

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Система управління соціально-трудовами конфліктами в організації»

Виконала: студент 2 курсу Mg1-M20z групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Дикий Денес Русланович

Керівник: Олійник Н.Ю, к. пед н, доцент

Рецензент: Ткачук В.В  
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, учене звання)

Кам'янець-Подільський 2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	6
1.1 Еволюція зародження та розвиток категорії «конфлікт» та її суть...6	6
1.2 Аналіз основних теорій та підходів щодо соціально-трудо- конфліктів в сучасній практиці управління організацією.....	15
1.3 Методичні підходи до виявлення причини соціально-трудо- конфліктів в організації.....	25
Висновки до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ «АРС-КЕРАМІКА».....	37
2.1 Характеристика діяльності будівельного супермаркету «АРС- Кераміка».....	37
2.2 Аналіз якісних характеристик персоналу «АРС-Кераміка» та їх вплив на вирішення соціально-трудо-конфліктів.....	47
2.3 Дослідження соціально-трудо-конфліктів будівельного супермаркету «АРС-Кераміка».....	58
Висновки до другого розділу.....	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	71
3.1 Методи вирішення соціально-трудо-конфліктів будівельного супермаркету «АРС-Кераміка».....	71
3.2 Формування стратегії уникнення та розв'язання соціально-трудо- конфліктів в організації.....	81
Висновки до третього розділу.....	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	102

## ВСТУП

В сучасних ринкових умовах господарювання коли організації змушені працювати під дією різноманітних чинників таких як: зміни зовнішнього середовища, недосконалість організаційної структури, складність комунікаційних зв'язків, зростання рівня конкуренції на ринку, вплив негативних явищ пов'язаних з економічними кризами, неприливно боротьба за ринки збуту та ресурси, загострення політичної кризи. Всі ці фактори впливають на ефективність діяльності організації. В зв'язку з цим керівництво організацій змушене приймати рішення, які не завжди подобаються підлеглим. Це в свою чергу призводить до виникнення соціально-трудова конфліктів, які відіграють неоднозначну роль в процесі життєдіяльності організації. Взаємодія між керівництвом організації та працівниками є однією з причин виникнення конфліктних ситуацій.

Головною умовою соціально-трудова конфліктів в організаціях є політика роботодавця, яка передбачає скорочення витрат на утримання персоналу, незадовільний рівень забезпечення умов праці, відсутність бажання витратити кошти та час на формування корпоративної культури, яка сприяє поліпшенню соціально-психологічного мікроклімату в колективі, що в кінцевому рахунку призводить до погіршення становища працівників.

За таких умов управління соціально-трудова конфліктами в організації стає одним з важливих факторів забезпечення ефективного розвитку організації. Разом з цим успішний досвід впровадження методів управління соціально-трудова конфліктами передбачає велику кількість обмежень, причиною чого є недосконале трудове законодавство, небажання керівництва організації до змін, непідготовленість персоналу до вирішення соціально-трудова конфліктів.

Завдання керівників організацій вжити всіх необхідних заходів, що допоможуть запобігти виникненню конфліктів, мати можливість впливати на перебіг конфліктів та намагатись вирішити їх з найменшими втратами для підприємства. Проблеми вирішення соціально-трудова конфліктів турбує як

зарубіжних так і вітчизняних науковців різних галузей, які намагається їх розв'язати серед них: Александрова Є.В. [1], Берн Е [5], Ващенко І.В.[9], Гарматюк О [12], Гібсон Дж. Л. [14], Джен К. [20], Дмитрієв А.В. [21], Друкер П.Ф. [23], Єфіменко Є.Н. [26], Жаворонкова Г.В. [28], Здравомислов А. [29], Зінчина О.Б. [30], Ішмуратов А.Т. [31], Калінкіна І.В. [32], Кібанов А.Я. [35], Левін К. [49], Малхорт Н.К. [51], Мексон М.Х. [53], Найссер У [56], Орбан-Лембоик Л.Е. [59], Пірен М.І. [62], Регнет Е. [67], Сірко А.В. [70], Тайлор Е. [71], Уткін Е [75], Хасан Б.І. [76], Цюрупа М.В. [78], Чумиков А.Н. [79], Шаленко В.М. [80].

Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць, які присвячені проблемам управління та засобами вирішення конфліктів нажаль не склалось єдиного підходу щодо суті категоріального апарату. Немає єдиного комплексного універсального методу, який би допоміг виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними видами соціально-трудоових конфліктів. Враховуючи вищезазначене постає необхідність комплексного дослідження системи формування та управління соціально-трудоовими конфліктами організації.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розробка теоретико-методологічних засад та рекомендацій, які дозволять удосконалити методи розв'язання соціально-трудоових конфліктів та розробити дієву стратегію врегулювання соціально-трудоових конфліктів організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити еволюцію зародження та розвиток категоріального апарату щодо соціально-трудоових конфліктів в організації;
- провести аналіз існуючих теорій та підходів вивчення соціально-трудоових конфліктів;
- вивчити методичні підходи щодо вивчення причин соціально-трудоових конфліктів;

- провести аналіз діяльності будівельного супермаркету «АРС-Кераміка»;
- дослідити якісні характеристики персоналу «АРС-Кераміка» та їх впливу на вирішення соціально-трудоових конфліктів організації;
- здійснити дослідження соціально-трудоових конфліктів будівельного супермаркету «АРС-Кераміка»;
- описати методи вирішення соціально-трудоових конфліктів будівельного-супермаркету «АРС-Кераміка»;
- дослідити переваги формування стратегії удосконалення та розв'язання соціально-трудоових конфліктів в організації.

**Об'єктом дослідження є:** процес управління соціально-трудоовими конфліктами будівельного супермаркету «АРС-Кераміка».

**Предметом дослідження є:** вивчення взаємовідносини між працівниками та адміністрацією організації, пов'язані з аналізом, оцінкою, прогнозуванням та управління діяльністю направленою на попередження та вирішення соціально-трудоових конфліктів в організації.

**Методи дослідження.** В процесі проведеного дослідження були використанні наступні методи дослідження: теоретичного узагальнення та систематизації, організаційно-порівняльний, метод анкетування, метод опитування, емпіричного дослідження, економіко-статистичні, економіко-математичні, аналітичний, графічний та інші.

**Обсяг і структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження що причин виникнення формування та вирішення соціально-трудова конфліктів в організації можна зробити наступні висновки:

- на сьогоднішній день не має однозначного бачення щодо даної проблеми. Одні науковці стверджують, що виникнення конфліктів в організації справляє позитивну дію як на систему управління зокрема так і на виробничо-господарську діяльність в цілому, підвищення продуктивності праці, збільшення об'єму реалізації продукції, досягнення високої ефективності виробництва, зростання прибутку підприємства тощо.

- соціально-трудова конфлікти також сприяють зниженню показників виробничої діяльності, відбуваються втрати робочого часу, знижуються продуктивність праці працівників, погіршення мікроклімату в колективі, що в свою чергу впливає на собівартість продукції, якість виготовленої продукції та надання послуг, зменшення кількості виготовленої продукції тощо.

- однією з фундаментальних причин виникнення соціально-трудова конфліктів є протиріччя інтересів між учасниками соціально-трудова відносин. Дане питання турбувало не одне покоління науковців управлінців-практиків.

- для того щоб виник соціально-трудова конфлікт в організації необхідна певна зрілість соціально-трудова протиріччя, як самостійно діючих суб'єктів а також, щоб усвідомленим засобом вирішення даної конфліктної ситуації відповідних груп та окремих індивідів слугувало їм оптимальним способом вирішення існуючого протиріччя. Відповідно, суть соціально-трудова конфліктів полягає, як в існуванні об'єктивних протиріч між соціально-економічними інтересами працівників підприємства та керівниками, так і не сумісності в цілях, цінностях і нормах, соціальних, психологічних, етичних якостях суб'єктів конфліктних соціально-трудова відносинах.

- під час вибору методу вирішення соціально-трудова конфліктів необхідно провести їх комплексний аналіз, виявити сильні та слабкі сторони. Досліди вплив на них внутрішніх та зовнішніх факторів. Вивчити взаємовплив різних конфліктів на діяльність організації. Що дасть можливість застосування комплексної методики, яка буде включати в себе окремі елементи різних методик, які доцільно застосовувати під час вирішення соціально-трудова конфліктів

мережа будівельних супермаркетів «АРС-Кераміка» має можливість надавати весь спектр послуг з продажу та гарантійного обслуговування покупців. Керівництво намагається задовольнити всі бажання та смаки клієнтів для уникнення конфліктних ситуацій між продавцями та покупцями. Це дасть змогу мінімізувати вплив зовнішнього середовища на виникнення соціально-трудова конфліктів на досліджуваному підприємстві. Однак це не гарантує, що всі клієнти мережі будівельних супермаркетів «АРС-Кераміка» залишаються повністю задоволені та вони не будуть причиною виникнення соціально-трудова конфліктів.

Адміністрація змушена була підняти заробітну плату працюючих інакше могла виникнути загроза зриву діяльності підприємства. Аналіз статистичних даних свідчить про загрозову ситуацію щодо виникнення соціально-трудова конфліктів через значний розрив в розмірі заробітної плати між працівниками та керівництвом підприємства більше ніж в три рази.

Для виявлення причин соціально-трудова ресурсів на будівельному супермаркеті «АРС-Кераміка» нами було використано метод анкетування та соціального опитування працівників та адміністративно-управлінського персоналу. На нашу думку це дозволило виявити істинні причини через які виникають соціально-трудова конфлікти.

Проведені дослідження дадуть можливість керівникам підприємства вжити необхідних заходів, які допоможуть уникнути виникненню соціально-трудова конфліктів. А також подолати їх наслідки з найменшими втратами для будівельного супермаркету «АРС-Кераміка».

- щоб зменшити можливість виникнення соціально-трудова конфліктів в будівельному супермаркеті «АРС-Кераміка» керівникам необхідно вжити наступні заходи:

1. забезпечити персоналу гідний рівень життя, високу заробітну плату, надання необхідних соціальних послуг, постійно поліпшувати умови праці;

2. сприяти реалізації і розвитку індивідуальних здібностей працівників, надавати працівникам певний ступінь свободи і самостійності, сприяти щоб працівники могли самостійно приймати рішення, визначати методику виконання завдань, графік та інтенсивність роботи;

3. підвищення рівня задоволення особистих потреб працівників, сприяти професійному та особистому росту та розвитку, підвищувати рівень співробітництва в системі управління;

4. зміцнення комунікативно-інформаційних каналів між керівниками та підлеглими, відкрите та чесне спілкування керівництва з підлеглими;

5. поліпшення соціально-психологічного мікроклімату, підвищувати можливості для комунікації, покращувати інформованість, підтримувати відносну безконфліктність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути решения. Москва, 1993. С. 14.
2. Аристотель. Сочинения в четырех томах. Т4. Москва, 1984.
3. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. Економічні студії Науково-практичний економічний журнал 1(09) лютий 2016). С.7 — 11
4. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій 2012. № 3. С.111–119.
5. Берн Е. Люди, которые играют в игры. Екатеринбург. Литур, 1999.
6. Бестужев І. В. Соціальний прогноз і соціальне нововведення. Соціологічні дослідження. 2003. № 8. С.87 – 93.
7. Бородкин Ф. М. Внимание: конфликт!. Москва. 2018, 231 с.
8. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440>
9. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ. монографія Харків. ОВС, 2002. 256 с.
10. Веснин, В.Р. Технологии и методы разрешения конфликтов. ФГБОУ ВПО «Московский государственный индустриальный ун-т». Москва. Проспект, 2017. 96 с.
11. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.
12. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55
13. Гелрігел Д. Організаційна поведінка. Київ. Основи, 2001. 726 с.

14. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы. Москва. ИНФРА-М, 2000. 662 с.
15. Гіденс Е. Соціологія. Київ. 1999. 268 с.
16. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблемианалізу. Київ. Зв'язок, 2000. 152 с.
17. Гришина Н. В. Психология конфликта. Санкт-Петербург. Питер, 2003. – 582 с.
18. Данакин, Н.С. Конфликты и технология их предупреждения. Белгород, 1995. 324 с.
19. Данельян А. А. Корпорация и корпоративные конфликты. Москва. 2007.
20. Джен К. Межкультурные различия в управлении конфликтами: индуктивное изучение поведения китайских и американских менеджеров. Управление корпоративной культурой. Журнал. 2011. № 1
21. Дмитриев, А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. Москва. Гардарики, 2002. 526 с.
22. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги. Вісн. УАДУ. 2001. № 1. Ч. 1. С. 403–413.
23. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва., 2000.
24. Дэна Д. Преодоление разногласий. Санкт-Петербург. 1994. 138 с.
25. Электронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440>
26. Ефименко, Е.Н. Корпоративные конфликты (споры). Москва. Проспект, 2014. 233 с.
27. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія. Київ. КНЕУ, 2003. 315 с.
28. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами. Київ. Кондор, 2010. 172 с.
29. Здравомыслов А. Социология конфликта. Москва. Аспект-пресс, 1996. 317с.
30. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків. ХНАМГ, 2007. 164 с.

31. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода. Київ. Наукова думка, 1996. 190 с.
32. Калінкіна І. В. Творчість як варіант сублімації конфлікту. Психосемантика. збірник статей. 2009. № 50. С. 14–19.
33. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ. Міленіум, 2003. 344 с.
34. Кармин А. С. Культурологія. Санкт-Петербург. Лань, 2006. 927 с.
35. Кибанов, А.Я., Ворожейкин І.Е., Захаров Д.К. Конфліктологія. Москва . 2007. 342 с.
36. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2011. IV 1. С. 86–89.
37. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2013. № 754. С. 213–220.
38. Козер, Л.А. Функции социального конфликта. Москва. Директмедиа Паблицинг, 2007. 223 с
39. Козина, И.М. Индустриальные конфликты. Экономическая социология. 2009. Т. 10. № 3. С. 16-32
40. Комінко С. Психологія в менеджменті. Тернопіль, 1999, 400 с.
41. Конфліктологія. Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Харків. Право, 2002. 256 с.
42. Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. Москва. Стрингер, 1992
43. Корнелиус Х. Картография конфликта. Хрестоматия по конфликтологии. [Электронный ресурс] – [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/Konflikt/20.p](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/20.p)
44. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез

конфлікту. Соціологічні дослідження. 2004. № 9. С.103–112.

45. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2003. № 4–5. С. 101–103.
46. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2005. № 526. 684 с.
47. Кузмін О. Є. Основи менеджменту. Київ. Академвидав, 2007. 464 с.
48. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.
49. Левин К. Типы конфликтов. Москва. МГУ, 1982.
50. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта. 2-е изд., стереотип. Київ. МАУП, 2002. 256 с.
51. Малхорта Н. К. Маркетинговые исследования. Практические руководство. Москва.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 960 с.
52. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Москва. ИНФРА–М, 1996. 256 с.
53. Мескон М. Х. Основы менеджмента. Москва. Вильямс, 2009. 692 с.
54. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця. ВНТУ, 2011. 241 с.
55. Моррис Д. Новое – это всегда крайности, посредственность же вызывает только стагнацию. Deutschland. 2004. № 4. С. 48– 49.
56. Найссер У. Познание и реальность. Москва. Прогресс, 1981. 232 с.
57. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С.79–83.
58. Носирева Є. І. Посередництво у врегулюванні правових спорів: досвід США / Є. І Носирева. Государство и право. 1997. № 5.

59. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ 2008. 378 с.
60. Осеев, А. Диагностика трудовых конфликтов в производственной организации. Социальная политика и социология. 2011. № 70. С. 155–172.
61. П. Слоан Упражнения для мозга и поиска творческих решений. Київ. Companion Group, 2012. 224 с.
62. Пірен М. І. Конфліктологія. Київ. МАУП, 2003. 360 с.
63. Політологічний енциклопедичний словник. Київ. Генеза, 1997. 400 с.
64. Преторнус Р. Теория конфликтов. Полис 1991. № 5.
65. Психология менеджмента. под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд. Санкт-Петербург. Питер, 2004. 639 с.
66. Психология менеджмента. Москва. 2004. 349 с.
67. Регнет, Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. Харьков. Изд-во Института прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. 396 с.
68. Рябцев В. Н. Конфликтология: хрестоматия. Ростов-на-Дону, 2001. 488 с.
69. Сафьянов В. И. Этика общения: проблема разрешения конфликта. Москва, 1997.
70. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики. Київ. 2004. 413 с.
71. Тайлор Э. Первобытная культура. Москва., 1989. 573 с.
72. Тимофієв В. Г. Посередництво у конфліктах в управлінській діяльності державних службовців. Зб. наук. пр. НАДУ. 2004. № 1. С. 111–122.
73. Толбатов Ю. А. Эконометрика. Київ. 1997. 320 с.
74. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. Київ. Либідь, 2003. 254 с.
75. Уткин Є. Конфликтология. Теория и практика. Москва, 2001.

254 с.

76. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта. Санкт-Петербург. Питер, 2003. 255 с.

77. Хищенко С. М. Управління конфліктами інтересів у гірничорудних акціонерних товариствах Кривбасу. Економіка промисловості. 2008. № 1. С. 138–145.

78. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. Київ. 2004. 172 с.

79. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. Київ. МАУП, 2003. 97 с.

80. Шаленко, В. М. Конфлікти в трудових колективах. Москва. 2004. 239 с.

81. Шейнов В. Конфликты в нашей жизни. Прикладная конфликтология. Минск, 1999. 625 с.

82. Sutherland S. -Irrationality / S. Sutherland. – Pinter & Martin, London, 2007. – 258 p