

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### «ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТА КОНСТРУКТИВНЕ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

Студентка 2-го курсу, 2м групи  
Спеціальності 053 Психологія  
спеціалізації Психологія

Поштурк Уляна  
Олександрівна

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
доктор. психол. наук,  
професор

Корольчук Валентина  
Миколаївна

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Науковий консультант  
канд.психол.наук,  
ст.викладач кафедри психології

Мостова Ірина  
Валентинівна

\_\_\_\_\_

*підпис  
консультанта*

Гарант освітньої програми  
доктор психол. наук,  
професор

Корольчук Валентина  
Миколаївна

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Київ 2020

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА СТУПЕНЯ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ТА КОНСТРУКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	7
<b>Розділ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОДІАГНОСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ, ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТИНГЕНТУ ТА РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	20
<b>Розділ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНФЛІКТІВ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	29
3.1. Аналіз результатів дослідження схильності до агресивності та конфліктної взаємодії у працівників ресторанного господарства .....	29
3.2. Аналіз результатів дослідження схильності особистості до конфліктної поведінки.....	31
3.3. Особливості стилю міжособистісних відносин працівників ресторанного господарства .....	32
3.4. Характеристика темпераментальних особливостей у взаємодії працівників ресторанного господарства.....	34
3.5. Програма психодіагностики та корекції конфліктів у працівників ресторанного господарства. ....	38
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52
<b>ДОДАТКИ</b> .....	61

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** За даними Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи розвитку ринку ресторанних послуг протягом останнього часу коливалися в межах 60-100% на рік. З впливом глобалізаційних процесів, виникає необхідність впровадження не лише технологічних інновацій, але й управлінських рішень з питань визначення та вирішення конфліктних ситуацій в колективі, що позитивно сприяє на розвиток закладу. Через плінність кадрів і постійну взаємодію працівників з гостями неминуче виникають конфліктні ситуації серед працівників на різних рівнях управління. Конфлікти в закладах ресторанного господарства є повсякденною реальністю, тому для ефективного вирішення виникаючих проблем працівник повинен володіти теоретичними знаннями і практичними навичками поведінки в конфліктних ситуаціях.

Важливість та актуальність психології конфліктів починаючи з 60–70х років доводить велика кількість робіт та наукових досліджень в сфері психології конфліктів та конфліктології, опублікованих зарубіжними вченими. Насамперед варто зазначити таких конфліктологів як З. Фройд, А. Пфедфер, К. Левін, К. Томас, Л.Р. Понді [22; 24-26; 50; 56; 69].

Вітчизняні вчені Г.В. Ложкін, М.І. Пірен та Н. І. Пов'якель, М.С. Корольчук, В.М. Корольчук [27; 28; 33; 34; 47; 48; 51] зробили вклад у розвиток конфліктології в Україні вивчаючи особливості виникнення та вирішення конфліктних ситуацій. В своїх працях особливу увагу приділяють питанням регуляції та діагностики конфліктів.

Також проблематику конфліктів розглядають такі вчені як С.М. Ємельянов А.Я. Анцупов, А.І. Шипілов [1; 14; 15; 69]. У своїх працях надають багато теоретичного та практичного матеріалу з методиками соціально-психологічної діагностики. Розкривають питання появи та причин конфліктів у підходах до реалізації управлінських рішень, в субординаційному характері стосунків, у соціальній та професійній адаптації керівника, тощо.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у визначенні психологічних чинників, особливостей проявів конфліктів і розробленні програми діагностики та професійної корекції конфліктів у працівників ресторанного господарства.

Відповідно до мети було сформульовано такі **завдання дослідження**:

1. Виявити ступінь розробленості проблеми конфліктів у взаємодії працівників ресторанного господарства.
2. Обґрунтувати психодіагностичний інструментарій, розробити концептуальну модель та охарактеризувати контингент досліджуваних.
3. Визначити психологічні особливості чинників та проявів конфліктів у працівників ресторанного господарства.
4. Розробити програму психологічної діагностики та корекції конфліктів у працівників ресторанного господарства.

**Об'єктом дослідження** є проблема конфліктів у сфері ресторанного господарства.

**Предметом дослідження** є особливості психологічних чинників та конструктивне розв'язання конфліктів у працівників ресторанного господарства

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань у роботі було використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження:

- *теоретичні*: описовий метод, аналіз наукової літератури, метод узагальнення отриманої інформації;
- *емпіричні*: спостереження; бесіда; експеримент; психодіагностичний інструментарій: Тест Айзенка на темперамент (ЕРІ), спрямований на визначення темпераментальних особливостей у взаємодії працівників ресторанного господарства, тест Кноблох – Фальконетт спрямований на визначення особливостей стилю міжособистісних відносин працівників ресторанного господарства; методика Томаса спрямована на вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки; та методика Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева спрямована

на визначення схильності суб'єкта до конфліктності і агресивності як особистісних характеристик [9; 20; 27; 68].

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у наступному:

- поглиблено знання про конфлікти, чинники та прояви конфліктів у працівників ресторанного господарства.
- на емпіричному рівні з'ясовано особливості виникнення конфліктів у працівників ресторанного господарства.
- дістали розвитку підходи щодо попередження виникнення та розв'язання конфліктних ситуацій.

**Практична значимість дослідження.** Результати, які були отримані можуть бути використані не тільки у вирішенні конфліктних ситуацій у працівників ресторанного господарства, але й в питаннях профвідбору, HR-менеджменту, роботи з персоналом, підготовці як керівників, так і підборі команди відповідно до психологічних особливостей керівника чи вже існуючого колективу. Про що є довідка з установи з закладу ресторанного господарства «Kritikos» в якому проводилось дослідження.

**Емпіричною базою** дослідження визначено менеджерів та офіціантів ресторану «Kritikos». Вибірку склали 32 працівники закладу віком від 18 до 42 років.

**Апробація результатів.** Основні положення та актуальність роботи оприлюднено в науковій статті «Аналіз наукових підходів та ступеня розроблення проблеми психологічних чинників та конструктивного розв'язання конфліктів у працівників ресторанного господарства», яка опублікована у збірнику наукових статей «Організаційна та економічна психологія» (Київський національний торговельно-економічний університет, 2020).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (95), додатків (4).

Робота містить 3 таблиці, 4 рисунка. Основний зміст випускної кваліфікаційної роботи викладений на 49 сторінках, загальний обсяг роботи – 113 сторінок.

## **РОЗДІЛ І. АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА СТУПЕНЯ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ТА КОНСТРУКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Вирішення конфліктів передбачає скорочення, ліквідацію або припинення всіх форм і видів конфліктів. Власники ресторанів і барів дуже добре знайомі з тим, як настрій команди впливає на продуктивність, тому посилення морального стану працівників може мати глибокий вплив на бізнес. Щасливий працівник виконує все своєчасно, пишається своєю роботою і прагне покращити свій досвід роботи з клієнтами [25].

Багато факторів перешкоджають працівникам у прямому та відкритому спілкуванні. Як результат – виникає високий ризик розвитку конфліктних ситуацій. Якщо офіціанти застосовують пряме спілкування вчасно, конфлікт можна уникнути, або його вплив можна звести до мінімуму. Кожен день відбуваються конфлікти, і їх успішне управління є ключовим елементом організаційного успіху. Нарешті, конфлікт є фактом життя, і якщо зрозуміти це та вплив конфлікту на ефективність роботи, то можна зробити конфлікт корисним і використовувати його для досягнення кращих результатів [50; 75; 91].

Під конфліктом розуміється реальна боротьба між групами або людьми, в незалежності від того, які засоби і джерела застосовує кожна зі сторін [67].

У психології конфлікт визначається як "зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями"[57].

Однією з найважливіших умов спілкування у пошуках вирішення конфлікту є контроль емоційної сфери. Коли людина охоплена емоціями і захоплена конфліктом, їй важко виражати свої думки й уважно вислуховувати

супротивника [55; 73; 79]. Існує два типи конфліктних випадків: особисті та організаційні. Особистісні конфлікти виникають у момент взаємодії людей, а причини їх виникнення можна підсумувати у наступних чотирьох групах [4; 74]:

1. Помилки в спілкуванні через неможливість та небажання людей слухати одне одного.
2. Негативна оцінка людини.
3. Недовіру серед людей в організації. Довіра є основою хороших міжособистісних відносин, оскільки вона розвиває та зміцнює систему цінностей та впевненості один одному. Для розвитку довіри до організації важливі п'ять аспектів: цілісність, компетенція, послідовність, лояльність та відкритість. Недовіра та підозрілість створюють гарну основу для потенційного конфлікту.
4. Особисті характеристики. Деякі люди починають конфлікти через їх особисту неприязнь. Коли люди з абсолютно різними особистостями повинні працювати разом, конфлікт не можна уникнути.

Вітчизняна дослідниця М.І. Пірен звертає увагу на те, що лише 20% конфліктів виникають через бажання одного або двох опонентів викликати конфліктну взаємодію. А 80% виникають незалежно від бажання самих учасників конфлікту. Це відбувається через особливості людської психіки, тому що більшість людей не надають значення конфліктогенам або не знають про конфлікти [47].

Основну роль у виникненні конфліктів відіграють *конфліктогени*. Це визначення дають словам, дії (бездіяльності), які можуть призвести до виникнення конфліктної ситуації [50, с. 49].

На підставі аналізу роботи Вахрушева, Д.В. Холоша та М., Дем'яненко М. виділяють основні групи причин конфліктів, які були адаптовані для сфери ресторанного господарства [68, с. 122] :

*Неправильний розподіл ресурсів.* Сюди відносять неправильну організацію робочого часу та простору, також недостатня кількість персоналу є значною проблемою для закладу. Відсутність персоналу зазвичай компенсують тим, що працівники вимушені працювати понаднормово. Як результат, у них



наколюється втома, що призводить до нервозності. Співробітник у такому стані може навіть на найменше заперечення з боку менеджера або гостя проявляти у відповідь агресію.

Неправильний розподіл персоналу по змінам може призвести до конфліктних ситуацій у випадку, коли менеджер не розраховує оптимальну кількість персоналу на зміну і офіціантам потрібно працювати з подвійним навантаженням. Це призводить до того, що офіціанти втомлені та обурені, сервіс нижче середнього, а гості незадоволені, через що кількість конфліктних ситуацій, які можуть виникнути – зростають у геометричній прогресії [35; 36].

Головне для менеджера – вміння визнати свою помилку при офіціантах і не допускати такої ситуації у майбутньому [76].

Подібна ситуація може призвести до конфліктів офіціантів з кухнею. При великому навантаженні офіціанти можуть не справлятися зі своєю роботою, наприклад невчасно винести страву або невірно пробити замовлення [40; 71; 72].

*Взаємозалежність поставлених завдань.* Зазвичай це відносять до питань взаємодії кухні та залу. Причин для конфлікту може бути безліч. Наприклад, не пробита або неправильно пробите у рахунку просмажування страви, довгий прийом замовлення і згодом невчасна видача страви.

Якщо між співробітниками кухні та залу напружені відносини (часто причина буває у конфлікті меж шеф-кухарем та керуючим), тоді будь-яка дрібниця може визвати серйозний конфлікт. Головне – спочатку обслужити гостя, а вже потім розбиратися в причинах конфлікту, який виник.

*Відмінність у цілях.* Якщо ціль керівника закладу у тому, щоб заклад став прибутковим та успішним, то він буде робити усе, щоб гості були задоволені сервісом, а заклад приносив прибуток. Такий керівник буде навчати персонал, покращувати умови праці, брати участь у розробці новинок, та робити усе, щоб його ціль по виведенню закладу на вищій рівень була виконаною. В іншій ситуації, коли адміністратор закладу має ціль лише заробити гроші при мінімальних зусиллях, то вона буде виконувати розпорядження керуючого, але

тільки ті, які їй до вподоби. Така ситуація може значною мірою може погіршити якість обслуговування та призвести до конфлікту.

*Різні методи по досягненню цілей.* Наприклад, є офіціант, мета якого – заробити гроші. Для цього він буде обслуговувати гостей за всіма стандартами, намагаючись отримати більше чайових. В цей час на кухні є кухар, мета якого теж заробити гроші, але для цього він буде економити на інгредієнтах страви.

В такому випадку, офіціант буде намагатися заробити якнайбільше прикладаючи до цього усі можливості, з іншої – його мета не може бути досягнутою, так як гість розчарований якістю страви, тому залишає офіціанту менше чайових. Після такого офіціант йде до кухара розбиратися з тим, чого така якість страви, або скаржитья адміністратору. Обидва варіанта неминуче призводять до конфлікту.

*Відсутність комунікації.* Велика кількість конфліктів виникає через недостатню комунікацію або через спотворення інформації. Співробітники мають бути ознайомлені за всією необхідною для їх роботи інформацією в залежності від посади, яку вони займають.

Як стверджує дослідник С.М. Ємельянов, важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Динаміка конфлікту як складного соціального явища складається з фаз та етапів. Етапи конфлікту відображають моменти, які характеризують розвиток конфлікту з моменту його виникнення до моменту його вирішення. Розуміння основного змісту кожного з етапів конфлікту є важливим для оцінки, прогнозування та вибору технологій управління конфліктом. С. М. Ємельянов виділяє такі етапи конфлікту [15] :

1. *Виникнення та розвиток конфліктної ситуації.* Передумовою конфлікту є створення такої ситуації одним або кількома суб'єктами соціальної взаємодії.

2. *Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії і емоційне переживання ним цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброзичливі

висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним і т. Д.

3. *Початок відкритої конфліктної взаємодії.* Цей етап виражається в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, яка усвідомила конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження і т. П.), Спрямованим на нанесення шкоди «противнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, в свою чергу, робить активні дії у відповідь проти ініціатора конфлікту [52; 60].

4. *Розвиток відкритого конфлікту.* На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту.

5. *Вирішення конфлікту.* Залежно від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): педагогічними (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення) і адміністративними (переклад на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника).

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з точки зору реальних можливостей його дозволу.

Основними фазами конфлікту є початкова фаза, фаза підйому, пік конфлікту та фаза спаду. Взаємозв'язок фаз та етапів конфлікту, а також можливості менеджера по вирішенню конфліктів Ємельянов наводить у табл.1.1:

Таблиця 1.1

### Типи конфліктних ситуацій

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення, розвиток та усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	-	Близько 20%

*Джерело: складено автором на підставі [15]*

Існує кілька підходів до етапів конфлікту. Розглянемо підхід Луїса Р. Понді, який розрізняє п'ять етапів конфлікту [82; 70]:

*Етап прихованого конфлікту.* На цьому етапі конфлікт приховано, хоча є умови для його запуску. Причиною цих конфліктів є: конкуруючи за недостатні ресурси, розбіжності у цілях та орієнтацію на організаційну незалежність.

*Стадія сприйняття ймовірності конфлікту.* На цьому етапі всі сторони усвідомлюють прихований конфлікт. У конфліктному сприйнятті є кілька ситуацій. Іноді конфлікт сприймається, хоча його не існує (наприклад, актори добре не розуміли один одного, але пізніше вирішили проблему), або латентний конфлікт існує, але актори не визнають його. Останнє можна пояснити зосередженням на інших конфліктах в організації, а деякі конфлікти залишаються непоміченими. Оскільки існує безліч конфліктів, це нормально, що менеджери зосереджені на тих, які можна вирішити короткий час і за допомогою рутинних методів [52; 62].

*Стадія, в якій конфлікт персоналізований.* Тут відбувається "персоналізація" конфлікту. На цьому етапі обидві сторони в конфлікті відчують напруженість і відчують занепокоєння та інші незручні почуття.

*Проявлений етап конфлікту.* На цьому етапі визнаються низькі настрої між суб'єктами конфлікту. Поведінка конфлікту представлена кількома способами - від повної апатії до відкритої агресії, яка часто буває всупереч організаційних правилах.

*Наслідковий етап.* На цьому етапі ми маємо результат очевидного конфлікту. Це або вирішено, або відсутнє задовільне рішення, а конфлікти повертаються до стадії латентного конфлікту.

Залежно від інтенсивності конфлікту, офіціанти та менеджери закладу можуть використовувати п'ять стилів управління конфліктами, які наводить М.І. Пірен [47, 48; 90] :

*Залагоджування.* Керівник не виявляє зацікавленості у здійсненні управлінської мети та досягненні результатів. Така стратегія спрямована на уникнення конфліктів між людьми. Керівник, який обирає такий стиль управління конфліктами зазвичай прагне уникнути конфлікту та відповідальності. Він закриває очі і переконує всіх у необхідності зводити конфлікти до мінімуму, але рано чи пізно може статися «вибух», який призведе до реального конфлікту.

*Співробітництво.* Цей стиль передбачає зменшення розбіжностей та зосередження уваги на спільних інтересах. Керівник прагне досягти нормалізації стосунків у позиціях партнерів, прагне рахуватися з думками партнерів і привернути їх на свій бік. Водночас управлінець мусить застосовувати різні міжособистісні методи управління конфліктами .

*Примушення.* Є загальним для людей, які більше зосереджені на особистому, ніж на спільних інтересах. Використовуючи цей стиль, менеджери змушують співробітників закладу підкорятися. Примус – стиль агресивний, коли керівник прагне відігравати командну роль та придушує ініціативу людей у команді.

*Відхилення.* Пасивний стиль, який характеризується віддаленням від проблем і приховуванням їх. Людина прагне усіма способами уникнути конфлікту, якщо причини конфлікту не становлять великої цінності для людини.

*Компроміс.* Характеризується збереженням балансу між особистими та спільними інтересами. Всі учасники повинні змінити деякі погляди шляхом втручання, переговорів та голосування. Здатність до компромісу дуже цінується

в управлінських ситуаціях, оскільки допомагає швидко розв'язати конфліктну ситуацію.

За Ложкіним та Пов'якілем [42, с. 24], конфлікти – одна з умов розвитку суб'єкта, відносин та соціальних систем. Однак, необхідно враховувати, що навіть прийнявши конфлікт як умову розвитку соціуму, виникнення конфліктів є неминучим. Управління змінами з метою оптимізації взаємовідносин між суб'єктами може зняти можливість переходу потенціального конфлікту у відкриту форму [34].

Науковці стверджують, що найбільш результативним шляхом усунення конфліктних протистоянь є вирішення конфліктів. Можливе повне та неповне вирішення конфлікту. Існують наступні варіанти вирішення конфліктів [6, с. 155]:

1. Повне вирішення конфлікту на об'єктивному рівні внаслідок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації.
2. Повне вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні внаслідок кардинального змінення образів конфліктної ситуації.
3. Часткове вирішення конфлікту на об'єктивному рівні через перетворення об'єктивної конфліктної ситуації в напрямку створення незацікавленості в конфліктних діях.
4. Часткове вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні в результаті обмеженого, але достатнього для часткового припинення протиріччя змін образів конфліктної ситуації.

М.І. Пірен пропонує переговори як універсальний метод розв'язання конфліктів, який являє собою набір тактичних прийомів, які спрямовані на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін між якими виникла конфліктна ситуація.

Для того, щоб переговори відбулися, необхідно [50, с. 135]:

1. Існування взаємозалежних сторін, які беруть участь у конфлікті;
2. Відсутність значної відмінності в силі суб'єктів конфлікту;
3. Відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;

4. Участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в наявній ситуації.

Переговори доцільно проводити послідовно у декілька етапів:

*Підготовка до початку переговорів.* Рекомендується вивчити слабкі та сильні сторони учасників конфлікту, здійснити ретельну діагностику стану справ, спрогнозувати розстановку сил та визначити, хто буде вести переговори та інтереси яких груп будуть представлені. Важливим формування мети й можливих результатів участі у переговорах. Досвідчені переговорники вважають, що успіх у проведенні переговорів та у всій діяльності з підготовки до них на 50% залежить від того, наскільки правильно була організована підготовча стадія.

*Вибір позиції.* На цій стадії є можливість показати опонентам, що їх інтереси враховані, а також визначити поле для маневру, щоб спробувати залишити якнайбільше місця для себе. Посередник має бути присутнім при переговорах, і саме він повинен дати можливість кожній зі сторін висловити свою думку. Далі він пропонує прийняти рішення більшістю голосів, через консенсус.

*Пошук взаємоприйнятних рішень у психологічних змаганнях та маніпулюванні.* Метою кожного з учасників є незначне домінування або збереження рівноваги. Роль посередника полягає в здатності із багатьох варіантів рішень вибрати найефективніше для наявного конфлікту та спрямувати думки зацікавлених сторін на реалізацію цього рішення. У випадку, коли переговори стають різкими, посереднику необхідно знайти вихід, який буде корисним для обох сторін.

*Завершення переговорів або вихід з глухого кута.* Поступки, зроблені обома сторонами конфлікту, можуть привести до згоди та врятувати справу.

М. І. Пірен надає такі рекомендації щодо розв'язання конфліктів методом ведення переговорів [50, с. 137-138]:

1. Визначення наявності конфлікту
2. Виявлення можливості переговорів.
3. Узгодження процедури переговорів: де, коли, з ким.

4. З'ясування кола питань, що становлять предмет конфлікту.
5. Вироблення варіантів рішення.
6. Прийняття єдиного рішення.
7. Реалізація прийнятого рішення на практиці.

А. Шипілов та А. Анцупов [13] у своїй праці зазначають, що вплив на проблемну ситуацію здійснюється впливаючи на власну поведінку або на поведінку опонента.

Прийоми та способи впливу на власну поведінку:

1. Терпимість до інших думок.
2. Уміння не йти на конфлікт та розуміння партнера по взаємодії, особливо у випадку, коли не має впевненості у тому, що партнер правильно розуміє мотиви.
3. Необхідно бути внутрішньо готовим до взаємодії з оточенням та бути готовим до розв'язання потенційних конфліктних ситуацій шляхом компромісу, співпраці, поступок або уникання.
4. Турбота про зниження рівня агресивності та відносно стійкої тривожності. У цьому допомагають аутогенні тренування, фізичні вправи, організація повноцінного відпочинку тощо.
5. Спілкування з людьми, виявляючи щиру зацікавленість у партнері по спілкуванню.

Другий напрям зазвичай реалізується шляхом застосування таких прийомів та способів [69] :

1. Необхідно завчасно інформувати інших про рішення, які можуть зачіпати їх інтереси.
2. Давати висловити точку зору опонентові в процесі обговорення конфліктної ситуації, не перебиваючи його.
3. Не заганяти опонента у «глухий кут».
4. Не збільшувати кількість обговорюваних проблем та не розширювати сфери протидії з опонентом для попередження конфлікту.



5. Уникати під час спілкування жорстких або категоричних оцінок аспектів обговорюваних проблем.

Також, для управління конфліктними ситуаціями менеджерам або офіціантам ресторанного господарства доцільно використовувати правило “L.A.S.T.”, яке може зіграти важливу роль у побудові відносин між персоналом та гостями у разі виникнення конфлікту. Це одне з правил поведінки в конфліктній ситуації, коли все, що необхідно це:

*Вислухати* (Listen). Головне – почути гостя та розібратися в причині його обурення. Вислухати необхідно одразу та без заперечень у разі, якщо виник натяк на проблему.

*Вибачитись* (Apologize). Не є важливим, на чиєму боці правда. Клієнтоорієнтованість полягає в тому, щоб усіма наявними методами заручитися підтримкою гостя.

*Вжити заходи* (Solve). Менеджер або офіціант мають вжити усі необхідні заходи, щоб конфліктна ситуація була вичерпана. Приймати заходи необхідно одразу, щоб гість відчував, що його проблема дійсно почута.

*Подякувати* (Thank). Обов’язковим є подякувати клієнту за довіру до закладу.

На прикладі цього правила у всесвітньовідомій кав’ярні Starbucks створили корпоративний метод LATTE, основою якого став метод LAST [93]:

1. Listen (вислухай).
2. Acknowledge (погодься).
3. Take action (виріши проблему).
4. Thank (подякуй).
5. Encourage (запроси приходити ще).

Відмінністю методу LAST є те, що його можна адаптувати під будь-яку сферу бізнесу.

Профілактика та попередження деструктивних конфліктів повинні бути в постійному полі зору адміністрації організації. Основну роль відіграє діяльність служб управління персоналом, підрозділів, що відповідають за формування

систем і організаційних структур управління, розробку мотиваційної політики, а також методів організації праці [6; 66].

Конструктивний підхід до конфлікту передбачає, що існує незаперечна користь від конфліктної ситуації. Заклади ресторанного господарства – підприємства, що надають продовольчі послуги, а також виробляють напівфабрикати та кулінарні вироби. Серед закладів ресторанного господарства головне місце займають ресторани, кафе та бари [21; 23]

Гості відвідують заклади не тільки задля того, аби поїсти, а ще й відсвяткувати важливі події в житті, тому заклади ресторанного господарства відіграють важливу роль в організації відпочинку населення. Завдяки вмінням підтримувати доброзичливий психологічний настрій та якісній організації роботи персоналу закладу ресторанного господарства залежить благополуччя та настроїв тих, хто користується послугами закладу. Для таких підприємств вкрай важливо підтримувати та створювати позитивну психологічну атмосферу [14; 17; 89]

У підприємствах громадського харчування можуть виникати конфлікти між працівниками підприємства, споживачами, а також між споживачем і обслуговуючим персоналом. Причинами конфліктів між офіціантами та гостями можуть бути різними: нехтування інтересами гостя, обмеження його прав, приниження людської гідності, помилкове приписування гостю або офіціантові будь-яких дій, спрямованих проти іншої сторони (наприклад, споживач неправильно зрозумів дії офіціанта і проявив почуття образи), психологічна несумісність, викликана упередженням в зв'язку з особистими якостями іншої людини. Наприклад, коли гість підозрює офіціанта в навмисному розрахунку і т.д [26; 52; 58; 94].

### **Висновки до розділу 1**

Результати дослідження ступеня розробленості проблеми конфліктів у взаємодії працівників ресторанного господарства у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи дозволили дійти наступних висновків:

1. На підставі мети та ступеня розробленості наукових підходів встановлено, що проблема потребує дослідження, також визначено особливості детермінантів за теоретичними характеристиками

2. Підходи до психологічних чинників та розв'язання конфліктів у працівників ресторанного господарства є неоднозначними. Їх різноманітність доводить, що багато питань у регулюванні та розв'язанні конфліктів є відкритими.

3. Зважаючи на зростаючу конкуренцію на ринку послуг у ресторанному господарстві, плинність кадрів, та постійну роботу з гостями – конфлікти є невичерпною темою для дослідження і подальшого аналізу.

Це дає підґрунтя для розробки концепції подальших психологічних досліджень в сфері конфліктів та характеристики контингенту в закладах ресторанного господарства у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, з метою обґрунтування обраних методик для дослідження.

## **РОЗДІЛ II. ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОДІАГНОСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ, ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТИНГЕНТУ ТА РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Робота в закладі громадського харчування має відношення до одного з конфліктогенних видів діяльності, так як передбачає напружений зв'язок в системі «людина-людина». За співвіднесення з такими видами роботи, як «людина-машина» або «людина-природа», ця робота просякнута міжособистісними суперечностями. [2; 38; 39; 56].

Соціально-психологічний професіоналізм працівника ресторану і здатність передбачити можливі види становлення конфліктів, оптимізація власної щоденної роботи утворює обставини для продуктивної взаємодії. Передбачення ймовірних інцидентів вважається основною передумовою ефективної роботи по їх застереженню [10; 56; 83].

Регулювання конфліктів характеризується деякими істотними моментами. Для того щоб регулювати проблемні і предконфліктні ситуації, співробітник зобов'язаний бути обізнаним в області конфліктів. [22]. Люди, які втручаються у формування конфліктної взаємодії, зобов'язані володіти сукупними знаннями про можливе походження, стадіях формування та способах припинення конфліктів. Дані пізнання можуть бути результатом їхньої теоретичної підготовки або результатом життєвого досвіду [43]. Так само, потрібно зібрати дуже багатопланові, детальні і масивні дані про певні обставини. Головне завдання співробітника - це спробувати врегулювати розбіжність неконфліктними методами [5; 81].

Не рідко застереження інцидентів розцінюють у вигляді жорстких заходів по змушенню учасників відхилитися від власних цілей, не дозволяти їм вступати в суперечності тощо. [3; 30] Це одна точка зору. Однак є й інша, коли вірніше все ж дати можливість людям відстоювати свої пристрасті, але досягти того, щоб вони робили це шляхом партнерства. Краще не змінювати конкретним чином

зміст формування конфлікту, а зробити так, щоб форма врегулювання конфлікту, який виник, була корисною і спокійною [16; 41].

Регулювання конфліктів найбільш дієво, коли воно відбувається на ранніх стадіях. Чим раніше менеджер побачить важку обстановку в стосунках між гостем і офіціантом, тим менше напруги потрібно вжити для того, щоб врегулювати її розумно. Завчасне встановлення міжособистісних зіткнень може привести до інцидентів. [19]. В цілому, кожна складна ситуація - це ситуація неясності. Її неясність міститься в можливій неадекватності діянь сторін в нинішньому конфлікті, багатоваріантності дій кожного учасника, неминучої фрагментарності обліку причин сформованої ситуації і в спотворенні сприйняття ситуації в цілому. Тому моніторинг становлення ситуації істотно знижує можливість невідповідного врегулювання конфлікту. Чим істотніше помилка в моніторингу формування обстановки, тим нижче дієвість розв'язання суперечності між учасниками [29; 31].

Kritikos – це ресторан грецької кухні, який відкрили на бульварі Лесі Українки на Печерську. Наразі в компанії працює два ресторани у Києві, два у Греції, а також заклад у фудхолі «Депо» в Москві. Насьогодні ресторан «Kritikos» є многопрофільним, закладом, що розвивається. [54]

У дослідженні беруть участь 32 працівники мережі ресторанів «Kritikos». У віці від 18 до 42 років (з них 17 жінок і 15 чоловіків).

Виходячи з того, що більшість конфліктів, які виникають у сфері обслуговування, відбуваються через непорозуміння або відсутності належного рівня професіоналізму, обрані методики будуть доречними як для менеджерів, так і для офіціантів.

В даному дослідженні головним завданням є визначення психологічних чинників, які впливають на конфлікти, які виникають у співробітників ресторану, а також на отримання результатів дослідження для подальшого створення тренінгу по вирішенню конфліктних ситуацій у працівників ресторанного господарства.

Логіку концепції дослідження визначають мету і завдання роботи. Дослідження проводиться в кілька етапів:

Підготовчий. На цьому етапі відбувається теоретичний аналіз наукових джерел, які стосуються досліджень виникнення і регулювання конфліктів, в тому числі, досліджень, що стосуються безпосередньо ресторанного господарства.

Другий етап характеризується вчиненням підбору методик і обґрунтуванням вибірки випробовуваних. Так само, проводиться дослідження, суть якого полягає в тому, щоб вивчити питання виникнення і вирішення конфліктних ситуацій, безпосередньо на прикладі співробітників ресторанного господарства.

Третій етап характеризується обробкою, аналізом і інтерпретацією даних, які були отримані під час дослідження. Так само, під час цього етапу розробляються практичні рекомендації з психодіагностики і корекції конфліктів у працівників ресторанного господарства. На цьому етапі формуються висновки випускної кваліфікаційної роботи.

Завдання, які були поставлені для розробки концепції дослідження:

1. Підібрати методики для дослідження;
2. Виявити типи темпераменту випробовуваних (в обох групах), а так само встановити вплив темпераменту на вибір стратегії поведінки в конфлікті.
3. Визначити схильність до внутрішньоособистісних конфліктів
4. Визначити тип поведінки працівників в процесі конфлікту
5. Визначити особисту агресивність і конфліктність.

Прояв особливостей темпераменту у працівника ресторану багато в чому визначається його загальною культурою. Наприклад, деякі працівники ресторану не намагаються стримати себе, а навмисне дають волю негативним почуттям - дратівливості, незібраності і т. Д. Свою грубість, розбещеність при цьому виправдовують особливостями (неврівноваженістю) свого темпераменту. Але таке "виправдання" не витримує елементарної критики. Необхідно дбайливо і делікатно ставитися до оточуючих, не допускати вчинків, які можуть травмувати гостей або колег [61; 92].

Під час дослідження використовуються методики та методи для дослідження особливостей стилю міжособистісної поведінки; взаємин працівників ресторанного господарства; визначення особистої агресивності і конфліктності; характеристики темпераментальних особливостей і дослідження схильності особистості до конфліктної поведінки.

Працюючи над вирішенням другого завдання дослідження, яке було визначені вище, з метою виявити взаємозв'язок між типом темпераменту і способом вирішення конфлікту був обраний в якості психодіагностичного інструментарію тест-опитувальник Айзенка з визначення темпераменту (EPI) [27].

Для роботи з третім завданням, як психодіагностичний інструментарій був визначений тест Кноблох - Фальконетт, для визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів у працівників закладу.

Психодіагностичний інструментарій у вигляді тесту Томаса, допоможе з четвертим завданням - визначити схильність особистості до конфліктної поведінки.

І нарешті, щоб розкрити останнє, п'яте завдання, як психодіагностичний інструментарій була обрана методика «Особистісна агресивність і конфліктність» авторів Е. П. Ільїна та П. А. Ковальова. Дана методика допоможе в дослідженні визначити схильності суб'єкта до конфліктності і агресивності як особистісних характеристик.

Нижче наведено обґрунтування кожної з наведених методик.

*Опитувальник Айзенка (EPI).* Опитувальник Дж. Айзенка для визначення темпераменту людини містить 57 запитань, на які опитуваний повинен відповісти "так", або "ні" [27; 63]. Час відповіді не обмежується, хоча затягувати процедуру не рекомендується (Додаток Б)

Кожна людина, визначивши тип свого темпераменту, може більш ефективно використовувати його позитивні риси [13].

Показник "Інтроверсія - Екстраверсія" характеризує індивідуальнопсихологічну орієнтацію людини або на світ зовнішніх об'єктів

(екстраверсія), або на внутрішній суб'єктивний світ (інтроверсія). Прийнято вважати, що екстравертам властиві товариськість, імпульсивність, гнучкість поведінки, велика ініціативність (але мала наполегливість) і висока соціальна адаптованість. Екстраверти зазвичай володіють зовнішньою чарівністю, прямолінійні в судженнях, як правило, орієнтуються на зовнішню оцінку. Добре справляються з роботою, що вимагає швидкого прийняття рішень. Інтровертам притаманні – не товариськість, замкнутість, соціальна пасивність (за досить великий наполегливості), схильність до самоаналізу і труднощі до соціальної адаптації. Інтроверти краще справляються з монотонною роботою, вони більш обережні, уважні та педантичні. Амбівертам притаманні риси екстра - та інтроверсії. Іноді особам, для уточнення цього показника рекомендується додаткове обстеження з використанням інших тестів [28; 42]. В основі кожного з чотирьох типів лежать особливі поєднання властивостей нервової системи [49]:

- у холерика сильна нервова система, він легко переключається з одного на інше, але неврівноваженість його нервової системи зменшує сумісність (товариськість) з іншими людьми. Холерик схильний до різких змін в настрої, запальний, нетерплячий, схильний до емоційних зривів;
- у сангвініка також сильна нервова система, а значить, і хороша працездатність, він легко переходить до іншої діяльності, до спілкування з іншими людьми. Сангвінік прагне до частоті зміни вражень, легко і швидко відгукується на події, що відбуваються, порівняно легко переживає невдачі;
- у флегматика сильна, працездатна нервова система, але він насилу входить у іншу роботу і пристосовується до нової обстановки. У флегматика переважає спокійне, рівний настрій. Почуття зазвичай відрізняються сталістю;
- у свою чергу меланхолік характеризується низьким рівнем психічної активності, повільністю рухів, стриманістю міміки й мови, швидкою стомлюваністю. Його відрізняють висока емоційна чутливість до всього, що відбувається навколо нього. Чуйність до інших робить меланхоліків універсально злагідний (сумісними) з іншими людьми, але сам меланхолік



схильний переживати проблеми всередині себе і, отже, схильний до саморуйнування.

*Методика Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева.* Дана методика допомагає виявити схильності суб'єкта до агресивності і конфліктності. Конфліктність особистості розглядається як риса характеру, яка сприяє частоті виникнення конфліктів і того, як саме людина вступає в ці конфлікти. Конфліктність особистості визначається такими детермінантами: особливістю темпераменту, компетентності в спілкуванні, емоційним станом і рівнем агресивності. Так само, визначають рядом таких соціальних чинників як умови діяльності і життя, середовище і соціальне оточення, загальним рівнем культури. З цього випливає, що конфліктність є комплексним показником, пов'язаним з особистісними передумовами [18].

До особистісних ситуативних передумов відносять:

- почуття невпевненості і невизначеності
- перевтому
- нестійкість настрою
- підвищена збудливість
- стан сугестивності.

Ця методика дозволяє визначити рівень агресивності і схильності до прямої вербальної, непрямой вербальної, непрямой фізичної та прямої фізичної видам агресії (Додаток А).

Під агресивною поведінкою розуміють суперечача нормам існування людей, мотивована деструктивна поведінка. Подібна поведінка завдає шкоди об'єктам нападу, приносить фізичний збиток людям або викликає у них відчуття психологічного дискомфорту.

Респонденту пропонується ряд тверджень. При згоді з твердженням необхідно поставити знак "плюс" ("так"), при незгоді - знак "мінус" ("ні"). За кожну відповідь «Так» або «Ні» відповідно до ключа до кожної шкали

нараховується 1 бал. По кожній шкалі респонденти можуть набрати від 0 до 10 балів [20].

Відповіді на питання відповідають 4 шкалам:

- Схильність до прямої вербальної агресії;
- Схильність до непрямой вербальної агресії
- Схильність до непрямой фізичної агресії;
- Схильність до прямої фізичної агресії;

*Методика Томаса.* Тест адаптований Н. В. Грішиною і використовується для вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки [8].

Опитувальник розроблений К. Томасом і призначений для вивчення особистісної схильності до конфліктного поводження, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації. Методика може бути використана в якості орієнтовної для вивчення адаптаційних і комунікативних особливостей особистості, стилю міжособистісної взаємодії (Додаток В).

К. Томас виділяє наступні типи поведінки в конфліктній ситуації [9]:

- пристосування, що означає в протилежність суперництва, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;
- суперництво (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- компроміс;
- уникнення, для якого характерні як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- співпраця, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

В опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар.

*Тест Кноблох – Фальконетт.* Методика, яка визначає схильність до внутрішньоособистісних конфліктів завдяки «тесту на конфліктність» і оцінює цей критерій за двома шкалами "егохапання" і "гармонійність" [59].

Егохапання - це внутрішня конфліктність особистості. Схильність до самозвинувачень, нерішучості і невпевненості в собі. Потреба в постійній опіці.

Гармонійність - спокій, впевненість в собі, збалансованість бажань, прагнень, рівня домагань. Послідовність поведінки.

Для отримання результату за тест необхідно підрахувати кількість відповідей, що відносяться до того чи іншого критерію. Отриманий результат свідчить про переважний компонент (Додаток Г).

## Висновки до розділу 2

1. У другому розділі були виділені етапи емпіричного дослідження, а також сформульоване завдання для розробки концепції дослідження.

2. З метою досягнення мети обґрунтовано методики, які розкривають сутність виникнення конфліктів у працівників ресторанного господарства:

- Методика Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева спрямована на визначення схильності суб'єкта до конфліктності і агресивності як особистісних характеристик

- Методика Томаса для вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки.

- Опитувальник Айзенка спрямований на визначення темпераментальних особливостей у взаємодії працівників ресторанного господарства

- Методика Кноблох – Фальконетт спрямована на визначення особливостей стилю міжособистісних відносин працівників ресторанного господарства

Обґрунтування вищенаведених методик дає підставу перейти до емпіричного дослідження.

## РОЗДІЛ III. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНФЛІКТІВ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 3.1. Аналіз результатів дослідження схильності до агресивності та конфліктної взаємодії у працівників ресторанного господарства

Емпіричне дослідження детермінантів конфліктної взаємодії у працівників ресторанного господарства проводилось на основі вибірки менеджерів та офіціантів ресторану «Kritikos» у кількості 32 особи віком від 18 до 42 років.

Дослідження проводилось за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева. Опитувальник дозволяє виявити схильності респондентів до агресивної поведінки. Методика складається з 40 твердження, з якими респондент може бути або згоден, або ні. Відповіді респондента обробляються за чотирма шкалами. Максимальний бал по кожній шкалі – 10 балів. Результати дослідження наведені нижче на рис. 3.1 :

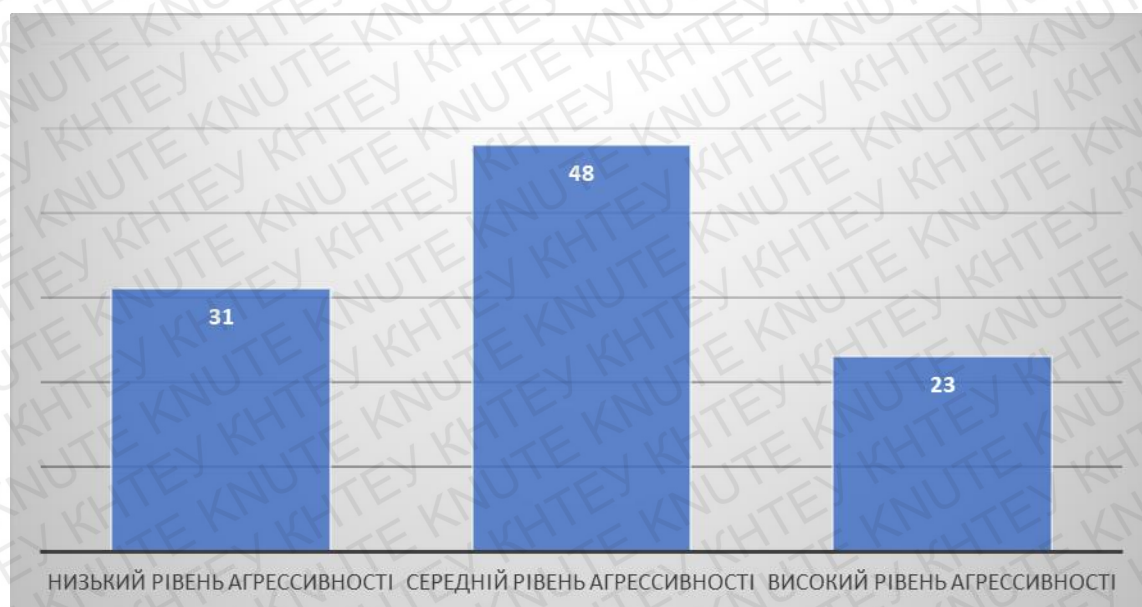


Рис. 3.1. Результати дослідження схильності до агресивної та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева

Джерело: складено автором

На діаграмі відображено те, як завдяки методиці вдалося встановити, що кількість респондентів, у яких були визначені низький і високий рівень агресивної поведінки практично дорівнює кількості респондентів, у яких рівень агресивності середній. Такий результат можна обґрунтувати тим, що у середнього рівня значень, діапазон ширше, в порівнянні з діапазоном низького і високого рівня агресивності.

Низький рівень агресивності (0-10 балів) обумовлюється досить рідкісним проявом вербального та фізичного агресивної поведінки. Винятком, найчастіше, є емоційно забарвлені ситуації, які виникають досить рідко. Такий рівень агресивності був визначений у 31% , тобто у 10 осіб з респондентів.

Середній рівень агресивності (10-30 балів) найчастіше може бути виражений як спонтанне висловлювання або в прояві вербальної реакції на агресивну поведінку. Так само, може проявлятися в досить слабку здатність до гальмування дій, які спрямовані на фізичну агресію. Такий рівень агресивної поведінки можна спостерігати у 48%, тобто у 15 осіб з респондентів.

Високий рівень агресивності (30-40 балів), може виражатися в повній відсутності гальмування вербальної реакції агресивної поведінки. Так само, характеризується високим ступенем фізичної реакції агресивної поведінки, яка виражається як риса особистості. Такий рівень агресивності було виявлено у 23%, тобто у 7 осіб з респондентів.

Завдяки отриманим даним, можна прийти до висновків, що більшість респондентів має середній або високий рівень агресивності. Подібний результат може бути зумовлений тим, що робота в закладі громадського харчування змушує людину, знаходиться в постійному контакті з новими людьми, темперамент, характер, настрій або просто упереджене ставлення до чого б то не було може бути просто непередбачуваним. Так само, слід зазначити, що робота офіціантом або менеджером в закладі громадського харчування передбачає те, що враження гостя про роботу може складатися на основі комплексу вражень від

обслуговування. Тобто, навіть за умови того, що офіціант бездоганно виконав свою роботу, блюдо, яке було приготовлено на кухні може бути поганої якості. І гість буде в будь-якому випадку незадоволений закладом. Надалі, це може спричинити за собою скаргу гостя менеджеру закладу і викликати конфлікт між офіціантом, кухарем і менеджером.

### **3.2. Аналіз результатів дослідження схильності особистості до конфліктної поведінки**

Методи управління персоналом в ресторані «Kritikos» побудовані на прямому, оперативному впливі на робочий колектив і засновані на авторитеті влади керівника, його повноваження і права управління віддавати розпорядження; за принципом їх обов'язкового і точного, беззаперечного виконання підлеглими, виконавцями.

Конфлікти в сфері виробничих відносин часто пов'язані з конфліктом інтересів різних працівників в організації, який може привести до розвитку трудового спору, який в подальшому може стати глобальним конфліктом. Конфлікти, що відбуваються в колективі ресторану «Kritikos», характерні для багатьох організацій всього світу.

Розглянемо стан соціально-психологічного клімату в корпоративній команді. Психологічний клімат зазвичай визначається як атмосфера. Для оцінки психологічного клімату колектив буде використовувати тест К. Томаса. У кожній парі тверджень, респонденту потрібно було вибрати те судження, яке найбільш точно описує його типову поведінку в конфліктній ситуації.

Після проведення даного тесту видно, що:

- Переважна більшість йде від конфлікту шляхом «уникнення». Таких співробітників у закладі 53% з усього колективу. Це 17 осіб з 32;
- 19%, тобто 6 осіб з усіх співробітників схильються до «пристосування»;
- 13%, тобто 4 особи з колективу підтримують «компроміс»;

- 8%, тобто 3 особи, вдаються до «суперництва»;
- Тільки 7% готові співпрацювати один з одним, але це всього 2 особи.

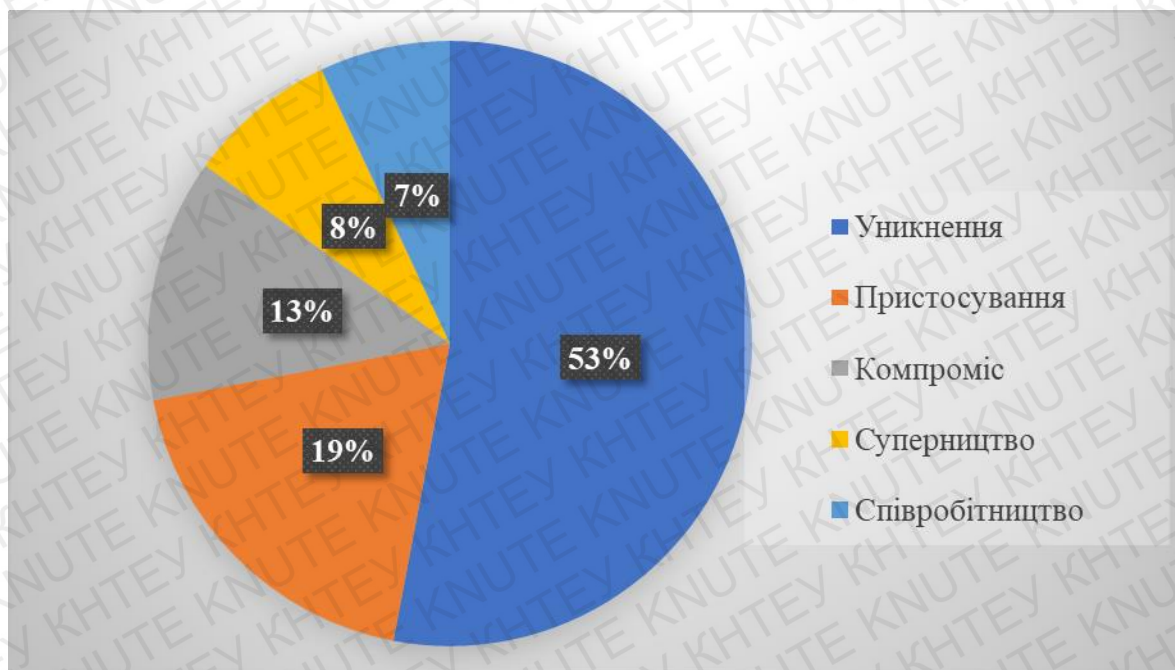


Рис. 3.2. Результати досліджень за методикою Томаса

*Джерело: розробка автора*

Висвітлена на рис. 3.2 кількість балів, набраних респондентами за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у них тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас застосовував двомірну модель регулювання конфліктів. Основними вимірами в ній є: кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. І за результатами тесту можна сказати, що колектив не вміє спілкуватися один з одним, і клімат через це в організації складається негативно

### **3.3. Особливості стилю міжособистісних відносин працівників ресторанного господарства**



Егохапання - внутрішня конфліктність, схильність до самозвинувачень, нерішучості і невпевненості в собі, потреби в постійній опіці.

Гармонійність - спокій, впевненість в собі, збалансованість бажань, прагнень, рівня домагань. Послідовність поведінки.

Розглянемо результати на основі проведеного тесту на конфліктність Кноблох - Фальконетті. За результатом цього тесту, працівники ресторану були розділені на 3 підгрупи.

На рис. 3.3 висвітлені результати дослідження, за якими можна зробити наступні висновки : до першої підгрупи були віднесені ті, у кого переважає компонента «егохапання» - 53%, тобто у 17 респондентів. До другої підгрупи належать ті, у кого переважає «гармонійність» - це 29%, тобто 9 респондентів. У 18% респондентів результати не показували переважання однієї з якостей, а це означає, що у 6 з 32 респондентів ці якості представлені порівну (Гармонійність і Егохапання)

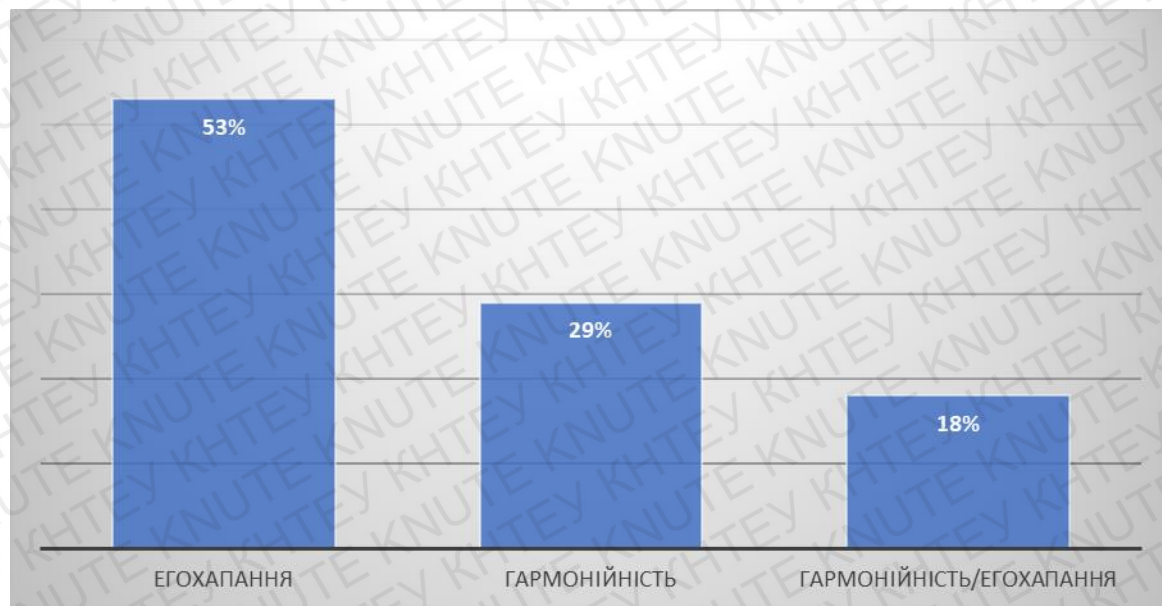


Рис. 3.3. Результати тесту на конфліктність Кноблох – Фальконетт

Джерело: розробка автора

Завдяки отриманим результатам можна зробити наступні висновки:

- Респондентів першої підгрупи (егохапання) можна охарактеризувати як людей, які схильні до самозвинувачення, нерішучих і невпевнених у собі. А так само як тих, хто відчуває потребу в тому, щоб їх постійно опікали.
- Другу підгрупу респондентів (гармонійні) можна охарактеризувати як спокійних, упевнених в собі, які відчувають збалансованість прагнень, рівня життя і бажань. Також, в їх поведінці спостерігається чітка послідовність.
- Респонденти третьої підгрупи (Гармонійність і Егохапання) мають властивості першої і другої підгрупи.
- Підводячи підсумки дослідження, можна відзначити, що всі випробовувані схильні до конфліктності в малій або більшій мірі.

### **3.4. Характеристика темпераментальних особливостей у взаємодії працівників ресторанного господарства**

Темперамент - це характеристика індивідуально-психологічних особливостей людини, що виражає динаміку протікання його психічних процесів і специфіку поведінки.

Саме темперамент людини накладає незгладимий відбиток на всю його діяльність. Зовні темперамент людини проявляється в силі і темпі рухів, міміці, інтонаціях, тембрі голосу і т.д.

У табл. 3.4 розглянемо особливості поведінки людини, що виступає в ролі гостя, в залежності від її темпераменту. Такий розбір допоможе працівникові ресторану швидко і досить точно визначити індивідуально-психологічні особливості гостя, і, отже, вибрати раціональну тактику його обслуговування.

*Табл. 3.4.*

#### **Характеристики типів темпераментів**

<b>Тип темпераменту</b>	<b>Характеристика</b>
Сангвінік	Живий, активний, вмє добре володіти собою. Товариський, легко і швидко відгукується на те, що відбувається навколо нього. За його вираженням обличчя легко визначити його

	настрій, ставлення до оточуючих людей і пропонуваного меню (страви). З ним нескладно налагодити продуктивні взаємини.
Холерик	Характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю, нестриманістю, різкістю дій. У поведінці буває неврівноважений. Схильний до запальності, дратівливості, не вміє стримувати себе, контролювати свої емоції, особливо в конфліктній ситуації. Недовірливий, образливий, але образа швидко проходить. Приймає рішення швидко, довго над ними не роздумуючи. Його обтяжує повільний і спокійний темп обслуговування.
Флегматик	Відрізняється повільністю, низьким рівнем психічної активності. Рухи одноманітні, міміка бідна. Мова некваплива. Настрій зазвичай рівне, стійке. Йому потрібен певний час, щоб прийняти рішення про замовлення.
Меланхолік	Характеризується низьким рівнем активності, замкнутістю, сором'язливістю. Нерідко меланхолік буває нерішучим і навіть пасивним. Довго коливається, перш ніж прийняти те чи інше рішення про замовлення. Сильні впливи виводять його з рівноваги, викликають розгубленість. Рухи уповільнені, міміка невиразна. Голос тихий. Настрій зазвичай сумне

*Джерело: розробка автора*

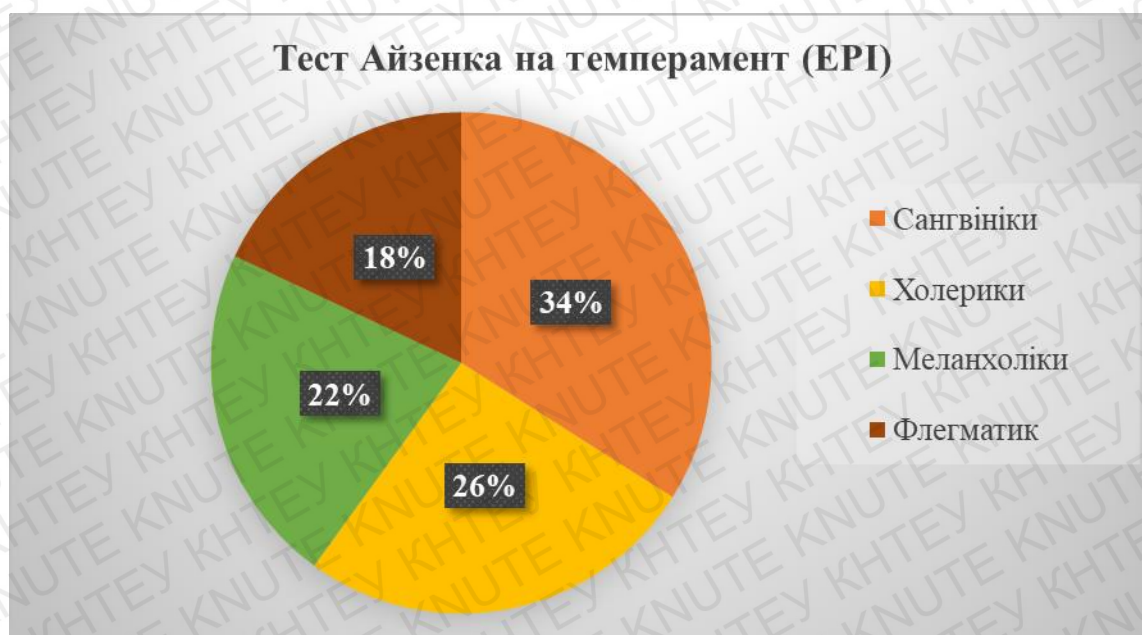
За допомогою тесту-опитувальника Айзенка (EPI) було визначено типи темпераменту працівників ресторанного господарства, а також виявлення впливу темпераменту на стиль поведінки працівників в конфліктній ситуації.

Методика складається з 57 питань. Респондентам забезпечується сурова самостійність відповідей, які представлені на листі з надрукованими на ньому номерами питань від 1 до 57 і розміщені рядом номерів з відповідями «так» або «ні».

За результатами тестування робітників закладу «Kritikos» ми отримали наступні результати:

- Сангвінік - 34 % , тобто 11 осіб;
- Флегматики - 26 % , тобто 8 осіб;
- Меланхоліки – 22 % , тобто 7 осіб;
- Холерики - 18 % , тобто 6 осіб;

Аналіз отриманих результатів дослідження робітників ресторану «Kritikos» за методикою Айзенка представлено за допомогою нижченаведеного графіка на рис. 3.4.



*Рис. 3.4. Результати досліджень за методикою Айзенка (EPI)*

*Джерело: розробка автора*

Найбільший відсоток досліджуваних 34% у сангвініків, майже на одному рівні у холериків та меланхоліків, 26% і 22% відсотки відповідно. Найменше співробітників з флегматичним темпераментом – 18%.

Загалом, розглянувши діаграму на рис. 3.4 можна прийти висновку, що незважаючи на те, що відсоток сангвініків переважає, розподіл темпераментів йде майже

Розглянувши докладніше кожен темперамент, можна помітити, що холерики в спілкуванні зазвичай надмірно прямолінійні і нетерплячі, можуть через свою гарячковість чогось наговорити і тим самим погіршити ситуацію. У конфлікті може розкритися їх нестриманість. Нерідко вони є самими організаторами, так як дуже імпульсивні і в той же час уразливі.

Сангвінікам найчастіше в спілкуванні притаманні відкритість і оптимізм, хоча ці люди за простою можуть створити проблему іншим людям. Конфлікт вони вважають за краще залагодити, або взагалі уникнути зайвий раз. До будь-якої проблеми вони легко можуть знайти рішення, тим більше до конфлікту, тому що вони дуже продумані, схильні до дій та життєрадісні.

Що стосується флегматиків - в суперечці вони стримані, можуть подовгу обмірковувати кожне слово, що не рубають зопалу. В даному випадку їх плюси: спокій, терпіння. З великим розумінням ставляться до людей, завжди вміють вислухати. Ідеально контролюють себе і свої емоції, дорожать усіма, з ким спілкуються, тому до останнього будуть намагатися пристосуватися і піти назустріч. Тільки в окремих випадках віддають перевагу уникненню конфлікту, рідко виступають призвідниками.

Меланхолікам же властивий песимізм і тривожність, але в конфлікті вони завжди спокійні. Їх нерішучість і повільність не дозволяють зробити різких необдуманих вчинків. Рішення, як правило, приймаються довго і повільно. Емоції у таких людей приховані і незрозумілі оточуючим. Їм взагалі складно звикнути і прийняти будь-яку стресову для них ситуацію. Зазвичай уникають конфліктів та закриваються в собі.

Особливості темпераменту, дуже впливають на культуру обслуговування гостей. Ці особливості зводяться до наступного:

- сангвінік, як правило, успішно обслуговує гостей ресторану, але йому важко виконувати монотонні, одноманітні операції (наприклад, оформлення великої кількості звітних документів).
- холерик незамінний при обслуговуванні великої кількості гостей, але погано володіє собою, особливо в напружених, конфліктних ситуаціях.
- меланхолік доброзичливий, чуйний, прагне уникати конфліктів, але повільний і уразливий.
- флегматик витриманий, урівноважений, але не може працювати в швидкому темпі, що може викликати роздратування у гостей.

Вибір стратегії поведінки в конфлікті залежить від ситуації, рівня комунікативної компетентності, від того, чи є вона стійкою характеристикою особистості. Та чи інша стратегія, як правило, впливає на поведінку людини в конфліктній ситуації.

### **3.5. Програма психодіагностики та корекції конфліктів у працівників ресторанного господарства**

Для багатьох, конфлікт в організації асоціюється з порушенням взаємин, втратою психологічної рівноваги, емоційним дисбалансом. Однак конфлікт може бути корисний як конфліктуючим сторонам, так і компанії. Завдання полягає в тому, щоб конфлікт з ділового контексту не зміщувався в область особистісних відносин, не переходив у взаємне дискредитування, що не руйнував формувалася роками сумісність.

Прикладом «корисного» для компанії конфлікту може виступити так званий позиційний конфлікт, коли в структурі організації для підрозділів свідомо формуються протилежні, конкуруючі цілі, в результаті чого виникає об'єктивне протистояння. Позиційний конфлікт дає можливість керівництву більш об'єктивно оцінювати дії підрозділів, оскільки ті в протистоянні шукають більш досконалі доводи своєї спроможності, розробляють нові технології. Іншими словами, позиційний конфлікт створює конструктивне напруження, корисне для організації.

Тому на практиці він нерідко спеціально передбачається в цільовій структурі організації. Патологія позиційних конфліктів виникає тоді, коли цільове напруження, викликане суто позиційними причинами, насичується емоціями, переходить в міжособистісне напруження і міжособистісний конфлікт. Крім того, повна відсутність конфліктів в організації виглядає неприродно, гармонія в управлінні завжди «віддає» фальшу.

Безумовно, організаційними конфліктами необхідно управляти, і тут важливі не стільки форми дій, скільки їх функціональні або дисфункціональні наслідки.

Таким чином, управлінські дії в багатьох варіаціях не тільки допустимі, але і необхідно сприймати в якості конфліктного. Саме конфліктні ситуації можуть бути точками зростання і розвитку організації, можуть дати суттєвий поштовх для формування в ній нових відносин. Однак для реалізації цієї важливої функції конфліктів потрібні два істотних умови:

- по-перше, зміна ставлення до конфліктів, формування позитивного ставлення до них і вміння «бачити» в конфліктах конструктивний початок;
- по-друге, формування вміння аналізувати конфліктні ситуації, керувати ними, збагачення «репертуару» технологій вирішення конфліктів, а також дотримання принципів, що сприяють вирішенню конфлікту.

Таблиця 3.5

### Принципи розв'язання конфлікту

Принцип	Дії щодо розв'язання конфлікту
Інституціалізація конфлікту (встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту)	Обмеження кількості учасників та сфер прояву конфлікту; Прийняття всіма сторонами певних правил вирішення конфлікту - організаційних і (або) етичних норм, чітких домовленостей і т.д; Контроль з боку третіх осіб (медіатор тощо)
Легітимація процедури вирішення конфлікту	Визнання всіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій по вирішенню спору навіть в тому випадку, якщо встановлені процедури розходяться з деякими (застарілими) правовими нормами Фіксація процедур в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту
Структурування конфліктуючих груп	Визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) змагаються груп, різних центрів групового впливу і їх сили
Відділення людей від проблеми	Демонстрація готовності розібратися з проблемою; Твердість по відношенню до проблем і м'якість по відношенню до людей
Пропозиція взаємовигідних варіантів	Розробка широкого кола варіантів; Пошук взаємної вигоди; З'ясування переваг іншого боку

Увага інтересам, а не позиціях	Пошук спільних інтересів; Фіксація базових інтересів; Визнання інтересів опонента частиною проблеми
Використання об'єктивних критеріїв	Розробка по кожній частині проблеми об'єктивних критеріїв; Використання справедливих критеріїв; Використання декількох критеріїв
Редукція конфлікту	послідовне ослаблення конфлікту шляхом переходу на більш м'який рівень протистояння чи протистояння

*Джерело: розробка автора*

У випадках, коли обсяг продажів падає, деякі заклади громадського харчування в першу чергу намагаються урізати або зовсім припиняють тренінги для працівників, вважаючи ці заходи не інвестицією в розвиток, а марною тратою грошей. На користь такої думки наводиться аргумент, що в галузі існує велика плінність кадрів і немає резонного сенсу навчати людей, які так чи інакше все одно «підуть» [77].

Проблема полягає в тому, що частіше за все, прихильники вищенаведеної точки зору втрачають один важливий момент, який стосується самого персоналу. Можливо, працівники якраз таки і звільняються через проблеми, які існують в колективі? Наприклад, через конфлікти, які часто виникають на тлі постійної роботи з людьми. У підсумку, працівники бачать, що у керівництва немає ні бажання, ні сил і грошей на те, щоб приділити їм належну увагу і спробувати виправити ситуацію. Закінчується все тим, що працівник залишає посаду і заклад [88].

А якщо інакше подивитися на цю ситуацію, то стає очевидно, що ретельно підготовлений і навчений персонал буде означати зниження рівня конфліктності, агресії і нервозності на робочому місці, що в свою чергу призведе до скорочення плінності кадрів і, що важливо, це принесе в наслідку зростання ефективності роботи і підвищення задоволеності гостей закладу.



Коли правильний тренінг спрямований на психодіагностику і корекцію конфліктів, то він посприяє зниженню плинності кадрів, і витрати на нього будуть цілком виправдані [87].

Відповідальність за тренінг і обов'язки по його проведенню можуть бути покладені на супервайзерів - зазвичай, це залежить від масштабу закладу. Ресторан «Kritikos» має в штабі свого HR-менеджера, але так само може запросити фахівця для проведення тренінгової програми.

Успішна реалізація програми психодіагностики та корекції конфліктів у працівників ресторанного господарства можлива при проведенні декількох сесій тренінгової програми. Нами була розроблена програма тренінгу (додаток Д), яка складається з наступних етапів [37]:

1. Оцінка потреби організації в проведенні тренінгу
2. Визначення мети тренінгу.
3. Розробка спільної програми тренінгу.
4. Підготовка індивідуальних завдань в рамках програми.
5. Проведення тренінгу за програмою
6. Оцінка результатів

*Цілі тренінгу.* Поставлені цілі повинні задовольняти питання розуміння виникнення конфлікту як явища і вироблення навичок з управління виниклої ситуації.

*Програма тренінгу.* Після підготовчої роботи можна приступити до складання тренінгової програми. Її складають виходячи з вихідних від керівництва запитів, а так само після результатів первинного дослідження.

*Тренінгові заняття.* Коли тренінгова програма готова, потрібно розбити її на розділи. В ході тренінгу інструктор вказує тему і цілі даного вправи.

*Проведення тренінгу.* Зазвичай, це доручають лінійному менеджеру або начальнику, який добре знає співробітників. Але це не завжди найкраща кандидатура, тому виникає необхідність пошуку інструктора.

*Оцінка ефективності тренінгу.* На цьому етапі можна визначити, в якій мірі був ефективний тренінг і чи вдалося досягти поставлених цілей з його

допомогою. Успіх так само можна визначати по декількох рівнях. Перший і основний рівень оцінює реакцію того, хто проходив тренінг - чи сподобався йому тренінг. Далі оцінюють рівень знань, які були придбані в ході тренінгу. Найкращим способом оцінити поведінку співробітника - чи в кращу сторону змінилась його працездатність і ставлення до роботи.

*Післяпрограмний супровід.* Цей етап є останнім, але він один з найважливіших. З його допомогою можна переконатися, що працівник використовує отримані навички та знання.

Отримавши результати досліджень та дослідивши чинники, які зазвичай впливають на виникнення конфліктів у сфері обслуговування та їх специфіку саме у взаємодії персоналу ресторану, перейдемо до рекомендацій щодо психодіагностики та корекції конфліктів.

Корекція конфліктів полягає в виключенні або зведені до мінімум ймовірності виникнення конфліктів у організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Корекція є попередженням та врегулюванням існуючих та майбутніх конфліктів. Для корекції та конструктивного розв'язання конфліктів потрібно створювати об'єктивні та суб'єктивні умови, які будуть попереджати конфліктні ситуації та усувати особистісні причини конфліктів. Технологією корекції є сукупність знань про засоби, способи та прийоми впливу на конфліктну ситуацію [44]:

Створення соціально-психологічних, тобто суб'єктивних умов для корекції конфліктів передбачає:

1. Проведення діагностики розвиненості конфліктологічної компетентності співробітників ресторану за трьома складовими: когнітивна, емоційна та поведінкова. А також, вживання заходів на основі діагностики щодо профілактики конфліктів.

При низькому рівні розвиненості когнітивної складової необхідно проводити заходи корекції, наприклад майстер-класи, семінари, лекції.

При низькому рівні розвиненості емоційної складової конфліктологічної компетентності співробітників ресторану необхідно навчати засобам корекції

психологічного стану за допомогою таких заходів: аутогенних тренувань, індивідуально-психологічних консультувань.

За низького рівня розвиненості поведінкової складової конфліктологічної компетентності співробітників ресторану варто спрямовувати зусилля на створення умов для конструктивної взаємодії. Доцільним буде розробка правил поведінки робочого колективу та проводити заходи на розвиток конфліктостійкості; підвищення культури спілкування та ефективного слухання [7; 45].

Усі корективні дії за трьома напрямками можна в подальшому поєднати у систему корпоративного навчання співробітників ресторану з конфліктологічної компетентності.

2. Організація відділом HR тренінгів, майстер-класів, навчання, семінарів. Доцільним буде запросити тренерів, які працюють у цьому напрямі, або психологів.

3. Робота над створенням сприятливого психологічного клімату в колективі є одним з головних засобів корекції та попередження конфліктних ситуацій. На сприятливий психологічний клімат зазвичай впливають стиль керівництва, задоволення потреб співробітників, але, крім цього, ще й стосунки у колективі – доброзичливість, взаємодопомога, довіра одне до одного, вільне висловлювання думок, чуйність, толерантність, емпатія, відсутність напруженості.

4. Підвищення психологічної культури спілкування. Відчуття гніву, сердитості, роздратованості людини зазвичай можуть бути пов'язані з невдалим досвідом спілкуванням. Ключем до подолання цього стану є використання способів ефективного слухання та мовлення.

Існуючі психологічні інструменти допоможуть слухачеві показати свою зацікавленість у співрозмовнику і проявити повагу до нього: емпатія, валідизація права на існування почуттів, пояснення, узагальнення [80].

Варто не перебивати співрозмовника під час обговорення якоїсь проблеми. Спочатку треба реагувати на аргументи колеги, а потім наводити власні;

висловлювати свої думки та почуття у ввічливій формі. У моменти спілкування з роздратованою людиною, треба її слухати та бути уважним, терплячим, спокійним. Украй важливо слідувати правилам конструктивної критики: уникати несправедливої критики; не критикувати відсутніх; указуючи людині на помилку, необхідно почати з похвали і визнання переваг людини; спочатку варто вказати на власні помилки, а потім критикувати співрозмовника; зазначати конкретні помилки, а не говорити загальними фразами; критикувати конкретні дії, а не особистість. Також, можна запропонувати опонентові повернутися до обговорення проблеми пізніше [64].

В англійській культурі широко використовують так звану «маленьку розмову» (small talk). Навіть якщо очікується обговорення дуже важливих і складних питань, рекомендується розпочати спілкування запитаннями про відчуття та настрої, про погоду чи щось цікаве співрозмовникові. Це допоможе налаштуватися на дружній лад, зняти напругу [86].

5. Одним з засобів профілактики конфліктів є управління стресом. Вважається, що вміння розпізнавати стрес може допомогти людині управляти ним, що в майбутньому допоможе працювати більш продуктивно, допоможе попереджати конфлікти, а також будувати стосунки. Коли стрес людини пов'язаний з відсутністю часу, то необхідно звернути увагу на те, як добре розвинений тайм-менеджмент. За допомогою наступних навичок можна покращити тайм-менеджмент [11; 65] :

- складати перелік речей, програму дій, які необхідно виконати;
- розставляти пріоритети;
- навчитися делегувати завдання;
- розробляти план на випадок непередбачуваних обставин, який зменшить страх провалу та надасть впевненості, що ситуація контрольована.

Для управління стресом стануть у нагоді наступні техніки:

- візуалізація;
- медитація;

- релаксація (глибоке спокійне дихання, заспокійливий музичний супровід тощо)

Більш загальні поради для розвитку стресостійкості (здатності особистості протистояти стресовим факторам) такі:

- регулярні фізичні вправи (йога, плавання тощо);
- прогулянки на свіжому повітрі; – повноцінний сон;
- достатній відпочинок;
- регулярне харчування;
- обмежене вживання кофеїну та алкоголю;
- вміння прощати та забувати;
- вміння змінити ставлення до ситуації;
- вміння думати позитивно, бути оптимістичним

6. Безконфліктна поведінка є засобом корекції конфліктів. Управління поведінкою розглядається як система заходів з формування принципів і норм поведінки людей в організації, завдяки яким досягається поставлена мета у визначені терміни. Впливати на проблемну ситуацію можна за двома напрямками: впливаючи на свою поведінку і поведінку опонента. Вплив на власну поведінку відбувається таким чином [85] :

- управління своїм психологічним станом (зниження ступеня своєї агресивності й тривожності, саморегуляція стресового стану);
- здатність (і готовність) до конструктивних способів взаємодії з колегами у складних ситуаціях;
- вміння (залежно від ситуації) використовувати різні стилі поведінки: «співробітництво», «компроміс», «уникання», «пристосування»;
- робота над підвищенням рівня конфліктостійкості;
- вміння взяти ситуацію під контроль, управляти нею;
- тактовність, толерантність, емпатія;
- підвищення самооцінки, поваги до себе та інших;

- уникання конфліктогенів (погрози, негативні оцінки, необґрунтована критика, насмішки, приниження гідності, підвищення голосу, нав'язування порад тощо);

- аутогенне тренування.

Способи та прийоми впливу на поведінку опонентів:

- врахування особливостей поведінки конфліктних особистостей;
- підтримка гарного настрою, позитивних емоцій, що знімає напруженість, перешкоджає виникненню конфліктної ситуації;

- використання методів психокорекції поведінки (соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування; аутогенне тренування; посередницька діяльність психолога тощо).

7. Стратегії управління персоналом організації є довгостроковим напрямом у роботі з персоналом, який передбачає розроблення рішень для досягнення мети організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу. Кадрова політика – сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який відповідає необхідним вимогам. Для забезпечення цієї політики необхідно проводити таку:

- Пошук і підбір кадрів;
- Навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
- планування і створення резерву кадрів;
- забезпечення умов для творчого розвитку;
- використання процедури «входження» нового співробітника в організацію, до якої входить повноцінна співбесіда-знайомство;
- надання новому співробітникові необхідної і достатньої інформації про організацію, її цілі й політику;
- представлення нового співробітника робочому колективові;
- забезпечення нового співробітника точною інформацією про роботу, яку він повинен буде виконувати, і перспективи на майбутнє;
- забезпечення психологічного супроводу співробітників;

Потрібно проводити підбір кадрів з урахуванням не тільки їх професійних, але й психологічних якостей. Для запобігання соціально-психологічної напруженості в колективі потрібно ще на стадії підбору кадрів здійснювати відсів тих кандидатів, чия поведінка або певні емоційні якості (тривожність, дратівливість тощо) можуть з часом призвести до виникнення конфліктних ситуацій. Дуже важливо звертати увагу на гендерні, вікові, іноді, національні відмінності [24].

Найбільш продуктивними вважаються ті є робочі колективи, які складаються з робітників різної статі, віку та темпераменту.

Створення об'єктивних (організаційно-управлінських) умов для профілактики конфліктів у освітній організації передбачає:

1. Забезпечення викладачеві з боку керівництва та у колективі між колегами задоволення потреб у любові, визнанні, повазі, самореалізації, самовираженні, неупередженому ставленні тощо. Необхідно створити умови для кар'єрного і професійного зростання, творчості та самореалізації. Невлаштований, нешанований у колективі і суспільстві викладач більш конфліктний порівняно з людиною, у якої ці проблеми відсутні.

2. Використання стилів і методів керівництва, які відповідають інтересам співробітників, стануть засобом профілактики конфліктів. Кожен зі стилів керівництва (авторитарний, демократичний та ліберальний) має свої позитивні сторони, які треба враховувати. Сучасний керівник повинен бути компетентним, досвідченим, досконало володіти різними методами управління, тому що в різних ситуаціях найбільш ефективним може виявитися той чи той стиль керівництва. Також важливими якостями керівника є аналітичні здібності, висока стресостійкість, конфліктостійкість, організованість, чесність, справедливість, порядність, доброзичливість і терпимість.

3. Матеріальну забезпеченість. Аналізуючи бесіди з робітниками закладів ресторанного господарства, результати досліджень та базуючись на персональному досвіді, можна стверджувати, що більшість робітників сфери обслуговування не задоволені заробітною платою. Але саме матеріальний стан

надає можливість забезпечувати свої потреби та потреби сім'ї. Тому уряд нашої країни та власники закладів ресторанного господарства повинні підвищувати вагомість професій, в яких велика концентрація міжособистісного спілкування.

Різноманіття форм заохочення є дієвим фактором управління мотивацією трудової діяльності. Премії, бонуси треба розподіляти справедливо та відкрито, щоб не створювати чуток та незадоволення. Продумана і збалансована політика закладу у сфері мотивації є потужним засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення передбачає розробку і застосування монетарних і немонетарних мотивуючих систем [46].

4. До немонетарних мотивуючих систем можна віднести моральне заохочення персоналу. Проведення спільних заходів. Наприклад, організація вечорів відпочинку, святкування днів народження колег чи інших свят; відвідування театру чи концертів; спільна участь у добродійних акціях, спільних проектах; створення та підтримка внутрішніх організаційних традицій. Усі ці заходи є ефективними та дієвими для teambuilding та удосконалення стосунків у робочому колективі.

5. Забезпечення робітнику з боку керівництва та у колективі між колегами задоволення потреб у любові, визнанні, повазі, самореалізації, самовираженні, неупередженому ставленні тощо. Необхідно створити умови для кар'єрного і професійного зростання, творчості та самореалізації. Невлаштований, нешанований у колективі і суспільстві робітник більш конфліктний порівняно з людиною, у якої ці проблеми відсутні.

Розглянуті основні заходи з корекції конфліктів можуть використовуватися окремо чи у комбінації, залежно від ситуації та потреб кожного окремого вищого навчального закладу.

### **Висновки до розділу 3**

1. У третьому розділі було визначено психологічні особливості чинників та проявів конфліктів у працівників ресторанного господарства.



В ході дослідження за методикою Ільїна та Ковалева було встановлено високий рівень агресивності у досліджуваних.

За результати методики Томаса було встановлено, що лише 7% респондентів готові співпрацювати одне з одним. Більшість респондентів обирають шлях ухилення від конфлікту.

За результатами тесту на конфліктність за методикою Кноблех – Фальконетт було встановлено, що більшість респондентів мають компонент «егохапання» і їх можна охарактеризувати як людей, які схильні до самозвинувачення, нерішучих і невпевнених у собі. А також тих, хто відчуває потребу в тому, щоб їх постійно опікали.

За методикою Айзенка було встановлено, що більшість працівників ресторану сангвініки, які зазвичай успішно обслуговують гостей ресторану, але їм важко виконувати монотонні, одноманітні операції. Також, були розглянуті особистості поведінки людини, яка виступає в ролі гостя.

2. Отримані результати, які наведені в додатку Е, стали підставою для розробки програми психологічної діагностики та корекції конфліктів у працівників ресторанного господарства, яка складається з 8 вправ, які включають в себе техніки роботи з емоціями та техніками регуляції емоційного стану.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до висунутої мети і поставлених завдань було проведено теоретичне та емпіричне дослідження, які дозволяють зробити наступні висновки:

1. Проблема чинників виникнення конфліктів розроблено в аспектах взаємодії, переговорів, вирішення та попередження конфліктів. Проблема конфліктології сьогодні актуалізується у різноманітних напрямках професійної діяльності, проте в сфері ресторанного господарства, коло робіт та досліджень з цієї теми обмежено, що дозволяє зробити висновок про недостатній ступінь досліджень. Також, нами визначено особливості детермінант за характеристиками.

2. Розроблено концептуальну емпіричну модель дослідження, яка складається з трьох етапів. До інструментарію підбрано методики відповідні виявленим чинникам конфліктів, охарактеризовано контингент досліджуваних.. З метою досягнення мети обґрунтовано методики які розкривають сутність виникнення конфліктів у працівників ресторанного господарства, що дало підстави перейти до емпіричного дослідження.

3. На теоретичному рівні було визначено агресивність, темпераментні особливості, схильність до конфліктної взаємодії та стилю міжособистісних відносин як чинники виникнення конфліктів. Було визначено психологічні особливості чинників та проявів конфліктів у працівників ресторанного господарства:

- За методикою Ільїна та Ковалева було встановлено високий рівень агресивності у досліджуваних.
- В ході дослідження за методикою Томаса дають підставу зробити висновок, що лише 7% респондентів готові співпрацювати одне з одним. Більшість респондентів обирають шлях ухилення від конфлікту.
- За результатами тесту на конфліктність за методикою Кноблех – Фальконетті було встановлено, що більшість респондентів мають компонент

«егохалання» і їх можна охарактеризувати як людей, які схильні до самозвинувачення, нерішучих і невпевнених у собі.

- За результатами методики Айзенка було встановлено, що більшість працівників ресторану сангвініки, які зазвичай успішно обслуговують гостей ресторану, але їм важко виконувати монотонні, одноманітні операції.

4. Психокорекційна та профілактична робота має здійснюватися на діяльнісному, когнітивному, рефлексивному рівнях з залученням психолога, або менеджера з персоналу які можуть надавати допомогу у вигляді просвітницької інформації, консультацій, діагностики, бесід, тренінгових занять.

Запропонована у випускній кваліфікаційній роботі тренінгова програма спрямована на розвиток відчуття самоконтролю, а також на розуміння конфліктної ситуації – як норми людського життя. Вона складається з 8 вправ, які включають в себе техніки роботи з емоціями та техніками регуляції емоційного стану, а також на використання спеціального алгоритму роботи в конфліктних ситуаціях з гостями закладу, який називається «Правило LAST».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А.Я., Шипілов А.І. Конфліктологія: Підручник [Текст] – М.: ЮНІТИ, 1999.
2. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфліктологія організацій. – М.: МЗ-Пресс, 2012. – С. 100–138.
3. Борисова Ю.Н. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуговування. – М.: РМАТ, 2013. – С. 130–136.
4. Бородкін Ф.М., Коряк Н.М. Увага: конфлікт! – навчальний посібник [Електронний ресурс] — Новосибірськ: Наука, 1989. — 189 с.
5. Браймер К. Основи управління підприємствами та організаціями індустрії гостинності // Alma mater: Вісник вищої школи. – 2005. – № 6. – С. 40–47. (24)
6. Веракіс А.І., Завалевський Ю.І., Левківський К.М. Основи психології: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Текст] – 2015 рік – 325 с. (16)
7. Вплив маніпулятивних дій на міжособистісне спілкування / А. Хом'як, П. Кліш // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. - 2013. - № 7. - С. 119-124. - [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup\\_2013\\_7\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2013_7_28)
8. Грішина Н.В. Давайте домовимося: Практичний посібник для тих, кому доводиться вирішувати конфлікти. – СПб.: Питер, 2012. – С. 150–170. (37)
9. Грішина Н.В. Психологія конфлікту. – СПб.: Питер, 2012. – С. 147–209.
10. Гусева А.С., Козлов В.В. Конфлікт: структурний аналіз, консультативна допомога, трен. – М.: РАГС, 2012. – С. 100–104.
11. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління, - К.: Знання, 2000. – 213 с.

12. Дзюбенко О.Т., Присяжний Т.Л. Культура дискусії, - К.: Знання, 2009, – 168 с.
13. Дослідження методики Айзенка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bukvar.su/psihologija/86847-Issledovanie-metodikiAiyzenka.html>
14. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
15. Ємельянов С.М., Практикум по конфліктології – 2-е вид., доп. та опрац. [Текст] – СПб.: Пітер, 2004. – 400 с.: іл.
16. Єфимова О.П., Єфимова Н.А. Економіка готелів та ресторанів. – М.: Нові знання, 2014. – С. 26.
17. Зінчина А.Б. / Хрестоматія по конфліктології. А.Б. Зінчина. – Харків: ХНАГХ, 2008. – 166 с.
18. Ільїн Є.П. Психологія індивідуальних відмінностей. Є. Ільїн. – СПб.: Пітер, 2004. – 355 с.
19. Кабушкін Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент готелів та ресторанів: підручник. – М.: Нові знання, 2013. – С. 68–89.
20. Карелін А. Велика енциклопедія психологічних тестів. С.614-616. (36)
21. Коваль А.П. Ділове спілкування. – К.: Либідь, 2006. – 311 с.
22. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. – М.: Эксмо, 2012. – С. 34–41.
23. Конфліктологія : управління конфліктами : Management of the conflicts : посібник для вузів / Ю.Ф. Лукин. — М. : Академічний Проєкт ; Гаудеамус, 2007. — 799 с. — (Gaudeamus ; Фундаментальний посібник).
24. Конфліктологія: Навч. посібник / Н. І. Леонов. — 2-е вид., вип. и доп. — М.: Видання МПСІ: Видавництво НПО «МОДЕК», 2006. — 232 с. — (Серія «Бібліотека психолога»).
25. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] Підручник Режим доступу:

[https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi\\_poperedzhennya\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv)

26. Конфліктологія: підручник / за ред. Г. В. Гребенькова. — Львів: Магнолія, 2011. — 229 с.
27. Корольчук М.С. Психодіагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / М.С. Корольчук, В.І. Осьодло. — К.: Ельга, Ніка-Центр, 2012. — 419 с.
28. Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Марченко В.М. Психологія: схеми опорні конспекти, методика. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / З заг.ред. М. С. Корольчука. — К.: Ельга, Ніка-Центр, 2018. — 320 с. (маринкова)
29. Котлова И.Б., Канаркевич О.С., Петриевский В.Н. Психологическая характеристика предпринимательской деятельности // Материалы Всерос. науч. практич. конференции «Психологический ресурс в экономике и предпринимательстве». — Ставрополь: СКСИ, 2002. — С. 23-31.
30. Котова И.Б., Канаркевич О.С, Петриевский В.Н. Специфічні характеристики ціннісно-сміслового і просторово-часового аспектів особистісного самовизначення успішного підприємця // Матеріали Всерос. науч. практич. конференції «Психологічний ресурс в экономике и предпринимательстве». — Ставрополь: СКСИ, 2002. — С. 154-175.
31. Леснік А.Л., Чернишев А.В. Практика маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі. — М.: ТОВ «Агенція реклами «Товариш», 2013. — С. 15–28.
32. Либерман, Дэвид Дж. Психологічні прийоми управління / Девід Дж. Ліберман. — М. : Ексмо, 2010. — 240 с.
33. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І., Практична психологія конфлікту: Навч. Посібник. [Текст] — 2-е вид., стереотип. — К.: МАУП, 2002. — 256 с. : іл.
34. Ложкін Т.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. Посібник / Т.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. — К.: ВД «Професіонал», 2009. — 416 с.
35. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навчальний посібник / В. С. Лозниця. — К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.

36. Малічевський В. Переговори: психологія, стратегія, аргументи / Малічевський В. – Харків : Центр «Консульт», 2007. – 128 с.
37. Мілл Роберт Крісті. Управління рестораном 3-є вид. — М.: Юніті-Дана, 2012. — 535 с. — (Зарубіжний посібник). — ISBN: 9785238015897
38. Моляко В. О. Психологічна готовність до творчої праці / В. О. Моляко – К: 1989.– 48с.
39. Моляко В. Психологічна система тренінгу конструктивного мислення / В. Моляко // Вопросы психологии. – 2000. – №5. – С. 136 – 141.
40. Новіков Д.Т., Бусалов Ю.Е., Сорокіна Т.В. Управління якістю послуг на підприємствах в індустрії гостинності: навч. посібн. – М.: Вид-во Рос. екон. акад., 2012. – С. 26–39.
41. Обозов Н.П., Щьокін Г.В, Психологія роботи з людьми: поради керівнику, - К.: МАУП, 2009. — 426 с.
42. Особистісний опитувальник Г. Айзенка ЕРІ: теоретичні основи, показники. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://superstudent.com.ua/psihologiya/lichnostnyj-oprosnik-g-ajzenka-eriteoreticheskie-osnovy-pokazateli-referat.html>
43. Ошуркова Н.А. Конфлікти в трудовому колективі та способи їх вирішення. – М.: Московський психолого-соціальний інститут : Флінта, 2012. – С. 24–26.
44. Паттерсон. К. Управління конфліктом. Що робити якщо ви зіштовхнулись з невиконанням обіцянок, обдуреними очікуваннями та агресивною поведінкою/ К. Паттерсон, Д. Греннай, Р. Макміллан, А. Свайтзлер; пер. з англ. С. Лопаєв. – М : Вільямс, 2013. – 256 с.
45. Пітерсон Д., Карти сенсу/ Пітерсон Д.; пер. Сучкова А. Ю.; ред. Ю. Шлапакова. - Пітер, 2020. - 768 с.
46. Піщелко А.В. Особистість в конфлікті (вплив установки на тип конфліктної поведінки). – Домодедово: Вид-во Усеросійського інституту підвищення кваліфікації працівників, 2013. – С. 140.

47. Пірен М. І. – Конфліктологія; Підручник. [Текст] — К.: МАУП, 2003. —360 с.
48. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі: соціо-психологічний аналіз: [навч.практ. посіб.] / Пірен М. І.- К. : УАДУ, 2000. – 200 с.
49. Приборкання темпераменту: Підбірка статей // Здоров'я. 2013. № 11. – С. 16- 35.
50. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] М.В. Примуш – вид. Професіонал. 2006. – 288с.
51. Психологія адаптації студентів до навчальної діяльності: монографія. [Корольчук М.С., Корольчук В.М., Мостова І.В., Михайлишин У.Б., Миронець С.М., Пасічна В.Г., Соломка Е.Т.]. – Ужгород. 2017. – 262 с
52. Психологія спілкування: Навч. Посібник / за редакцією Л.О. Савенкової. – К.: КНЕУ, 2011. – 319 с.
53. Реан А.А. соціальна педагогічна психологія. / А.А. Реан, Я.Л. Коломінский. – СПб.: Пітер, 1999. – С. 36 –54.
54. Ресторан «Kritikos», Розділ «Про нас» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kritikos.com.ua/>
55. Роббінс С.П., Основні елементи організаційної поведінки, Мате, Загреб / Robbins, S. P., Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb [Текст]. / Dominic Field, Shilpa Patel, Henry Leon. – 2004. – С/
56. Сергеєнкова О.П., Столярчук О.А., Коханова О.П., Пасека О.В., / Загальна психологія. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
57. Скібіцька Л.І., Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] - Київ.: Центр учбової літератури, 2007. - 384 с. Режим доступу: [http://pfor.com/book\\_359\\_glava\\_5\\_1.1.\\_Zagalne\\_ponjattja\\_pro\\_kon.html](http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html)
58. Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 2012. – С. 35–46.
59. Тест на конфліктність Кноблех – Фальконетт [Електронний ресурс]. URL: <https://nsportal.ru/shkola/psikhologiya/library/2012/05/11/test-na-konfliktnost-knoblokh-falkonett>



60. Уізерс Б. Управління конфліктом / Б. Уізерс. – М.- Пітер, 2004. – 174 с
61. Федцов В.Г. Культура ресторанного сервісу. Навчальний посібник. Видавн. Торгова корпорація «Дашков і Ко». . М.: 2012. с. 27-52
62. Філоненко М.М. Психологія спілкування / М.М. Філоненко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
63. Фурман А.В. Психодіагностика: навч.-метод. модульний комплекс із дисципліни . – Третє вид., скор. – Тернопіль, 2015. – 64 с.
64. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. – М.: Бизнес, 2012. – С. 20–27.
65. Хант Дж. Р. Організаційна поведінка [Текст] – Litres, 2006. – С. 640
66. Хапілова В. П. Конфліктологія: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. П. Хапілова; Держ. вищ. навч. закл. Запоріж. нац. ун-т. – Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2010. – 278 с.
67. Хасан Б.І., Сергоманов П.Л. Психологія конфлікту і переговори: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] Б.І.Хасан, П.Л.Сергоманов, 3 вид., стер. М.: Академія, 2007; (3)
68. Холоша М., Дем'яненко М. Типологія співробітників ресторану. Як сформувати команду, яка працює на результат [Текст] – Litres, 2018 рік, – 430 с. (8)
69. Хрестоматія по конфліктології / [Анцупов А. Я., Леонов Н. И. и др.]. – М. : МПСІ, 2004. – 161 с (14)
70. Хрестоматія по конфліктології: в 3 т. / сост.: В. Н. Миколіївський (отв. ред.), І. Ю. Косуля, О. А. Гужва. – Т. 1. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. – 552 с.
71. Чалдіні Р. Психологія впливу. Переконуй, впливай, захищайся. 5-те видання. – СПб.: Пітер, 2011 – 336 с.: ил.- (Серія «Сам собі психолог»)
72. Шевчук Д. А. Конфлікти: уникати чи форсувати? / Д. А. Шевчук. – М: РОСБУХ, 2009. – 440 с

73. Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів: Навч.посібник/ Т.П. Яхно, І.О. Куревіна; - К.: Центр учбової літератури, – 2012, – 175 с.
74. Albrecht K. Stress and the Manager : Making It Work ForYou / К. Albrecht. – New York : Touchstone, 1986. – 336 p.
75. ALZATE SAEZ DE HEREDIA, R., Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Servicio Editorial UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO. Bilbao, 1998.
76. Centro Mexicano de Derecho Ambiental, (2000). “Manual de Identificación y Caracterización de Conflictos en Áreas Prioritarias para la Conservación”. México.
77. David Wheelhouse, Managing Human Resources in the Hospitality Industry (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989), p. 67.
78. Deutsch M.The handbook of conflict resolution: theory and practice / Morton Deutsch, Peter T. Coleman, Eric C. Marcus; 2nd ed. –San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2006. – 941p.
79. Feldman R. S. Understanding psychology / R. S. Feldman. – 3 ed. – New York : McGraw-Hill, 1990. – 750 p. ISBN 0-07-020531-0
80. Forrest, Training for the Hospitality Industry,/ Forrest – 2 ed. – New York 2001. – p. 41.
81. Furlong G. The conflict resolution toolbox : models & maps for analyzing,diagnosing, and resolving conflict / Gary Furlong. – Canada : John Wiley & Sons Canada Ltd., 2005. – 256 p. ISBN-13 978-0-470-83517-6
82. Gonan Božac, M., Angelovska, I., (2008): Управління конфліктами: розгляд теоретичної парадигми та макростратегічного підходу, Економічні дослідження Gonan Božac, M., Angelovska, I., (2008): Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Ekonomska istraživanja, 21 (4), с. 315-325.
83. Green W. Things You Can Do Today to Manage Stress / Wendy Green. – Chichester : Summersdale Publishers Ltd., 2012, – 128 p. ISBN1849532028

84. GUTIERREZ PEREZ, José, (2004), in LÓPEZ MARTINEZ, Mario (Dir.), Enciclopedia de Paz y Conflictos, Tomo I, A-K. Granada, Ed. Universidad de Granada.
85. How To Manage Employee Conflicts In Your Restaurant 2019 <https://www.qsrautomations.com/blog/restaurant-management/manage-employee-conflicts/>
86. Habits that are usefull for communication - [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://dyvys.info/2020/03/08/10-korysnyh-navychok-spilkuvannya-yaki-povynen-znaty-kozhen/>
87. Johnston and Packer, Workers for the 21st Century, p.89.
88. Kraiger, F. and Salas E. (1993). Application of Cognitive, Skill based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation, Journal of Applied Psychology, 78, p. 2.
89. Leung Y. F. Conflict management and emotional intelligence / Y. F. Leung //DBA thesis. – Lismore, NSW : Southern Cross University, 2010. – 263 p.
90. LOPEZ MARTÍNEZ, Mario (ed), (2004). “Enciclopedia de Paz y Conflictos”, Tomo II, Instituto de la Paz y los Conflictos, Universidad de Granada
91. McConnon Sh. & M. Conflict management in the workplace / Shay and Margaret McConnon. – Oxford : How to books Ltd., 2008. – 144p.
92. Scannell M. The big book of conflict resolution games / M. Scannell. – New York : The McGraw-Hill Companies, 2010. – 231p.
93. Thanks A Latte: How To Fix A Customer Service Failure, Per Starbucks, Marriott And Me [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2017/11/19/thanks-a-latte-how-to-fix-a-customer-service-failure-per-starbucks-marriott-and-me/#4a359d19462a>
94. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations / [Carsten K. W. De Dreu and Michele J. Gelfand, editors]. – New York : Taylor & Francis Group, LLC.,2008. – 485 p. ISBN 0-8058-5516-5

95. The Psychology Of Conflict, And 4 Ways To Work It Out [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fastcompany.com/1839408/psychology-conflict-and-4-ways-work-it-out>.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П.

#### Гльїна та П.А. Ковалева

1. Я не можу втриматися від грубих слів, якщо хтось не згоден зі мною.
2. Іноді я пліткують про людей, яких не люблю.
3. Я ніколи не драгуюся настільки, щоб кидатися предметами.
4. Я рідко даю здачі, якщо мене вдарять.
5. Часом я вимагаю в різкій формі, щоб поважали мої права.
6. Від злості я часто про себе посилаю прокляття моєму кривднику.
7. Я можу згадати випадки, коли я був настільки злий, що хапав ліпшу під руку річ і ламав її.
8. Якщо я розлючуся, я можу вдарити людину.
9. Якщо хтось драгує мене, я готовий сказати все, що про нього думаю.
10. При виникненні конфлікту на роботі я найчастіше «розряджається» в розмовах з друзями і близькими.
11. Іноді я висловлюю свій гнів тим, що стукаю по столу кулаком.
12. Якщо я повинен для захисту своїх прав застосувати фізичну силу, то я так і роблю.
13. Коли на мене кричать, я починаю кричати у відповідь.
14. Я часто розповідаю вдома про недоліки по службі, які критикують мене.
15. З досади я можу штовхнути ногою все, що підвернеться.
16. У дитинстві мені подобалося битися.
17. Я часто просто погрожую людям, хоча і не збираюся приводити загрозу у виконання.
18. Я часто про себе обмірковую, що мені треба висловити начальнику, але так і не роблю цього.
19. Я вважаю непристойним стукати по столу, навіть якщо людина дуже сердитий.

20. Якщо той, хто взяв мою річ, не віддає її, я можу застосувати силу.
21. У суперечці я часто починаю сердитися і кричати.
22. Я вважаю, що засуджувати людину «за очі» не дуже етично.
23. Не було випадку, щоб я зі злості що-небудь зламав.
24. Я ніколи не застосовую фізичну силу для вирішення спірних питань.
25. Навіть якщо я злюся, я не вдаюся до сильних виразів.
26. Я не пліткують про людей, навіть якщо вони мені дуже не подобаються.
27. Я можу так расствірепеть, що буду трощити все підряд.
28. Я не здатний вдарити людину.
29. Я не вмію «поставити людину на місце», навіть якщо він цього заслуговує.
30. Іноді я про себе обзиваю начальника, якщо залишаюся незадоволений його рішенням.
31. Мені не подобаються люди, які зганяють зло на своїх дітях, роздаючи їм потиличники.
32. Люди, які постійно переводять вас, варті того, щоб їх вдарили.
33. Як би я не був злий, я намагаюся не образити інших.
34. Після неприємностей на роботі я часто скандалю будинку.
35. Коли я дратуюся, то, йдучи, ляскаю дверима.
36. Я ніколи не любив битися.
37. Я буваю, грубуватий з людьми, які мені не подобаються.
38. Якщо в транспорті мені віддали ногу, я про себе лаюся всякими словами.
39. Я завжди засуджую батьків, що б'ють своїх дітей тільки тому, що у них поганий настрій.
40. Краще переконати людину, ніж примушувати його фізично.

## Додаток Б

### Тест Айзенка

1. Чи часто ви відчуваєте потребу в нових враженнях, для того щоб відволіктися, випробувати сильні відчуття?
2. Чи часто ви відчуваєте потребу в друзях, які можуть вас зрозуміти, підбадьорити, поспівчувати?
3. Чи вважаєте ви себе безтурботною людиною?
4. Чи важко вам відмовитися від своїх намірів?
5. Свої справи ви обмірковуєте не поспішаючи?
6. Чи завжди ви виконуєте свої обіцянки, навіть якщо це вам не вигідно?
7. Чи часто у вас бувають спади або підйоми настрою?
8. Чи швидко ви звичайно дієте та говорите?
9. Чи виникало у вас почуття, що ви нещасливі, хоча ніякої серйозної причини для цього не було?
10. Чи правильно, що на «пару» ви здатні зважитися на все?
11. Чи бентежитесь ви, якщо хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка вам симпатична?
12. Чи буває, що ви виходите з себе, розлютившись?
13. Чи часто буває, що ви дієте необдуманно, під впливом моменту?
14. Чи часто вас непокоїть думка про те, що вам потрібно що-небудь робити або говорити?
15. Чи віддаєте ви перевагу читанню книг зустрічам із людьми?
16. Чи правильно, що вас легко зачепити?
17. Чи любите ви часто бувати в компанії?
18. Чи бувають у вас такі думки, якими вам не хотілося б ділитися з іншими?

19. Чи правильно, що іноді ви настільки повні енергії, що все горить в руках, а іноді відчуваєте втому?
20. Чи намагаєтеся ви обмежити коло своїх знайомств невеликою кількістю найближчих друзів?
21. Чи багато ви мрієте?
22. Якщо на вас кричать, ви відповідаєте тим же?
23. Чи вважаєте ви всі свої звички гарними?
24. Чи часто у вас з'являється відчуття, що ви в чомусь винні?
25. Чи здатні ви іноді дати волю своїм почуттям і безтурботно розважатися в веселій компанії?
26. Чи можна сказати, що нерви у вас часто бувають натягнуті до краю?
27. Чи вважаєтеся ви людиною живою і веселою?
28. Після того, як справу зроблено, чи часто ви в думках повертаєтеся до неї і думаєте, що змогли б зробити краще?
29. Чи відчуваєте ви себе неспокійно, перебуваючи у великій компанії?
30. Чи буває, що ви передаєте слухи?
31. Чи буває, що вас сон не бере через те, що в голову лізуть різні думки?
32. Якщо ви хочете про щось довідатися, ви вважаєте за краще знайти це в книзі, а не запитати у людей?
33. Чи буває у вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається вам робота, що потребує зосередження?
35. Чи бувають у вас напади тремтіння?
36. Чи завжди ви говорите правду?
37. Чи буває вам неприємно перебувати в компанії, де жартують один над одним?
38. Чи дратівливі ви?
39. Чи подобається вам робота, що потребує швидкодії?
40. Чи правильно, що вам часто не дають спокою думки про різні неприємності і жахи, які могли б відбутися, хоча все скінчилося благополучно?



41. Чи правильно, що ви неквапливі в рухах (дещо повільні) ?
42. Чи спізнюєтеся ви коли-небудь на роботу або на зустріч з будь-ким?
43. Чи часто вам сняться кошмари?
44. Чи правильно, що ви так любите поговорити, що не втрачаєте будь-якого випадку поговорити з новою людиною?
45. Чи турбують вас які-небудь болі?
46. Чи переживали б ви, якщо довго не могли бачитися з друзями?
47. Ви нервова людина?
48. Чи є серед ваших знайомих ті, що явно вам не подобаються?
49. Ви впевнена в собі людина?
50. Чи легко вас зачіпає критика ваших вад чи вашої роботи?
51. Чи важко вам отримати дійсне задоволення від заходів, у яких бере участь багато людей?
52. Чи непокоїть вас почуття, що ви чимось гірші за інших?
53. Зуміли б ви внести пожвавлення в нудну компанію?
54. Чи буває, що ви говорите і про речі, на яких зовсім не розумієтеся?
55. Чи турбуєтеся ви про своє здоров'я?
56. Чи любите ви жартувати над іншими?
57. Чи страждаєте ви від безсоння?

## Додаток В

### Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

**1**

а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

**2**

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

**3**

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

**4**

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

**5**

а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

**6**

а) Я намагаюся уникнути прикрощів.

б) Я намагаюся досягти свого.

**7**

- а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.
- б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

**8**

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

**9**

- а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
- б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

**10**

- а) Я наполегливо прагну досягти свого.
- б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

**11**

- а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.
- б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

**12**

- а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.
- б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

**13**

- а) Я пропоную серединну позицію.
- б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

**14**

- а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.
- б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

**15**

- а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.
- б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

**16**

- а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
- б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

**17**

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

**18**

- а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
- б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

**19**

- а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.
- б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

**20**

- а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
- б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

**21**

- а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
- б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

**22**

- а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.
- б) Я відстоюю свої бажання.

**23**

а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

**24**

а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

**25**

а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

**26**

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

**27**

а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

**28**

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

**29**

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

**30**

а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

## Додаток Г

### Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів

1. Я хотів би більшою мірою контролювати свої думки.
2. Якщо я потрапляю в дурну ситуацію, то сприймаю це серйозно.
3. Я завжди бажаю робити справи краще, ніж роблю.
4. Зазвичай у мене всього достатньо для виконання бажання.
5. Я фактично живу для майбутнього.
6. Якби я зміг прожити життя заново, то зробив все інакше.
7. Рідко, якщо це взагалі буває, я відчуваю потребу в контролі моїх думок.
8. Зазвичай я приймаю мої особисті проблеми.
9. Я в конфлікті з тим, що дає мені доля.
10. Немає нічого важливішого для мене, ніж перебувати під контролем.
11. Зазвичай я задоволений рівнем моєї діяльності.
12. Ні однієї правильної способу буття.
13. Я хотів би все об'єднати воедино.
14. Якби я міг робити справи краще, то моє життя було б краще.
15. Я фактично борюся проти примх життєвого шляху.
16. Я бажаю більше, ніж зазвичай отримую.
17. Моє життя покращиться, коли б я був більш фартовим.
18. Коли я хочу робити що-небудь краще, я розумію, що це має обмежену можливість.
19. Розуміння моїх особистих проблем настає легше, якщо я не надаю їм опору.
20. Задоволеність моїм рівнем діяльності тільки перешкоджає реалізації мого потенціалу на життєвому шляху.

## Додаток Д

### Програма тренінгу «Як правильно реагувати на конфлікт з гостем»

*Цілі тренінгу. розвиток відчуття самоконтролю, а також на розуміння конфліктної ситуації – як норми людського життя*

*Форма проведення навчання. Інтерактивна форма, що поєднує інформаційні блоки з груповими обговореннями, вправами, роботою з тестами, ситуаційними завданнями і рольовими іграми, відеозаписом та її подальшим аналізом, переглядом мультимедійних презентацій*

#### *Програма тренінгу*

1. Привітання, 10–15 хвилин.
2. Розминка «Потяг», 5 хвилин.
3. Вправа «Минуле-теперешнє-майбутнє», 30 хвилин.

#### Що таке емоції?

4. Вправа «Крокодил».

#### Техніки роботи з емоційними станами.

#### Техніки регуляції емоційної напруги (по Сидоренко).

5. Вправа «Список загальних якостей», 15 хвилин.

#### Вербалізація емоційного стану.

6. Вправа «Корзинка претензій».
7. Вправа на відпрацювання техніки «Вербалізація емоційного стану».

#### Правило LAST.

8. Вправа «Тренуємо LAST», 20 хвилин.
9. Завершальна розминка «Живий клубок», 5 хвилин.

#### **Розминка для початку «Потяг».**

**Мета:** створення атмосфери доброзичливості і довіри в групі.

**Інструкція.** Учасники тренінгу сідають в коло.



Ведучий говорить: «Я буду звертатися до свого сусіда праворуч, зображуючи кондуктора і попрошу пред'явити квиток». Завданням мого сусіда буде відповісти, що квитка немає і придумати причину його відсутності, яка повинна починатися на першу букву його імені. Наприклад: «Доброго дня, мене звать Олена, я ваш кондуктор. Де ваш квиток? » - «Доброго дня, мене звать Захар. Квитка немає, тому що я його з'їв ».

Ведучий починає вправу, а потім учасник, який відповідав йому, звертається до сидить праворуч від себе, і так далі, по колу. Останній учасник задає питання безпосередньо ведучому. Вправа завершується оплесками.

### **Вправа «Минуле-теперешнє-майбутнє»**

**Мета:** дати можливість учасникам відчувати важливість правильної роботи в конфліктних ситуаціях; спонукати їх згадати, що відчувають люди під час конфлікту.

**Інструкція.** Попросіть учасників об'єднатися в групи по 2-3 людини. Дайте завдання згадати і записати конфліктні ситуації зі свого життєвого досвіду саме в якості гостя закладу або клієнта компанії. Адже всі ми як гості отримували неякісний сервіс, залишалися незадоволені грубістю персоналу і потрапляли в проблемні ситуації.

Учасникам необхідно згадати і обговорити в групі конфліктні випадки з власного досвіду. Кожен повинен обговорити і записати одну з найяскравіших конфліктних історій. Після описати, як поведився інший учасник конфлікту, і змодельовати, як він міг би поводитися, щоб проблемна ситуація зійшла нанівець. Важливо зрозуміти, які дії йому як гостю або клієнту хотілося б бачити від іншої сторони конфлікту.

#### **Далі необхідно зафіксувати:**

1. Ситуацію конфлікту, де учасник тренінгу був споживачем послуг (не обов'язково в ресторанному бізнесі).

2. Як поведився той, з ким стався конфлікт.
3. Як він міг би поводитися по-іншому.

Попросіть учасників поділитися варіантами. Запитайте, як діяли ті, хто їх обслуговував? Як це впливало на ефективність роботи?

Аналізуючи історії, зверніть увагу учасників на те, що люди відчують сильні емоції в конфліктних ситуаціях. Попит, що допомогло б їм як сторонам конфлікту пережити проблемну ситуацію спокійніше.

**Висновок:** будь-якій людині потрібно, щоб йому допомогли знизити накал емоцій.

### **Вправа «Крокодил»**

**Мета:** тренування вміння розпізнавати емоційний стан іншої людини.

**Інструкція.** Об'єднайте учасників у дві команди і запропонуйте їм зіграти в гру, схожу на дитячу забаву «Крокодил». Правила дуже прості. Перша команда загадує емоцію і повідомляє її представнику команди суперників. Це - «обраний», який повинен зобразити емоцію своїй команді так, щоб вона його вгадала. Можна використовувати мову, але тільки як спосіб передати емоційний стан. При цьому називати загадане почуття або його синоніми можна!

Наприклад. Учасник, зображуючи гнів, може сказати: «Ви що собі дозволяєте?! Так я вас у порошок зітру!» У цей час інші учасники намагаються вгадати, яку емоцію показує гравець. Тому, хто зображає слово дозволяється кивати головою, відповідаючи «так» або «ні», але не більше! Якщо слово відгадали, то команди міняються ролями. Для зображення емоцій кожен раз виставляється новий гравець.

Важливо, щоб кожен учасник команди побував в ролі показує, чи, якщо група велика, то щоб максимальна кількість учасників могло потренуватися.

### **Питання для аналізу вправи:**

1. Що допомогло правильно розпізнавати емоційний стан? Ведучому потрібно підвести команди до відповідей на кшталт «абстрагуватися від емоцій іншої людини, не брати їх на свій рахунок».
2. Що може завадити? Відповідь: «Своє емоційний стан».
3. Що можна зробити? Відповідь: «Зосередитися на іншу людину, на його емоційному стані».

### **Техніки роботи з емоційними станами**

Розкажіть учасникам тренінгу про рівні комунікації. Комунікації проходять на двох рівнях:

1. Рівень вмісту (предмет розмови)
2. Рівень відносин (вираз свого ставлення до співрозмовника або ситуації). Передається через позу, міміку, жести, інтонації. Для зручності рівень вмісту назвемо «раціональний рівень», а рівень відносин - «емоційний рівень».

Таким чином, якщо на емоційному рівні багато негативних емоцій (злість, образа, розчарування, гнів), то це транлюється як негативне ставлення до партнера і сприймається як напад. Нормальна реакція на напад - захист. А кращий захист, як відомо, напад. В результаті - взаємні докори, звинувачення, образа, що переходить в ненависть, зіпсовані відносини ...

Цього зіткнення нам як співробітникам сервісу допустити ніяк не можна. Якщо ми будемо намагатися взаємодіяти з розлюченим чоловіком на раціональному рівні, ігноруючи і свої почуття, і його емоційний стан, то нічого доброго з цього не вийде. У цьому випадку нам знадобляться техніки врегулювання емоційної напруги.

### **Техніки регуляції емоційної напруги (по Сидоренко)**

Існують техніки, які допомагають врегулювати емоційні стани - ваше і співрозмовника. Розглянемо техніки регуляції емоційної напруги по Сидоренко (див. Табл. 1).

Запропонуйте учасникам тренінгу окремо зупинитися на прийомі «Підкреслення спільності». Для ілюстрації цієї техніки підійде вправу «Список загальних якостей».

Табл.1

Знижують напругу	Підвищують напругу
Підкреслювання спільності з партнером (спільні цілі, особистісні якості)	Підкреслювання відмінностей з партнером (спільні цілі, особистісні якості)
Підкреслювання значимості партнера і його думки для вас.	Припущення значимості партнера, негативна оцінка його думки для вас.
Вербалізація емоційного стану свого та стану партнера	Ігнорування емоційного стану партнера
Прояв інтересу до проблем партнера	Демонстрація байдужості до проблем партнера
Надання партнеру можливості висловитись	Перебивання партнера
В разі вашої неправоти, негайно признайте її	Відтягування признання своєї неправоти
Запропонуйте конкретний вихід з ситуації	Пошук винних та обвинувачення партнера
Зверніться до фактів	Перехід до «особистостей»
Спокійний темп та впевненість мови	Різке прискорення темпу мови чи підвищення тону
Підтримка оптимальної дистанції, зорового контакту, увага до особистих невербальних проявів	Уникнення просторової близькості, зорового контакту.

*Джерело: розробка автора*

### Вправа «Список загальних якостей».

**Цілі:** відпрацювання однієї з технік регуляції емоційної напруги - «Підкреслення спільності з партнером».

**Інструкція.** Ведучий говорить учасникам: «Подивіться наліво, відрухуйте двох чоловік зліва від вас і зосередьтеся на третьому. Подумайте, що об'єднує вас з цією людиною? Напишіть, будь ласка, список з не менше 10 якостей, характеристик і ознак. На виконання вправи - 10 хвилин.

Ми працюємо з технікою регуляції емоційної напруги, тому апелювання до знайдених вами характеристикам має вести до зниження рівня напруженості в спілкуванні. Є питання?

Давайте подивимося, що ж нас об'єднує. Коли ви будете називати якості, учасник, якому вони адресовані, теж повинен реагувати, наприклад, «я згоден» в разі згоди, або «я подумаю над цим» при сумнівах. Хто готовий почати? ».

### **Питання для аналізу вправи:**

1. Чи легко вам було знаходити щось спільне з іншими?
2. Коли ви отримували від когось список спільних з вами якостей, що ви відчували?
3. Як ви думаєте, якого роду спільність варто підкреслювати для зниження напруги?

**Висновки:** підкреслення спільності зближує обох партнерів - і говорить, і того, з ким цілеспрямовано виявляються загальні риси. Але щоб це дійсно знижувало емоційне напруження, спільність повинна стосуватися тих якостей, які ваш візаві приймає в себе (згоден з цим).

### **Вербалізація емоційного стану**

Розглянемо техніку вербалізації почуттів. Для цього потрібно підібрати фрази, якими описують почуття, і проаналізувати їх. З табл. 2 ми бачимо, як різні формулювання демонструють повагу до співрозмовника.

*Табл. 2*

<b>Менш поважливі формулювання</b>	<b>Більш поважливі формулювання</b>
Ви не розумієте.. Я не розумію..	Ви здивовані...Я здивований..
Ви в депресії...Я в депресії..	Ви засмучені.. Я засмучений
Вам неприємно.. Мені неприємно..	Вам некомфортно.. Мені некомфортно..
Вам гидко.. Мені гидко...	Ви обурені.. Я обурений...
Ви нервуєте... Я нервую...	Вас турбує.. Мене турбує..
Вам образливо... Мені образливо..	Вас зачіпає.. Мене зачіпає..
Ви зліться... Я злюсь..	Ви гніваєтесь.. Я гніваюсь..

*Джерело: розробка автора*

### **Вправа «Кошик претензій».**

**Мета:** зібрати матеріал для відпрацювання техніки «вербалізації емоційного стану».

**Інструкція.** Розділіть учасників на пари і попросіть їх згадати конфліктні ситуації з гостями. Сформулюйте суть невдоволення в формі конкретної репліки гостя. Наприклад: «Яке неподобство, у мене в ролі - волосся!». Запишіть їх на окремому листку.

Попросіть учасників озвучити репліки і випишіть їх на фліпчарті.

### **Вправа на відпрацювання техніки «Вербалізація емоційного стану».**

**Мета:** сформувати навик по приєднанню до емоційного стану співрозмовника.

**Інструкція.** Ведучий звертається до аудиторії: «Зараз ми будемо тренувати нову техніку. Її складність в тому, що можуть включатися наші власні емоції. Важливо не дозволяти своїм емоціям визначати нашу поведінку, а чітко дотримуватися алгоритму ». Ведучий по черзі зачитує репліки незадоволеного гостя, а кожен учасник, по колу, використовує техніку згоди з почуттями клієнта.

Що стосується труднощів провідний допомагає з формулюваннями.

### **Питання до обговорення після вправи:**

1. Що було найважчим у вправі?
2. Що заважало виконувати інструкцію?
3. Що вам допомагало?

### **Правило LAST**

Ведучий розповідає про спеціальному алгоритмі роботи в конфліктних ситуаціях, який називається «Правило LAST»:

Listen — вислухати (активно, уточнити конкретно, що трапилося).

Apologize — вибачитися, поспівчувати проблеми.

Solve — вирішити проблему або запропонувати рішення.

Thank — подякувати і ще раз вибачитися (будь-яка проблема - підказка бізнесу).

Керуючись правилом LAST, якщо гість висловив своє невдоволення за якістю сервісу або продукту, персоналу слід:

– Чемно уточнити, конкретизувати невдоволення гостя: «Що конкретно вам не сподобалося?».

– Уважно вислухати гостя, дивлячись в очі не менше половини часу спілкування і киваючи на знак того, що проблема почута.

– Переконатися, що проблема правильно зрозуміла, і ясно, чого хоче гість. Наприклад: «Чи правильно я вас зрозумів (а), що вам не сподобалася якість ..., і ви хочете ...?». Після слід дочекатися від гостя підтвердження.

– Показати свою участь, наприклад: «Згоден (на), це неприємно, коли ...».

– Вибачитися перед гостем за ситуацію, що склалася: «Приношу свої вибачення за те, що ...».

– Запропонувати рішення проблеми, якщо це в межах ваших повноважень (очевидно неякісний продукт або напій, який необхідно замінити, занадто довге очікування): «Зараз я повідомлю адміністратору / уточню у кухаря / заміню продукт».

– Негайно виконати обіцяне. Після вирішення проблеми ще раз вибачитися перед гостем, наприклад: «Ще раз приношу свої вибачення».

– Подякувати гостя: «Спасибі, що повідомили». Якщо рішення проблеми виходить за межі повноважень офіціанта, негайно повідомити адміністратора, діючи далі по його інструкції. Поясніть учасникам, що важливо представляти себе на місці гостей. Наприклад, чим ви будете їсти суп, якщо у вас немає ложки? Чим витерти руки, якщо немає серветки? Потрібно намагатися вирішити проблему до її виникнення і діяти. Якщо передбачати потреби ваших

гостей, але НЕ ДІЯТИ, то жодна зі сторін не виграє. Якщо була зроблена помилка, то в обов'язки персоналу входить прийняття рішення з надання гарантій якості в обслуговуванні. Важливо використовувати тверезий розрахунок, щоб забезпечити повернення гостей в ваш заклад.

### Вправа «Тренуємо LAST»

**Мета:** практика відповіді на негативно забарвлені фрази за допомогою Правил LAST.

**Інструкція.** Об'єднайте учасників у пари. «Один з вас буде конфліктним гостем, інший - що згладжує конфлікт офіціантом. Завдання «гостя» - пред'явити якусь (краще необгрунтовану) претензію. Завдання офіціанта - підібрати гідну відповідь, який згладить претензію за Правилom LAST. На підготовку однієї сценки відводиться 5 хв. Потім демонстрація і зміна ролей. Всі репліки ви повинні записати в таблицю».

Обговоренню після кожної сценки необхідно приділити пару хвилин, обов'язково зазначити успішні знахідки. Нагадайте, щоб учасники помінялися ролями.

Друга частина вправи: припустімо реакцію гостя і опишіть її.

Табл. 3

Шаг алгоритму	Ваші висловлювання	Реакція гостя
1. Встановлення контакту		
2. Прояснення ситуації		
3. Згода з відчуттями та підкреслення єдності		
4. Визнання своїх помилок і пошук виходу з ситуації		
5. Висловлення вдячності за співробітництво		

*Джерело:* авторська розробка на основі правила «LAST»



### **Завершальна розминка «Живий клубок»**

**Мета:** групова згуртованість.

**Завдання:** зняття інтелектуального стомлення; підвищення енергетичного потенціалу групи; збагачення методичного арсеналу учасників по згуртуванню робочого колективу.

**Інструкція.** Запропонуйте учасникам стояти біля дверей, взятися за руки, утворивши ланцюжок. Перший починає обертатися, «намотуючи» на себе інших учасників. Ведучий стежить за тим, щоб клубок був досить щільним. Коли всі учасники виявляться частиною клубка, оголошується наступне завдання: якомога швидше дістатися до протилежної стіни, які не розпускаючи клубка. Засікається час. Учасникам повідомляється результат. Потім ведучий запитує: «А швидше можете? Скільки часу вам знадобиться? ». Зазвичай учасники справляються швидше, ніж припускають.

**Питання для обговорення результатів:** «За рахунок чого ви впоралися швидше?». Відповіді учасників переносяться на їх робочу ситуацію, обговорюється важливість злагодженої роботи команди.

Після закінчення тренінгу подякуйте один одному оплесками.

## Додаток Е

16.11.2020

## ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №1

## Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+		+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	+	-

## Тест Айзенка

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	+	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+			

## Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	а	а	б	а	б	б	а	а	а	б	б	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	б	а	а	б	а	б	б	а	б	а	а	б

## Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	-	+	-	-	+	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	+	+	-	-	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №2****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	-	+	+	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	б	б	б	а	б	б	б	а	б	б	а	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	б	а	а	а	б	а	а	б	б	б	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	+	-	+	+	+	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	-	-	-	-	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №3****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.І. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	+	-	+	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	а	а	б	б	б	а	б	б	а	б	а	а	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
А	б	б	б	б	б	а	б	б	а	а	б	а	б	Б

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	-	+	+	-	+	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	+	-	-	+	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №4****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	а	б	а	б	б	б	а	б	а	б	б	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	б	а	а	а	б	а	а	а	б	а	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	+	+	-	-	-	+	+	+	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	-	-	+	-	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №5****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	б	а	б	б	б	а	б	а	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	а	а	а	а	б	б	а	б	а	б	а	б	а	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	+	-	-	+	+	+	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	+	+	-	-	+	-

16.11.2020

## ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №6

### Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	+

### Тест Айзенка

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-			

### Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	б	а	б	б	а	а	б	б	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	а	а	б	а	б	б	а	б	а	а	б

### Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	+	-	+	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №7****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	а	а	б	б	б	б	а	б	а	б	б	а	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	а	б	б	а	б	б	а	а	б	а	б	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	+	-	+	+	+	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	+	-	-	+	+	+	-



16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №8****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.І. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	+	-	+	+	-	+	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	а	б	б	б	а	а	б	б	а	б	а	а	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	а	б	а	а	а	а	б	б	б	а	б	б

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	+	+	-	-	+	-	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	+	+	+	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №9****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-	-	-	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	а	б	а	б	а	б	б	б	а	б	б	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	а	б	а	а	а	б	б	а	а	б	а	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	+	+	-	+	-	-	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	-	+	-	-	-	+

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №10****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	б	а	б	б	б	а	а	а	а	б	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	б	б	а	б	а	б	а	б	а	б	а	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	-	+	-	+	+	+	+	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	+	-	+	-	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №11****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	+	-	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	-	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	а	б	а	б	а	б	а	б	б	б	а	б	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	б	б	а	а	а	б	б	а	а	б	б	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	+	+	+	-	-	-	+	+	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	-	-	+	+	+	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №12****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	б	а	б	б	б	а	б	а	б	б	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	а	а	б	б	а	а	б	а	а	б	а	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	-	-	+	+	-	+	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	-	+	-	-	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №13****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	а	б	б	а	б	б	б	а	б	б	а	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	а	б	б	а	б	б	б	а	а	а	б	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	+	-	+	+	+	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	+	-	-	+	+	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №14****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	+	-	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	а	а	а	б	а	б	б	б	а	б	б	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	а	б	а	а	а	б	б	б	б	а	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	-	+	-	-	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	+	+	+	-	+	-	+

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №15****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	+	-	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	а	б	б	б	а	а	б	б	а	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	б	а	а	б	б	б	б	б	б	б	а	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	-	+	+	+	+	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	+	+	-	+	-	+



16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №16****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	а	б	б	а	а	а	б	б	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	б	а	б	а	б	а	а	б	б	а	б	а	а	б

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	+	-	-	+	-	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	+	+	-	-	-	+	+

16.11.2020

**17ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №17****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+	-	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	+	-	-	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	а	а	а	б	б	а	а	б	а	а	а	б	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	а	а	б	а	б	б	а	б	а	б	б

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	+	-	-	+	-	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	-	-	-	-	+	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №18****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+	+	-	-	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-	+	+	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	б	а	б	а	а	б	а	а	б	б	б	а	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	б	б	а	б	б	а	б	б	б	а	а	а	б	б

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	+	-	+	+	-	+	+	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	+	-	+	-	-	+	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №19****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.І. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	+	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	а	а	б	а	а	а	а	б	а	а	а	б	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	б	б	а	а	б	б	а	а	б	а	б	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	+	-	+	-	+	-	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	+	-	+	-	-	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №20****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.І. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	+	-	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	а	б	б	а	б	а	б	б	а	а	а	а	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	б	б	б	б	а	а	б	а	а	а	б	а	б	б

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	-	+	+	+	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	+	-	+	-	-	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №21****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.І. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	+	-	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	а	а	б	б	б	а	б	б	а	б	б	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	а	б	б	а	б	а	а	б	б	а	б	а	б	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	-	+	-	-	+	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	-	-	-	+	+	+	+

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №22****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.І. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	-	+	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	-	+	-	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	-	+	-	+	-	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	б	а	б	а	а	а	б	б	а	б	а	а	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	б	б	а	б	б	б	б	б	а	а	б	а	б	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	-	-	+	-	-	+	+	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	+	+	-	+	+	+

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №23****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	-	-	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	-	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	б	а	б	а	б	а	б	а	б	а	б	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	а	а	а	а	б	а	а	б	а	а	б	а	б	б

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	+	-	+	-	+	-



16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №24****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	-	-	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	а	б	а	б	б	а	б	а	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	а	б	а	б	а	б	а	б	б	а	б	а	а	б

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	+	+	-	+	-	+	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	+	+	-	-	+	+

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №25****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+		+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	б	б	б	а	б	б	б	а	б	б	а	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	б	а	а	а	б	а	а	б	б	б	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	-	-	+	+	+	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	+	-	-	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №26****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	+	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	a	б	б	a	a	a	б	б	б	б	a
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	б	б	a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	-	+	+	+	+	-	-	+	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	-	+	+	-	+	-	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №27****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	б	а	б	б	б	а	б	а	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	а	а	а	а	б	б	а	б	а	б	а	б	а	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	+	-	+	-	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	-	+	-	+	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №28****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	б	а	б	б	а	а	б	б	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	а	а	б	а	б	б	а	б	а	а	б

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	-	-	-	+	+	+	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	-	+	+	-	+	-

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №29****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	+	-	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	а	б	б	а	б	б	б	а	б	б	а	а	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	б	а	б	б	а	б	б	б	а	а	а	б	а

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	-	+	+	+	+	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	+	+	-	+	-	+

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №30****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	а	а	а	б	а	б	б	б	а	б	б	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	а	а	б	а	а	а	б	б	б	б	а	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	+	-	-	+	-	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	+	+	+	-	-	-	+	+

16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №31****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-	-	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	б	а	б	б	а	а	а	б	б	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	б	а	б	а	б	а	а	б	б	а	б	а	а	б

**Методка Кноблох – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	+	+	-	+	+	+	+	-	-
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	+	+	-	-	+	+	+	-



16.11.2020

**ПРОТОКОЛ ДОСЛІДЖЕННЯ №32****Тест схильності до агресивності та конфліктної взаємодії за методикою Е.П. Ільїна та П.А. Ковалева**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+

**Тест Айзенка**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
+	+	-	+	-	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			
-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+			

**Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (за методикою К. Томаса)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	а	б	б	б	а	а	б	б	а	б	а	б	б	а
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	б	а	б	а	а	б	б	б	б	б	б	б	а	а

**Методка Кноблех – Фальконетт на визначення схильності до внутрішньоособистісних конфліктів**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	-	+	-	+	-	-	+	-	+
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-	-	-	+	+	+	-	+	-	+