



Звіт про оригінальність

● Оцінка схожості

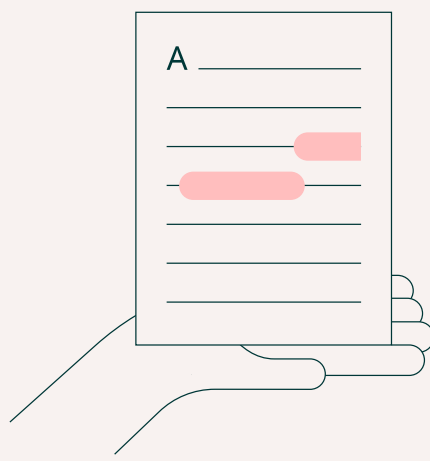
% 2

● Ризик плагіату

НИЗЬКИЙ

👤 Валентина 🕒 2025-11-26 10:16

Посилання на звіт: 13mMC / Посилання користувача: rB66



Ось вона – Ваша звіт про оригінальність!

Ми раді повідомити, що перевірка вашого документа завершена, і результати вже готові! Наші алгоритми старанно працювали, щоб знайти збіги в наших базах даних.

На наступних сторінках ви знайдете результати перевірки:

Бали

Збіги

Посилання

Ваш документ було перевірено за такими джерелами:

- База даних інтернет-джерел
- База даних наукових статей
- Глибока перевірка (наш вдосконалений алгоритм)

Бали



● Збіги тексту	2%
● Перефразування	0%
● Цитований текст	0%
● Неправильне цитування	0%
● Збігів не знайдено	98%

Ризик плагіату

НИЗЬКИЙ

Ризик плагіату вказує, як збіги тексту розподілені по документу. Вищий ризик виникає, коли збіги з'являються близько один до одного, наприклад, у тому самому абзаці або розділі.

Оцінка схожості

Оцінка схожості показує, скільки слів або символів у вашому документі збігаються з текстами інших документів, включаючи перефразовані тексти або неправильні цитати.

% **2**

Збіги

ТОВ «Ізмаїльський фаховий коледж економіки і права» КУРСОВА РОБОТА з дисципліни «Менеджмент» на тему: РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЛЕКТИВІ ТА РОЛЬ КАДРОВИХ СЛУЖБ У ЇХ УСУНЕННІ Студента __ курсу групи __ спеціальності «_____» денної(заочної форми навчання) Лєскова Юрій Вячеславовича Керівник: Луговацький І.Б. Середньозважений бал _____ Оцінка за національною шкалою _____ Члени комісії: _____ (підпис)(прізвище, ініціали) _____ (підпис)(прізвище, ініціали) _____ (підпис)(прізвище, ініціали) Ізмаїл - 202_ р.

2	Зміст Вступ.....	3	Розділ 1. Теоретичні засади виникнення та розв'язання конфліктів у трудовому колективі.....
6	1.1. Поняття та сутність трудових конфліктів.....	6	1.2. Динаміка та етапи розвитку конфлікту в організації.....
9	1.3. Теоретичні підходи до управління конфліктами.....	13	Розділ 2. Практичні аспекти діяльності кадрових служб у запобіганні та врегулюванні конфліктів.....
18	2.1. Місце кадрової служби в системі управління персоналом.....	18	2.2. Методи попередження конфліктів у трудовому колективі.....
22	2.3. Практичний аналіз діяльності кадрової служби (на прикладі конкретного підприємства).....	26	Висновки.....
31	Список використаних джерел.....	33	Додатки.....
34			

3 Вступ У сучасних умовах швидких організаційних змін, нестабільності ринку праці та підвищеної конкуренції між фахівцями трудові конфлікти стали майже невід'ємною частиною життя будь-якого колективу. Працівники проводять значну частину часу разом, виконують спільні завдання, взаємодіють у різних ситуаціях, що природно створює підґрунтя для непорозумінь. У реальних робочих процесах емоції, в тому, різні характери й управлінські помилки інколи зіштовхуються так сильно, що конфлікт набуває відкритої форми й починає впливати на продуктивність, атмосферу та навіть репутацію підприємства. Упродовж останніх років особливо помітно, як організації, що

нехтують системною роботою з персоналом, частіше зіштовхуються з плинністю кадрів, вигоранням, прихованими суперечками та падінням мотивації працівників. Саме тому потреба в розумінні механізмів виникнення конфліктів і способів їх ефективного подолання сьогодні відчувається гостріше, ніж будь-коли. Актуальність теми посилюється тим, що конфлікт у колективі перестав сприйматися як щось суто негативне; натомість він часто розглядається як сигнал про проблемні ділянки в управлінні, комунікаціях чи організаційній культурі. Якщо конфлікт вчасно помітити, грамотно проаналізувати та правильно спрямувати, він здатен стати точкою зростання, засобом оновлення та інструментом для підвищення ефективності командної роботи. Такий підхід суттєво змінює роль кадрових служб: від формальних підрозділів, що займаються оформленням документів, вони перетворюються на «ключових гравців» у створенні здорової атмосфери й попередженні напружених ситуацій. Від компетентності фахівців з персоналу часто залежить здатність колективу

4 зберігати стабільність, адаптуватися до змін і рухатися вперед без зайвих витрат. Мета курсової — показати особливості виникнення трудових конфліктів і розкрити роль кадрових служб у їх ефективному врегулюванні. Відповідно до структури роботи **2 були визначені такі основні завдання:** 1. у першому розділі — розглянути теоретичні засади виникнення конфліктів та пояснити їх внутрішню логіку; 2. у другому розділі — проаналізувати практичні підходи кадрових служб до попередження й врегулювання конфліктних ситуацій у трудових колективах. Об'єктом виступають конфліктні процеси, **2 що виникають у трудовому** колективі. Предметом є методи, інструменти та управлінські дії кадрових служб, спрямовані на запобігання конфліктам та їх конструктивне розв'язання. У курсовій використано комплекс методів: структурно-логічний аналіз, узагальнення практичних матеріалів, елементи спостереження за типовими конфліктними ситуаціями, а також порівняння підходів до управління персоналом у різних організаціях. Поєднання цих методів дозволяє побачити конфлікт не лише як емоційний спалах між окремими людьми, а як системне явище, пов'язане з внутрішніми процесами підприємства.

5 Новизна роботи полягає в акценті на реальній ролі кадрових служб у щоденному посередництві між керівництвом і працівниками, у здатності цих служб впливати на атмосферу, попереджати гострі зіткнення та вирішувати їх не формально, а змістовно. На багатьох підприємствах саме фахівці з персоналу першими помічають ознаки конфлікту, розуміють причини напруження і мають змогу ініціювати індивідуальні бесіди, корекцію навантаження, зміну комунікаційних підходів або навіть перегляд внутрішніх правил. Завдяки цьому кадрова служба стає своєрідним «м'яким стабілізатором», що підтримує рівновагу всередині колективу. Практична значущість курсової полягає в можливості застосування викладених положень у реальній роботі підприємств різних форм власності. Викладена інформація може слугувати основою для розробки внутрішніх регламентів управління конфліктами, удосконалення комунікацій

між працівниками, формування позитивного психологічного клімату та підвищення якості кадрової роботи. Крім того, наведені положення здатні бути корисними для керівників підрозділів, які прагнуть уникнути емоційного виснаження персоналу та зменшити ризики непорозуміння. Розділ 1. Теоретичні засади виникнення та розв'язання конфліктів у трудовому колективі

6 1.1 Поняття та сутність трудових конфліктів Трудові конфлікти посідають особливе місце у структурі взаємодії людей всередині організації. Їх поява нерідко сприймається як ознака незадоволення, напруження або розриву в комунікаціях, проте в реальності конфлікт є значно складнішим явищем. У його основі лежить зіткнення інтересів, поглядів, потреб чи робочих позицій, що проявляється як у прямих суперечках, так і в прихованих формах. Колектив, який складається з людей з різними характерами, досвідом та очікуваннями, завжди має потенціал до виникнення протиріч, і саме це робить тему трудових конфліктів такою важливою для розуміння внутрішнього життя організації. Жодне підприємство не здатне повністю уникнути непорозуміння, але кожне може навчитися їх правильно сприймати й конструктивно долати. Під поняттям «трудовий конфлікт» у науковій та професійній літературі зазвичай мається на увазі протистояння між працівниками або між працівником і керівництвом, що виникає у зв'язку з виконанням трудових обов'язків. Його сутність розкривається через взаємодію протилежних або суперечливих інтересів, які не можуть бути реалізовані одночасно. Конфлікт може ґрунтуватися на суперечках щодо розподілу ресурсів, різному баченні робочих процесів, боротьбі за статус чи вплив, складних особистісних стосунках або відмінностях у підходах до вирішення професійних завдань. При цьому сам факт конфлікту не є автоматичним свідченням неефективності колективу — часто це маркер того, що в певній сфері з'явилася потреба у зміні підходів або корекції управлінських рішень. Важливо, що трудові конфлікти здатні виникати не лише між окремими людьми, а й між групами співробітників, підрозділами чи навіть цілими

7 структурними ланками підприємства. У великих організаціях подібні ситуації можуть мати серйозні наслідки, оскільки зачіпають координацію роботи, продуктивність та комунікації. Наявність вертикальної ієрархії також посилює ризик непорозуміння: керівник очікує одного, працівник — іншого, а відсутність відкритого діалогу створює сприятливий ґрунт для накопичення невдоволення. Саме тому природу конфліктів часто пов'язують не лише з особистими якостями людей, а й із загальною організаційною культурою, стилем керівництва та станом внутрішніх процесів. Суттєвим компонентом сутності трудового конфлікту є його психологічна складова. Навіть коли суперечка, на перший погляд, виглядає чисто робочою — наприклад, через строки виконання задачі чи розподіл обов'язків — її корені можуть бути пов'язані з емоційним виснаженням, відчуттям несправедливості, страхом втратити авторитет чи незадоволеністю комунікацією. Багато конфліктів починаються з дрібниць, але

набувають гостроти через те, що реальні причини залишаються нерозпізнаними. Часто працівники не висловлюють своїх справжніх переживань, побоюючись негативної реакції або незрозуміння. Унаслідок цього напруга накопичується, а конфлікт з латентної форми переходить у відкриту. Складність трудових конфліктів також визначається тим, що вони відбуваються у межах формальних структур, де роль відіграють правила, норми та соціальні ролі. Люди, які займають різні позиції в організації, мають різні можливості впливу, що відчутно позначається на розвитку конфліктної ситуації. Керівник здатен швидше нав'язати своє рішення, але це не гарантує справедливості; підлеглий може уникати прямої суперечки через страх санкцій, але його невдоволення не зникає. Усе це створює складну картину взаємовідносин, де формальний статус має таке саме значення, як і особистісні чинники. Крім того, сутність трудового конфлікту нерідко пов'язується з порушенням очікувань. Працівник може вважати, що його зусилля

8 недооцінюють, що умови праці не відповідають домовленостям, що інші члени команди не виконують своїх обов'язків або що керівництво приймає рішення без урахування думки колективу. Якщо ці очікування тривалий час не задовольняються, внутрішня напруга неминує зростає. З боку керівництва також існують власні очікування, і їх руйнування може проявлятися у вигляді жорсткішого контролю або різких управлінських рішень. Такі ситуації часто стають каталізатором конфліктних процесів. Ще одним важливим аспектом є зовнішні фактори. Соціально-економічна нестабільність, зростання навантаження, дефіцит кадрів, впровадження нових технологій чи змін у структурі підприємства — усе це здатне створювати додатковий стрес. У періоди змін працівники гостріше реагують на будь-які несправедливості або різкі рішення керівництва. Тому конфлікт може виникнути не тому, що хтось припустився серйозної помилки, а через загальну втому чи відчуття невизначеності. Усвідомлення сутності трудових конфліктів передбачає розуміння їх подвійної природи. З одного боку — це джерело руйнування, що здатне вивести з ладу робочі процеси, знизити продуктивність і погіршити моральний стан колективу. З іншого — це потенціал для розвитку, оскільки конфлікт дозволяє виявити слабкі місця в організації, переосмислити підходи до взаємодії, знайти нові рішення та зміцнити команду. Саме тому сучасні підходи до управління персоналом акцентують увагу не на придушенні конфліктів, а на їх грамотному врегулюванні. Окрему роль у розумінні сутності трудових конфліктів відіграє питання відповідальності. У більшості випадків конфлікт не виникає через одну людину; це результат накопичення проблем, де кожен учасник має свій внесок. Навіть пасивність або уникнення суперечливих тем здатні виявитися факторами, що сприяють ескалації. У цій ситуації важливо, не шукаючи винних,

9 зосереджуватися на виявленні причин і створенні умов, у яких розв'язання стане можливим без втрат для колективу. Отже, поняття та сутність трудових конфліктів

охоплюють широкий спектр факторів: від індивідуальних психологічних особливостей до структурних характеристик підприємства. Механізми виникнення конфлікту переплітаються з людськими емоціями, соціальними ролями, організаційними нормами та об'єктивними умовами праці. Це робить конфлікт не випадковим явищем, а природним компонентом життя будь-якого колективу. Розуміння цих особливостей створює основу для ефективної роботи з персоналом, дозволяє передбачати ризики, запобігати напруженим ситуаціям та формувати здорову атмосферу в організації.

1.2 Динаміка та етапи розвитку конфлікту в організації

Динаміка трудового конфлікту розкриває його внутрішній рух — від малопомітних ознак напруження до відкритого протистояння та можливого вирішення. У колективах конфлікт рідко з'являється миттєво; зазвичай він визріває поступово, ніби накопичуючи внутрішню енергію. Кожен етап має свої характерні риси, які допомагають зрозуміти глибину протиріч, їхню потенційну небезпеку та можливі шляхи подолання. Для керівництва й кадрових служб ця інформація є ключовою, оскільки своєчасне розпізнавання динаміки дозволяє зупинити небажані процеси до того, як вони спричинять серйозні наслідки.

Узагальнена модель розвитку конфлікту в трудовому колективі традиційно починається зі стадії латентного напруження. На цьому рівні зовні все може здаватися спокійним: працівники виконують свої обов'язки, команди працюють у звичайному режимі, взаємодії виглядають формально

10 коректними. Однак у глибині вже формується певне невдоволення. Воно може бути пов'язане з нерівномірним розподілом навантаження, різними стандартами роботи, нечіткими вказівками або відчуттям несправедливості. Люди рідко озвучують такі переживання одразу — часто через небажання створювати враження конфліктності або через страх негативної реакції керівництва. У цей момент конфлікт ще не проявляється відкрито, але вже впливає на ставлення до роботи та інших членів колективу.

Друга стадія — усвідомлення протиріч. Учасники починають чіткіше розуміти, що певні дії або слова викликають у них дискомфорт, а ситуація поступово набуває емоційного забарвлення. Напруга зростає, з'являються перші натяки на незадоволення, можуть виникати пасивні форми протесту: уникнення контактів, формальне виконання завдань, зниження ініціативності. На цьому етапі ще існує шанс відносно швидкого врегулювання, якщо хтось запропонує відверту розмову, змінить стиль взаємодії або внесе корективи в організацію роботи. Однак без своєчасної реакції ситуація продовжує загострюватися.

Третя стадія — інцидент. Саме у цей момент накопичене невдоволення проявляється у конкретній події. Це може бути різка репліка під час наради, конфлікт через дрібне порушення, емоційний зрив або відкритий протест проти певного рішення. Інцидент стає каталізатором, який переводить напруження у форму відкритої суперечки. Для керівництва ця стадія є сигналом, що проблема вже переросла межі

11 звичайних непорозумінь. Реакція повинна бути зваженою та продуманою, оскільки

надто різкі дії можуть лише погіршити ситуацію. Четверта стадія — ескалація. Конфлікт набуває інтенсивності, учасники починають акцентувати увагу на позиціях, а не на потребах, емоції переважають над логікою. З'являється тенденція сприймати опонента як загрозу або перешкоду, а не як людину з власним баченням ситуації. Можуть формуватися «коаліції» — сторонні учасники долучаються до конфлікту, підтримуючи одну зі сторін. Напруга охоплює дедалі ширше коло співробітників. Робочий клімат погіршується, виникають чутки, підозри, різкі звинувачення. У цей момент конструктивне вирішення стає складнішим, але ще можливим за умови втручання кадрової служби або нейтрального посередника. П'ята стадія — кульмінація. Це найгостріший період розвитку конфлікту, коли сторони вже не стримують емоцій і висловлюють претензії у прямій формі. У деяких випадках ситуація доходить до скарг, офіційних заяв, погроз звільнення, відмови виконувати певні завдання. Загальний ефект для організації на цьому етапі є максимально негативним: падає продуктивність, порушуються терміни виконання робіт, знижується якість комунікації. У випадках, коли конфлікт пов'язаний із керівником, підлеглі можуть переживати стан безсилля, що призводить до посилення стресу та професійного вигорання. Саме кульмінаційна фаза є критичною точкою, після якої конфлікт або переходить у фазу розв'язання, або залишає довготривалі наслідки у вигляді втрати кадрів і тривалого негативного психологічного фону. Шоста стадія — пошук вирішення. Після найгострішої точки конфлікт зазвичай починає згасати, але темп цього процесу залежить від

12 дій учасників та інших співробітників. Часто сторони усвідомлюють втому та непродуктивність подальшого протистояння, тому готові розглянути компромісні варіанти. На цьому етапі важливу роль відіграють кадрові служби, які здатні запропонувати комунікаційні інструменти, фасилітацію або медіацію. Якщо вдається обговорити реальні причини конфлікту та знайти рішення, що **враховують інтереси обох сторін, колектив** поступово повертається до стабільного стану. Остання стадія — завершення конфлікту та його наслідки. Вирішення не завжди означає повне зникнення проблеми. У багатьох випадках конфлікт залишає певний слід: ослаблену довіру, змінені робочі відносини або необхідність у корекції внутрішніх процесів. Проте саме аналіз наслідків дозволяє організації зробити висновки та вжити кроки для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Якщо конфлікт було подолано конструктивно, він здатен стати ресурсом для розвитку: колектив краще розуміє один одного, керівництво отримує цінний досвід, кадрова служба удосконалює свої інструменти роботи. Важливо зазначити, що динаміка конфлікту не завжди проходить усі етапи послідовно. У деяких випадках конфлікт може «застигнути» на стадії пасивного напруження, створюючи приховану токсичність у колективі. В інших ситуаціях він розвивається стрімко, переходячи від непрямих ознак до відкритого зіткнення буквально за кілька годин. Темп і сила конфліктного процесу залежать від характеру людей, умов роботи, стилю керівництва та рівня корпоративної культури. Емоційний

аспект відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку конфлікту. Якщо в колективі відсутня культура зворотного зв'язку, працівники не звикли обговорювати складні теми або бояться

13 висловлювати власні думки, більша частина напруги накопичується внутрішньо. Внаслідок цього навіть незначний привід може спричинити сильну реакцію. Натомість колективи, де підтримується відкрите спілкування, зазвичай переживають конфлікти м'якше, оскільки працівники мають можливість висловлювати занепокоєння на ранніх етапах. Стиль керівництва також визначає характер розвитку конфлікту. Авторитарний стиль може прискорювати ескалацію, тоді як демократичний сприяє пошуку компромісів. Відсутність реакції керівництва часто створює враження несправедливості, що лише посилює напруження. У цьому контексті кадрова служба виконує функцію посередника: її втручання здатне стабілізувати ситуацію, зменшити емоційний градус і спрямувати сторони до конструктивного діалогу. Отже, динаміка розвитку конфлікту — це складний, багатоступеневий процес, у якому поєднуються психологічні, організаційні та міжособистісні чинники. Розуміння етапів цього процесу дає можливість своєчасно виявляти приховані загрози й запобігати їх переходу у відкриту форму. Для організації це не лише спосіб мінімізувати негативні наслідки, а й шанс зміцнити внутрішні зв'язки, скоригувати управлінські підходи та сформувати зріліший колектив.

1.3 Теоретичні підходи до управління конфліктами

Надання визначення поняття конфлікту проходить через усвідомлення того, що будь-яка спільна діяльність людей неминуче супроводжується зіткненням інтересів, цінностей та очікувань. У трудовому колективі такі

14 зіткнення проявляються особливо яскраво, адже професійні обов'язки, розподіл ресурсів, нерівномірність навантаження, різний рівень компетентності та індивідуальні риси співробітників поєднуються в єдиній системі щоденної взаємодії. У багатьох випадках конфлікт тривалий час залишається непоміченим, набуваючи прихованих форм, але поступово він накопичує емоційне напруження, що може перерости у відкриту фазу протистояння. Тому важливо розуміти, що сам факт наявності конфлікту не є ознакою деструкції; значно небезпечнішим стає некерований розвиток суперечностей. Теоретично конфлікт розглядається як складне соціально-психологічне явище, яке виникає внаслідок неспівпадіння цілей або способів їх досягнення, а також відмінностей у ціннісних орієнтирах та індивідуальних позиціях співробітників. У межах трудової взаємодії конфлікт часто проявляється у вигляді конкуренції за ресурси, боротьби за вплив, незадоволення стилем керівництва або результатами роботи колег. Розкриття природи трудових конфліктів потребує уваги до моментів, де зароджуються найменші ознаки напруженості. Нерівність у навантаженні, неузгодженість посадових інструкцій, нечіткі робочі процеси, брак комунікації між керівниками та підлеглими — усе це створює умови, у яких працівники починають сприймати ситуацію як несправедливу. Втрата відчуття справедливості є одним із найпотужніших тригерів

конфліктогенних ситуацій. Часто достатньо дрібного епізоду, який у спокійних умовах минув би без наслідків, але в атмосфері загального невдоволення він починає сприйматися як ознака системної проблеми. Поступове накопичення невисловлених претензій руйнує довіру між співробітниками та знижує ефективність роботи команди. У таких умовах будь-який організаційний прорахунок або управлінська помилка може стати стартовою точкою відкритого конфлікту. Класифікація конфліктів у трудовому колективі дає змогу глибше зрозуміти характер суперечностей. **3** Однією з ключових типологій є поділ

15 конфліктів на внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові. Внутрішньоособистісні виникають тоді, коли співробітник не може поєднати власні потреби з вимогами професійної ролі або стикається з внутрішніми суперечностями щодо моральних принципів і очікувань керівництва. Міжособистісні конфлікти, найпоширеніші, виникають внаслідок несумісності характерів, різного стилю спілкування, боротьби за статус чи ресурси. Внутрішньогрупові конфлікти зазвичай пов'язані з розподілом завдань, відмінностями у підходах до роботи або змаганням між членами команди. Міжгрупові конфлікти стосуються протистояння між відділами або структурними підрозділами, що часто відображає різні стратегічні інтереси чи боротьбу за пріоритети в організації. Психологічні механізми конфлікту мають особливо важливе значення. Емоційна напруга, стереотипи сприйняття, упереджені оцінки, ефект «ярлика», завищені або нереалістичні очікування формують підґрунтя для неправильного розуміння намірів співробітників. Коли інформація сприймається вибірково, а дії колег тлумачаться через призму негативного досвіду, виникає хибне переконання про навмисність чи ворожість поведінки. Це посилює гостроту конфлікту та ускладнює його врегулювання. Нерідко працівники уникають відкритого діалогу, що сприяє подальшому накопиченню невдоволення. Поступово формується замкнене коло: відсутність комунікації підсилює напруження, а напруження робить комунікацію ще складнішою. Подолання цих психологічних бар'єрів потребує усвідомлення того, що конфлікт — не особиста війна, а наслідок дефіциту взаєморозуміння або неефективної організації праці. Особливе місце займають структурні фактори — організаційні недоліки, що провають суперечності незалежно від індивідуальних якостей співробітників. Нечіткі посадові інструкції, перевантаженість окремих працівників, відсутність єдиних стандартів оцінювання результатів, розмитість

16 управлінських рішень та надмірна ієрархічність створюють ґрунт для регулярних протиріч. Коли працівники не розуміють, хто за що відповідає, або отримують взаємовиключні завдання, конфлікт стає практично неминучим. У цьому контексті важливо враховувати й роль керівника. Авторитарний стиль управління, відсутність зворотного зв'язку та непрозорість рішень посилюють недовіру та провають емоційні вибухи. Навпаки, відкритість, готовність до діалогу, підтримка професійного

розвитку та справедливості у розподілі навантаження мінімізують ризики конфліктогенних ситуацій. У трудових колективах особливо важливо враховувати комунікативні бар'єри. Неправильне формулювання повідомлень, відсутність навичок активного слухання, надмірна емоційність, небажання визнавати позицію співрозмовника — усе це перетворює звичайні робочі питання на серйозні конфлікти. Комунікація стає інструментом не вирішення, а поглиблення суперечностей. Через **11** це варто звертати увагу на формування загальних правил спілкування, розвиток культури зворотного зв'язку та поваги до думки іншого. В умовах прозорості та відкритої комунікації ризик конфлікту знижується, адже більшість суперечностей не доходять до критичної фази. Не менш важливо враховувати культурні та соціальні особливості колективу. У різних поколінь працівників відмінні очікування щодо стилю керівництва, режиму роботи, можливостей професійного розвитку та балансу між особистим і професійним життям. Такі розбіжності стають джерелом конфліктів, якщо їх ігнорувати. Наприклад, молодші співробітники більше цінують гнучкість і автономію, тоді як старші надають перевагу стабільності й чітким правилам. Коли в межах однієї команди зустрічаються такі різні підходи, керівництву важливо враховувати їх у розподілі обов'язків, методах мотивації та оцінюванні результатів. Інакше накопичення дрібних непорозумінь призводить до зниження продуктивності та виникнення міжособистісних або міжгрупових конфліктів.

17 У підсумку розгляд теоретичних аспектів конфліктів у трудовому колективі показує, що це явище має багатофакторний характер і може проявлятися на різних рівнях організації. Воно поєднує психологічні, соціальні та структурні елементи, які разом формують систему взаємодії співробітників. Глибоке розуміння сутності конфліктів, причин їх виникнення та механізмів розвитку створює підґрунтя для подальшого аналізу практичних інструментів, що застосовуються у професійному середовищі для їх запобігання та подолання.

18 Розділ 2. Практичні аспекти діяльності кадрових служб у запобіганні та врегулюванні конфліктів 2.1. Місце **1** кадрової служби в системі управління персоналом Місце кадрової служби в системі управління персоналом визначається її здатністю забезпечувати цілісне функціонування всіх процесів, пов'язаних із роботою з людськими ресурсами. У сучасних організаціях кадровий підрозділ перестав бути суто адміністративною ланкою, що займається оформленням документів та веденням обліку. На нього покладається значно ширший спектр завдань, які охоплюють стратегічне планування, аналіз кадрового потенціалу, регулювання внутрішніх комунікацій, формування корпоративної культури та створення умов для стабільної взаємодії всередині колективу. Завдяки цьому кадрова служба посідає ключову позицію між керівництвом та працівниками, виконуючи роль посередника, координатора та гаранта дотримання організаційних норм. Структурно кадрова служба є центральною ланкою **1** системи управління персоналом, оскільки саме через неї проходять основні

інформаційні потоки. Вона відповідає за актуальні дані про працівників, їхній професійний рівень, кваліфікаційні потреби та можливості горизонтального й вертикального переміщення. Такі дані допомагають керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення, що враховують реальні можливості колективу. До того ж кадровий підрозділ забезпечує узгодження між інтересами організації та індивідуальними потребами працівників, що є важливою умовою підтримання мотивації та запобігання суперечностям.

19 Кадрова служба посідає особливе місце і з огляду на функцію добору та оцінювання персоналу. Ще на етапі залучення нових працівників формується якісний склад колективу, що впливає на рівень конфліктності, продуктивність та атмосферу в організації. Кадрові фахівці аналізують ринок праці, проводять співбесіди, оцінюють компетентності кандидатів та співвідносять їх із потребами підприємства. Усе це створює фундамент, на якому будується подальша взаємодія в колективі. Якщо добір персоналу виконано системно та з урахуванням психологічної сумісності, організація рідше стикається з хронічними суперечностями, що виникають через невідповідність особистісних рис або професійних навичок. У системі управління персоналом

8 кадрова служба виконує також важливу функцію адаптації нових співробітників. Місце цього процесу визначається його впливом на швидкість включення людини в роботу, ефективність перших місяців діяльності та формування початкової лояльності. Адаптація включає ознайомлення з корпоративними правилами, структурою організації, традиціями колективу та очікуваннями керівництва. Своєчасне та грамотне проведення адаптації знижує ступінь невизначеності, мінімізує ризики неправильного тлумачення поведінки колег і допомагає новачкові швидше інтегруватися в робочу команду. Це особливо важливо в організаціях, де темп роботи високий, а завдання потребують злагодженої командної взаємодії. У системі управління персоналом кадровий підрозділ забезпечує також планування та розвиток компетентностей працівників. Це місце охоплює організацію навчання, тренінгів, семінарів, внутрішніх обмінів досвідом. Коли працівнику надаються можливості для професійного зростання, він відчуває інтерес до роботи та менше схильний до

20 емоційного вигорання. Організація навчальних програм сприяє підвищенню згуртованості, оскільки спільне навчання часто формує нові комунікаційні зв'язки та зміцнює взаємодовіру. Натомість відсутність системи розвитку призводить до стагнації, нерівномірного розподілу навичок та появи конфліктів між більш і менш кваліфікованими працівниками. Окремий сегмент місця **8** кадрової служби в системі управління персоналом пов'язаний із формуванням і підтриманням корпоративної культури. Культура організації — це не лише набір етичних норм, а цілий комплекс поведінкових очікувань, символів, традицій та правил, які задають тон щоденній взаємодії. Кадрова служба займається організацією корпоративних подій,

впровадженням стандартів спілкування, розробкою правил ділового етикету, підтриманням атмосфери взаємоповаги та колективної відповідальності. Акцент на цінностях та нормах поведінки допомагає зменшити кількість конфліктів, оскільки працівники розуміють, які межі взаємодії є прийнятними й які наслідки очікують у разі їх порушення. Управління комунікаціями також посідає центральне місце в діяльності кадрових служб. Від того, наскільки чітко вибудовані канали передачі інформації, залежить якість взаєморозуміння між працівниками та швидкість прийняття рішень. Кадровий підрозділ **7** забезпечує регулярне інформування персоналу про зміни в організації, нові правила, оновлення процедур та інші важливі питання. Прозора комунікація мінімізує ризик чуток, неоднозначних трактувань та прихованого невдоволення. Налагоджені комунікаційні процеси сприяють відкритості та довірі, роблячи колектив більш згуртованим.

21 Суттєве місце кадрової служби в системі управління персоналом визначається її участю в оцінюванні результативності та контролі дисципліни. Ці процедури допомагають організації підтримувати необхідний рівень продуктивності та відповідальності. Оцінювання показує, наскільки результати роботи відповідають очікуванням, а дисциплінарний контроль забезпечує дотримання правил внутрішнього розпорядку. Коли ці процеси проводяться об'єктивно й системно, працівники сприймають їх як зрозумілий елемент професійної діяльності. Але у разі суб'єктивності або вибіркості виникає недовіра, що швидко переростає у конфлікт. Тому саме кадровий підрозділ має гарантувати прозорість процедур та однакове ставлення до всіх членів колективу. Кадрова служба має важливе місце і в організації мотиваційних програм. Правильно налаштована система мотивації — це один із найсильніших інструментів управління персоналом. Вона впливає на рівень задоволеності роботою, готовність до додаткових зусиль, лояльність та довіру до керівництва. Саме кадрові фахівці розробляють механізми матеріального та нематеріального заохочення, проводять аналіз ефективності мотиваційних інструментів, відстежують реакцію працівників та своєчасно коригують систему. Чіткість і справедливість мотивації знижують ймовірність суперечностей, пов'язаних із винагородою або нерівномірністю умов праці. Важливим напрямом діяльності кадрової служби є моніторинг соціально-психологічного клімату. Це місце у структурі управління персоналом **9** дозволяє виявляти приховані тенденції, прогнозувати ризики напруженості та своєчасно реагувати на зміни в настроях працівників. Такий моніторинг включає опитування, інтерв'ю, аналіз плинності кадрів,

22 рівня задоволеності працею та міжособистісних відносин. Результати слугують основою для управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію внутрішньої атмосфери. У системі управління персоналом кадрова служба виконує й функцію внутрішньої медіації. Вона спрямована на врегулювання конфліктних ситуацій, які вже

проявилися у взаємодії між працівниками. Кадрові фахівці виступають посередниками, що допомагають розібратися в причинах суперечності, знизити емоційний градус та знайти прийнятний варіант вирішення. Наявність такого інструмента дозволяє організації зберігати стабільність та уникати загострень, які негативно впливають на продуктивність. Загалом місце кадрової служби в системі управління персоналом визначається її комплексною роллю: вона одночасно виконує адміністративні, аналітичні, комунікативні, організаційні та соціально-психологічні функції. Вплив кадрової служби охоплює всі етапи життєвого циклу працівника — від моменту добору до завершення трудових відносин. Така універсальність робить цей підрозділ одним із найбільш значущих у забезпеченні стабільності, розвитку та згуртованості трудового колективу.

2.2. Методи попередження конфліктів у трудовому колективі

Попередження конфліктів у трудовому колективі давно стало одним із ключових напрямів роботи сучасних підприємств. Коли всередині організації накопичується напруження, зростає ризик втратити не лише продуктивність, а й відчуття командності, яке тримає колектив «у тонусі».

23 Тому методи запобігання конфліктам усе частіше розглядаються не як додаткові інструменти, а як необхідний елемент системи управління персоналом. Вдале застосування таких методів здатне підсилити лояльність, сприяти формуванню довірливої атмосфери та підтримувати рівновагу між інтересами працівників і цілями організації. У практиці кадрової роботи конфлікти найчастіше сприймаються не як щось екстраординарне, а як звичайне явище, яке потребує вчасного виявлення та грамотної профілактики. Тут важливо не чекати моменту, коли суперечності перейдуть у гостру стадію, а створювати систему раннього виявлення передумов конфлікту. Часто ще на рівні легкого роздратування або побутового непорозуміння можна зрозуміти, що між працівниками виникла напруга, яка може перерости у повноцінний трудовий спір. Одним із найпоширеніших методів запобігання конфліктам є психологічна діагностика міжособистісних відносин. Для цього використовуються опитувальники, індивідуальні співбесіди, соціометрія, анкетування про задоволеність умовами праці. Такі інструменти дозволяють побачити приховані колізії до того, як вони проявляться відкрито. Наприклад, зміна у настроях працівників, зниження контактності або поява відчутної недовіри до керівництва часто сигналізують про можливий майбутній конфлікт. Регулярний моніторинг таких ознак допомагає вчасно реагувати та підбирати адекватні профілактичні заходи. Важливе місце займають і роз'яснювальні бесіди, які проводяться як з окремими працівниками, так і з цілими підрозділами. Їх головне завдання — зняти емоційну напругу, уточнити позиції та мотиви учасників потенційного конфлікту, запобігти викривленню інформації. Часто

24 достатньо короткої розмови у спокійному форматі, щоб працівники зрозуміли, що проблема не така масштабна, як здавалося, а її можна розв'язати без зайвих емоцій. Значну роль відіграють тренінги та навчальні заходи, спрямовані на розвиток

комунікативної культури та навичок конструктивної взаємодії. Під час таких тренінгів учасники вчать слухати одне одного, правильно формулювати претензії, аргументувати позицію без агресії, давати зворотний зв'язок у ненасильницькій формі. Часто працівники, які відвідують подібні заходи, починають краще розуміти особливості поведінки колег і менш емоційно реагують на робочі труднощі. Це створює основу для зниження кількості конфліктів у майбутньому. Не менш ефективним методом запобігання конфліктам є формування прозорих правил взаємодії, закріплених у внутрішніх документах. Чітко прописані посадові обов'язки, алгоритми прийняття рішень, стандарти комунікації та механізми оскарження управлінських дій зменшують невизначеність і ризик непорозумінь. Коли кожен працівник знає свої права та відповідальність, у колективі залишається менше підстав для виникнення суперечок. Багато конфліктів виникає саме там, де відсутня прозора система, а розподіл повноважень виглядає хаотично. Особливе місце відведено корпоративній культурі. У сильних організацій вона стає своєрідним бар'єром для конфліктних ситуацій. Якщо в колективі підтримується атмосфера взаємної поваги, довіри та партнерства, а працівники звикли шукати спільні рішення, а не звинувачувати одне одного, ризик конфліктів автоматично знижується. Водночас слабка корпоративна культура, байдужість керівництва до

25 психологічного клімату чи заохочення конкурентних поведінкових моделей часто стає підґрунтям для тривалих і виснажливих конфліктів. У багатьох організаціях застосовується метод медіації, який передбачає залучення нейтральної третьої сторони для врегулювання суперечності. Медіатор допомагає сторонам висловити позиції, зрозуміти інтереси одне одного й знайти точку перетину, яка задовольнить обох.

6 Такий підхід особливо корисний у випадках, коли конфлікт уже сформувався, але ще не набув деструктивного характеру. Медіація працює як профілактика ескалації: учасники отримують можливість вийти з напруженої ситуації без втрати репутації та без офіційних дисциплінарних процедур. Важливою профілактичною практикою вважається управління навантаженням та розподілом обов'язків. Коли працівники перевантажені або стикаються з несправедливим розподілом роботи, конфлікти виникають майже неминуче. Тому регулярний перегляд функцій, оптимізація графіків, перерозподіл завдань і створення комфортних умов праці позитивно впливають на психологічну атмосферу. Навіть незначні зміни можуть помітно зменшити рівень стресу та знизити кількість конфліктних ситуацій. Важливою складовою профілактики є зворотний зв'язок від працівників. Анкетування щодо задоволеності роботою, пропозиції щодо покращення, можливість висловити думку без страху покарання створюють у колективі відчуття причетності та поваги. Коли працівники бачать, що керівництво чує їхні потреби та реагує на проблеми, вони менше схильні накопичувати невдоволення, яке може перерости у відкритий конфлікт.

26 Важливу роль відіграють і перші кроки нових працівників. Етап адаптації часто супроводжується хвилюваннями, непорозуміннями та страхом помилок. Якщо кадрова служба допомагає новачкові швидше включитися в робочі процеси, знайомить із колективом, пояснює негласні правила організації, ризик конфліктів значно зменшується. Навпаки, відсутність адаптації нерідко призводить до того, що новий працівник несвідомо порушує усталені норми й створює напругу в команді. Загалом методи попередження конфліктів мають найбільший ефект тоді, коли застосовуються системно. Якщо профілактична робота проводиться регулярно, а не час від часу, працівники звикають до культури відкритого діалогу, обговорення проблем і конструктивної взаємодії. Завдяки цьому формується середовище, де суперечності не замовчуються, а вирішуються ще до того, як переростуть у значний трудовий конфлікт.

2.3. Практичний аналіз діяльності кадрової служби (на прикладі вигаданого підприємства «WoodCraft Line») Для кращого розуміння реальних механізмів запобігання та врегулювання конфліктів доцільно розглянути діяльність кадрової служби на прикладі вигаданого, але максимально наближеного до реальних умов підприємства. У межах цього підрозділу було взято за основу роботу компанії «WoodCraft Line», що спеціалізується на виробництві дерев'яних письмових столів різних модифікацій — від стандартних офісних моделей до столів преміум класу з індивідуальним дизайном. Підприємство позиціонує себе як стабільного виробника якісних меблів у

27 середньому ціновому сегменті та працює на українському ринку вже понад десять років. Організаційна структура «WoodCraft Line» має лінійно-функціональний характер (Мал. 3.2). Керівний апарат складається з директора, заступника з виробництва, головного технолога, керівника відділу продажів та начальника кадрової служби. На виробничих ділянках працюють слюсарі, токарі, шліфувальники, малярі, пакувальники, контролери якості та інші майстри змін. Загальна чисельність персоналу коливається в межах 140–160 осіб залежно від сезону, адже попит на меблі має певні коливання протягом року. Кадрова служба підприємства складається з трьох працівників: начальника відділу, інспектора та фахівця з навчання та адаптації. Незважаючи на невеликий склад, цей підрозділ виконує широкий спектр функцій — від документального супроводу до участі у врегулюванні міжособистісних суперечностей. Кадрова служба діє як проміжна ланка між керівництвом та персоналом, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та вирішувати їх до моменту ескалації. Передусім варто описати найбільш типові конфліктні ситуації, які виникають на підприємстві «WoodCraft Line». Найпоширенішими є суперечності між працівниками виробничих змін щодо розподілу завдань, конфлікти між майстрами та робітниками через відмінності у стилях керівництва, а також непорозуміння між виробничими та адміністративними працівниками, пов'язані з термінами виконання замовлень. Іноді виникають конфлікти на ґрунті професійних амбіцій — наприклад, під час призначення на посаду старшого майстра або

28 бригадира. Такі ситуації вимагають особливої делікатності, адже навіть невелика образа може вплинути на продуктивність роботи цілої бригади. У виробничому середовищі конфлікти часто виникають тому, що працівники перебувають у постійній взаємодії, причому ця взаємодія відбувається в умовах підвищеної концентрації та фізичного навантаження. У періоди пікового навантаження конфлікти проявляються частіше, що також було помічено під час аналізу діяльності персоналу «WoodCraft Line». Щоб запобігти таким ситуаціям, кадрова служба запровадила кілька систематичних практик. Першою з них є регулярний моніторинг психологічного клімату, який проводиться кожні два місяці у вигляді коротких анкет та неформальних бесід. Анкети містять запитання щодо взаємин у колективі, рівня напруженості, задоволеності розподілом завдань та оцінки комунікації з майстром зміни. Результати обговорюються з керівництвом підрозділів, що дає змогу вчасно виявляти тривожні тенденції. Другим інструментом стала практика мікро-консультацій. Це короткі індивідуальні зустрічі з працівниками, метою яких є виявлення можливих внутрішніх конфліктів, які ще не проявилися відкрито. Наприклад, невдоволення розкладом, непорозуміння щодо оцінки виконаної роботи або невеликі побутові суперечки. Завдяки таким консультаціям вдалося попередити кілька потенційних конфліктів між майстрами та робітниками-шліфувальниками, коли питання стосувалися лише неправильного тлумачення розпоряджень.

29 Особливо важливим напрямом роботи кадрової служби є адаптація нових працівників. Цей процес на підприємстві організовано досить обґрунтовано: новачок не просто проходить інструктаж і знайомиться з технікою безпеки, а й отримує «провідника» — досвідченого працівника цеху, який допомагає розібратися у негласних правилах колективу. Такий формат зменшує ризик конфліктів, що можуть виникнути через непроінформованість. Крім того, під час адаптації кадрова служба відстежує перші ознаки напруги й за необхідності втручається, коригуючи умови роботи. Для запобігання професійним суперечностям у сфері керівництва виробничими підрозділами активно використовуються тренінги для майстрів, спрямовані на розвиток навичок ненасильницької комунікації та управління конфліктами. Ці тренінги проводяться раз на пів року та мають чітку практичну спрямованість — розбір робочих кейсів, моделювання діалогів у провокативних ситуаціях, аналіз помилкових управлінських рішень. Зазвичай після таких заходів фіксується помітне зменшення скарг на надмірну жорстокість або, навпаки, пасивність майстрів. Також на підприємстві застосовується практика медіації, яка використовується у випадках, коли конфлікт досяг помірного рівня гостроти, але ще не став деструктивним. Медіацію проводить начальник кадрової служби або запрошений зовнішній консультант. На «WoodCraft Line» цей метод дав позитивні результати у конфлікті між двома бригадами, які тривалий час не могли поділити відповідальність за один виробничий процес. Під час медіації вдалося сформувати спільне бачення та уточнити межі відповідальності, що дозволило відновити нормальну взаємодію.

30 Не можна оминати увагою й аналіз внутрішньої документації, який проводиться кадровою службою раз на рік. Метою такого аналізу є актуалізація посадових інструкцій, уточнення розподілу повноважень, перегляд критеріїв оцінювання працівників. Це важливий елемент профілактики конфліктів, адже велика частина суперечок виникає саме через розмитість чи застарілість обов'язків. Завдяки оновленню документів вдалося знизити кількість конфліктів між майстрами і слюсарями, які часто сперечалися щодо «кордонів» технічних завдань. Варто підкреслити, що кадрова служба «WoodCraft Line» активно використовує зворотний зв'язок від працівників, оскільки саме він дозволяє отримати найточнішу інформацію про стан мікроклімату. Для цього на підприємстві встановлені «скриньки довіри», а також працює внутрішня електронна форма, через яку можна анонімно залишити запитання чи пропозицію. Найпоширеніші звернення стосуються графіка роботи, справедливості оцінювання та взаємин у бригадах. Регулярний аналіз цих повідомлень допомагає кадровій службі працювати на випередження та створювати умови для конструктивного діалогу. Загалом діяльність кадрової служби на підприємстві «WoodCraft Line» демонструє, що системна та професійна робота з попередження конфліктів сприяє не лише стабільності колективу, а й підвищенню продуктивності виробництва. Працівники почуваються більш захищеними, коли знають, що їхні проблеми будуть почуті, а суперечки — вирішені без зайвих емоцій. Це формує здорову атмосферу та зміцнює командну взаємодію, що у виробничій сфері має величезне значення.

31 Висновки У процесі опрацювання теми вдалося показати, що конфлікти у трудовому колективі є природним явищем, яке неможливо повністю усунути, але можна навчитися контролювати та спрямовувати у конструктивне русло. У трудовому середовищі будь-яке поєднання різних характерів, стилів поведінки, професійного досвіду та особистих очікувань створює ґрунт для потенційних суперечностей. Через це управління конфліктами стає невід'ємною частиною ефективної кадрової політики на сучасних підприємствах. Проведене опрацювання теоретичного матеріалу дало змогу розкрити природу трудових конфліктів, окреслити їх види, джерела появи та можливі наслідки для атмосфери в колективі. Було показано, що не всі конфлікти однаково шкідливі: частина з них може навіть сприяти розвитку організації, якщо врегульована вчасно та грамотно. Проте деструктивні конфлікти становлять серйозну загрозу, оскільки здатні руйнувати комунікацію, погіршувати дисципліну та знижувати продуктивність. Практична частина роботи дозволила оцінити діяльність кадрової служби на прикладі підприємства «WoodCraft Line». Аналіз внутрішніх процесів, опис типових конфліктних ситуацій та розгляд застосованих методів профілактики продемонстрували, що навіть невелика, професійна кадрова служба може відігравати ключову роль у стабільності колективу. Регулярний моніторинг **10 психологічного клімату, адаптація нових працівників, проведення тренінгів для майстрів, медіація**

суперечок та оновлення внутрішньої документації стали основою профілактичної роботи, що суттєво зменшила кількість конфліктів на виробництві.

32 Особливо помітним є вплив прозорої системи комунікації між працівниками і керівництвом. Коли персонал має можливість висловити власні занепокоєння або пропозиції без страху покарання, у колективі формується довіра, зростає рівень залученості та зменшується ризик прихованих напружень. Приклад «WoodCraft Line» підтверджує: найкращий ефект дає саме системний підхід, де попередження конфліктів є постійним процесом, а не реакцією на окремі інциденти. Отже, підсумовуючи опрацьований матеріал, можна стверджувати, що кадрові служби є ключовою ланкою у формуванні здорового трудового середовища. Їхня робота допомагає пом'якшувати суперечності, створювати сприятливий мікроклімат, запобігати деструктивним ситуаціям та підтримувати стабільність організації. Завдяки цим зусиллям підвищується ефективність виробництва, зміцнюється корпоративна культура та формується відповідальне ставлення працівників до спільної справи.

33 Список використаних джерел 1. Навчальний посібник Ковалю Л.О. «Управління розвитком персоналу» 2020. 2. Робота Зудової І.Ю. 4 «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства» 2017. 3. Робота Гнатюк, Л. П. «Психологія трудових відносин» 2018. 4. Лекція Торба Н. Г. 5 «Розв'язання та профілактика конфліктів у виробничому середовищі» Національної академії педагогічних наук України ДЗВО «Університет менеджменту освіти» 2024. 5. Вісник Шишка О. Г. «Управління конфліктами на підприємстві» 2025.

34 Мал. 3.2 Ієрархія в компанії «WoodCraft Line»

Посилання

Це джерела виділених збігів у вашому документі. Кожен збіг позначено темно-зеленим числом, яке відповідає вказаному тут джерелу. Джерела впорядковані за схожістю — чим вищий бал, тим сильніше збіг.

#	Джерело	%
1	managerhelp.org	0.3%
2	refdb.ru	0.2%
3	uk.wikipedia.org / Крос-культурні_переговори	0.2%
4	reposit.nupp.edu.ua	0.1%
5	binpo.com.ua	0.1%
6	osau.edu.ua	0.1%
7	dspace.wunu.edu.ua	0.1%
8	dspace.nuft.edu.ua	0.1%
9	khai.edu	0.1%
10	dspace.wunu.edu.ua	0.1%
11	slideshare.net	0.0%



Дякуємо, що перевірили
свій документ за допомогою
Plag!