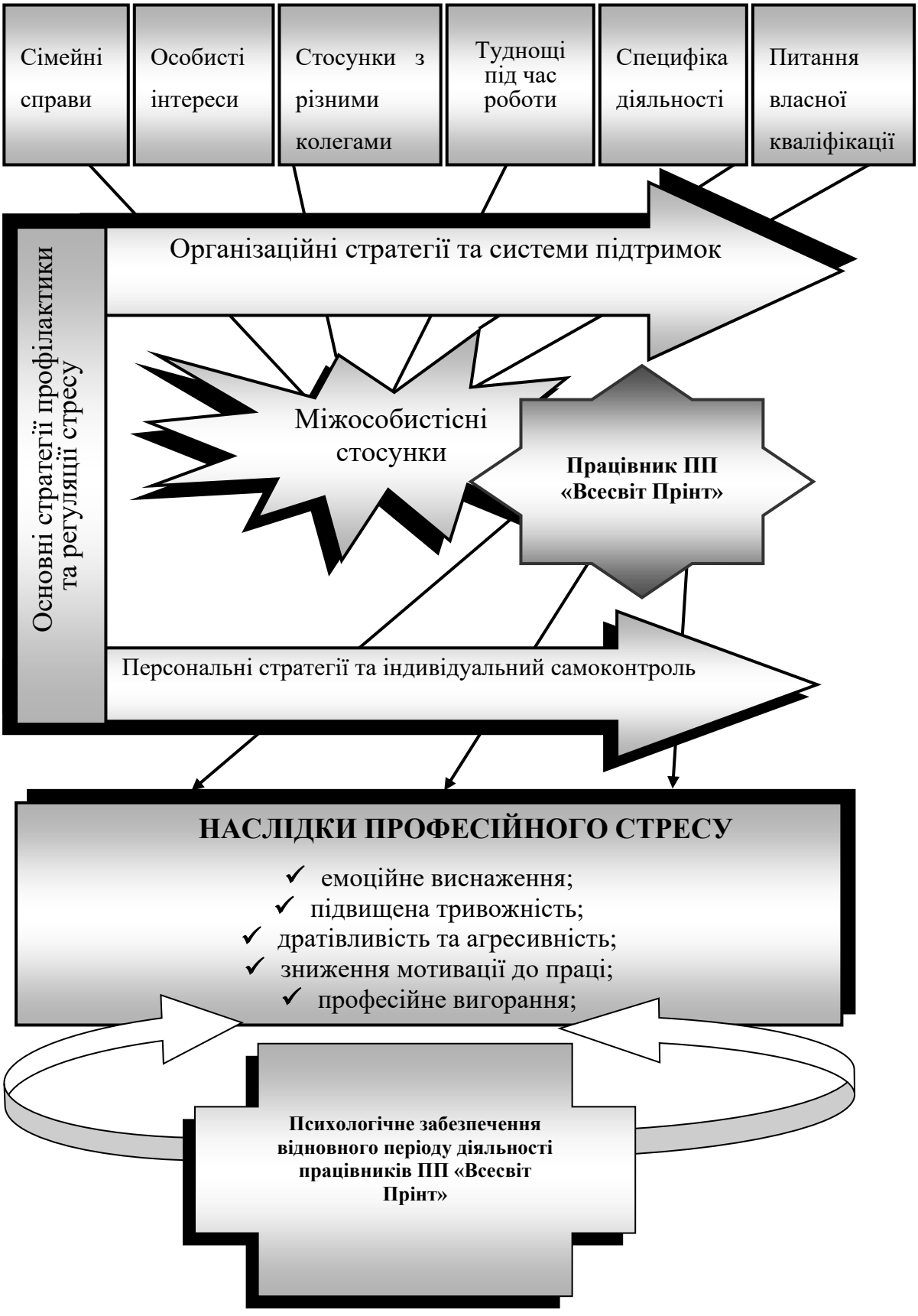


Рис. 3.3 Моделі подолання конфліктних ситуацій у міжособистісних

відносинах [53, 36, 38, 40]

На рисунку 3.3 представлено основні моделі подолання конфліктних ситуацій у міжособистісних відносинах працівників ПП «Всесвіт Прінт». Зображені моделі характеризують найбільш поширені способи поведінки учасників конфлікту залежно від їхніх інтересів, цілей та особливостей взаємодії.

Однією з найбільш ефективних моделей є співпраця, яка передбачає спільний пошук рішення з урахуванням інтересів усіх сторін конфлікту. Такий підхід сприяє покращенню взаємовідносин у колективі та формуванню сприятливого психологічного клімату.

Модель компромісу базується на взаємних поступках сторін і дозволяє досягти часткового задоволення інтересів кожного учасника конфлікту. Водночас модель уникнення характеризується прагненням тимчасово відкласти вирішення проблеми або уникнути відкритого протистояння.

Стратегія пристосування полягає в тому, що одна зі сторін іде на поступки з метою підтримання стабільних і безконфліктних відносин у колективі. Натомість суперництво характеризується відстоюванням власної позиції та прагненням здобути перевагу над іншою стороною конфлікту.

Окреме місце займає модель переговорів, яка ґрунтується на відкритому обговоренні проблеми та пошуку взаємоприйнятного рішення. Саме цей підхід вважається одним із найбільш конструктивних у процесі врегулювання соціально-трудових конфліктів.

Отже, застосування різних підходів до подолання конфліктних ситуацій дає змогу більш ефективно врегульовувати міжособистісні відносини в колективі та зменшувати негативний вплив конфліктів на роботу підприємства.

Передусім доцільно розглянути індивідуальні стратегії вирішення конфліктів у міжособистісній взаємодії, оскільки такі методи є корисними для кожного працівника ПП «Всесвіт Прінт».

Застосування прийомів саморегуляції на особистому рівні допомагає зменшити емоційне та психологічне напруження, знизити рівень дратівливості, що виникає протягом робочого дня, а також сприяє якіснішому відновленню сил під час відпочинку. У результаті це позитивно впливає на самопочуття працівників, їхню працездатність і загальну ефективність виконання професійних обов'язків.

Серед методів самодопомоги можна виділити фізичні вправи, дихальні практики, медитацію та інші способи психологічного розвантаження. Такі підходи допомагають працівникам краще контролювати емоції, знижувати рівень стресу та підвищувати стійкість до конфліктних ситуацій.

Додатково слід зазначити, що важливу роль у підтриманні психологічної стабільності відіграють систематичні фізичні навантаження та раціональне харчування. Вони сприяють зміцненню фізичного стану працівників, підвищують стресостійкість і допомагають ефективніше справлятися з напруженими та конфліктними ситуаціями в колективі.

Однією з найбільш доступних та ефективних технік подолання професійного стресу є планування майбутньої діяльності. У багатьох випадках працівники ПП «Всесвіт Прінт» зазнають зайвого психологічного навантаження через недостатню організацію роботи та відсутність попереднього планування можливих складних ситуацій.

Якщо працівники завчасно прогнозуватимуть можливі зміни, проблемні моменти чи непередбачені обставини, а також визначатимуть способи реагування на них, це дозволить значно зменшити рівень стресу та його негативний вплив. Здатність передбачати виникнення потенційних стресових факторів сприяє кращій психологічній підготовленості працівників і позитивно впливає як на їхній емоційний стан, так і на взаємовідносини в колективі.

На нашу думку, уникнути таких поширених явищ, як невротичні реакції, емоційне виснаження чи професійне вигорання, можливо за умови формування у працівників навичок ефективного подолання стресових і

конфліктних ситуацій із мінімальними психологічними втратами. Саме тому доцільним є використання спеціальних психологічних технік і методів саморегуляції, спрямованих на зниження напруження, розвиток стресостійкості та покращення психологічного клімату в колективі.

Протягом тривалого часу в суспільстві, а також у психологічній науці, питання діагностики та корекції негативних психологічних наслідків травматичних подій не розглядалися як достатньо важливі. Більшість досліджень, присвячених діяльності людини в умовах підвищеного напруження або ризику, мали переважно практичний характер і були спрямовані на розробку рекомендацій щодо забезпечення належного рівня функціонування працівника як складової організаційної системи, від ефективності якої залежить результат діяльності підприємства. Водночас питання психологічного стану працівника після виконання складних або стресових професійних завдань, а також механізми його психологічного відновлення тривалий час залишалися недостатньо дослідженими та майже не впроваджувалися в практичну діяльність підприємств.

На сьогодні ситуація поступово змінюється, оскільки сучасні умови праці потребують більшої уваги до психологічного благополуччя персоналу. Для ПП «Всесвіт Прінт» це питання також є актуальним, адже професійне навантаження, конфліктні ситуації та емоційне напруження можуть негативно впливати на продуктивність праці, мотивацію та психологічний клімат у колективі.

Саме тому важливим напрямом діяльності підприємства має стати впровадження заходів психологічної підтримки працівників, профілактики професійного стресу та створення умов для ефективного психологічного відновлення персоналу після напружених робочих ситуацій.

Загалом за результатами проведеного дослідження, наведеного у другому розділі, можна зробити висновок, що психологічний клімат у колективі ПП «Всесвіт Прінт» є недостатньо сприятливим. Зокрема, близько 10% працівників перебувають у статусі аутсайдерів, а кількість позитивних

взаємних виборів між членами колективу є незначною, що свідчить про низький рівень згуртованості групи.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що першопричиною є не стільки наявні конфлікти, скільки сам характер соціально-психологічного клімату, який є недостатньо здоровим і, своєю чергою, провокує виникнення нових конфліктних ситуацій навіть за відсутності об’єктивних підстав.

Таким чином, можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат потребує цілеспрямованої корекції та активного управлінського впливу з боку керівництва. Для визначення основних напрямів такої роботи на початковому етапі доцільним є залучення фахівців-психологів, які можуть здійснити професійну діагностику міжособистісних відносин у колективі та надати обґрунтовані рекомендації щодо їх покращення.

Діагностика міжособістісних стосунків передбачає такі етапи, як вивчення внутрішньої неформальної структури організації та визначення особливостей міжособістісних стосунків, який в свою чергу включає етапи організації та безпосереднього проведення дослідження. Регулятивна робота, яку виконуватеме безпосередньо керівник, складається з двох основних етапів: виявлення основних напрямків з оптимізації міжособістісних стосунків в організації та робота по підтримці і розвитку корпоративної культури.

Ефективна діяльність команд передбачає якісне підвищення рівня міжособистісних відносин усередині колективу. Від ступеня розвитку співпраці між працівниками значною мірою залежить результативність роботи команди в цілому.

Водночас варто враховувати, що команди, як правило, формуються не з нуля (за винятком випадків створення нового підприємства або структурного підрозділу), тому важливу роль відіграють уже наявні міжособистісні зв’язки між працівниками. Саме вони є складовою частиною організаційної культури

та суттєво впливають на характер взаємодії в колективі, рівень довіри та готовність до співпраці.

Тому як перший крок у процесі командостворення організації пропонується процедура діагностики міжособистісних відносин у підрозділах. Застосування соціометричного методу дозволить виявити категорію людей малокомуникативних і небажаних у команді (категорія «такі що відкидаються» по класифікації Морено). Можна уточнити (чи підтвердити) входження того чи іншого робітника в зазначену групу використовуючи методику «Сприйняття індивідом групи».

На другому етапі доцільно виявити потенційних лідерів команд, навколо яких надалі буде формуватися команда. Це можуть бути як менеджери, так і рядові виконавці.

Потенційні лідери команд повинні володіти низкою ключових якостей, що забезпечують ефективне управління колективом та досягнення поставлених цілей. Насамперед вони мають орієнтуватися на задоволення потреб клієнтів підприємства та працівників, а не лише на формальні показники ефективності діяльності. Важливим є також уміння об’єднувати людей навколо спільної мети та ефективно працювати в команді.

Крім того, лідер повинен впевнено почуватися в умовах невизначеності, бути стресостійким, швидко адаптуватися до змін та не уникати складних ситуацій. Значущою рисою є готовність визнавати власні помилки, оперативно їх виправляти та використовувати як джерело професійного розвитку. Також важливою є здатність швидко опановувати нові знання та навички, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі.

Не менш суттєвим є вміння встановлювати ефективну комунікацію як із членами команди, так і з керівництвом організації, аргументовано відстоювати власну позицію та домагатися необхідних повноважень для виконання завдань. Лідер повинен бути хорошим комунікатором, володіти навичками переконання та впливу на інших.

Також важливим аспектом є справедливий підхід до розподілу обов’язків, винагород і премій, що сприяє підвищенню довіри в колективі та формуванню позитивного психологічного клімату. Основою командної роботи є синергія — ефект, коли спільний результат перевищує суму індивідуальних зусиль.



Рис. 3.4 Послідовність робіт з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі [23, 14, 5]

Окремо слід відзначити здатність лідера визначати оптимальний темп змін в організації, забезпечуючи баланс між стабільністю та розвитком. Теорія командної роботи ґрунтується на уявленні про те, що група працівників, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети, може забезпечити значно вищу ефективність, ніж сукупність індивідуальних результатів. Додатково слід підкреслити, що сучасний керівник команди має бути не лише організатором, а й наставником, який підтримує працівників у професійному розвитку, сприяє розкриттю їхнього потенціалу та формує атмосферу взаємоповаги й довіри. Саме поєднання управлінських, комунікативних і психологічних компетентностей дозволяє ефективно керувати командою та мінімізувати виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Таким чином, оптимізація соціально-психологічного клімату є поетапним процесом, який потребує системного підходу, постійного аналізу та взаємодії між керівництвом і працівниками. Реалізація зазначених етапів сприяє підвищенню згуртованості колективу, зниженню рівня конфліктів та покращенню загальної ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність, причини виникнення та особливості розвитку соціально-трудових конфліктів на підприємстві ПП «Всесвіт Прінт». Встановлено, що конфлікти у трудовому колективі є багатофакторним явищем, яке формується під впливом організаційних, економічних, управлінських та соціально-психологічних чинників.

У ході дослідження виявлено, що важливу роль у виникненні конфліктних ситуацій відіграє стан соціально-психологічного клімату в колективі. Недостатній рівень згуртованості працівників, наявність неформальних напружених відносин та недостатня ефективність комунікацій сприяють поглибленню суперечностей і зниженню продуктивності праці.

Аналіз теоретичних підходів та практичних матеріалів показав, що ефективне управління конфліктами потребує комплексного підходу, який включає як організаційні заходи, так і психологічну роботу з персоналом. Важливими інструментами є розвиток командної роботи, вдосконалення системи мотивації праці, впровадження сучасних комунікаційних механізмів та використання методів психологічної діагностики. Окрему увагу приділено заходам щодо покращення соціально-психологічного клімату, які включають діагностику стану колективу, виявлення причин напруженості, розробку та впровадження корекційних заходів, а також подальший моніторинг їх ефективності. Запропоновано послідовність робіт з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі, яка складається з двох кроків та трьох етапів: Крок 1 Діагностика міжособистісних відносин на підприємстві: Етап 1. Вибір методики дослідження; Етап 2. Вивчення неформальної структури; Етап 3. Визначення особливостей міжособистісних відносин. Крок 2 Виконання регулятивних дій: Етап 1. Виявлення основних напрямків оптимізації міжособистісних стосунків; Етап 2. Проведення роботи по розробці та підтримці організаційної культури;

На основі сформованої конкурентної картки ПП «Всесвіт Прінт» зроблено висновок, що підприємство має конкурентну позицію, яка погіршується та одночасно є конкурентом з сильною позицією. На основі проведеного стратегічного аналізу зроблено висновок, що в подальшому, досліджуваному підприємству доцільно дотримуватися більш активної позиції на ринку. У результаті проведеного емпіричного дослідження були отримані такі результати:

І. Умови здійснення будь-якого виду професійної діяльності працівників ПП «Всесвіт Прінт» значною мірою залежать від особливостей соціально-психологічного середовища, в якому відбувається їхня робота.

Зокрема:

- фактори навколишнього середовища безпосередньо впливають на рівень фізіологічного комфорту працівника;
- чинники соціального середовища у поєднанні з цілями професійної діяльності формують мотиваційні установки та емоційний фон виконуваної роботи.

ІІ. Основними соціально-психологічними чинниками розвитку професійного стресу є:

- низький рівень суспільного визнання значущості професійної діяльності, що знижує її привабливість;
- обмежена участь працівників у прийнятті управлінських рішень та недостатньо сформоване почуття приналежності до колективу;
- невідповідність стилю управління керівництва реальним умовам діяльності;
- невідповідність між вимогами професійної ролі та особистісними можливостями працівника;
- розбіжність між мотивацією працівників і цілями колективу;
- обмежені можливості професійного та кар’єрного зростання працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія Держ. вищ. навч. закл. «Запоріз. нац. ун-т» М-ва освіти і науки України ; за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2016. 229 с.
2. Анцупов А. Я., Шипілов А. І. Конфліктологія. К.: Вища школа, 2018. 512 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Бондарчук О. І. Психологія управління. К.: КНЕУ, 2020. 356 с.
5. Воробйов В. І. Соціально-психологічний клімат колективу. К.: Либідь, 2018. 240 с.
6. Гриньова В. М., Кушнір Н. Б. Конфліктологія: теорія та практика. Х.: ХНЕУ, 2019. 420 с.
7. Дмитренко Г. А. Соціальна психологія колективу. К.: Наукова думка, 2018. 300 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент організацій. К.: Європейський університет, 2019. 640 с.
9. Карамушка Л. М. Психологія управління організацією. К.: Либідь, 2021. 520 с.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2020. 350 с.
11. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Л.: ЛНУ, 2019. 410 с.
12. Лазарєв В. С. Організаційна поведінка. К.: Либідь, 2018. 300 с.
13. Петровська Л. А. Комунікативні процеси в організації. К.: КНЕУ, 2019. 275 с.
14. Психологія праці / за ред. Б. Ф. Ломова. К.: Наука, 2018. 420 с.
15. Федоренко В. Г. Економіка праці. К.: КНЕУ, 2019. 400 с.
16. Довгань Л. Є. Менеджмент. К.: КНЕУ, 2020. 500 с.
17. Кочеткова О. В. Психологія управління конфліктами. К.: ЦУЛ, 2019. 260 с.
18. Скотт Дж. Соціологія конфлікту. К.: Основи, 2019. 310 с.
19. Хьелл Л., Зіглер Д. Теорії особистості. – К.: Питер, 2019. – 700 с.
20. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. – К.: Питер, 2020. – 832 с.
21. Гоулман Д. Емоційний інтелект. К.: АСТ, 2019. 480 с.
22. Кузнецова Н. В. Психологія конфлікту. К.: КНТ, 2019. 310 с.
23. Ліпатов В. І. Соціальна психологія організацій. К.: Либідь, 2018. 350 с.
24. Психологія організаційної поведінки / за ред. Г. Л. Хаєта. К.: КНЕУ, 2020. 380 с.
25. Фішер Р., Юрі У. Шлях до згоди. – К.: Основи, 2018. –240 с.
26. Handy C. Understanding Organizations. – Oxford University Press, 2019. 340 p.
27. Schein E. Organizational Culture and Leadership. – Wiley, 2020. 450 p.

28. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams. – Harvard Business Review Press, 2019. 320 p.
29. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. – Routledge, 2019.450 p.
30. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management. – Springer, 2018. 400 p.
31. Deutsch M. The Resolution of Conflict. Yale University Press, 2018. 300 p.
32. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. – Pearson, 2020. 720 p.
33. Левін К. Динаміка групової поведінки. К.: Педагогіка, 2018. 280 с.
34. Морган Г. Образи організації. К.: Вершина, 2019. 420 с.
35. International Labour Organization. Workplace Stress Report. – Geneva, 2022.
36. European Agency for Safety and Health at Work. Psychosocial Risks. – EU, 2021.
37. World Health Organization. Mental health in the workplace. – WHO, 2022.
38. OECD. Employment Outlook. – Paris, 2023.
39. Harvard Business Review. Team Management Practices. 2024.
40. McKinsey & Company. Organizational Health Index Report. 2023.
41. Deloitte Insights. Workplace Culture and Performance. 2025.
42. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris: OECD Publishing, 2023.
43. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Industrial Relations and Social Dialogue: Annual Review 2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.
44. Organizational Behavior Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Harlow: Pearson Education, 2022.
45. Human Resource Management Dessler, G. Human Resource Management. 16th ed. New York: Pearson, 2020.
46. Employment Relations Dundon, T., Wilkinson, A. Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021.
47. Conflict Management Cotton, D. Managing Workplace Conflict: Alternative Dispute Resolution in Practice. New York: Routledge, 2020.
48. Negotiation Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M. Negotiation. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021.
49. Industrial Relations Journal Budd, J. W., Colvin, A. J. S. Improved Metrics for Workplace Conflict and Dispute Resolution. Industrial Relations Journal. 2021. Vol. 52, No. 4. P. 315–329.
50. International Journal of Conflict Management Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E. Workplace Bullying, Conflict, and Employee Well-Being. International Journal of Conflict Management. 2022. Vol. 33, No. 2. P. 145–161.
51. Employee Relations Teague, P., Roche, W. K. Conflict Management Systems in Unionized Organizations. Employee Relations. 2020. Vol. 42, No. 6. P. 1321–1338.

52. Human Resource Management Review Mahony, D. M., Klaas, B. S. Comparative Approaches to Managing Workplace Conflict. Human Resource Management Review. 2023. Vol. 33, No. 1. P. 100912.
53. Journal of Organizational Behavior De Dreu, C. K. W., Gelfand, M. J. Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. Journal of Organizational Behavior. 2021. Vol. 42, No. 5. P. 648–667.
54. Personnel Review Karatepe, O. M., Olugbade, O. A. The Effects of Workplace Conflict on Employee Performance and Turnover Intentions. Personnel Review. 2021. Vol. 50, No. 3. P. 845–861.
55. International Labour Review Hayter, S. Social Dialogue and Collective Bargaining During Economic Crises. International Labour Review. 2022. Vol. 161, No. 1. P. 1–19.
56. European Journal of Industrial Relations Müller, T., Schulten, T. Industrial Relations and Labour Conflict in Europe after COVID-19. European Journal of Industrial Relations. 2023. Vol. 29, No. 2. P. 157–174.
57. Conflict Resolution Quarterly Lipsky, D. B., Avgar, A. C. Alternative Dispute Resolution and Workplace Conflict Management. Conflict Resolution Quarterly. 2020. Vol. 38, No. 1. P. 23–41.
58. Employee Responsibilities and Rights Journal Holland, P., Cooper, B. Managing Employee Relations and Workplace Conflict in Hybrid Work Environments. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2024. Vol. 36, No. 1. P. 55–72.