

**Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
Система управління розвитком персоналу, як важливий елемент
менеджменту сучасного підприємства**

Головний керівник – д.е.н., проф. Катерина КОЗАК

**на тему: Розробка сучасного алгоритму управління трудовими
конфліктами (спорами) на підприємстві**

ШИФР КРБ. МІЛ. 1.689-03.23.4

Здобувачка Катерина НІКОЛА

Керівник д. е. н., проф. Катерина КОЗАК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05. 2023 р., протокол № 15

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена потребою коректного управління персоналом та трудовими конфліктами (спорами) в умовах кризових явищ, нестабільності ринкової економіки, воєнного стану що допоможе знизити ризик скорочення фахівців, запровадження нових інструментів розвитку співробітників, скорочення витрат на вирішення конфліктів та підвищення ефективності праці працівників закладу вищої освіти, що в результаті сприятиме збільшенню прибутку компанії.

У першому розділі **«Теоретичні основи безконфліктного управління персоналом»** визначено сутність управління персоналом підприємств та визначені основні методи і способи вирішення конфліктів у трудових колективах.

У другому розділі **«Дослідження ефективності управління конфліктами ОНТУ ВШПМ»** проаналізовано діяльність ОНТУ, Визначення мети і задач діяльності ВШПМ, досліджено схильність співробітників до конфліктної взаємодії.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо удосконалення сучасного алгоритму управління трудовими конфліктами (спорами)»** визначено основні напрямки удосконалення сучасного алгоритму управління трудовими конфліктами (спорами), проведена оцінка ефективності запропонованих заходів

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 75 сторінок, 24 таблиць, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 37 найменування.

Ключові слова: управління персоналом, персонал, управління трудовими конфліктами, заклад вищої освіти.

SUMMARY

The relevance of the topic is stipulated by the need for correct management of personnel and labor conflicts (disputes) in the context of crisis phenomena, instability of the market economy, and martial law, which will help reduce the risk of layoffs, introduce new employee development tools, reduce the cost of conflict resolution, and increase the efficiency of employees of a higher education institution, which will ultimately contribute to an increase in the company's profit.

The first chapter, "**Theoretical Foundations of Conflict-Free Personnel Management**", defines the essence of enterprise personnel management and identifies the main methods and ways of resolving conflicts in labor collectives.

The second section "**Study of the Effectiveness of Conflict Management at the ONTU of the School of Management**" analyzes the activities of the ONTU, defines the goals and objectives of the School of Management, and studies the propensity of employees to conflict interaction.

The third section "**Recommendations for improving the modern algorithm of labor conflicts (disputes) management**" identifies the main directions for improving the modern algorithm of labor conflicts (disputes) management, evaluates the effectiveness of the proposed measures.

5The bachelor's thesis contains 75 pages, 24 tables, 16 figures. The list of references includes 37 items.

Keywords: personnel management, personnel, labor conflict management, higher education institution.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗКОНФЛІКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Сутність системи безконфліктного управління персоналом підприємств.....	9
1.2. Методи і способи вирішення конфліктів у трудових колективах.....	17
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ОНТУ ВШПМ.....	28
2.1. Характеристика діяльності ОНТУ	29
2.2. Визначення мети і задач діяльності ВШПМ.....	42
2.3. Дослідження схильності співробітників до конфліктної взаємодії.....	50
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОГО АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ (СПОРАМИ).....	57
3.1. Визначення основних напрямів удосконалення сучасного алгоритму управління трудовими конфліктами (спорами).....	61
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	63
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах кризових явищ, воєнного стану безконфліктне управління персоналом виступає одним з основних організаційних критеріїв, що дозволяють навіть у період зниження фінансування ЗВО, затримок оплати праці, скорочення доходів населення, зростання цін та інших факторів, зберегти в оптимальному стані трудовий потенціал компанії, оскільки в сучасних реаліях будь-якому керівнику слід використовувати найефективніші інструменти впливу на трудову поведінку персоналу, що буде сприяти згуртованості колективу та зростанню лояльності до компанії навіть у таких складних обставинах як зараз. В умовах динамічного зовнішнього середовища конкурентоспроможність будьякого закладу вищої освіти багато в чому залежить від людського фактору та ефективності праці персоналу. Все це висуває високі вимоги до адміністративного апарату, що й обумовило актуальність обраної теми.

Ступінь дослідження проблеми. Дослідниками широко висвітлено питання систем, механізмів, методів, моделей управління персоналом на підприємствах та подолання конфліктних проявів, а також ефективних методів управління конфліктами, серед яких Берри Д., Пуртинга А., Сігалл М., Дасен П., Боронова Г. Х., Прусова Н. В., В.М. Нагаєв.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій з удосконалення сучасного алгоритму управління трудовими конфліктами (спорами) ОНТУ.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянути теоретико-методологічні основи безконфліктного управління персоналом;

- охарактеризувати специфіку роботи ЗВО України;
- проаналізувати діяльність ОНТУ та оцінити схильність працівників до конфліктної взаємодії;
- визначити основні напрями удосконалення сучасного алгоритму управління трудовими конфліктами (спорами) ОНТУ та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес навчання у ВШПМ ОНТУ.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління трудовими конфліктами (спорами) ЗВО

Методи дослідження Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення управління персоналом та конфліктами, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для з'ясування сутності алгоритму управління конфліктами та визначення основних підходів та методів) використано системний підхід (діяльність ОНТУ та оцінки алгоритму ефективного вирішення трудових конфліктів (спорів)), статистичний метод (при обробці та систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень), SWOT-аналіз, опитування, тощо.

Інформаційно-нормативною базою є документи ОНТУ, звіти ВШПМ ОНТУ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики досліджень, мережа Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається у розроблених рекомендаціях з удосконалення сучасного алгоритму управління трудовими конфліктами (спорами) ОНТУ. Результати проведеного дослідження дадуть змогу іншим

ЗВО використати на практиці управлінські інструменти для безконфліктного управління персоналом.

ВИСНОВКИ

1. Конфліктна ситуація - це суперечливі позиції сторін за будь - якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів по їх досягненню, розбіжність інтересів, бажань і т.д.

Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, але іноді буває досить якої-небудь дрібниці: невдало сказаного слова, думки, тобто інциденту - і конфлікт може початися.

2. Якщо управління конфліктом впровадилося вчасно і в потрібному напрямку, наслідку конфлікту стануть функціональними (конструктивними). Від цього багато в чому залежить можливість виникнення або не виникнення у майбутньому подібних конфліктів, тому що характер наслідків конфлікту усуває або створює передумови для нового конфлікту. Знайти саме ефективний спосіб врегулювання конфліктної ситуації не завжди можливо, але сьогодні кожен керівник повинен вміти це робити.

3. Слід відзначити, що за конфліктних умов керівник ЗВО чи підрозділу повинен діяти чітко й відповідно до закону щодо конфліктуючих та порядку вирішення конфліктів [36], а також правил внутрішнього розпорядку. Якщо ж керівник стане на шлях задоволення необґрунтованих переконань однієї з конфліктуючих сторін, це призведе до підризу його авторитету а також до зниження результатів діяльності всього колективу. При вирішенні конфліктів необхідно також враховувати світогляд співробітників, трудовий потенціал, здатності до виконуваної роботи й інтереси, рівень емоційного стану і ставлення до суспільно необхідних цілей і соціальних цінностей, кросс - культурних особливостей.

4. Для підтримки загальної ефективності у ЗВО вирішальну роль відіграють і кадри, їхня кваліфікація, інтелектуальні ресурси, так і керівники та методи які вони використовують. Для того, щоб утримувати людські ресурси та сприяти покращенню показників потрібно приділяти увагу рівню конфліктності в колективі, інструментам мотивації працівників, їхній залученості в освітній процес та націленості на високі результати.

5. ОНТУ є одним з потужніших ЗВО в Україні, який за свою діяльність підготував більше, ніж 60 тисяч спеціалістів, з яких майже 2 тисячі – іноземні студенти з 75 країн світу. В університеті працює велика кількість висококваліфікованого персоналу, який грає одну із вирішальних ролей в стабільному розвитку та ефективній діяльності закладу.

5. ОНТУ має інструменти (алгоритм) управління трудовими конфліктами, але вони потребують дещо удосконалення, а також мотиваційну систему, яка включає сформовані безпечні умови для роботи, захист прав, навчання та підвищення кваліфікації в ВШПМ, у школі, яка займається навчанням викладачів ОНТУ, підвищенням їхньої кваліфікації, впровадженням в навчально-виховний процес найефективніших методичних прийомів.

6. Запропоновано заходи та розраховані показники підтверджують ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення сучасного алгоритму управління трудовими конфліктами (спорами) в ОНТУ.

7. В зв'язку із кризовими явищами та воєнним станом, скороченням фінансування ОНТУ від держави, були запропоновані заходи, які не передбачають витрат та вкладень, а саме: створення планів навчання для кожного підрозділу (за запитом), зважаючи на цілі, яких відділ має досягти, та завдань, які він має вирішити протягом року, а також проблем щодо конфліктів; впровадження у ВШПМ відповідних програм; створити кроскомітет; популяризація роботи консалтингового центру ОНТУ;

удосконалення програм ВШПМ; впровадити гейміфікацію в процес навчання у ВШПМ ОНТУ. Прогнозується, що такі заходи покращать моральнопсихологічний клімат, згуртують колектив і, як результат, підвищать мотивацію, це в свою чергу вплине на загальні результати діяльності ОНТУ.

8.Всі поставлені у роботі завдання виконано, а мета дослідження розглянута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавренкова В. І., Гудін Ю. Г. Управління персоналом. Одеса: ВГУЕС, 2013. 96 с.
2. Арутюнов В. В., Волинський І. В. Управління персоналом. Вінниця: Інтел-Синтез, 2019. 448 с.
3. Сосновий А. П. Методи та засоби ефективної мотивації персоналу. Посібник для бажаючих керувати персоналом. Вінниця: Інтел-Синтез, 2018. 210 с.
4. Ілляк В. Поєднання контролю, мотивації та стимулювання як елемент підвищення конкурентоспроможності персоналу комерційної організації. Вісник НИБа. 2011. №15. С. 123-128.
5. Самігії С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Київ: Феникс, 1997. 480 с.
6. Казначевська Г. Б. Менеджмент. Київ: Феникс, 2007. 346 с.
7. Герасимов Б.М., Чумак В.Г., Яковлєва Н.Г. Менеджмент персоналу організацій. Суми: СВІТ, 2001. 247 с.
8. Слободянюк, А. В. С48 Психологія управління та конфліктологія : навчальний посіб- ник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.

9. Веснін В. Р. Управління персоналом. Теорія та практика: підручник.

Луцьк: ТК Велбі, 2011. 688 с.

10. Дятлов В. А. Управління персоналом: навчальний посібник. Тернопіль: ПРИОР, 2019. 365 с.

11. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управління персоналом: навчальний посібник. Тернопіль: ВД «ФОРУМ», 2018. 336 с.

12. Боронова Г. Х., Прусова Н. В. Психологія праці. Луцьк: ТК Велбі, 2018. 160 с.

13. Шапіро С. А., Шатаєва О. В. Основи управління персоналом у сучасних організаціях. Експрес-курс. Вінниця: ГросМедіа, 2018. 400 с.

14. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв.

– Харків : КП «Міська друкарня», 2022. – 64 с.

15. Кананихіна О. М., Соловей А.О., Білявська Н. П., Мельникова В. П. Одеська національна академія харчових технологій / за ред. проф. Б.В. Єгорова. Одеса: Чорномор'я, 2017. 288 с.

16. Положення про підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників ОНТУ. URL: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Regulations_on_training_of_pedagogical-ONUT.pdf

17. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. №64/2022 URL:

<https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

18. Методичні рекомендації ОНАХТ з питань застосування заходів стягнення URL:

https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/methodical_recommendations.pdf

19. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану «Економіка харчової промисловості». Одеса, 2022. Том 14, випуск 4.

20. Назіпова Д.А. Управління персоналом за кордоном. Економіка та управління у XXI столітті: тенденції розвитку. 2014. № 7. С. 61-65.

21. Оніщук І.І., Шарабура Є.А. Стратегічне управління персоналом. Економіка та підприємництво. 2016. №1. С. 38-40.

22. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. Кив: Кондор, 2003. – 224 с.

23. Розумов О.В. Принципи побудови системи мотивації персоналу підприємства. Економіка та підприємництво. 2016. №1. С. 196-207.

24. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

25. Савченко І., Кривокора Є. Стратегічні аспекти кадрової безпеки підприємства. Європейський огляд суспільних наук. 2015. №1. С. 37-48.

26. Солтицька Т.А., Бо Ч. Особливості системи управління персоналом у китайських компаніях. Вісник університету. Серія: Менеджмент. 2015. № 2. С. 90-104.

27. Степашкіна А.Я. Китайська модель управління персоналом. Менеджмент. 2015. № 6. С. 138-143.

28. Черепанова І.М. Корпоративна культура як чинник успішності підприємства. Журнал наукових публікацій. 2016. №1. С. 16-17.

29. Шарабура Е.А., Поповська С.А. Сучасні системи управління персоналом. Економіка та підприємництво. 2016. №1. С. 45-47.

30. Abrahamson E., Fairchild G. 1999. Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective processes. *Administrative Science Quarterly*
31. Almond P., Edwards T., Colling T., Ferner A., Gunning P., MullerCamén M., Quintanilla, J. & Wachter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: investigation of HR policies of an American multinational in four European countries. *Industrial Relations*
32. Cross-National Research Methods in the Social Sciences. London; New York, 1996;
33. Головаха Є., Горбачик А., Паніна Н. Україна та Європа: результати міжнародного порівняльного соціологічного дослідження. К., 2006;
34. Берри Д., Пуртинга А., Сігалл М., Дасен П. Кросс-культурна психологія. Дослідження та використання / Пер. з англ. Х., 2007;
35. I. Olatundun. What Is Cross-Cultural Research // *International J. Psychological Studies*. 2009. № 2.
36. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Відомості Верховної Ради України, 1998, № 34, ст.227: URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/> .
37. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління [Текст]: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с