

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

*Кафедра менеджменту, публічного  
управління та персоналу*

**МЕНЬКІВ РОМАН ВАЛЕРІЙОВИЧ**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА**  
**ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

спеціальність 073 “Менеджмент”  
освітньо-професійна програма – Управління персоналом  
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав: студент групи  
МЕНУПм - 21 Меньків Роман

Науковий керівник: к. г. н., доцент  
Зоряна Михайлівна Пушкар

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк \_\_\_\_\_

*прізвище, ініціали підпис*

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	6
1.1. Суть, види та роль конфліктів у функціонуванні підприємства.....	6
1.2. Причини і наслідки виникнення конфліктів на підприємстві та технології їх вирішення.....	14
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В АТ "СЕНС БАНК"</b> .....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ "СЕНС БАНК" .....	23
2.2. Аналіз кадрової політики банку.....	31
2.3. Аналіз конфліктної взаємодії, причин виникнення конфліктів і методи їх розв'язання .....	40
Висновки до розділу 2.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ "СЕНС БАНК"</b> .....	52
3.1. Механізми запобігання конфліктам на підприємстві.....	52
3.2. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.....	62
Висновки до розділу 3.....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	66
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожен керівник підприємства, підрозділу повинен намагатися робити так, щоб між ним і його підлеглими було якнайменше конфліктів, а це означає приймати конструктивні рішення, вести колектив до успіху, що далеко не завжди легко. Керівник повинен поставити мету, визначити права, обов'язки робітників, знайти прийоми їх мотивації, засоби досягнення мети і методи контролю, які можуть бути використані ним при аналізі конфліктних ситуацій.

З одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на функціонуванні підприємства, дестабілізує її, призводить до непорозумінь співробітників. Інші вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки конфлікт дозволяє підприємству розвиватися, бути конкурентоспроможними на ринку, що дає змогу співробітникам професійно та духовно зростати. Цілком справедливо визначити, що конфлікти в підприємстві чинять двояку дію на нього: конфлікт може як зруйнувати підприємство, так і згуртувати його. Керівникові потрібно уміти контролювати конфлікти й управляти ними. Наявність актуальної, ефективної і об'єктивної системи управління процесами конфліктної взаємодії дозволить не лише уникнути їх негативного впливу, але й спрямувати їх на користь підприємства.

В підприємствах з ефективним управлінням, деякі конфлікти не тільки можливі, але й можуть бути бажаними. Дійсно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей підприємства в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішення групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки й тим самим задовольнити особисті потреби в повазі й владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій та проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи призводить до їх фактичного виконання.

**Аналіз останніх джерел та наукових праць.** Найбільше уваги проблемі конфліктності в трудових колективах приділено у працях Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Боулдінга, Р. Л. Кричевського, А. Г. Здравомислова, Е. М. Дубовецької, Л. М. Герасіної, М. І. Пірен, Пушкар З.М. та ін.

Необхідність вивчення особливостей конфліктних взаємовідносин в управлінській сфері в умовах нестабільної економіки визначають актуальність нашого дослідження.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у комплексному дослідженні конфліктної взаємодії на підприємстві, встановленні причин виникнення конфліктів та розробці ефективного механізму діагностики і профілактики конфліктів.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

- дослідити суть, види та роль конфліктів у функціонуванні підприємства;
- розкрити причини і наслідки виникнення трудових конфліктів;
- проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства;
- висвітлити кадрову політику підприємства;
- проаналізувати причини виникнення конфліктів в АТ "СЕНС БАНК" та методи їх розв'язання;
- дослідити сучасні механізми управління конфліктами в організації;
- запропонувати ефективний механізм запобігання конфліктам в підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є трудовий колектив АТ "СЕНС БАНК".

**Предметом дослідження** є особливості конфліктної взаємодії у банку в умовах воєнного стану та шляхи їх запобігання.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження: аналізу і синтезу, порівняння, системний підхід, узагальнення. Емпіричну базу кваліфікаційної роботи становлять матеріали соціологічного дослідження проведеного автором у банку.

**Наукова новизна дослідження** полягає у розвитку теоретико- методичних положень щодо конфліктної взаємодії на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та подані методичні підходи доведено до рівня практичних рекомендацій, які будуть прийняті до використання в АТ "СЕНС БАНК" для попередження конфліктних ситуацій та підвищення ефективності управління.

**Апробація.** Результати дослідження апробовані на конференціях:

1. Меньків Р.В. Дослідження стану конфліктної взаємодії на підприємстві. Наукова інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» 10 листопада 2022 р. м. Тернопіль: ЗУНУ.

2. Меньків Р.В. Управління конфліктами в трудовому колективі підприємства. Збір. матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 4 травня 2023 року, м. Тернопіль: ЗУНУ.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 46 позицій, 5 таблиць, 12 рисунків.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 1.1. Суть, види та роль конфліктів у функціонуванні підприємства

Будь-яка організація, незалежно від свого рівня успішності, постійно стикається з проблемою конфліктів. Хоча неможливо повністю їх уникнути, можна вживати певні профілактичні заходи для зменшення руйнівного впливу конфліктів і поліпшення функціонування організації. Важливо розуміти причини конфліктів для успішного передбачення та пом'якшення їх наслідків.

Конфлікт може мати різні форми, приводячи до як конструктивних наслідків, так і деструктивних. Термін "конфлікт" використовується для опису взаємодій між суб'єктами соціальної сфери, де існують суперечності в мотивах, інтересах, цілях, ідеалах чи переконаннях.

Конфлікт - це стосунки між учасниками соціальної взаємодії, які характеризуються протистоянням протилежних мотивів або суджень. Це форма людської взаємодії, що ґрунтується на різних реальних або уявних суперечностях, і може виявлятися як відсутність згоди між сторонами.

Різні визначення конфлікту надають йому різні аспекти, включаючи зіткнення тенденцій у свідомості, боротьбу між людьми або групами, а також форму організаційної взаємодії на основі суперечностей. Важливо розглядати його причини, такі як пошук протиріч, конфлікт групових інтересів, особиста корислива мета та інші.

Основними елементами конфлікту є сторони в конфлікті, предмет конфлікту, образ конфлікту, мотиви конфлікту і позиції сторін-конфліктерів. Сутність конфлікту полягає в протистоянні соціальної взаємодії з взаємним збитком і наявністю мотивів у формі потреб, інтересів, цілей та переконань.

Важливо розуміти, що конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої сфери діяльності. Тому важливо уникати їх або вирішувати, коли вони виникають. Розуміння реального потенціалу напруженості та вживання заходів для управління конфліктами є ключем до забезпечення успішності організації (рис.1.1) [11].



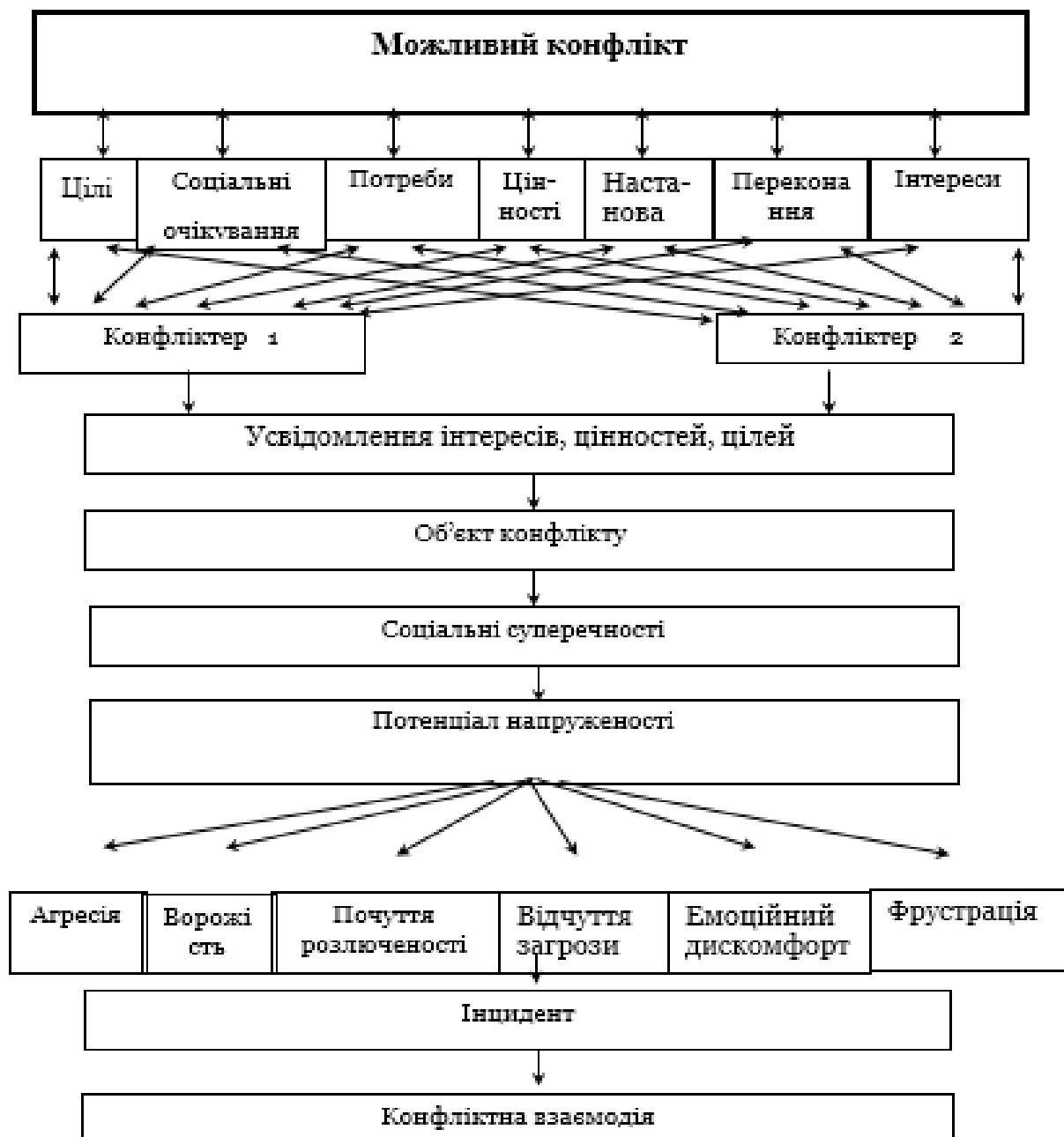
**Рис. 1.1 Виникнення конфліктної ситуації**

Примітка. Наведено автором за [11]

Переростання потенціалу напруженості в реальну напруженість відбувається, коли ця напруженість виявляється в соціальних очікуваннях та позиціях індивідів чи груп, а також в їхніх конкретних соціальних діях. Це означає, що утворюється суб'єкт конфліктної дії, здатний ініціювати конфліктну ситуацію. Конфлікт представляє собою складну і взаємозалежну систему, яка динамічно розвивається.

Важливо зауважити, що конфлікт вимагає активної участі його суб'єкта, спрямованої на досягнення власних цілей і створення інциденту. Цей процес включає в себе взаємодію між різними сторонами, які мають різні інтереси та прагнуть захистити свої позиції.

Також важливо враховувати, що конфлікт є динамічним, тобто він постійно розвивається та змінюється з часом. Управління конфліктом вимагає не лише розуміння його початкових фаз, але й готовності реагувати на нові виклики і динаміку ситуації (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 Модель конфлікту як процесу**

Примітка. Наведено за [20; 21]

Сторонами конфлікту вважають соціальну взаємодію, чиї інтереси порушені безпосередньо, або суб'єкти, які явно (неявно) підтримують конфліктерів. Сторони, конфліктерів - це ті, що вони говорять один з одним в процесі конфлікту або переговорів. Для конфлікту повинні бути компоненти:

- потенційна напруженість в системі конфліктів: це виникає внаслідок наявності об'єкта, що породжує конфлікт, і виражається в можливості виникнення конфлікту через розбіжності в інтересах, цілях чи переконаннях.



– перехід потенційної напруженості в реальний конфлікт: це відбувається, коли потенційна напруженість стає активною конфліктною ситуацією внаслідок конкретних подій чи дій сторін.

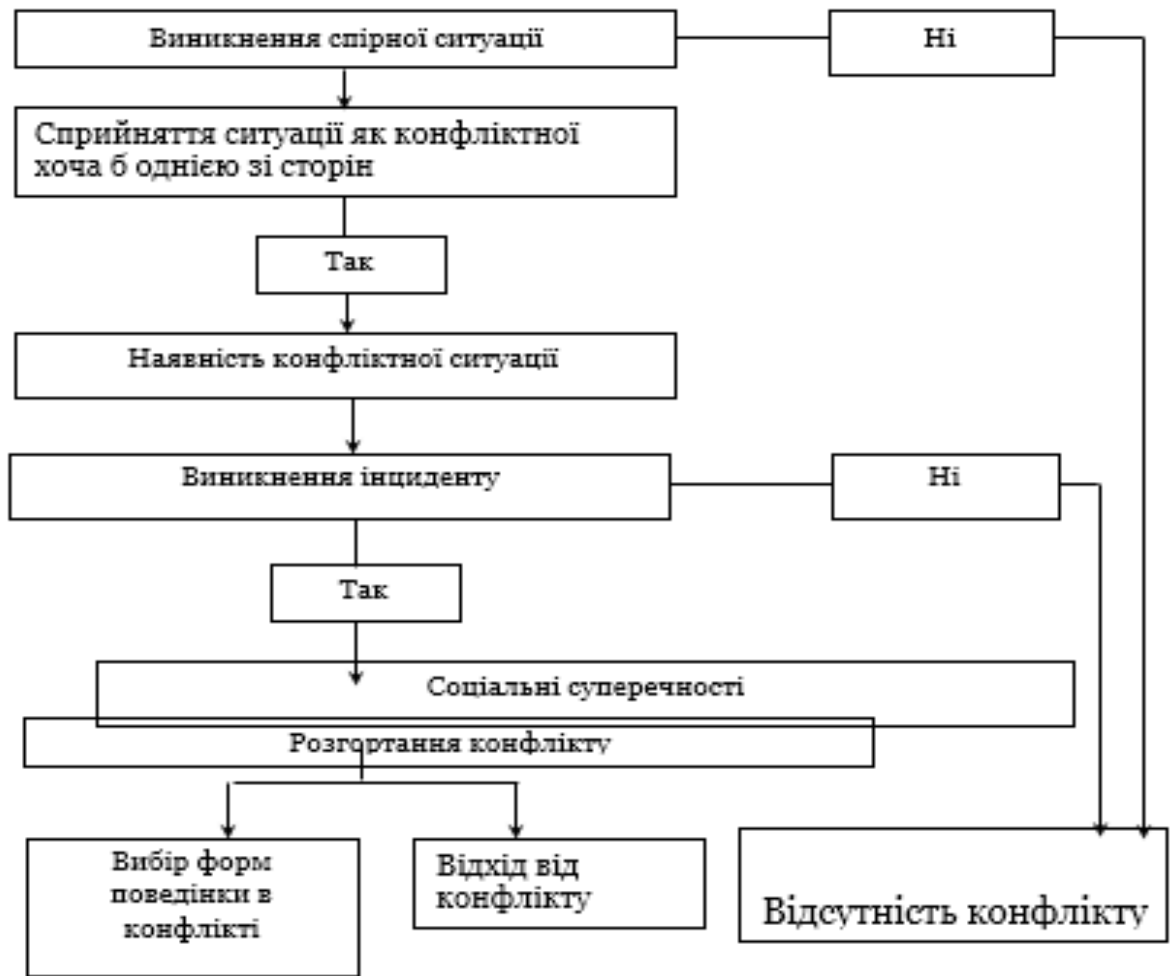
– усвідомлення соціальних груп і протидія інтересів: учасники конфлікту усвідомлюють свої інтереси та протистоять інтересам інших груп, які становлять предмет конфлікту.

– створення інциденту для розв'язання конфлікту: інцидент виникає, коли одна зі сторін активізує свої дії, які порушують інтереси іншої сторони, і це може призвести до загострення конфлікту.

Відмінності у думках людей та розбіжності у сприйнятті й оцінці подій можуть призводити до спірних ситуацій. Не кожна спірна ситуація, однак, призводить до конфлікту. Для того, щоб конфлікт виник, потрібні конкретні обставини та взаємодія різних факторів.

Конфліктні ситуації в трудовому колективі можуть виникати з різних причин, таких як розбіжності в поглядах, конкуренція та розбіжності в міжособистісних відносинах. Якщо конфлікти не вирішуються належним чином та вчасно, вони можуть призвести до негативних наслідків для підприємства, таких як зниження продуктивності та збитки.

Сутність конфлікту полягає в тому, що ситуація, сприйнята як конфлікт, є неподільною, і учасники мають бажання продовжувати конфлікт для досягнення своїх цілей, а не для вирішення ситуації.



**Рис. 1.3. Схема перетворення спірної ситуації на конфлікт**

Примітка. Наведено за [13;17]

Конфлікт, в суті своїй, вказує на обострення протиріч та обмеження. Вони розділяються на різні типи в залежності від результатів та змісту:

1. За результатами:
  - *функціональні конфлікти*: сприяють ефективності організації, мають позитивний зміст та еволюційний напрям;
  - *дисфункціональні конфлікти*: паралізують нормальне функціонування, обмежують перспективи та не сприяють оптимальному використанню ресурсів.
2. За змістом розрізняють чотири основних типи конфлікту:
  - *внутрішньо особистий конфлікт*: виникає через недоліки в делегуванні повноважень, організаційній структурі, стилі лідерства та конфлікт інтересів;
  - *міжособистісний конфлікт*: присутній у будь-якому підрозділі через відмінності в повноваженнях, ресурсах, роботі, обов'язках, навичках тощо;

- *конфлікт між особою і групою*: зумовлений дисбалансом між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками;
- *груповий конфлікт*: характерний для формальних і неформальних груп, що не можуть мирно співіснувати через різниці у розвитку та інтересах.

### 3. За причинами виникнення:

- *ролі конфлікт*: зіткнення соціальних ролей, виконуваних однією людиною або групою;
- *бажає конфлікт*: зіткнення суперечливих бажань у свідомості декількох осіб;
- *конфлікт поведінки*: зіткнення цінностей, моралі та досвіду взаємодії та спілкування.

### 4. За іншими ознаками:

- *за обсягом*: глобальні (охоплюють весь персонал) та часткові (між двома людьми);
- *за тривалістю*: затяжні та короткотривалі;
- *за типом структури взаємовідносин*: вертикальні та горизонтальні;
- *за формою*: приховані та відкриті конфлікти.

Такий підхід допомагає розуміти різноманітні аспекти конфліктів та їхній вплив на організаційне середовище.

Конфлікт має свої особливості, які визначаються невизначеністю результату та відмінністю цілей і поведінки сторін. У конфлікті важливі компоненти, такі як суб'єкт (учасники), умови виникнення, мотиви, предмет, групи підтримки, умови та соціальне оточення, що впливають на розуміння його суті.

Предмет конфлікту - це основні протиріччя, що викликали конфронтацію, і проблема, яка лежить в його основі. Групи підтримки грають важливу роль, бо це лідери, колеги, друзі та особи, пов'язані з обов'язками учасників.

Умови конфлікту включають мікро- і макросередовище, що розвиває конфлікт, і соціальне оточення учасників, визначаючи їхні цілі та мотиви. Мотиви сторін, що викликають конфлікт, часто виявляються відмінними від заявлених та можуть бути прихованими.

Цілі сторін визначаються тим, чого вони прагнуть в результаті конфлікту, бувають стратегічні та тактичні. Позиції сторін виявляються в їхній поведінці та діях. Структура конфлікту визначається як сукупність стабільних відносин, що забезпечують його цілісність.

Основними факторами конфлікту є люди, що виступають як суб'єкти конфлікту - окремі особи, групи чи організації. Таким чином, конфлікт розглядається як динамічна система, де взаємодія різних компонентів формує його характер та визначає його результати в суспільстві.

## **1. 2. Конфлікти: причини і наслідки їх виникнення**

Соціальний розвиток неможливий без конфліктів, які є неодмінною частиною суспільства та робочого оточення. Протиріччя завжди є основою конфліктів, але вони виникають лише за певних умов та причин. Управління на різних рівнях витрачає значний час на вирішення конфліктів, і найбільш правильним методом управління ними вважається уникнення.

Конфлікт, як соціальне явище, може мати як негативний, так і позитивний ефект. Негативні аспекти конфлікту включають віддалення від розв'язання важливих питань, почуття незадоволеності в колективі, особистісну або групову ізоляцію та протидію порозумінню. Однак конфлікт може бути позитивним, викликаючи обговорення питань, підвищуючи рівень інтересу та зацікавленості, поліпшуючи стосунки між людьми, допомагаючи розслабити напруженість та розкриваючи потенційні можливості працівників.

Конфлікт виражає незадоволення та протест, визначає інтереси та потреби конфліктуючих сторін. У деяких випадках, коли конфлікти контрольовані та коли сторона відстоює не лише особисті, а й організаційні інтереси, вони можуть сприяти об'єднанню колективу, мобілізації зусиль для вирішення важливих питань та покращення морально-психологічного клімату. Безумовно, важливо вчасно визначати, засуджувати та запобігати неправильній поведінці, щоб уникнути

згущення негативних відносин у колективі.

Пірен М.І. вважає, що «визначення причин конфліктів є надзвичайно важливим, оскільки це дозволяє передбачити можливі кроки для блокування їх дій та запобігання негативним наслідкам. В організаційних завданнях часто виникають ситуації, коли інтереси працівників або посадових осіб не збігаються. Це може виникати з-за невідповідності структури організації та поділу праці, а також роз'єднаності людей з різноманітними ціннісними уявленнями» [18].

Конфлікти є характерними для всіх соціальних систем і виникають через розбіжності в інтересах та лініях поведінки як окремих особистостей, так і груп. Такі конфлікти часто мають в своїй основі нерівність у становищі індивідів, яка може бути спричиненою невизначеністю цінностей, відсутністю інформації або невизначеністю намірів людей.

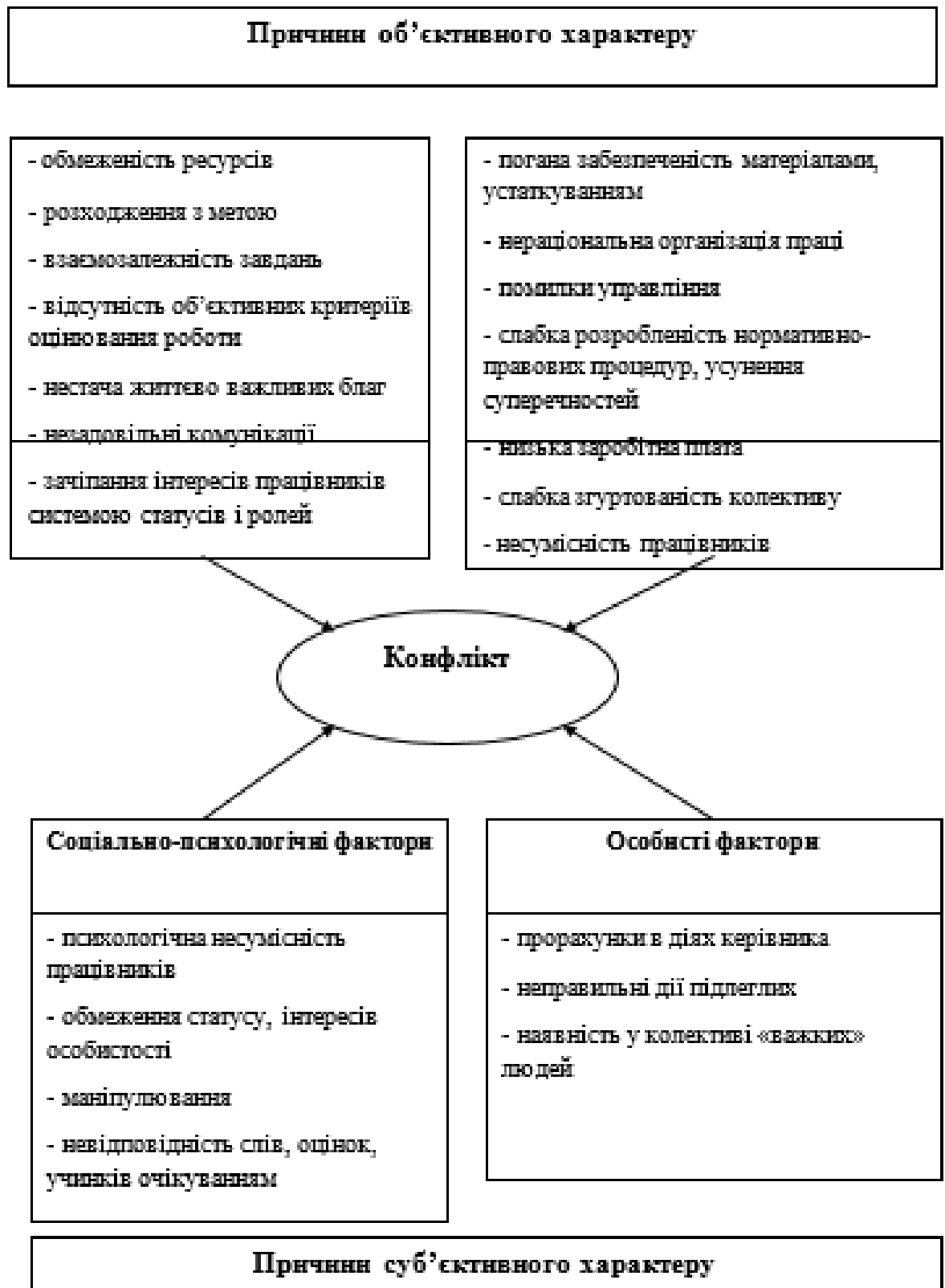
Н. І. Леонов вказує, що «визначення типів конфліктів ускладнюється через розпливчастість соціальних явищ, безліч сторін, властивостей та аспектів, що потребують компетентного підходу. Сутність конфлікту часто залишається прихованою від учасників та дослідників, що ускладнює його адекватну ідентифікацію. Ідеологічні та ціннісні орієнтації, а також упередженість дослідника, можуть спотворити аналіз конфліктних ситуацій, ускладнюючи об'єктивну класифікацію конфліктів. Причиною конфліктів іноді можуть бути нерозвинені комунікативні здібності. Будь-яке порушення загальних принципів спілкування може привести до конфлікту: іноді люди висловлюються недостатньо конкретно і ясно, іноді хтось слухає не уважно, іноді виникає непорозуміння щодо того, що мається на увазі, і результатом стають ворожість або образи, і спілкування припиняється зовсім» [16].

Згідно із типологією конфліктів, нас цікавлять ті, що виникають на соціально-психологічному, індивідуально-психологічному та економічному рівнях. Група вчених виділяє чотири групи факторів, які визначають виникнення та розвиток конфліктів: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні. Перші дві групи мають об'єктивний

характер, а третя та четверта – суб’єктивний.

Конфлікти є результатом порушення балансу інтересів між сторонами. Серед основних причин виникнення конфліктів визначаються: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в меті, уявленнях і цінностях, манері поведінки і життєвому досвіді, незадовільні комунікації, відсутність поваги до керівництва та недостатня мотивація.

Наприклад, розподіл ресурсів є однією з основних причин конфліктів, оскільки, навіть у великих організаціях, ресурси завжди є обмеженими. Питання, як розподілити ресурси, такі як матеріали, людські ресурси, інформацію та фінанси між різними групами, може викликати конфлікти, оскільки люди завжди мають схильність бажати отримати більше, ніж інші. Такі ситуації часто призводять до різних форм конфліктів.



**Рис. 1.4. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів**

Примітка. Складено на основі [4; 17]

Конфлікти в організаціях часто виникають через недостатньо чітко визначені ролі, відповідальності та завдання на різних рівнях. Невизначеність в цих аспектах може породжувати непорозуміння та приводити до розбіжностей між працівниками та підрозділами. Декілька ключових причин конфліктів в

організаціях можна розглянути більш детально:

- нерозподіл функцій та влади: якщо не визначено чітко, хто відповідає за які завдання, це може створювати ситуації, де працівники відчують невизначеність та непевність. наприклад, якщо один підрозділ вважає, що йому належить більше влади або ресурсів, ніж іншому, це може призводити до конфліктів через боротьбу за контроль;

- взаємозалежність завдань: у великих організаціях робота одного підрозділу чи працівника часто взаємозалежна від інших. якщо один елемент системи працює недостатньо ефективно, це може впливати на інші частини, створюючи конфлікти через взаємозалежність завдань;

- розбіжності в меті: різні підрозділи та групи в організації можуть мати власні цілі, які можуть конфліктувати з загальними цілями організації. наприклад, якщо підрозділ ставить перед собою завдання, яке протирічить загальній стратегії компанії, це може створити розбіжності та конфлікти;

- розбіжності в уявленнях і цінностях: різні групи та працівники можуть мати відмінні уявлення про те, як повинна виглядати ситуація чи які цілі є пріоритетними. це може виникати з різниці в особистих цінностях та бажаннях досягти власних інтересів, що може призвести до непорозумінь та конфліктів;

- проблеми в управлінні і контролі: недостатня ясність у владі та надмірний контроль можуть викликати негативні емоції серед працівників. якщо влада використовується неефективно або диктується підозрілістю, це може призводити до втрати довіри та конфліктів. це особливо стосується ситуацій, коли підлеглі відчують, що їхні дії не поважаються чи контролюються непропорційно.

Загалом, для ефективного управління конфліктами в організаціях, важливо встановлювати чіткі структури, стимулювати співпрацю та враховувати взаємозалежність завдань та інтересів різних частин організації.

Взаємодія між людьми у робочому оточенні може призводити до конфліктів, особливо коли існують розбіжності в манері поведінки та життєвому досвіді. Розглянемо це більш детально:

- розбіжності в манері поведінки та ідентичності: якщо особистості



працівників виявляють різниці в манері поведінки, це може створювати враження відсутності спільності та ускладнювати комунікацію. людина може відчувати, що вона не розуміється або не відчуває ідентичності з іншими, що може послужити причиною конфліктів;

- фактори віку, досвіду та освіти: різниці в віці, рівні досвіду та освіти можуть впливати на сприйняття та розуміння ситуацій. старші працівники можуть стикатися зі суперечками з молодшими колегами через відмінності в підходах та цінностях;

- комунікаційні проблеми: недостатня якість комунікації часто виступає і як причина, і як наслідок конфлікту. якщо інформація передається нечітко, або ж неправильно розуміється, це може призводити до формування неправильних уявлень, що, в свою чергу, збільшує ймовірність виникнення конфлікту;

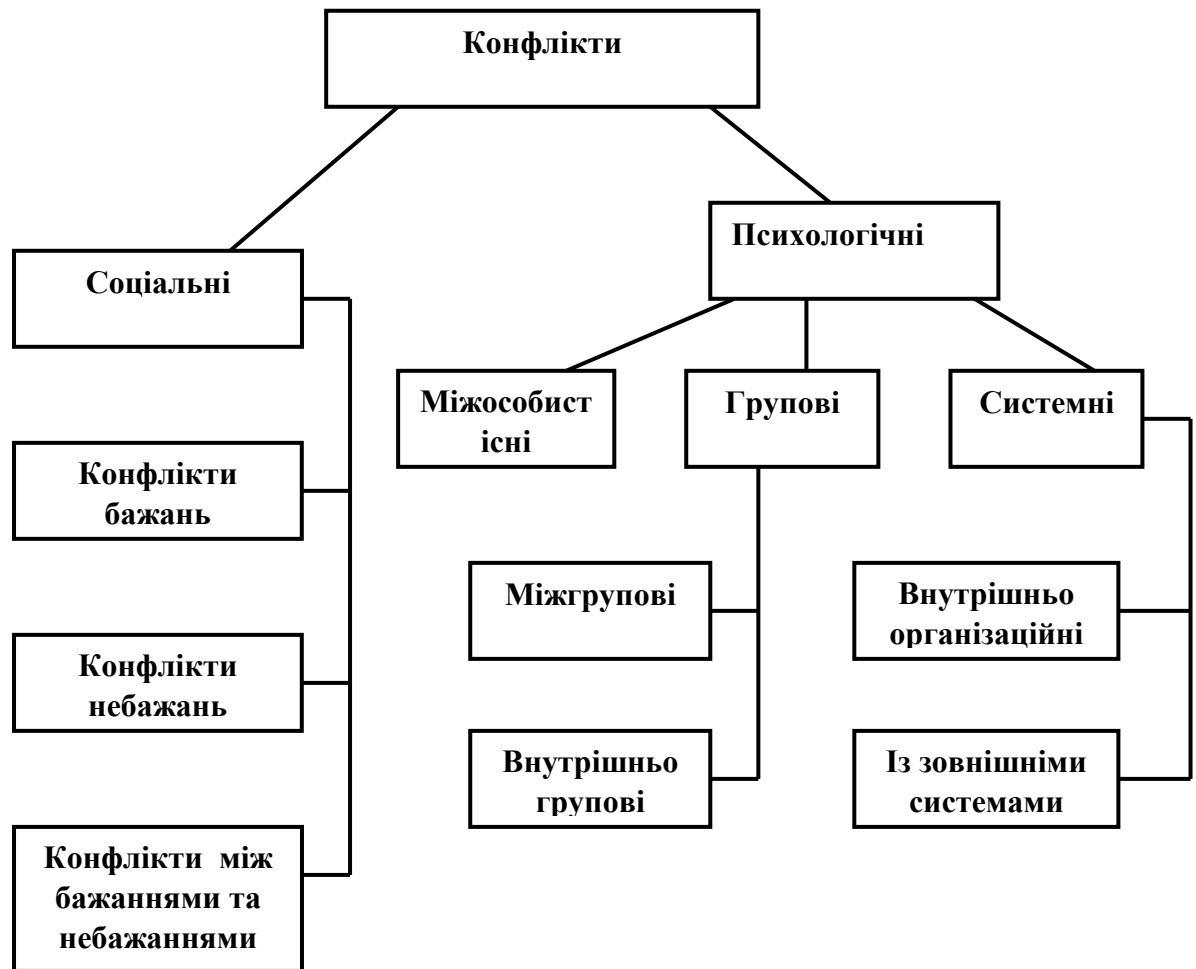
- відсутність поваги до керівництва: коли працівники відчувають, що стиль та методи управління керівництва не відповідають їхнім потребам, це може породжувати невдоволеність та виражатися в конфліктних ситуаціях. недовіра до керівництва може стати джерелом негативних взаємин;

- недостатня мотивація: якщо працівники не відчувають мотивації для виконання своїх обов'язків, це може призводити до втрати інтересу та пасивного ставлення до роботи. недостатня мотивація може сприяти конфліктам та загострювати ситуацію;

- проблеми управління і контролю: якщо існує нечіткість в управлінні та відсутній адекватний контроль, працівники можуть відчувати відсутність визнання та відповідальності. це може сприяти виникненню конфліктів через невпевненість та нерівномірність у відносинах в організації.

Враховуючи ці фактори, ефективне управління конфліктами включає розвиток комунікаційних навичок, визначення чітких ролей та відповідальностей, а також сприяння мотивації та взаєморозумінню серед персоналу.

Різноманіття конфліктів в установі подано на рисунку 1.5.



**Рис. 1.5. Структура конфліктів в організації**

Примітка. Складено на основі [16]

Методи регулювання часто напряму залежать від типу конфліктів. Він може заздалегідь задати стратегію і тактику конфліктної ситуації, способи поведінки і форми протистояння, які вибирають сторони конфлікту. Праця, яка внутрішньо мотивує працівника, забезпечує належну якість кінцевий результат або надані послуги, дає працівнику почуття співучасті. Завжди важливо пам'ятати, що будь-які прості зміни праці можуть привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співпрацю і ентузіазм з їх сторони. Велика кількість конфліктів виникає через психологічну несумісність між людьми. Причин виникнення психологічної несумісності може бути багато - це моральні якості, особливості характеру, манера поведінки, звички, взаємне непорозуміння та інші.

Так, впровадження методів регулювання конфліктів може суттєво

вплинути на розвиток ситуації та її подальший вихід. Давайте розглянемо кілька можливих методів та стратегій для управління конфліктами:

- стратегія вирішення проблем:
  - пошук спільних інтересів: зосередження на спільних цілях та інтересах може допомогти зменшити конфлікт.
  - обговорення та пошук компромісу: спроба знайти рішення, що враховує інтереси всіх сторін.
- стратегія уникнення:
  - уникнення конфлікту: вибір тактики уникнення, коли ситуація не вимагає негайного втручання.
- стратегія влади та конкуренції:
  - використання влади: впровадження влади для вирішення конфлікту.
  - конкуренція: спроба домінувати в ситуації, виходячи зі своїх інтересів.
- стратегія компромісу:
  - знаходження золотої середини: пошук такого рішення, яке виправдовує інтереси обох сторін, хоча і не повністю.
- стратегія співпраці та комунікації:
  - розвиток комунікації: відкритий та ефективний обмін інформацією для уникнення непорозумінь.
  - спільна праця: спроба працювати разом для досягнення спільних цілей.
- методи внутрішньої мотивації:
  - стимулювання індивідуальних цілей: залучення працівників до процесу встановлення особистих та загальних цілей.
  - підвищення відповідальності: надання працівникам відповідальності за власну роботу.
- психологічний підхід:
  - розвиток емоційного інтелекту: покращення навичок розуміння та

управління власними та іншими емоціями.

- будівництво взаєморозуміння: спроби зрозуміти точку зору інших та зменшити психологічну несумісність.

Важливо враховувати, що вибір конкретного методу або стратегії повинен базуватися на особливостях конфлікту та враховувати потреби всіх сторін. Комбінація різних методів часто є найефективнішою стратегією управління конфліктами.

Психологічна несумісність, що призводить до конфліктів, часто виникає через взаємне нерозуміння. У таких випадках критика або зауваження стосовно роботи сприймаються як атака на особистість. Ця реакція пов'язана із формуванням невірних уявлень про ситуацію, що призводить до неправильного розуміння дій та поглядів. Відсутність неформального спілкування може сприяти поверхневому уявленню про співробітників, викликаючи неправдиве уявлення про їх характер та наміри.

Психологічна несвобода або страх виявити власні справжні якості також можуть сприяти конфліктам. Іншими причинами можуть бути негативні риси характеру. Конфліктні ситуації зазвичай виникають внаслідок наявності осіб зі складним та негнучким характером, які схильні до сварок і інтриг.

Таким чином, конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії між людьми. Для кожної організації і підприємства існують свої власні причини конфліктів. Ефективне управління полягає в здатності вчасно розпізнавати, розуміти та уникати конфліктів, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати та сприяє позитивному спілкуванню між працівниками. Керівництво, здатне ефективно регулювати такі ситуації, спростовує вигляд і забезпечує позитивний робочий клімат.

## **Висновки до розділу 1**

У сучасних умовах існують два підходи до вивчення конфліктів. По-перше, розглядається конфлікт через призму розбіжностей у конкретних цілях та інтересах

учасників. По-друге, аналіз здійснюється в рамках мотиваційних та когнітивних концепцій. У першому випадку конфлікт описується як форма агресії, тоді як у другому відзначаються відмінності в пізнавальній сфері опонентів, пов'язані з процесами сприйняття, індивідуальною логікою, особливостями мислення.

З нашої точки зору, аналізуючи структуру та динаміку конфліктних ситуацій, слід враховувати як індивідуальні особливості учасників конфлікту, так і унікальні аспекти соціального середовища. Ефективне вирішення конфліктів вимагає повного урахування всіх факторів, що впливають на їх виникнення, розвиток і подальше вирішення.

Виникнення та розвиток конфліктів пов'язані з чотирма групами факторів: об'єктивними, організаційно-управлінськими, соціально-психологічними та особистісними. Перші дві групи є об'єктивними, в той час як третя та четверта мають суб'єктивний характер.

Всі конфлікти виникають внаслідок порушення балансу інтересів між двома чи більше сторонами. Зокрема, основні причини виникнення конфліктів включають обмеженість ресурсів, які слід розподілити; взаємозалежність завдань; розбіжності в метах; розбіжності в уявленнях і цінностях; розбіжності в манері поведінки і життєвому досвіді; незадовільні комунікації; відсутність поваги до керівництва; недостатня мотивація.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В АТ "СЕНС БАНК"

#### 2.1. Загальна характеристика АТ "СЕНС БАНК"

Sense Bank є одним з найбільших українських банків. Ліцензія НБУ № 61 від 01.12.2022 р.

«Банк був заснований у 1992 році. З 2001 року здійснював свою діяльність під назвою АТ «Альфа-Банк» та з 2004 року входив до складу приватної міжнародної банківської холдингової компанії з головним офісом у Люксембурзі.

«У 2022 році було ухвалено рішення про відмову від бренду Альфа-Банк, здійснено зміну юридичного найменування банку на АТ «Сенс Банк» та створено новий бренд Sense Bank» [43]

«22 липня 2023 року Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб уклали договір купівлі-продажу 100% акцій АТ «Сенс Банк». Sense Bank перейшов у власність держави» [31; 47].

Відомості про органи управління юридичної особи: Загальні збори акціонерів Банку; Правління Банку; Наглядова рада Банку.

Підприємство АТ "СЕНС БАНК" зареєстрована 24.03.1993 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 100. Керівником організації є Зубченко Олена Миколаївна.

«Розмір статутного капіталу складає 28 726 247 548,40 грн.

Уповноважені особи: Зубченко Олена Миколаївна; Тютюн Інна Богданівна; Соколов Андрій Юрійович» [45]

Види діяльності: Основний:

- 64.19 Інші види грошового посередництва» [46]

«Sense Bank посідає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним зі стійких і надійних банків України, входить до переліку системно важливих банків України, затвердженим рішенням правління Національного банку України 2023 року» [46].

Ключові акціонери: Міністерство фінансів України - 100% [46; 47].

«Sense Bank пропонує наступні банківські послуги та сервіси:

- ✓ для приватних осіб: кредитні картки, кредити готівкою, депозитні рахунки, платежі та перекази, пакети послуг, онлайн-сервіси, військові облігації, тощо;
- ✓ малому та середньому бізнесу: кредитування, овердрафт, лізинг, торговий та інтернет-еквайринг тощо;
- ✓ корпоративному бізнесу: фінансування, управління коштами, розміщення грошових коштів тощо;
- ✓ фінансовим інститутам: кореспондентські рахунки, міжбанківські операції» [43; 45].

Sense Bank впровадив цифровий банкінг з додатком Sense SuperApp, яким користується 2 мільйони українців. Цей мобільний додаток дозволяє клієнтам банку отримувати цілодобовий контроль над своїми особистими і бізнес-рахунками, надає онлайн довідки, надає основні опції для ФОП, забезпечує цілодобовий відеочат зі службою підтримки, а також можливість придбати військові облігації, купувати валюту з подальшим розміщенням на депозиті та інші переваги цифрового банкінгу.

Sense SuperApp регулярно оновлюється та поповнюється новими корисними функціями для зручності користувачів.

Під час військових подій банк активно підтримує українську армію, надсилаючи понад 156 млн грн допомоги на потреби Збройних сил України та територіальної оборони. Крім того, через додаток Sense клієнти та співробітники банку переказали понад 166 млн грн на підтримку ЗСУ, а також пожертвували більше 5,2 млн грн для постраждалих громадян від війни.

Банк отримав низку авторитетних фінансових нагород [47]:

- «Sense Bank став срібним призером FinAwards 2023 в номінації «Найкраща програма лояльності», а також бронзовим призером в номінації «Найкращий мобільний банк».

- В 2022 році глобальна технологічна компанія Mastercard нагородила Sense Bank Відзнакою Стійкості (Resilience Award).

- Влітку 2022 року за версією авторитетного британського журналу The Banker Банк переміг у номінації Innovation in Digital Banking Awards 2022 у категорії Best Bank in Central and Eastern Europe for Innovation in Digital Banking.

- В межах щорічної премії FinAwards 2022 Банк отримав 5 нагород в різних номінаціях: «Краща інвестиційна пропозиція», «Краща платіжна картка», «Провідні технології та інновації», «Кращий мобільний додаток» та «Краща преміальна картка»[47; 42;45].

- У грудні 2021 року Банк визнано «Банком року в Україні» («Bank of the Year award for Ukraine 2021») за версією авторитетного міжнародного журналу The Banker. Нагорода вручена за успішну реалізацію стратегічних та технологічних ініціатив та ефективність заходів підтримки клієнтів під час пандемії Covid-19.

- Авторитетне міжнародне видання Global Finance визнало Банк найкращим банком в Україні в рамках щорічної премії World's Best Bank Awards 2021; та вперше оголосило переможців премії SME Bank Awards 2022 року. Банк було визнано найкращим SME-банком в Україні.

АТ «Сенс Банк» є учасником «Фонду гарантування вкладів фізичних осіб» з 2 вересня 1999 року (свідоцтво № 045 від 05.12.2022 року).

«В.о. голови правління - Олена Зубченко, яка призначена на посаду виконуючої обов'язки Голови Правління Sense Bank 15 серпня 2023 року, має понад 15-річний досвід успішної роботи в державному секторі, юридичній та банківській сферах. До приходу у банк Олена очолювала Департамент фінансової політики Міністерства фінансів України та була Членом ради Фонду розвитку підприємництва та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. З 2021 по 2022 роки працювала радником з юридичних питань та трансформації в АТ



«ПриватБанк». В попередні роки обіймала посади Члена Наглядової ради у ДУ «Державна іпотечна установа» та ДУ «Офіс адміністрування проєктів міжнародного фінансового співробітництва». Здійснювала управління трьома стратегічними підприємствами від імені держави як акціонера та державним майном (газотранспортна система, лінії електропередачі). У 2020 році була директоркою з корпоративних, регуляторних та юридичних відносин у ПАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» [46; 47].

У 2017 приєдналась до команди менеджменту ПриватБанку після націоналізації в найбільш кризовий період для банку та координувала ряд стратегічних напрямків, включаючи розроблення та імплементацію міжнародної юридичної стратегії. Здобула вищу освіту в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка на юридичному факультеті» [47].

АТ «Сенс Банк» за рейтингом Мінфіну - 15 місце 3.39 . Ренкінг НБУ - 11 місце із 60 банків (рис.2.1.).

«Fitch Ratings - A(ukr) Висока кредитоспроможність, прогноз стабільний, 03.08.2023 . Експерт-рейтинг - uaAAA Найвища кредитоспроможність, прогноз стабільний, 19.09.2023» [29].





«Рейтинг банків будується на підставі відгуків відвідувачів «Мінфіну» про якість обслуговування в банках. На позицію банку впливають лише відгуки, перевірені модераторами «Мінфіну». Оновлюється щодня. В цьому рейтингу банк займає 19 місце» [29].

«Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» - це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. До рейтингу увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень» [30].

«Фінансові установи отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація і т. д. У рейтингу використовувалися дані офіційної звітності банків за станом на 1 липня 2023» [30].

У підприємства АТ "СЕНС БАНК" зареєстровано 6 торгових марок та 8 ліцензій.

«Фінансові показники Sense Bank - прибутковий та ліквідний. Так, станом на 1 жовтня 2023 прибуток склав 5,626 млрд грн. Показник адекватності основного капіталу (Н3) становив 16,77 % при нормативі НБУ 7%, а норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) - 16,82 % при нормативі 10%.» [42; 43; 45]

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресо-стійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізосіб
1	 Укрсиббанк	4.42 ★★★★★☆	4.33	4.6	4.29	7
2	 Креді Агріколь Банк	4.33 ★★★★★☆	4.41	4.2	4.38	11
3	 Райффайзен Банк	4.22 ★★★★★	4.36	4.1	4.11	3
4	 Кредобанк	4.02 ★★★★★	3.89	4.3	3.84	12
5	 ОТП Банк	3.95 ★★★★★	4.28	3.6	3.84	10
6	 Приватбанк	3.91 ★★★★★	3.7	3.8	4.56	1
7	 Прокредит Банк	3.79 ★★★★★	3.96	3.5	3.93	16
8	 ПУМБ	3.71 ★★★★★	3.5	4.1	3.49	6
9	 Ощадбанк	3.67 ★★★★★	3.13	3.9	4.47	2
10	 Укрексімбанк	3.67 ★★★★★	3.01	4.2	4.2	8
11	 Укргазбанк	3.63 ★★★★★	3.4	3.6	4.2	9
12	 Універсал Банк	3.63 ★★★★★	3.24	4.2	3.49	4
13	 Південний	3.62 ★★★★★	3.42	4.4	2.69	13
14	 Правекс Банк	3.43 ★★★★★☆	3.31	3.7	3.22	21
15	 Сенс Банк	3.39 ★★★★★☆	2.87	3.8	3.84	5
16	 Піреус Банк	3.33 ★★★★★☆	3.47	3.2	3.22	31
17	 Банк Кредит Дніпро	3.29 ★★★★★☆	3.17	3.9	2.51	18
18	 Таскомбанк	3.29 ★★★★★☆	3.08	3.7	3.04	15
19	 Абанк	3.28 ★★★★★☆	3.15	4	2.33	14
20	 Восток Банк	3.23 ★★★★★	3.14	3.7	2.6	17

**Рис.2.1. АТ «Сенс Банк» за рейтингом Мінфіну**

Примітка. Наведено за [29;30]

«Крім того, у вересні 2023 року національне уповноважене рейтингове агентство «Експерт-Рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг Sense Bank на рівні uaAAA за національною українською шкалою. Банк

з рейтингом uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими фін установами» [29].

«Довіра клієнтів. Близько 11 мільярдів гривень — саме на таку суму клієнти Sense Bank відкрили строкових депозитів за 100 днів після переходу банку до державної власності, що становить понад 100 тисяч вкладів. Крім того, 80% роздрібних клієнтів за цей час повторно розмістили свої заощадження на депозитних рахунках банку, що є одним з найкращих показників за час воєнного стану» [47].

«Рівень довіри корпоративних клієнтів до Sense Bank після зміни власника суттєво зріс. Це підтверджується збільшенням залишків на рахунках юридичних осіб. З моменту націоналізації банк зріс у пасивах юридичних осіб із 18,8 млрд грн до 36,4 млрд грн. Так, приріст пасивів МСБ склав 29%, а портфель корпоративного бізнесу збільшився на 95%. Крім того, участь підприємств державного сектора у структурі пасивів банку тепер становить близько 23%» [43; 44; 47].

Активне кредитування бізнесу та населення.

Sense Bank відновив активне кредитування підприємств та підтримує як наявних, так і нових клієнтів. Банк активно приєднався до програми підтримки мікро- та малого підприємництва в Україні під назвою «Доступні кредити 5-7-9». Наразі корпоративний блок розглядає понад 160 кредитних заявок від чинних та потенційних клієнтів, загальна сума яких становить понад 18 млрд грн.

«Українська фінансова житлова компанія акцептувала заявку Sense Bank на участь у державній програмі кредитування «Оселя. Після підписання Генеральної угоди з ПАТ «Укрфінжитло» банк надаватиме позичальникам іпотечні кредити терміном від 1 до 20 років за відсотковими ставками 3% або 7% річних» [43; 46].

«Технології та безпека. Керівництво та команда розробки Sense Bank продовжує створення довгострокової стратегії розвитку цифрового банку Sense SuperApp.

Ефект уже спостерігається. За 100 днів Sense SuperApp оновився 6 разів, покращуючи звичні продукти та пропонуючи принципово нові — команда активна в обох напрямках. Свіжим рішенням для всього українського ринку стала послуга «Зарплата раніше», з якою клієнти можуть отримувати частину своєї зарплати 25 числа кожного місяця, сплачуючи комісію лише у разі використання. Актуальні нововведення торкнулися ФОП-частини цифрового банку: клієнтам стало доступне швидке відкриття цифрової бізнес-карти, а їхнім довіреним особам — випуск та перевипуск бізнес-картки на своє ім'я з поточного рахунку онлайн. Системно покращуються і базові функції: за 100 днів це вже торкнулося процесів онбордингу, онлайн-купівлі валюти, пошуку відділень на мапі, клієнтської аналітики кредитних пропозицій, керування депозитами тощо. Частина унікальних для України функцій вже розроблена та протестована: їх анонс очікується найближчим часом» [45;46].

Безпека клієнтських даних та грошей є одним із ключових аспектів цифрової стратегії Sense Bank, особливо в умовах війни. Банк приділяє велику увагу системній роботі у цьому напрямку. Раніше була здійснена міграція до хмарних центрів обробки даних, що дозволяє забезпечити додатковий рівень захисту для клієнтських, транзакційних та інших важливих даних. Цей технологічний підхід представляє новий стандарт у банківському обслуговуванні та відзначається високим рівнем безпеки, який щойно впроваджується в Україні.

«АТ «Сенс Банк» нині активно розвивається та розширюється на просторах ринку банківських послуг в Україні, так і за її межами. Безумовно дана компанія не змогла досягти такого успіху без професійного та фахового персоналу. Його основу складають фахівці – одні з найбільш компетентних у своїй справі. Проте хороших фахівців знайти складно, а ще важче втримати їх у своїй компанії» [47].

В АТ "Сенс Банк" виникла активна потреба у пошуку нових механізмів та інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи, а також для професійного розвитку та утримання талановитих спеціалістів. Згідно з інформацією на сьогоднішній день, АТ "Сенс Банк" має 121 відділення,

розташованих по всій території України. Зокрема, розглянемо деякі деталі стосовно відділення №42 АТ "Сенс Банк", в якому працює 13 осіб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Кількість працівників у відділенні №42 АТ «Сенс Банк»  
протягом 2022-2023 рр.**

Рік	Кількість працівників на кінець року			Кількість осіб звільнених	Кількість осіб прийняти х
	Сумарно	Чоловіки	Жінки		
2022	15	5	10	5	3
2023	13	3	10	2	2

Примітка. Наведено за [39]

На кожного працівника покладене конкретне завдання, успіх виконання якого впливає на усю команду.

«Директор відділення – забезпечує досягнення цілей, поставлених радою засновників і планів, що впливають із цих цілей, забезпечує формування сильної команди, що зростає в межах банку, здійснює підбір нових кваліфікованих кадрів.

Головний економіст по роботі з ключовими клієнтами – забезпечує довготривалу та плідну співпрацю із клієнтами.

Фахівець 2 категорії з продажів роздрібних продуктів та касових операцій – забезпечує залучення до користування сервісом нових клієнтів.

Менеджер роботи із партнерами – забезпечує збільшення доходів від роботи із партнерами.

Фахівець 1 категорії з портфельного обслуговування клієнтів МСБ – займається підтримкою продуктів, що розробила компанія і задовольняє потреби клієнтів.

Завідуюча касою – забезпечує організацію бухгалтерського обліку, що відповідає вимогам керівництва та офіційних органів.

Контролер – забезпечує порядок у офісі, слідкує за наявністю у нього всього необхідного і виконання функцій заступника керівника» [24].

Інформаційно-комунікаційне забезпечення є важливим елементом для банку, а саме для Дарницького відділення АТ «Сенс Банк». Ця система не лише збирає необхідну інформацію з зовнішнього середовища, а й забезпечує циркуляцію внутрішньої інформації по всіх підрозділах.

Мета інформаційно-комунікаційного забезпечення управління полягає в своєчасному наданні необхідної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, сприяючи ефективній діяльності банку в цілому та його структурних підрозділів.

У відділенні №42 АТ «Сенс Банк» виділяють чотири основні складові системи інформаційно-комунікаційного забезпечення управління:

- інформаційні ресурси: включають необхідну інформацію для прийняття рішень.
- інформаційні технології: забезпечують обробку та передачу інформації.
- технічні засоби: включають обладнання, яке забезпечує функціонування системи.
- програмне забезпечення: визначає програми, які використовуються для опрацювання інформації.

Завданням інформаційно-комунікаційної діяльності є отримання, систематизація та використання максимально достовірної, точної інформації, а також її швидке передання між підрозділами банку.

Для досягнення цих цілей Дарницьке відділення АТ «Сенс Банк» забезпечує своїх працівників найкращим та найсучаснішим обладнанням.

## **2.2 Аналіз кадрової політики в банку**

АТ «Сенс Банк» демонструє стабільність, прибутковість та послідовний ріст у всіх сферах своєї діяльності, що підтверджує його позицію серед провідних фінансово-кредитних установ України. Стратегія кадрової політики банку спрямована на формування єдиної, згуртованої та високопрофесійної команди, яка здатна успішно вирішувати складні завдання сьогодення та адаптуватися до можливих змін у майбутньому. Процес реалізації концепції кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом банку передбачає три послідовні етапи.

На підготовчому етапі необхідно розробити та офіційно схвалити концепцію кадрової політики, а також розробити план дій для її реалізації.

Другий етап передбачає впровадження організаційно-нормативних засад реформування ключових елементів системи кадрової політики та кадрової роботи.

Третій етап включає широке впровадження намічених планів та поглиблення трансформаційних процесів. На цьому етапі формуються нові організаційні структури та впроваджуються інструменти ефективного управління персоналом банку в цілому.

На всіх етапах реалізації концепції кадрової політики застосовуються заходи щодо нормативно-документаційного, фінансового, кадрового, наукового та інформаційного забезпечення, спрямовані на зміцнення і оновлення основ ефективного стилю управління персоналом банку.

З метою оптимальної реалізації головного напрямку стратегії кадрової політики, кадрова служба АТ «Сенс Банк» визначає та вирішує ключові завдання:

- підбір кадрів: забезпечення підбору кваліфікованих фахівців відповідно до вимог місії та стратегії банку.
- підготовка, адаптація і розвиток персоналу: організація процесів підготовки, адаптації та розвитку персоналу, а також оцінка його діяльності.
- планування кар'єри: розробка та реалізація планів кар'єрного росту для сприяння особистому і професійному розвитку персоналу.
- забезпечення раціональних умов праці: створення оптимальних умов



праці та підтримання нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі та підрозділах.

- аналіз витрат і результатів праці: виконання аналізу витрат і результатів праці, управління продуктивністю праці.

- розробка систем мотивації та стимулювання: створення ефективних систем мотивації для підтримки та стимулювання ефективної діяльності.

- профілактика і ліквідація конфліктів: здійснення заходів щодо профілактики та вирішення конфліктів в організації.

- розробка соціальної політики: реалізація соціальної політики банку для забезпечення добробуту працівників.

- демократичний стиль керівництва: турбота про впровадження ефективного демократичного стилю керівництва.

- формування корпоративної культури: розвиток та утримання корпоративної культури, спрямованої на підтримку цінностей та цілей банку.

Кадрова політика базується на поєднанні жорстких критеріїв професійних та моральних якостей працівників з поощренням їхньої підприємливості, ініціативності та прагнення до самовдосконалення. Цей підхід допомагає визначити принципи найму персоналу для різних структурних підрозділів банку.

Стратегія найму та адаптації працівників АТ «Сенс Банк» включає в себе наступні етапи:

- аналіз бізнес-процесів та обсягів робіт: оцінка потреб в персоналі шляхом аналізу бізнес-процесів та визначення необхідних обсягів робіт.

- аналіз та планування кадрових змін: визначення кадрових потреб і планування необхідних змін в штатному розписі.

- формування та затвердження змін штатного розпису: уведення необхідних змін до штатного розпису та їх затвердження.

- розробка функціональних та кваліфікаційних вимог: визначення функціональних та кваліфікаційних вимог до кандидатів для різних посад.

- підготовка та подання заявок на підбір персоналу: проведення підготовки і подання заявок для пошуку та відбору персоналу.

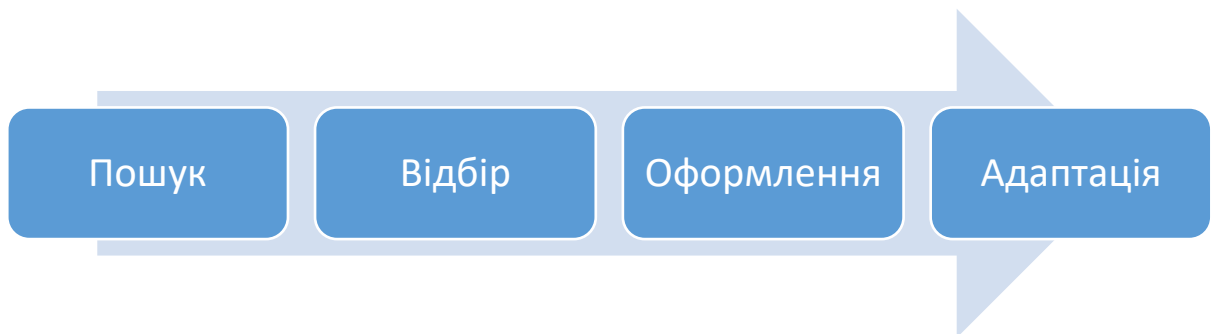
Процес комплектування штату персоналу АТ «Сенс Банк» реалізований згідно з принципами відповідності, перспективності та динамічності.

- принцип відповідності: забезпечення відповідності етичних та ділових якостей претендентів вимогам конкретної посади.

- принцип перспективності: встановлення умов для зміни професій, спеціальностей, а також систематичне підвищення кваліфікації та управління кар'єрним ростом працівників.

- принцип динамічності: сприяння внутрішньобанківським кадровим переміщенням для кращого використання потенціалу персоналу.

Процес найму персоналу у АТ «Сенс Банк» може бути представлений у вигляді схеми (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Процес найму персоналу у АТ «Сенс Банк»**

Технологія пошуку та відбору персоналу в АТ «Сенс Банк» включає наступні етапи:

- визначення потреб у персоналі структурним підрозділом: аналіз потреб банку у персоналі та визначення кількості та профілю вакансій.

- складання «професійного портрету» – паспорту посади: розробка детального опису вакансії, у т.ч. вимог до кандидатів, обов'язків та очікуваних результатів.

- подання заявки на підбір фахівця: офіційна заявка на підбір персоналу для вакансії, що включає основні вимоги та характеристики посади.

- визначення джерел залучення та способів пошуку кандидатів: визначення каналів та методів для залучення кандидатів, таких як внутрішні оголошення, рекрутингові агентства, власний веб-сайт тощо.

Керівництво банку враховує як зовнішні, так і внутрішні джерела залучення

персоналу. Зовнішні джерела можуть збільшувати загальні кадрові та фінансові ризики, тоді як внутрішні джерела надають персоналу можливість зростання та розвитку в банку.

Відбір кандидатів в АТ «Сенс Банк» включає наступні етапи:

- аналіз та оцінка резюме: первинна оцінка резюме кандидатів для відбору потенційних претендентів на співбесіду.
- попередня співбесіда у департаменті персоналу: співбесіда для перевірки загальних навичок та визначення відповідності кандидата вимогам вакансії.
- професійне інтерв'ю та фахове тестування: глибоке інтерв'ю та тестування для оцінки фахових навичок та здібностей кандидата.
- аналіз результатів співбесід та тестування: оцінка всіх отриманих даних для визначення відповідності кандидата посадовим вимогам.
- прийняття рішення щодо відповідності кандидата посадовим вимогам: рішення про прийняття чи відхилення кандидата на вакансію.
- оформлення документів, пов'язаних із наймом працівника: формалізація прийняття на роботу, укладання договору, оформлення необхідних документів.

Процедура оформлення нового працівника в АТ «Сенс Банк» зображена на рис. 2.3.

Щодо адаптації нових працівників, вона є важливим етапом та передбачає знайомство з корпоративною культурою, структурою організації, засобами та методами професійної діяльності. Процес адаптації триває від 1 до 6 місяців, залежно від посади, і передбачає наявність керівника та наставника для нового працівника.



**Рис. 2.3. Процедура оформлення кандидата при прийомі на роботу до АТ «Сенс Банк»**

Процедура адаптації нових працівників у АТ «Сенс Банк» складається з наступних кроків:

- оцінка потреб: оцінка потреб в навчанні та розвитку нового працівника на основі його вмінь, навичок і здібностей.
- складання індивідуального плану адаптації: розробка індивідуального плану, який включає конкретні завдання, терміни та очікувані результати.
- введення в колектив: знайомство з колегами та представлення важливих аспектів робочого оточення та корпоративної культури.
- організація навчання: проведення навчань, тренінгів та інших заходів для підготовки нового працівника до роботи.

- супровід керівника та наставника: призначення керівника та наставника для надання підтримки та відповіді на питання.
- перевірка прогресу: регулярна оцінка прогресу нового працівника та коригування адаптаційного плану за необхідності.
- завершення адаптації: переходиться до повноцінної роботи після успішного завершення адаптаційного періоду.

Ефективність стратегії найму та адаптації у банку визначається поведінкою потенційних працівників на ринку праці, а також впливом різноманітних ситуаційних чинників мікро та макросередовища, таких як економічна кон'юнктура, конкурентне середовище, правові аспекти та демографічні фактори.

Стратегія навчання та розвитку персоналу АТ «Сенс Банк» передбачає довгострокові програми для підготовки та розвитку персоналу, спрямовані на ефективне розміщення фахівців на робочих місцях відповідно до вимог банку. Це допомагає мінімізувати можливі майбутні загрози макросередовища та забезпечує стійкість банку в діяльності.

*Таблиця 2.2*

<b>Процедура адаптації нових працівників АТ «Сенс Банк»</b>		
<b>Строки</b>	<b>Дія</b>	<b>Відповідальний</b>
<b>Планування</b>		
За 1-2 тижні до початку роботи	Визначення наставника	Керівник
	Підготовка робочого місця	Наставник
За 1-2 дні до початку роботи	Організація додаткових пільг	Наставник
	Підготовка Плану роботи в період адаптації	Керівник
<b>Крок 1</b>		
За 1-2 дні до початку роботи	Дзвінок-нагадування про перший день	Наставник/керівник
Перший день роботи	Знайомство з наставником	Керівник
	Ознайомлення з посадовою інструкцією	Керівник
	Знайомство з працівниками підрозділу	Наставник
	Підготовка листа-привітання	Керівник
Впродовж першого тижня	Ознайомлення з нормативними документами	Наставник
<b>Крок 2</b>		
Через 1-2 тижні роботи	Узгодження Плану роботи в період адаптації	Керівник
Кожні 2 тижні роботи	Поточні зустрічі	Керівник
Через 2 місяця роботи	Дії у разі невідповідності вимогам посади	Керівник
<b>Крок 3</b>		
За 1-2 тижні після закінчення періоду адаптації	Підготовка до співбесіди	Керівник та працівник
Наприкінці періоду адаптації (але не пізніше ніж через 1 тиждень після його закінчення)	Підведення підсумків роботи за період	Керівник
	Заповнення Плану роботи в період адаптації	Керівник та працівник
<b>Визначення цілей та завдань на наступний період роботи</b>		<b>Керівник та працівник</b>

Стратегічне управління розвитком професійної компетенції персоналу в АТ «Сенс Банк» відбувається в декількох напрямках:

– навчання персоналу та підвищення кваліфікації: розробка та впровадження програм навчання для різних рівнів персоналу, організація тренінгів, семінарів та внутрішніх навчальних заходів, співпраця з зовнішніми навчальними установами та тренерами.

– розвиток організаційної культури банку: запровадження цінностей та принципів, які сприяють професійному зростанню персоналу створення середовища, що підтримує відкритий обмін ідеями та навичками, забезпечення можливостей для творчого самовираження та ініціативи.

– управління розвитком кар'єри: розробка програм розвитку кар'єри для різних груп працівників, система оцінки та апробації компетенцій для

ідентифікації та підтримки талановитих співробітників, підтримка переоснащення та перепідготовки працівників для відповіді на змінюючіть вимоги ринку.

Ці напрями спільно спрямовані на створення ефективної системи розвитку персоналу, яка допомагає банку адаптуватися до змін у фінансовому середовищі та забезпечує конкурентоспроможність у сучасному ринковому середовищі.

«Для забезпечення реалізації стратегії розвитку персоналу банку будують як короткострокові, так і довгострокові плани, поетапного досягнення стратегічних цілей з управління персоналом» [23]. Стратегічні плани з навчання та розвитку персоналу АТ «Сенс Банк» у 2022 – 2023 роках відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Стратегічні плани з розвитку персоналу АТ «Сенс Банк» у 2022 – 2023р.**

2022	2023 – 2024
<i>Розвиток персоналу</i>	
Продовження програми Менеджмент та Лідерство для менеджерів В-1 та В-2;	Створення Центру Оцінки згідно процесу управління талантами та моделі компетенцій
Закінчення процесу перегляду виконання роботи за 2023 рік – до кінця лютого 2024	Втілення процесу управління талантами; удосконалення програми кар'єрного росту, а також практики багатонавичковості з метою ротації

Запровадження програми «Управління виконанням роботи» для рівня В-1 та В-2, з обов'язковим документуванням підсумків та визначенням навчальних програм	Запровадження Паспорту індивідуального розвитку працівника, у якому щорічно реєструються етапи індивідуального розвитку. Узгодження потреб індивідуального розвитку працівника з потребами Банку та бюджетними ресурсами
Проведення аналізу індивідуального розвитку працівника у відповідності з процесом перегляду виконання роботи	
Гармонізація процесу «Управління виконанням роботи» з бонусною системою та іншими процесами управління людськими ресурсами: грейдингом, створенням профілів посад, процесом управління талантами.	
<b>Навчання персоналу</b>	
Впровадження корпоративного стандарту з навчання на регіональних рівнях	Стандартизація основних продуктивних і навчкових тренінгів
Впровадження дистанційного навчання	Впровадження системи дистанційного навчання для функціональних програм (продукти та процеси)
Підготовка тренінгових каталогів	Впровадження повноцінної і єдиної системи навчання на основі процесу управління виконання посадових обов'язків
Відбір і навчання регіональних в територіальних менеджерів	Запровадження комп'ютерної програми, яка дозволяє ефективно управляти системою навчання
Аналіз і корекція тренерів з частковою зайнятістю	Функціонуюча команда внутрішніх тренерів АТ «Сенс Банк»

Навчання персоналу є постійним процесом формування та удосконалення професійних знань, навичок та особистісних якостей працівників банку. Актуальність навчання визначається такими ключовими факторами:

- впровадження досягнень новітніх технологічних процесів (НТП), що сприяють розширенню комунікаційних можливостей.
- швидкі та постійні зміни в інформаційних технологіях банківської сфери.
- зростання конкуренції на всіх рівнях управління та необхідність підвищення конкурентоспроможності працівників банку.



- впровадження нових банківських продуктів, послуг та технологій обслуговування клієнтів.
- створення нових структурних підрозділів та служб у банку.
- з метою успішної реалізації стратегії навчання та розвитку на регіональному рівні, у департаменті навчання та розвитку банку розроблено регіональну концепцію навчання (рис. 2.4).



**Рис. 2.4** Послідовний підхід навчання персоналу АТ «Сенс Банк»

Основною метою навчання персоналу у банку є зближення освітнього, кваліфікаційного та культурного рівнів працівників з їх поточними та запланованими потребами. АТ «Сенс Банк» використовує наступні форми навчання:

- внутрішньобанківське навчання: гнучкий підхід, що дозволяє більш точно відповідати потребам організації в навчанні персоналу. однак має обмежені можливості для концептуальної зміни професійної компетенції персоналу.

- навчання в спеціалізованих навчальних закладах: ефективний метод, що надає можливості для глибокої підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. співпраця з університетами, банківськими школами та центрами підготовки здійснюється через спільний відбір студентів та використання програм та методик цих навчальних закладів.

- дистанційне навчання під час віддалених періодів: під час воєнних конфліктів персонал відділень та інших підрозділів АТ «Сенс Банк» переважно здійснює навчання дистанційно.

АТ «Сенс Банк» активно співпрацює зі спеціалізованими навчальними закладами у напрямках спільного відбору персоналу зі студентів цих установ, а також проведення підготовки та підвищення кваліфікації працівників відповідно до програм та методик цих навчальних закладів. Під час періодів воєнних конфліктів навчання персоналу відділень та інших структурних підрозділів АТ «Сенс Банк» переважно здійснюється у формі дистанційного навчання.

Процес кар'єрного зростання в банку регулюється Положенням про управління розвитком кар'єри у АТ «Сенс Банк». Існує три шляхи розвитку кар'єри у АТ «Сенс Банк» [23] :

- «експертний шлях – розвиток кар'єри експерта (у певній професійній сфері діяльності), тобто професійне зростання в рамках однієї посади (наприклад експерт/аналітик протягом всього часу роботи в банку);

- управлінський шлях – розвиток кар'єри керівника/менеджера управління структурним підрозділом ( від експерта/аналітика до керівника);

- горизонтальний шлях – послідовний розвиток горизонтальної кар'єри методом поступового переходу/переключення на різні види діяльності в межах банку, але у різних підрозділах» [23].

### **2.3 Аналіз конфліктної взаємодії, причин виникнення конфліктів і методи їх розв'язання**

Кожен колектив не може обійтися без виникнення конфліктів, які можуть виникати з різних причин і призводити до різноманітних наслідків для команди та окремих осіб. Для оцінки реального стану конфліктів у колективі АТ «Сенс Банк», відділення №42, ми провели соціологічне опитування під назвою "Конфлікти у трудовому колективі". У цьому дослідженні взяли участь 13 працівників відділення, з чого 77% склали жінки та 23% - чоловіки.

За результатами опитування видно, що більшість працівників у відділенні №42 АТ «Сенс Банк» є молодими людьми, оскільки 80% опитаних належать до вікової категорії до 40 років, з них 30% мають вік від 16 до 29 років. У групі віком 40-49 років представлено 20% респондентів, а осіб віком 50 років і старших немає. Це свідчить про те, що молоді люди демонструють активну життєву позицію та бажання впливати на своє життя.

Щодо рівня освіти, можна відзначити високий рівень освіти серед працівників банку. 92,4% опитаних мають вищу освіту. Також відзначено наявність одного працівника, який паралельно займається навчанням, його частка становить 7,6%.

Результати опитування показують, що більшість працівників (58%) відзначають виникнення конфліктів у своєму колективі, але характеризують їх як інколи виникаючі. З іншого боку, 32% опитаних стверджують, що конфлікти виникають досить часто, але вони переважно не серйозні та не впливають на загальний позитивний клімат в колективі. Лише 10% респондентів стверджують, що конфліктів у їх колективі майже не буває.

Цікаво, що аналіз показав, що в основному особи вікової групи 40-49 років дали відповідь про те, що конфліктів практично не має. Це може бути пов'язано з тим, що більш досвідчені працівники не вважають невеликі непорозуміння за конфлікти, але розглядають їх як нормальну частину робочого процесу.

Дійсно, результати щодо поведінки працівників у конфліктних ситуаціях цікаві та вказують на конструктивний характер конфліктів у відділенні №42 АТ «Сенс Банк». Більшість опитаних (76%) демонструють активну позицію в конфлікті, причому 42% відстоюють свою позицію, а 34% шукають активні шляхи вирішення проблем.

Цікаво, що лише 16% працівників готові піти на компроміс для припинення конфлікту, що свідчить про здатність колективу шукати конструктивні рішення. Зауважте, що тільки 8% ухиляються від участі в конфлікті, що може свідчити про високий рівень відповідальності та готовності до вирішення проблем.

Щодо причин конфліктів, важливо відзначити, що лише 10% вважають відсутність взаєморозуміння з колегами основною причиною конфліктів. Це може свідчити про позитивний міжособистісний клімат у колективі, де взаєморозуміння переважає над конфліктами.

Окрім того, половина опитаних (50%) вважає, що основною причиною виникнення конфліктів в їхньому колективі є різні погляди на проблеми. Водночас, 30% респондентів стверджують, що проблеми в управлінській діяльності виступають головною причиною конфліктів. Це може вказувати на те, що в умовах стрімкого росту та змін в АТ «Сенс Банк», управління та координація можуть потребувати додаткового удосконалення.

Важливим є висновок, що необхідно уважніше підходити до відбору керівників, звертаючи увагу на їх досвід, організаторські здібності та фахову підготовку. Результати опитування вказують, що 45% конфліктів виникає через відсутність організаторських навичок у керівника.

Особиста культура керівника також визначається як важливий аспект. Вміння керівника адекватно оцінити ситуацію, встановлювати індивідуальний підхід до працівників різного віку та керувати своїми емоціями є вирішальним для конструктивного вирішення проблем.

Наприкінці, важливо враховувати, що 25% респондентів вважають особисту культуру керівника головною причиною конфліктів, і лише 15%

вказують на недостатній фаховий рівень як причину конфліктів. Це може вказувати на важливість особистих якостей та культури взаємовідносин у керівництві.

Висновок з аналізу результатів опитування вказує, що більшість опитаних (72%) вбачає, що керівник вирішує конфлікти в залежності від ситуації, враховуючи свій вплив на неї. Деякі з них (18%) вважають, що заступник повинен виступати як посередник, не приймаючи сторону в конфлікті. Інша частина працівників (6%) вважає, що керівник повинен уникати втручання у конфлікти, якщо вони не стосуються його особисто або робочих обов'язків. Тільки 4% вважають, що керівник повинен припиняти всі конфлікти авторитарними методами.

Узагальнюючи, можна визначити, що більшість респондентів розуміє корінь та причини конфліктів у відділенні №42 АТ «Сенс Банк», пов'язаних із змінами власності та управлінською діяльністю. Значна частина їх готова до конструктивного вирішення проблем та компромісів для забезпечення позитивної атмосфери в колективі.

Ефективність управлінської діяльності залежить від ряду факторів, але основними аспектами є створення культури керівництва, яка відповідає наступним принципам:

1. Досягнення і збереження ефективності: Керівник повинен розвивати стратегії та тактики, спрямовані на досягнення і утримання максимальних показників якості та результативності в роботі колективу.

2. Стимулювання творчості: Керівник повинен надихати членів команди на творчий підхід до вирішення завдань. Це може включати в себе сприяння ідеям та ініціативам, а також забезпечення умов для виявлення та розвитку творчих здібностей працівників.

3. Створення зацікавленості в активній діяльності:\*\* Керівник повинен враховувати інтереси членів організації, забезпечуючи їхню участь у важливих процесах та роблячи робоче оточення стимулюючим для активності та самовираження.

4. Витягання позитивного досвіду: Керівник повинен вміти аналізувати проблемні ситуації та витягати з них позитивний досвід для подальшого вдосконалення робочих процесів. Це сприяє постійному розвитку та покращенню.

5. Орієнтація на перспективні напрямки: Керівник повинен створювати умови для пошуку та реалізації нових перспективних ідей та напрямків діяльності. Це сприяє інноваційному розвитку та конкурентоспроможності.

Таким чином, ключовим елементом ефективної управлінської діяльності є вміння керівника створювати стимулююче середовище, яке сприяє розвитку та досягненню високих результатів.

В сучасних умовах управлінський сектор АТ «Сенс Банк» користується насиченою інформаційною базою, яка дозволяє ефективно вирішувати різноманітні проблеми, включаючи конфліктні ситуації. Зокрема, важливим критерієм успішної діяльності керівництва банку є рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки це є ключовим фактором для формування єдиної та згуртованої команди.

Мета проведеного дослідження включала в себе вивчення різних аспектів взаємовідносин серед працівників відділення АТ «Сенс Банк». Ключовими аспектами були:

1. Згуртованість трудового колективу: Аналіз ступеня об'єднання та взаємодії членів команди для спільного досягнення поставлених завдань.

2. Настрій у колективі: Оцінка загального емоційного фону та психологічного ставлення працівників до роботи та спілкування в колективі.

3. Характер взаємовідносин між співробітниками: Розгляд динаміки взаємин, рівня взаємопідтримки та співпраці внутрішньо в колективі.

4. Взаємозв'язок з умовами праці, рівнем заробітної плати та станом соціально-психологічного клімату: Визначення взаємозв'язку між умовами праці, рівнем оплати праці та загальним емоційним фоном в колективі.

Ці аспекти дозволяють отримати повну картину соціально-психологічного середовища в організації та визначити його вплив на результативність та

задоволеність працівників.

Це дало змогу отримати комплексну картину щодо стану соціально-психологічного клімату, який панує у колективі банку. Опитані були працівники з різним рівнем кваліфікації, професійним статусом, віком, статевою ознакою. Оскільки чисельність працівників у кожній категорії персоналу є різною, тому опитаними були всі працівники, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Структура вибірки дослідження

Категорія персоналу	Чисельність працівників		Статева структура		Вікова структура, %		
			жінки	чоловіки	20-29 р.	30-40 р.	41-50 р.
	абсолют. значення	%					
Керівники	1	7,7	-	1	-	7,7	-
Менеджери	2	15,3	1	1	-	7,7	7,7
Спеціалісти	7	54	6	1	30,8	15,4	7,7
Робітники відділу обслуговування клієнтів	3	23,0	3	-	7,7	15,4	-
Всього разом	13	100	10	3	38,5	46,1	15,4

Примітка. Розроблено автором на основі соціологічного дослідження

У вибірці для дослідження були обрані менеджери і спеціалісти, які становлять більшість персоналу відділення №42 АТ «Сенс Банк» (69,2%). Це впливає з того, що саме ці категорії працівників складають основну частину загального персоналу банку. У вибірці також переважають жінки, які становлять приблизно 77% від загальної кількості опитаних. Однак віковий розподіл працівників різноманітний: від 20 до 29 років – 38,5%, від 30 до 40 років – 46,1%, від 41 до 50 років – 15,4%. Працівники віком 50 років і старше не представлені у дослідженні.

Після проведення комплексного аналізу соціально-психологічного клімату в колективі АТ «Сенс Банк» можна зробити висновок, що цей показник оцінюється на рівні 4 балів за 5-бальною шкалою. Це свідчить про те, що в колективі існує сприятливий психологічний клімат.

Однак, оскільки значення показника не досягає максимального рівня (5 балів), є доцільним розглядати основні проблеми, які можуть існувати в трудовому колективі відділення банку.

Додаток Б містить зведені результати дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі АТ «Сенс Банк». Аналіз отриманих даних дозволяє оцінити соціально-психологічну атмосферу та взаємовідносини серед працівників банку.

Щодо згуртованості колективу, виявлено, що більшість працівників (приблизно 77%) вважають свій колектив згуртованим. Кожен з працівників активно приймає участь у житті колективу та вкладає свою частку у його розвиток. Зазначено, що 52% опитаних відчують себе повноцінними членами свого колективу, 28% беруть участь у житті трудового колективу пасивно, а 12% утрималися від відповіді на це питання. Лише 8% співробітників визнали наявність проблем у взаємовідносинах з колегами.

Робітники різних вікових груп мають власне уявлення про рівень згуртованості трудового колективу. Зокрема, працівники віком від 31 до 40 років відзначаються найвищим рівнем згуртованості, що складає 80% опитаних у цій віковій категорії. З іншого боку, серед молоді віком 20-30 років зафіксовано найнижчий рівень згуртованості - 66%. Це може бути пояснено тим, що молоді працівники, які тільки що приєдналися до колективу, можуть ще не встигли повноцінно залагодити відносини та знайти спільну мову з іншими членами трудового колективу.

Таким чином, недостатня адаптація може призвести до того, що значна частина представників даної вікової категорії не вважає свій колектив достатньо згуртованим.

У вивченні соціально-психологічного клімату в трудовому колективі АТ «Сенс Банк» виявлено, що ключовим аспектом є характер взаємовідносин серед працівників та між керівником і підлеглими. Слід зазначити, що для працівників банку характерно різноманіття взаємодій, яке виникає внаслідок професійної діяльності: взаємовідносини в колективі, з клієнтами, з керівництвом та



представниками інших організацій. Якість цих взаємовідносин впливає на результативність роботи колективу.

Основні аспекти вивчення взаємовідносин включають рівень формальності в ділових стосунках, існування симпатій або антипатій, а також ставлення до нових працівників. За отриманими результатами, 25% працівників описують взаємовідносини у колективі як товариські, і вони вважають, що ділові відносини мають низький рівень формальності. Проте для 60% працівників характерно відчуття формальності у взаємодіях, що виникає через спільну діяльність. Лише 15% утримались від відповіді на це питання. Зазначено, що більшість працівників обмежує своє спілкування лише на роботі (72%), тоді як 28% підтримують дружбу і спілкуються поза робочим середовищем.

У відділенні №42 АТ «Сенс Банк» спостерігається висока рівень позитивних взаємин між колегами, оскільки 92% співробітників відзначили, що не відчують антипатії до своїх колег. Це свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Зокрема, стосовно ставлення до нових працівників, 44% відзначили доброзичливе ставлення, 41% - скоріш позитивне, а 15% - негативне. Отримані результати свідчать про те, що в колективі існує тепла та лояльна атмосфера, сприяючи позитивному прийняттю нових працівників.

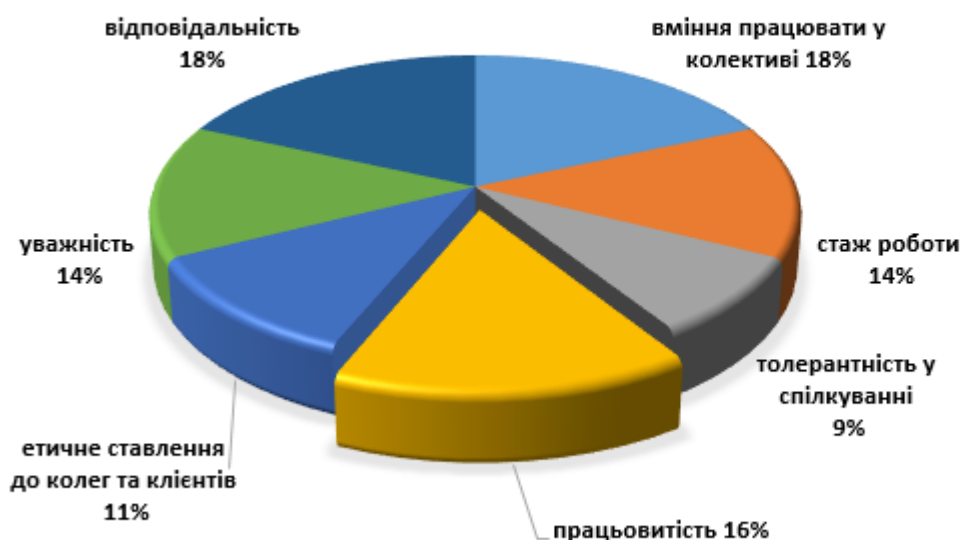
Також важливим елементом успішної управлінської діяльності визначається вміння керівника співпрацювати з підлеглими. Взаємовідносини між працівниками та керівництвом характеризуються як доброзичливі на 36%, лояльні на 36%, зверхні на 16% і неприязні на 12%. Щодо звертання за допомогою чи порадою до керівництва, 40% опитаних вказали, що рідко звертаються. Також варто відзначити, що деякі працівники намагаються самостійно вирішувати проблеми, хоча 23% вказали, що часто звертаються до керівництва.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі АТ «Сенс Банк» формується завдяки кільком ключовим чинникам. Важливими елементами є життєрадісний та бадьорий настрій у колективі, високий рівень професіоналізму персоналу, лояльне ставлення керівництва до підлеглих, оптимальні умови праці, достатній рівень заробітної плати та належне виконання посадових обов'язків.

Результати проведеного дослідження виокремили конкретні чинники, які впливають на успішне виконання професійної діяльності персоналу відділення АТ «Сенс Банк». Згідно з думкою працівників банку, успішне виконання роботи в першу чергу залежить від таких аспектів:

- Стаж роботи (14%): Довгий термін роботи надає співробітникам додаткового досвіду і впливає на їхню ефективність.
- Вміння працювати у колективі (18%): Здатність ефективно співпрацювати та взаємодіяти з колегами визначає успішність у роботі.
- Професійні якості, такі як працьовитість (16%), відповідальність (18%), уважність (14%): Ці якості вважаються ключовими у забезпеченні високої якості виконаної роботи.
- Етичне ставлення до колег та клієнтів (8%): Високий етичний стандарт у взаємодії з іншими є важливим елементом позитивного соціально-психологічного клімату.
- Толерантність у спілкуванні (9%): Здатність терпимо та поважно спілкуватися з різними людьми сприяє позитивним взаєминам у колективі.

Ці чинники взаємодіють та сприяють формуванню сприятливого середовища для професійної діяльності працівників банку.



**Рис. 2.5. Чинники, що сприяють успішному виконанню посадових обов'язків працівниками АТ «Сенс Банк»**

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження.

На думку менеджерів та спеціалістів відділення АТ «Сенс Банк», стаж роботи вважається найбільш важливим чинником для успішної професійної діяльності. Серед молодшого персоналу, вміння працювати у команді є пріоритетним фактором. Спеціалісти вважають найважливішими для ефективної діяльності вміння працювати у колективі та уважність.

Основні фактори, що утруднюють успішне виконання посадових обов'язків у банку, включають:

- Невміння налагоджувати контакти з колегами і клієнтами (24%): Навички міжособистісного спілкування та взаємодії з іншими вважаються ключовими для успішної роботи.
- Несприятливі умови праці (13%): Зручне та комфортне робоче середовище важливо для підтримки високої продуктивності та задоволеності працівників.
- Низький рівень заробітної плати (14%): Задоволення заробітної плати є фактором мотивації та впливає на загальну продуктивність.
- Халатне ставлення до своїх обов'язків (16%): Професійна дисципліна та відповідальність грають ключову роль у успішному виконанні робочих завдань.
- Несприятлива атмосфера у трудовому колективі (9%): Позитивний соціально-психологічний клімат є важливим для сприяння співпраці та командної праці.

Найбільшою причиною недобросовісного виконання роботи працівниками визначено недостатню мотивацію, яка пов'язана з низьким рівнем заробітної плати.

**Рис. 2.6 Чинники, що перешкоджають успішному виконанню посадових обов'язків працівниками АТ «Сенс Банк»**



Примітка. Розраховано автором на основі соціологічного дослідження

Стан соціально-психологічного клімату у колективі визначається різноманітними чинниками, які включають в себе не лише аспекти взаємовідносин, але й умови праці та рівень заробітної плати. Розглянемо деякі ключові чинники, які впливають на формування позитивного соціально-психологічного клімату:

1. Умови праці та задоволення від них: За результатами опитування 76,9% працівників вважають умови праці оптимальними. Однак, 23,1% працівників вважають, що умови праці не відповідають їхнім очікуванням. Недостатнє обладнання, зокрема в кредитному відділі, може впливати на якість роботи та загальний комфорт працівників.

2. Рівень заробітної плати: Заробітна плата є важливим мотиваційним фактором. Це може впливати на загальний настрій та ставлення працівників до своєї діяльності. Якщо працівники вважають, що їхні заробітні плати не відповідають їхнім зусиллям та внеску, це може впливати на їхню мотивацію та відданість роботі.

3. Умови праці в конкретних відділах: Опитування спрямоване на виявлення специфічних аспектів умов праці в кредитному відділі, де виявлено

проблеми з обладнанням. Це може впливати на робочий процес та сприйняття роботи працівниками.

В цілому, розглянуті чинники свідчать про важливість створення комфортних умов праці та справедливого винагородження для підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Незадоволеність рівнем заробітної плати є значущим аспектом в соціально-психологічному кліматі банку, що відображається у високому відсотку працівників, які вважають, що їхні поточні зарплати не відповідають їхнім основним потребам. Особливо висока невдоволеність серед працівників віком 20–30 років свідчить про те, що молодше покоління може виявляти великі вимоги до матеріального винагородження.

Управління заробітною платою виявляється не лише як засіб винагородження працівників, але і як стратегічний елемент для формування стабільного трудового колективу та забезпечення ефективності бізнес-процесів. Зниження плинності кадрів та стимулювання розвитку банку через стабільний персонал можуть бути досягнуті за рахунок правильної політики щодо заробітної плати.

Важливо також зазначити, що стимулювання персоналу включає не лише матеріальні аспекти, але і не матеріальні, такі як можливості для професійного зростання, розвитку та визнання досягнень. Забезпечення балансу між цими аспектами може сприяти поліпшенню соціально-психологічного клімату в організації.

Політика високої заробітної плати відображає важливий аспект в управлінні персоналом, особливо в банківській галузі, де конкуренція за талановитими та досвідченими кадрами є великою. Висока заробітна плата може бути ефективним інструментом для привертання та утримання кваліфікованих працівників.

Матеріальні стимули, такі як заробітна плата та премії, є важливою складовою системи мотивації, і вони можуть сприяти підвищенню продуктивності праці та покращенню результатів компанії. Важливою є також

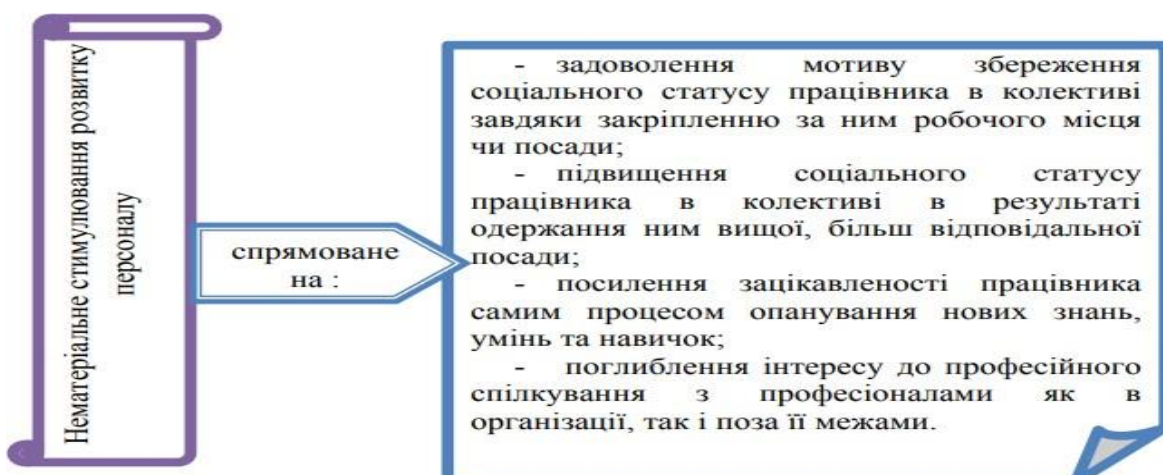
гнучкість системи перегляду заробітної плати, що дозволяє адаптувати її до результатів та внеску кожного працівника.

Нематеріальні стимули, які орієнтовані на розвиток персоналу, можуть включати можливості для професійного зростання, навчання та розвитку, що може бути ключовим чинником для утримання та мотивації висококваліфікованих працівників. Отже, збалансована політика, яка об'єднує матеріальні та нематеріальні стимули, може сприяти ефективному управлінню персоналом та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату в банку.

Нематеріальні методи мотивації, які ви описали, грають важливу роль у створенні позитивного робочого середовища та забезпеченні задоволеності працівників. Кар'єрний ріст, навчання та самонавчання, корпоративні заходи та визнання досягнень є ефективними інструментами для залучення та утримання талановитих кадрів.

Підняття одного з працівників до рівня керівника відділення є яскравим прикладом успішної реалізації політики кар'єрного росту. Це може викликати внутрішню мотивацію у всьому колективі, підсилюючи почуття визнання та стимулюючи інших працівників до досягнення власних кар'єрних цілей.

Додатково, проведення корпоративних заходів та святкування важливих подій, таких як день народження банку чи новорічний корпоратив, сприяє підвищенню командного духу та позитивного соціального клімату в колективі. Це також може покращити взаємовідносини між працівниками та керівництвом.



## Рис. 2.7. Основне призначення нематеріального стимулювання розвитку персоналу

Узагальнено, нематеріальні методи мотивації грають ключову роль у формуванні стабільного та задовільного робочого середовища.

Ваш аналіз свідчить про успішність та стабільність діяльності АТ «Сенс Банк». Деякі ключові висновки з вашого аналізу:

1. Довгострокова діяльність на ринку: Банк працює на ринку банківських послуг з 1992 року, а з 2023 року він став державним. Це свідчить про його стабільність та успішність на ринку.
2. Лояльність клієнтів: Зазначено, що банк є державним, що може вказувати на довіру та лояльність клієнтів. Це може бути результатом надання якісних послуг та вигідних умов для клієнтів.
3. Управління персоналом: Виділено велику увагу банку до підбору та розстановки кадрів. Ефективне управління персоналом є важливим чинником для досягнення високих стандартів обслуговування та підтримання репутації банку.
4. Клієнтоорієнтованість: Важливим аспектом діяльності банку є забезпечення якісно наданих банківських послуг у визначені терміни з максимальним задоволенням клієнта. Це підкреслює фокус банку на потребах та вигодах своїх клієнтів.

Загально взято, ваш аналіз вказує на позитивні аспекти діяльності банку, його успішність та стабільність на ринку банківських послуг.

Ваше дослідження надає важливий інсайт у соціально-психологічний клімат у відділенні АТ «Сенс Банк». Основні висновки можна сформулювати наступним чином:

1. Оцінка клімату: Більшість працівників (62%) оцінили соціально-психологічний клімат як «4», що може вказувати на загальне задоволення та сприятливі умови у колективі. Значна кількість працівників оцінили клімат як «відмінно» (22%), що свідчить про наявність позитивних аспектів у робочому

оточенні.

2. Труднощі та проблеми: Дослідження дозволило виявити основні труднощі, з якими стикається колектив. Важливо продовжити аналіз і розглядати можливі шляхи вирішення цих проблем для поліпшення робочого середовища.

3. Різноманітність оцінок: Одержані різні оцінки (від «3» до «відмінно») вказують на різноманітність думок та відчуттів серед персоналу. Це може бути важливим аспектом для подальших досліджень та впровадження заходів для збереження позитивного клімату та вдосконалення тих аспектів, які потребують уваги.

Загалом, ваше дослідження надає конструктивний огляд стану робочого середовища та дозволить визначити напрямки для подальших заходів для поліпшення соціально-психологічного клімату в організації.

Після аналізу сучасного стану соціально-психологічного клімату в колективі АТ «Сенс Банк», виникає кілька ключових напрямків для його поліпшення. Пропонуються такі шляхи удосконалення:

1. Створення оптимальних умов праці:

- Провести оцінку робочих місць для забезпечення комфортної та безпечної робочої обстановки.

- Реалізувати ініціативи щодо покращення робочого середовища та розгляду можливостей гнучких графіків роботи.

2. Підвищення рівня оплати праці:

- Провести аналіз ринку щодо зарплат у банківській галузі та визначити конкурентоспроможний рівень оплати.

- Розглянути можливість введення систем преміювання та інших бонусів для стимулювання високих результатів.

3. Забезпечення лояльного ставлення керівництва:

- Впровадити систему зворотного зв'язку для регулярного обговорення проблем та потреб працівників.

- Створити програми професійного росту та розвитку, що сприятимуть задоволенню кар'єрних амбіцій співробітників.



- Організувати події та заходи для підтримки командного духу та покращення взаємин між керівництвом і підлеглими.

4. Підвищення рівня заробітної плати та створення оптимальної системи мотивації:

- Вивчити та впровадити механізми підвищення зарплати для стимулювання високих результатів.

- Створити більше можливостей для професійного росту та освіти працівників.

- Розробити прозору та справедливу систему преміювання за досягнення цілей.

Ці заходи мають на меті покращення клімату в організації, сприяючи задоволенню праці та підвищенню продуктивності.

На підставі висновків працівників банку, основним напрямком для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі АТ «Сенс Банк» визначається підвищення рівня заробітної плати та створення ефективної системи мотивації. За даними опитування, 41% працівників вбачають саме в цих напрямках ключові можливості для поліпшення умов праці та загального клімату в офісі.

Такий підхід може допомогти зберегти і залучити висококваліфікованих співробітників, сприяти їхній продуктивності та відчуттю власної цінності для компанії. Підвищення рівня заробітної плати може слугувати стимулом для досягнення високих результатів, а ефективна система мотивації сприятиме більш глибокій залученості та задоволенню працівників.

Отже, імплементація цих заходів може позитивно позначитися на загальному кліматі та результативності трудового колективу АТ «Сенс Банк».

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Механізм запобігання конфліктам в підприємстві

Для того щоб запропонувати модель організаційного механізму запобігання конфліктам в АТ "Сенс Банк", важливо розглянути алгоритм дії керівника під час управління конфліктами. Залежно від характеру конфлікту, умов його виникнення і розвитку, менеджер повинен визначити свій підхід.

Основна ідея полягає в тому, щоб не вирішувати конфлікт категорично, але ефективно управляти ним. Першочерговим завданням управління конфліктом є вивчення його джерел. Менеджер повинен з'ясувати природу конфлікту: чи це проста суперечка про ресурси, непорозуміння щодо проблеми, відмінність у підходах до системи цінностей, чи конфлікт, викликаний взаємною нетерпимістю і психологічною несумісністю.

Після визначення причин конфлікту важливо мінімізувати кількість учасників. Зазначено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль потрібно для його вирішення. Отже, управління конфліктом включає в себе аналіз його кореневих причин та подальше обмеження учасників з метою полегшення процесу розв'язання.

Якщо керівник не може самостійно розібратися у природі та джерелах конфлікту, він може залучити компетентних осіб або експертів. Експерти можуть надати об'єктивний погляд на ситуацію, і їхня думка часто вважається більш переконливою, ніж думка самого керівника.

Це пов'язано з тим, що учасники конфлікту можуть сумніватися в об'єктивності керівника, який виступає як арбітр. Така ситуація може породжувати підозри і враження, що керівник може прихильно відноситися до однієї зі сторін конфлікту. Це може поглибити конфлікт, оскільки "скривджена" сторона може почати боротьбу не лише з опонентом, але й із самим керівником.

Залучення експертів створює можливість для об'єктивного аналізу та розв'язання конфлікту, сприяючи виникненню рішень, які вважаються більш

об'єктивними та справедливими для всіх сторін.

Кроки, які рекомендується вживати керівнику при управлінні конфліктом, наведено у таблиці 3.1. У даному контексті, існує кілька стратегій поведінки та відповідних дій менеджера, спрямованих на вирішення конфлікту.

Поведінка менеджера в умовах конфлікту може бути розглянута як комбінація двох незалежних вимірів:

1. Наполегливість: Цей вимір визначає, наскільки поведінка особистості спрямована на досягнення власних інтересів та меркантильних цілей.
2. Кооперативність: Цей вимір описує поведінку, спрямовану на врахування інтересів інших осіб для задоволення їхніх потреб.

Зазначені стратегії та дії керівника можуть варіюватися від наполегливого застосування власних інтересів до кооперативного підходу, спрямованого на забезпечення задоволення потреб усіх сторін конфлікту. Такий підхід дозволяє керівнику ефективно взаємодіяти з різними ситуаціями конфлікту, враховуючи індивідуальність кожного випадку.

*Таблиця 3.1*

#### **Алгоритм управління конфліктом**

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) діяльності
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод (вивчення біографічних даних учасників)
2	Обмеження кількості учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення чи покарання
3	Додатковий аналіз конфлікту	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес (медіація)
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи

Примітка. Складено на основі [36].

Силове розв'язання конфлікту - застосування силових заходів для придушення інтересів конфліктерів. Це може включати в себе різні методи, такі

як фізичний тиск, переведення на іншу роботу або різні способи роз'єднання конфліктуючих сторін. Такий підхід може тимчасово припинити конфлікт, але часто не розв'язує його кореневих причин і може призвести до подальших проблем.

Розв'язання конфлікту за вироком включає в себе винесення рішення сторонньою інстанцією, такою як комісія, керівник організації або суд. Це рішення може мати характер наказу або рішення, яке вирішує конфліктну ситуацію. Важливо, щоб вирішення було об'єктивним та справедливим для всіх сторін конфлікту, і часто цей метод використовується, коли необхідно дотримуватися законодавчих норм або вирішити питання на рівні вищого органу управління.

«У процесі управління конфліктом виділяють конкретні види впливу: діагностика, прогнозування, профілактика, запобігання, послаблення, урегулювання, розв'язання, завершення. Крім того, до управління конфліктом належать також припинення, усунення, гасіння. Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення й розвитку» [32].

«Регулювання конфліктних взаємодій стає більш ефективним, якщо використовуються психологічні механізми управління конфліктами» [41].

Існують три основних психологічних механізми для контролю конфліктів: вплив на партнера, оцінка вигравшів-програшів та навчання.

Механізм впливу на партнера включає в себе кілька технічних прийомів. По-перше, це демонстрація посилення власних ресурсів, коли одна сторона намагається підтвердити свою правоту через інструкції, постанови і подібні засоби. Реакція на цей прийом може призвести до визнання поразки або мобілізації додаткових ресурсів з боку іншої сторони.

Інші техніки включають в себе використання тактики очікування для створення невизначеності для опонента, раптовий напад на супротивника, спонукання через нав'язування спеціальних умов, які обмежують самостійність іншої сторони, а також дезорієнтацію та дезінформацію в критичних ситуаціях.

Використання механізму оцінювання вигравшів-програшів у конфлікті

призначає його розгляд як гри, де кожен хід залежить від попереднього. У такому підході постійно відбувається суб'єктивне оцінювання всіх індивідуальних кроків в контексті вигравів і програшів.

У цьому контексті важливо відзначити, що відсутність швидкої та правильної реакції однієї зі сторін на дії іншої вважається програшем. Ситуацію оцінюється за тим, наскільки ефективно сторони взаємодіють і реагують на дії одна одної. Такий підхід враховує динаміку взаємодії та взаємозалежність кроків.

Міра виграшності ситуації визначається фактом соціального прийняття або схвалення дій учасників конфлікту. Таким чином, успішний вибір кроків у грі конфлікту може бути визнаний іншими учасниками або соціальним середовищем як стратегічно вигідний.

Управління конфліктами — це систематичний та цілеспрямований вплив на розвиток конфлікту в межах конкретного трудового колективу. Успішність управління конфліктами напряду впливає на продуктивність та ефективність діяльності працівників АТ «Сенс Банк». Основним відповідальним за управління конфліктними ситуаціями є директор відділення банку.

У цьому процесі працівники виступають об'єктами впливу. Це означає, що директор взаємодіє з працівниками для вирішення конфліктів та забезпечення гармонійного функціонування трудового колективу. Директор відділення повинен розуміти природу конфліктів, виявляти їхні причини та впливати на хід розвитку ситуацій в інтересах покращення взаємовідносин та підвищення ефективності роботи колективу.

Успішне управління конфліктами передбачає вміння директора застосовувати різні стратегії врегулювання, сприяти виникненню конструктивних діалогів та розробляти рішення, які враховують інтереси всіх сторін. Відправна точка управління конфліктами — це сприяння позитивному розвитку трудового колективу та створення сприятливого робочого середовища.

Компетентний у своїй справі керівник повинен уникати виникнення та розвитку конфліктних ситуацій у колективі. Крім того, від нього очікується

наявність глибоких юридичних та психологічних знань. Це допомагає ефективно та своєчасно вирішувати конфлікти, що виникають у трудовому колективі банку. Керівник повинен застосовувати конкретні методи подолання конфліктів та, для запобігання їх виникненню у майбутньому, використовувати свій особистий приклад як засіб уникнення конфліктних ситуацій. Особистість та поведінка керівника повинні служити прикладом для підлеглих, на який можна орієнтуватися та наслідувати.

З метою вивчення рівня конфліктності у трудовому колективі відділення №42 АТ «Сенс Банк» було проведено соціологічне дослідження. Результати показали середній рівень конфліктності в колективі. Опитування допомогло встановити взаємозв'язок між соціальною структурою персоналу та рівнем конфліктності. Це може служити базою для подальших заходів управління конфліктами та покращення взаємовідносин у колективі банку.

Результати опитування вказують на те, що більшість працівників (69%) не вбачають причин виникнення конфліктів у відмінностях соціальної структури, а лише 13% вважають різні погляди на події як фактор, що спричиняє конфлікти. Опитані працівники АТ «Сенс Банк» визнали, що часто ініціаторами конфліктів виступають неформальні лідери (60%), а самі конфліктні ситуації часто пов'язані з професійною діяльністю (68%). Також було відзначено, що особисті риси характеру працівників можуть сприяти виникненню конфліктів, такі як надмірна критичність, прямолінійність, дратівливість, образливість та нетерпляче ставлення до критики.

Однак виявлено, що керівництво АТ «Сенс Банк» приділяє недостатньо уваги соціально-психологічним аспектам управління персоналом. Вирішення конфліктних ситуацій залишається на відповідальності самим конфліктуючим сторонам, а це може призвести до неефективного врегулювання. Для покращення ситуації важливо, щоб керівництво створило передумови для ефективного управління конфліктами та звернуло увагу на соціально-психологічні аспекти взаємодії у колективі.

Рівень конфліктності у колективі відділення АТ «Сенс Банк» не є вельми

високим, але водночас існує необхідність у розробці та реалізації основних напрямків управління конфліктними ситуаціями з боку керівництва банку. До цих напрямків можна віднести наступне:

- Прогнозування виникнення конфлікту:
  - Аналізування потенційних джерел конфліктів у трудовому колективі;
  - Визначення факторів, які можуть призвести до конфліктних ситуацій;
  - Розробка стратегій антиципації можливих конфліктів.
- Профілактика конфлікту:
  - Забезпечення ефективної комунікації та взаєморозуміння в колективі;
  - Організація тренінгів та семінарів з розвитку командної роботи та врегулювання конфліктів;
  - Створення сприятливого робочого середовища, що сприяє зменшенню напруги та непорозумінь.
- Регулювання конфлікту:
  - Залучення керівництва для вирішення конфліктів на ранніх етапах;
  - Застосування методів медіації та посередництва для сприяння діалогу між конфліктуючими сторонами.
- Розв'язання конфлікту:
  - Визначення конкретних кроків для вирішення конфлікту;
  - Розробка плану дій та вжиття ефективних заходів для завершення конфліктної ситуації.

Доцільність застосування цих заходів повинна визначатися керівником в залежності від конкретної ситуації та її специфіки, з метою попередження та ефективного управління конфліктами у трудовому колективі банку.

Для того, щоб уникнути частого виникнення конфліктів у колективі, керівнику АТ «Сенс Банк» рекомендується приймати заходи з його запобігання. Одним з ефективних методів уникнення конфліктних ситуацій є прогнозування, яке спрямоване на визначення основних причин конфліктів керівництвом банку.

Основою для прогнозування є результати дослідження соціально-психологічних явищ у колективі, таких як соціально-психологічний клімат,

рівень соціальної напруженості та наявність неформальних лідерів. Тому керівництво АТ «Сенс Банк» повинно періодично організовувати проведення анкетування серед співробітників. Це дозволить отримати інформацію про рівень задоволеності працівників існуючою системою управління та вивчити стан взаємовідносин у колективі, які в певній мірі можуть бути причинами виникнення конфліктних ситуацій.

Для попередження конфліктів слід вдосконалювати управління трудовим колективом. Основні напрями запобігання конфліктним ситуаціям включають:

- Створення та реалізація оптимальної системи стимулювання працівників:
  - Забезпечення чітких та справедливих систем нагородження та визнання досягнень;
  - Використання мотиваційних інструментів для підтримки продуктивності та підвищення морального стану колективу.
- Врахування психологічних особливостей підлеглих у системі управління персоналом:
  - Проведення аналізу та врахування індивідуальних особливостей працівників при прийнятті управлінських рішень;
  - Розвиток навичок емпатії та співпраці для забезпечення ефективної комунікації.
- Укомплектування робочих місць працівниками відповідно до їхніх індивідуальних психологічних особливостей:
  - Врахування навичок, інтересів та сильних сторін кожного працівника при розподілі обов'язків.
- Вираження керівником соціальної справедливості по відношенню до підлеглих:
  - Забезпечення рівних можливостей та справедливого розподілу ресурсів;
  - Уникнення упередженості та дискримінації.
- Створення передумов для формування сприятливого соціально-психологічного клімату:
  - Заохочення колективних заходів та взаємодії між працівниками;



- Розвиток взаєморозуміння та підтримки в колективі.
- Дотримання службового етикету:
  - Підтримання професійної та етичної поведінки серед працівників;
  - Впровадження правил взаємодії та комунікації, спрямованих на уникнення конфліктів.

Реалізація вказаних заходів дійсно вимагає від керівництва додаткових зусиль, часу та матеріальних ресурсів. Проте ці витрати можуть бути оправданими, оскільки створення сприятливого робочого середовища та управління конфліктами може значно поліпшити продуктивність та сприяти позитивним взаємовідносинам в колективі.

Запобігання конфліктам та вивчення причин їх виникнення дозволяє керівництву створити атмосферу, що сприяє високій ефективності праці співробітників банку. Це може вплинути на загальний клімат в організації та покращити якість роботи команди.

Профілактика конфліктів, в свою чергу, передбачає активне усунення чинників, які можуть стати причинами конфліктів. Це може включати своєчасну ідентифікацію та вирішення проблем, розвиток ефективної комунікації, а також забезпечення чітких правил та процедур для уникнення непорозумінь.

Такі стратегії дозволяють банку не лише уникнути потенційних конфліктів, але й покращити загальний клімат та сприяти плідній співпраці між працівниками.

Для запобігання конфліктам в колективі АТ «Сенс Банк» керівник повинен створити сприятливий соціально-психологічний клімат, сприяти безконфліктній комунікації та підтримувати позитивне ставлення співробітників до змін і нововведень в організації.

«Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є основним інструментом у забезпеченні безконфліктних взаємин. Здоровий соціально-психологічний клімат дає можливість за короткий термін вирішити конфлікт, а також подолати напруженість у взаєминах деяких членів трудового колективу банку. Сприятливість психологічної атмосфери колективу дає змогу об'єктивно

оцінити причини виникнення суперечки, сформувавши вірну думку та по-товариськи вирішити конфлікт. У такому колективі конфлікт не має підстав розвиватися набуваючи при цьому все більших негативних наслідків, тому ліквідується за короткий термін часу» [34].

Для контролю над рівнем конфліктності серед працівників АТ «Сенс Банк» керівник може впроваджувати оптимальну систему стимулювання, застосовувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, проводити комплексне дослідження психологічної атмосфери у колективі та вивчати основні потреби та інтереси працівників.

На взаємовідносини у колективі АТ «Сенс Банк» значний вплив мають зміни та нововведення, які періодично відбуваються в державі. Такі зміни, як війна, пандемія, робота онлайн, зміна форми власності, комп'ютеризація та використання нових технологій, можуть викликати труднощі та дискомфорт у сприйнятті нововведень. Керівник АТ «Сенс Банк» повинен використовувати психологічні прийоми для впливу на конфліктні ситуації, що можуть виникнути внаслідок цих змін. До таких прийомів можна віднести проведення колективних обговорень перед впровадженням нововведень, урахування думки підлеглих при плануванні та реалізації змін, організацію комплексної підготовки до нововведень та проведення навчання, пов'язаного з труднощами засвоєння та застосування нових методик чи технологій.

Для керівника АТ «Сенс Банк» важливо не лише створити сприятливий соціально-психологічний клімат та розумно впровадити зміни у професійну діяльність персоналу, але й забезпечити умови для безконфліктного спілкування. Саме спілкування є невід'ємним інструментом для вирішення конфліктних ситуацій та часто може бути причиною виникнення сварок і непорозумінь. Такі конфліктні ситуації можуть виникати через порушення правил спілкування, такі як неправильне слухання, невідповідне використання етикету, особисті відчуття неприязні до інших учасників розмови, надмірна емоційність, або неадекватні комунікативні навички, що виражаються в недостатній ясності та чіткості висловлення власних думок.

«В основі виникнення такого типу конфлікту лежать особистісні причини, що виражаються у ставленні до етики, дотриманні норм та правил культури спілкування. Як правило, при виникненні такого конфлікту керівнику важко обрати правильну тактику поведінки. Він повинен використовувати індивідуальний підхід, що ґрунтується на застосуванні певних засобів впливу на проблемну ситуацію» [34].

Керівник АТ «Сенс Банк» може запобігати конфліктам, пропагуючи серед колективу дотримання етичних норм та правил у поведінці співробітників. Важливо, щоб сам керівник виступав як приклад у цьому відношенні, щоб його власна поведінка була зразком для наслідування, підсилюючи ефективність пропаганди зобов'язань.

Коли конфліктна ситуація вже виникла і розвивається, профілактика та прогнозування можуть бути неактуальними. У цьому випадку керівникові слід вжити радикальних заходів для швидкого врегулювання та вирішення конфлікту. Головне завдання управлінця полягає в тому, щоб якнайшвидше здійснити необхідні дії для вирішення конфлікту. Вибір між використанням механізму регулювання та переходом безпосередньо до вирішення конфліктних ситуацій залежить від поточного етапу розвитку конфлікту.

Регулювання конфлікту спрямоване на обмеження та послаблення процесу розвитку конфлікту. Ця процедура передбачає активну участь керівництва у вирішенні конфліктної ситуації. Для цього необхідно отримати повноцінну та достовірну інформацію щодо конфлікуючих сторін та причин конфлікту. На основі цих даних керівництво може визначити методи і засоби впливу на конфлікт та спрямувати їх на досягнення конструктивного вирішення.

Керівництву АТ «Сенс Банк» слід вибрати одну з технологій регулювання конфліктної ситуації у колективі. Можливі варіанти включають:

- Соціально-психологічна технологія, яка передбачає роботу керівника з неформальними лідерами колективу для зменшення соціальної напруженості у трудових взаємовідносинах.
- Комунікативна технологія, яка націлена на налагодження ефективної

комунікації між сторонами конфлікту.

- Інформаційна технологія, що здійснюється шляхом надання повноцінного інформаційного забезпечення у процесі вирішення конфліктної ситуації.
- Організаційна технологія, яка передбачає завчасне вирішення кадрових питань та застосування обґрунтованого комплексу заохочень та покарань на практиці.

Застосування зазначених технологій керівником АТ «Сенс Банк» дозволить вирішити конфліктну ситуацію та досягти згоди між сторонами конфлікту. Проте важливо врахувати, що ефективне вирішення конфлікту можливе лише при комплексному застосуванні вказаних методик.

Розглянуті технології придатні на початкових етапах розвитку конфлікту. У випадку, коли конфлікт досяг кульмінації, спроби врегулювання можуть бути марними. В цьому випадку на керівника покладаються повноваження з мудрого розв'язання конфліктної ситуації. Його завданням є вплив на конфліктуючі сторони таким чином, щоб конфлікт вирішився повністю (абсолютне усунення причин і предмету конфлікту) та досягнення компромісу. Простіша технологія вирішення конфліктів передбачає визначення об'єктивних причин і винуватців конфлікту. На основі цієї інформації формується відповідна лінія поведінки керівника для управління конфліктними ситуаціями.

Треба відзначити, що важливо задовольняти потреби та інтереси працівників банку, як одну з ключових передумов уникнення конфліктів.

Керівництво АТ «Сенс Банк» повинно вживати всіх можливих заходів для попередження конфліктів та створення сприятливого середовища для успішної трудової діяльності.

На нашу думку, основними шляхами попередження конфліктних ситуацій мають бути:

- Активна участь керівника АТ «Сенс Банк» у житті трудового колективу.
- Аналіз якості трудової діяльності працівників.
- Дослідження психологічної сторони взаємовідносин співробітників банку.
- Забезпечення оптимальних умов праці для підвищення рівня задоволеності працівників своєю працею.

- Застосування керівництвом комплексу заохочень та покарань.
- Забезпечення справедливого та об'єктивного ставлення до підлеглих.
- Заохочення працівників дотримуватися етичних норм та правил у відношенні до своїх колег.

Так, вказані заходи є важливою основою в системі управління конфліктними ситуаціями в АТ «Сенс Банк». Їх реалізація спрямована на попередження виникнення конфліктів та досягнення низького рівня конфліктності в трудовому колективі. Це, в свою чергу, сприятиме налагодженню взаємовідносин всередині колективу та зменшенню кількості конфліктних ситуацій, що може сприяти покращенню робочого середовища та підвищенню ефективності роботи співробітників банку.

Отже, в колективі АТ «Сенс Банк» зафіксовано середній рівень конфліктності. Зараз система управління конфліктами не є ефективною, оскільки конфлікти часто вирішуються сторонами самостійно, і керівник при цьому проявляє пасивність у вирішенні конфліктних ситуацій. З цього приводу, керівнику варто переглянути свій підхід до управління конфліктами, більш активно брати участь у вирішенні конфліктів та проявляти ініціативу.

Важливо впроваджувати стратегії запобігання, профілактики, регулювання та вирішення конфліктів, що визначають основні напрями управління конфліктними ситуаціями на практиці.

Дослідження психологічних аспектів взаємин між співробітниками, яке здійснюється в системі управління конфліктами АТ «Сенс Банк», є важливим елементом. Це оправдано тим, що характер міжособистісних відносин прямо впливає на рівень конфліктності в колективі. Тому важливо, щоб у керівництві банку був відділ кадрів, де працює спеціаліст, відповідальний за дослідження та аналіз цих аспектів. Такий підхід дозволить виявити причини невдоволення працівників вчасно, що може послужити основою для запобігання виникненню та подальшого розвитку конфліктів.

### **3.2. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на**

## підприємстві

Взаємодія керівника в конфліктних ситуаціях має визначальне значення для успішного управління конфліктами та створення ефективного механізму їх запобігання. Ключові аспекти, які варто враховувати:

1. Аналіз конфліктів: Керівник повинен бути здатний аналізувати конфліктні ситуації, визначати ключові проблеми та ідентифікувати учасників конфлікту.
2. Емпатія: Вміння ставитися на місце інших допомагає розуміти корінь проблем та покращує спілкування, сприяючи зменшенню конфліктів.
3. Навички медіації: Керівник повинен володіти здатністю діяти як посередник, сприяючи знаходженню спільних рішень та полегшуючи конфліктні ситуації.
4. Прийняття рішень: Здатність приймати обґрунтовані рішення та керувати командою під час конфліктів є важливою для успішного вирішення конфліктних ситуацій.

Взаємодія з персоналом для керівника передбачає відкритість в комунікації, прозорість та чесність. Ефективне слухання та уважне врахування поглядів всіх сторін конфлікту є ключовими навичками. Керівник повинен спрямовувати зусилля на пошук конструктивних рішень, акцентуючи на розв'язанні проблем, а не на винищенні винуватців. Залучення всіх сторін до співпраці, спільної розробки та впровадження рішень є важливим елементом управління конфліктами.

Для запобігання конфліктам важливо вживати ряд заходів, таких як: Встановлення чітких правил, які регулюють конфліктні ситуації, а також застосування заходів попередження конфліктів, таких як тренінги та розвиток команди.

Стимулювання командної співпраці через заходи, що сприяють зміцненню командного духу і визнанню індивідуальних внесків, є також важливим елементом.

Навчання навичкам співпраці, ефективної комунікації та розвиток міжособистісних навичок є ключовими компонентами управління конфліктами.

Моніторинг робочого середовища, що включає анкетування, збір думок працівників та аналіз структури команди, дозволяє вчасно виявляти проблеми та усувати їх на ранніх етапах.

Ефективне управління змінами через чітку комунікацію, сповіщення та залучення персоналу до розробки та впровадження нововведень сприяє адаптації до змін в організації.

Здатність керівника ефективно управляти конфліктами та працювати над їх запобіганням є критичною для створення здорового робочого середовища та підтримки ефективності персоналу.

Покращення системи управління конфліктами в банку визнається важливим елементом для забезпечення позитивного організаційного клімату та підтримки продуктивної комунікації.

Подолання та профілактика конфліктів є ключовими для забезпечення стабільності та ефективності роботи в АТ "Сенс Банк".

Ми пропонуємо кілька напрямків для удосконалення системи управління конфліктами в АТ «Сенс Банк»:

1. Розробка політики управління конфліктами:

- Створення чіткої політики управління конфліктами, яка включатиме стратегії вирішення та попередження конфліктів.

- Розробка інформаційної кампанії та навчання персоналу з основ цієї політики для широкого розуміння та прийняття всіма працівниками.

2. Навчання навичкам вирішення конфліктів:

- Організація регулярних тренінгів для персоналу, спрямованих на покращення навичок ефективної комунікації та вирішення конфліктів.

- Залучення професійних тренерів чи конфліктологів для проведення спеціалізованих семінарів з вивчення навичок вирішення конфліктів для всього персоналу.

- Виховання усіх рівнів управління про важливість конструктивної взаємодії в ситуаціях конфлікту, сприяючи сприятливому клімату та ефективній співпраці всередині банку.

### 3. Створення механізмів зворотного зв'язку:

- Розробка системи для збору зворотного зв'язку від працівників стосовно конфліктних ситуацій.

- Регулярне оновлення процедур та політик управління конфліктами на основі отриманих відгуків для найбільшої ефективності.

### 4. Створення комітету з управління конфліктами:

- Формування комітету, що включає представників різних відділів банку.

- Завдання комітету - виявлення, аналіз та вирішення конфліктів на ранніх етапах для попередження їхнього подальшого розвитку.

### 5. Стимулювання відкритості та комунікації:

- Створення культури, що сприяє відкритості та ефективній комунікації всередині організації.

- Забезпечення доступу до різноманітних каналів зв'язку для вираження думок та вирішення непорозумінь між працівниками банку.

### 6. Визначення медіаторів:

- Навчання та ідентифікація осіб в організації, які можуть виступати як нейтральні посередники в ситуаціях конфлікту.

- Забезпечення цих медіаторів ресурсами та авторитетом для ефективного вирішення конфліктів.

### 7. Аналіз інцидентів конфліктів:

- Регулярний аналіз конфліктних ситуацій для виявлення тенденцій та причин конфліктів.

- Впровадження корективних заходів на основі виявлених проблем для запобігання подальшому розвитку конфліктів.

### 8. Розробка та впровадження чіткої політики щодо управління конфліктами в організації:

- Забезпечення доступу персоналу до документів, що регламентують процеси вирішення конфліктів.

### 9. Оптимізація структури та процесів:

- Перегляд структури організації та процесів для зменшення можливих джерел



конфліктів.

- Запровадження гнучких методів роботи та взаємодії для підтримки сприятливого робочого середовища.

10. Система винагород та визнання:

- Впровадження системи винагород за успішне вирішення конфліктів та досягнення позитивних результатів.

- Забезпечення визнання працівників, які долучаються до позитивного підходу у розв'язанні конфліктів.

11. Стимулювання позитивної корпоративної культури:

- Формування цінностей та норм, які сприяють співпраці та взаєморозумінню.

- Визначення та підтримка об'єднуючих ініціатив та заходів для створення позитивного корпоративного середовища.

12. Психологічна підтримка працівників:

- Забезпечення доступу до професійної психологічної підтримки для працівників, які переживають конфліктні ситуації.

- Встановлення конфіденційних каналів звернення для отримання допомоги та консультацій.

13. Визначення ролі керівництва:

- Сприяння позитивному прикладу з боку керівництва в управлінні конфліктами.

- Залучення керівників до процесів вирішення конфліктів та їх активна підтримка для підсилення ефективності управління конфліктами в організації.

Впровадження цих заходів не лише допоможе уникнути конфліктів, але й сприятиме формуванню більш ефективної та єднаної команди. Це сприятиме зниженню рівня конфліктності, створенню сприятливого організаційного клімату, де працівники можуть успішно співпрацювати та досягати спільних цілей. Такий підхід сприяє позитивному розвитку АТ «Сенс Банк», сприяючи загальному успіху банку.

## **ВИСНОВКИ**

Успішність управління не тільки залежить від індивідуальних характеристик особистості, але й від глибокого розуміння управлінських завдань та ефективних методів мотивації та об'єднання зусиль всіх членів команди для досягнення цілей банку.

Результати дослідження конфліктної взаємодії у відділенні №42 АТ «Сенс Банк» вказують на наявність конкретних особливостей у виникненні, розвитку та вирішенні конфліктів, що обумовлені специфікою виробничих та управлінських відносин в банку.

Дослідження підтверджує, що конфлікт – це зіткнення протилежних тенденцій у психіці окремої особи, взаємовідносинах групи людей чи організацій, і виникає внаслідок розбіжностей у поглядах, позиціях та інтересах. Важливим фактором впливу на наслідки конфлікту є ефективність його управління, особливо ролі менеджера.

Варто відзначити, що конфлікти можуть мати різні типи, такі як соціально-трудова конфлікт, який охоплює різні рівні соціально-трудова відносин. Це може бути широкомасштабне суперництво різних соціальних сил на макрорівні,

менш масштабні конфлікти між працівниками і роботодавцями в галузі, регіоні чи підприємстві, а також міжособистісні протиріччя.

Результати такого дослідження можуть служити основою для розробки ефективних стратегій управління конфліктами на всіх рівнях, що сприятиме створенню сприятливого робочого середовища та покращенню соціально-трудових відносин в АТ "Сенс Банк".

Конфлікт в управлінській діяльності представляє собою неот'ємний елемент комунікативного процесу зі своєю специфікою. Його вплив та напрямок, чи то деструктивний, чи конструктивний, у сфері управління залежать від зовнішніх чинників та індивідуально-психологічних особливостей учасників конфлікту. Ці особливості пов'язані з системою оцінних відносин особистості та адекватністю її самооцінки.

Для проведення дослідження конфліктності відділення №42 АТ «Сенс Банк» було використано анкетування серед співробітників за допомогою спеціально розробленої анкети. Основною метою цього опитування було визначити, як працівники самі оцінюють рівень конфліктів та взаємин з керівництвом в банку.

За результатами соціологічного опитування виявлено, що ситуація з конфліктами в цьому колективі не є загостреною, оскільки лише 10,2% респондентів визнали свою схильність до суперництва та протистояння в разі участі в конфлікті. Аналіз анкет показав, що значна частина конфліктів пов'язана з управлінськими недоліками. Більшість респондентів розуміє корені конфліктів, готові шукати способи їх вирішення та схильні до компромісів для урегулювання конфліктних ситуацій.

Більшість опитаних співробітників визнають необхідність для керівника проходження курсів з регулювання та вирішення конфліктних ситуацій. У відділенні №42 АТ «Сенс Банк» виділяють два основних типи конфліктів: між колегами та між підлеглими та керівником. Основними причинами конфліктів є професійні розбіжності та особиста неприязнь між учасниками.

Важливим елементом є дії керівника для забезпечення конструктивного

вирішення конфліктів, оскільки вони мають визначальне значення для створення оптимальних умов управлінської діяльності. Компетентні дії керівника на ранніх етапах виникнення конфлікту можуть запобігти його подальшому розвитку або визначити конструктивний шлях вирішення.

Результати нашого дослідження підтверджують, що показники, пов'язані із виникненням міжособистісних конфліктів у управлінському середовищі, корелюють із особистісними якостями керівника. Уміння керівника проводити переговори та ефективно управляти персоналом визначає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Дослідження також підкреслило необхідність роз'яснення та навчання працівників, особливо керівників, навичкам вирішення конфліктів та оволодіння основними моделями поведінки в управлінні конфліктами в банку.

Запропоновано звертатися до центрального офісу банку та використовувати послуги психолога з метою попередження та розв'язання конфліктів та надання підтримки менеджеру з персоналу.

Розробка карти ліній конфліктів є важливим кроком у вдосконаленні системи управління конфліктами для відділення №42 АТ «Сенс Банк». Цей інструмент дозволить вам визначити основні області конфліктів у колективі та їх причини.

На основі цієї карти можна розробити конкретні заходи для вирішення конфліктів, враховуючи їхні особливості та динаміку. Загальні заходи можуть включати тренінги з комунікаційних навичок, розвиток емпатії та сприяння співпраці. Також, індивідуальні заходи можуть бути спрямовані на розвиток конфліктнорозв'язувальних навичок конкретних груп чи працівників.

Узагальнюючи результати аналізу та розробки карти конфліктів, ви зможете створити ефективний план управління конфліктами, спрямований на покращення організаційного клімату та сприяння спільній роботі колективу.

Необхідно також розглянути принципи управління та подолання конфліктів у відділенні №42 АТ «Сенс Банк»:

1. Встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту

включає: заборона на застосування насильницьких засобів; обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту; прийняття усіма сторонами певних правил вирішення конфлікту – організаційних етичних норм, чітких домовленостей; контроль з боку третіх осіб – керівництва.

2. Легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій. Легітимація процедур вимагає їх фіксації в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту.

3. Структуризація конфліктуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх силу.

4. Редукція конфлікту, тобто його послідовне послаблення шляхом перекладу на м'якший рівень протистояння або протистояння.

Впровадження запропонованих заходів для відділення №42 АТ «Сенс Банк» сприятиме покращенню робочих процесів та встановленню чіткої системи регулювання посадових обов'язків, що призведе до підвищення продуктивності та якості надання послуг.

Формування сприятливого психологічного клімату у колективі допоможе зменшити конфліктність і створить умови для ефективної співпраці серед персоналу. Мотивація досягнення найкращих результатів за допомогою ключових показників ефективності сприятиме підвищенню мотивації працівників. Збільшення корисного робочого часу та загальної продуктивності праці дозволить досягти оптимального використання ресурсів і покращити робочий процес в цілому.

Ваші рекомендації для відділення №42 АТ «Сенс Банк» включають наступні заходи для подолання та профілактики конфліктних ситуацій:

1. Профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із організацією робочих процесів:

- Введення чіткої регламентації етапів кожного процесу.
- Визначення відповідальних за кожен етап процесу.

- Складання форм звітності про хід виконання завдань.

2. Профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків:

- Складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади.

- Введення контролю виконання посадових обов'язків та призначення відповідальних осіб.

- Організація професійних навчань, включаючи методики продажів, роботи із відмовами та подолання конфліктів із клієнтами.

- Впровадження досліджень якості обслуговування методом «Таємний клієнт».

- Мотивація співробітників на досягнення результату та ефективну роботу через систему КРІ.