

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Факультет економіки, менеджменту та психології**

**Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Попередження конфліктів в організації»**

Студентки 2 курсу 4м групи  
спеціальності 053 «Психологія»  
спеціалізації «Психологія»

Раєвської  
Анни Андріївни

Науковий керівник:  
доктор психологічних наук,  
доцент

Миронець  
Сергій Миколайович

Науковий консультант:  
кандидат психологічних наук,  
старший викладач

Кушніренко  
Катерина Олегівна

Гарант освітньої  
програми:  
к. психологічних наук

Скрипкін  
Олег Григорович

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	7
1.1. Теоретичні основи проблеми конфліктної взаємодії .....	7
1.2. Особливості проявів конфліктної взаємодії в організації .....	12
1.3. Причини виникнення та функції організаційних конфліктів.....	19
Висновки до першого розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	28
2.1. Модель дослідження та попередження конфліктної взаємодії в організації .....	28
2.2. Реалізація моделі дослідження конфліктної взаємодії в організації ТОВ «ТЕХНА» .....	30
2.2.1. Розвідувальний етап моделі дослідження .....	30
2.2.2. Визначення чинників конфліктної взаємодії в ТОВ «ТЕХНА» об'єктивного характеру .....	34
2.2.3. Визначення чинників конфліктної взаємодії суб'єктивного характеру.....	37
Висновки до другого розділу .....	43
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФОРМУВАЛЬНОГО ТА ЗАКЛЮЧНОГО ЕТАПІВ МОДЕЛІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
3.1. Обґрунтування ефективності психологічної тренінгової програми «Попередження конфліктів в організації» .....	45
3.2. Методичні рекомендації щодо попередження конфліктів в організації.....	49
Висновки до третього розділу .....	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Традиції накопичення конфліктологічних знань мають на сьогодні вже багатовікову історію. Перші концепції конфліктів з'явилися ще на межі XIX-XX ст., однак дослідники по-різному пропонували й тлумачили свої бачення природи феномена конфліктів, шляхи попередження та вирішення. Свій специфічний предмет у вивченні конфліктів знаходять: філософія, соціологія, психологія, педагогіка, воєнні та історичні науки, математика, політичні науки та інші.

Вивчення проблеми конфліктів, питань керування ними займалися та займаються не мало вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, генезис підходів до її розробки у науці вивчали: Г. Козирєв, О. Маруховська, Н. Новікова, М. Пірен, В. Татенко та інші. Сутності, змісту та структури поняття «конфліктологічна компетентність» присвячені дослідження: І. Ващенко, А. Гірник, Г. Ложкін, В. Нагаєв та інші.

Аналіз існуючої психолого-педагогічної літератури свідчить про підвищену зацікавленість науковців у дослідженні проблеми конфліктів, особливо організаційних конфліктів. Організація – це складна система структурних взаємозв'язків і соціально-комунікативної взаємодій. Існування та розвиток організації пов'язаний з виникненням і вирішенням протиріч різного характеру, які нерідко переростають у конфлікт. З іншого боку, сприятливий соціально-психологічний клімат організації сприяє продуктивності праці її робітників, що приносить в результаті більш вищі конкурентноздатність та матеріальні прибутки.

Проблему конфліктів в організаціях досліджували О. Біловодська, Л. Березовська, М. Корольчук, Н. Краснова, С. Миронець, Л. Поліщук, О. Хитра, І. Нагайцева, М. Винограденко та інші.

Не дивлячись на численні різносторонні дослідження організаційних конфліктів, деякі питання цієї проблематики ще мають місце. Зокрема, попередження конфліктів у середовищі ІТ-спеціалістів взагалі не досліджено,



оскільки ця сфера новітня сама по собі за професією. Тому обрана проблематика дипломної роботи є актуальною за вказаною її зорієнтованістю.

Соціальна значущість та актуальність обраної проблеми, її недостатнє теоретичне висвітлення та емпіричне обґрунтування зумовили вибір теми нашого дослідження.

**Об'єкт** – причини виникнення конфліктів в організації.

**Предмет** – психологічні умови виникнення та шляхи попередження конфліктної взаємодії в організації.

**Метою** кваліфікаційної роботи є визначення чинників, що зумовлюють виникнення конфліктної взаємодії та обґрунтування психологічних заходів щодо попередження конфліктів в організації (на прикладі ТОВ «ТЕХНА»)

**Завдання:**

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз проблеми виникнення конфліктів та розкрити конструктивні й деструктивні функції організаційного конфлікту.
2. Схарактеризувати модель дослідження та попередження конфліктів в організації.
3. Емпірично з'ясувати психологічні умови виникнення конфліктних ситуацій в організації ТОВ «ТЕХНА».
4. Розробити психологічну тренінгову програму щодо попередження конфліктів у ТОВ «ТЕХНА» та визначити її ефективність.
5. Запропонувати керівництву ТОВ «ТЕХНА» методичні рекомендації щодо попередження конфліктів в організації.

**Методи дослідження:**

- *загальнотеоретичні*: аналіз наукової літератури, узагальнення отриманої інформації, системний аналіз та інтерпретація даних;
- *емпіричні*: спостереження, опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування), психодіагностичні тести (тест Томаса-Кілманна (Kenneth W.Thomas and Ralph H. Kilmann, 1974) для визначення стилю поведінки в

конфліктній ситуації; опитувальник Спілбергера-Ханіна для оцінювання реактивної та особистісної тривожності; тест на оцінку компетентності та готовності до ведення суперечки, переговорів, вирішення конфлікту, О. А. Іванова, 2018);

- *статистичні*: описовий та порівняльний аналізи результатів дослідження; статистичний критерій Т-Вілкоксона для визначення зсувів, які відбулися в учасників тренінгу.

**Експериментальна база дослідження:** відділ ІТ-технологій ТОВ «ТЕХНА»

Загальну **вибірку дослідження** склали 60 співробітників ТОВ «ТЕХНА» та 30 осіб з відділу ІТ-технологій ТОВ «ТЕХНА» взяло участь у формувальному експерименті.

**Теоретичне значення дослідження** полягає в тому, що

*поглиблено та розширено:*

– уявлення про роль об'єктивних та суб'єктивних причин виникнення конфліктної взаємодії в організації;

*подальшого розвитку набули:*

– розуміння моделі попередження конфліктів в організації.

**Практичне значення дослідження** полягає в тому, що обґрунтування та доведення ефективності концептуальної моделі дослідження та попередження конфліктної взаємодії в організації може створити підґрунтя для подальших теоретико-методичних розробок з проблематики дослідження.

Схематизація етапів моделі попередження конфліктів в організації може бути використана при розробці спеціалізованих психологічних заходів для поліпшення соціально-психологічного клімату колективу організації.

Самостійне практичне значення має змістовне наповнення тренінгової програми «Попередження конфліктів в організації».

**Результати дослідження впроваджено** в практику товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання ТЕХНА».

**Публікації.** Основний зміст і результати дослідження відображено в одноосібній статті автора: Раєвська А. Особливості прояву конфліктів в організації / Організаційна та економічна психологія : зб. наук. ст. О 64 студ. / відп. Ред. С. М. Миронець. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 224 с.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що налічує 44 найменування. Основний обсяг роботи складає 50 сторінок. Робота містить 4 таблиці та 6 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Теоретичні основи проблеми конфліктної взаємодії

З приводу природи конфлікту сучасними вченими досі не вироблено єдиної точки зору. Деякі дослідники вважають, що соціальний конфлікт є процесом, спрямованим на досягнення вигоди через підпорядкування, нав'язування своєї волі, видалення або навіть знищення противника, який прагне досягнути тієї ж вигоди. На заході дуже поширене поняття конфлікту як боротьби за цінності, домагання на певний статус, владу і ресурси, в якій цілями противника є нейтралізація, нанесення збитку або усунення противника [7].

У деяких працях вітчизняних вчених при дослідженні конфліктної взаємодії фахівців акцент робиться на її соціальну природу. Зокрема М. Корольчук зазначає «Соціальний конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно розбіжних інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальних об'єктів, пряме або непряме зіткнення соціальних сил на ґрунті протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нової соціальної єдності» [16, с. 135]. С. Миронець вказує, що «Під соціальним конфліктом зазвичай розуміється той вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію або ресурси, загрожують апозиційного індивідам або групам, їх власності або культурі таким чином, що боротьба приймає форму атаки або оборони» [19]. М. Пірен також розглядала конфлікт як різновид соціальної взаємодії, поряд з конкуренцією, акомодациєю (присосуванням) і асиміляцією [25].

Визначення особливостей конфліктної взаємодії та вибір методів її попередження та вирішення ґрунтується на визначенні типу та виду конфлікту. Класифікації конфліктів у науковій літературі здійснені за

різними критеріями – ознаками конфлікту. Їх узагальнення наведено в таблиці 1.1 [15].

Таблиця 1.1

### Класифікація конфліктів

Критерій класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб розв’язання:	— насильницькі; — ненасильницькі
2. Сфера прояву:	— політичні; — соціальні; — економічні; — організаційні
3. Спрямованість впливу:	— вертикальні; — горизонтальні
4. Ступінь виразності:	— відкриті; — приховані
5. Кількість учасників:	— внутріособистісні; — міжособистісні; — міжгрупові
6. Потреби:	— когнітивні; — конфлікти інтересів

У підручнику В. Нагаєва детально описано динаміку конфлікту [21]. Динаміку конфлікту поділяють на три загальні періоди, кожен з яких включає декілька власних етапів. Латентний період складається з наступних послідовних етапів: виникнення об’єктивної проблемної ситуації між суб’єктами взаємодії, усвідомлення суб’єктами взаємодії об’єктивної проблемної ситуації; спроба сторін вирішити об’єктивну проблемну ситуацію безконфліктними засобами; виникнення передконфліктної ситуації. Наступний період називається відкритим і характеризує безпосередньо конфліктну взаємодію (конфлікт). Він містить такі етапи: інцидент, ескалація, збалансована протидія та завершення конфлікту. Формами завершення конфлікту можуть бути: розв’язання, врегулювання, затухання, усунення, переростання в інший конфлікт. Останній період є післяконфліктним. Для нього характерна часткова або повна нормалізація відносин.



М. Deutsch визначив чинники, що визначають протікання міжособистісного конфлікту. Ґрунтуючись на позиціях мотиваційного підходу, американський дослідник виділив полюсні типи орієнтації в конфліктній взаємодії: кооперативний та індивідуалістичний. При корпоративній орієнтації сторони є зацікавленими у співробітництві та прагнуть до взаємовигоди. При індивідуалістичній, навпаки, одна із сторін в процесі взаємодії намагається задовольнити якомога більше власних інтересів, не враховуючи інтереси іншої, або й за рахунок інтересів іншої сторони [37].

А. Гірник розширює уявлення про хід суперечливої взаємодії, виділяючи наступні послідовні сигнали конфлікту:

- виникнення кризи, що характеризується розривом відносин з партнером взаємодії, проявами насильства, звинуваченнями від партнерів один одного, втратою контролю над емоційним станом та недотриманням нормам поведінки;
- поява напруги, яка викривляє сприйняття партнера по взаємодії та його дій, у результаті з'являються негативні настрої, погіршуються стосунки, виникає занепокоєння, тривога;
- здійснення хибних висновків із конфліктної ситуації, зникає взаєморозуміння;
- інцидент, який викликається тимчасовим хвилюванням або роздратуванням;
- відчуття дискомфорту, яке є майже інтуїтивним відчуттям, що щось відбувається не так [6].

З позиції системного підходу Л. Балабанова надає повний аналіз взаємодії в ситуації конфлікту. У своїй праці авторка зазначає: «наявність конфліктної ситуації зовсім не передбачає, що взаємодія людей буде розвиватися за якоюсь єдиною схемою» [2, 135]. Така взаємодія може розвиватися за різними сценаріями, тобто поведінку суб'єктів у ситуації

конфлікту можуть визначати три підходи: ухилення від суперечливої ситуації; переговори; боротьба, власне конфліктна взаємодія [2].

Конфліктна взаємодія є тривалим процесом, який відбувається у відповідний час, на певному просторі та має конкретних учасників. Тому, аналізуючи особливості конфліктної взаємодії, доцільно виділяти межі конфлікту в цілому. В основному виділяють три аспекти визначення наступних меж конфлікту: просторові, часові та суб'єктні [15]. Просторова межа конфлікту окреслює його територію. Знання просторової межі конфлікту дозволяє вибрати адекватну форму впливу для його врегулювання. Часова межа конфлікту визначає тривалість конфлікту в часі, його початок і закінчення. Визначивши конфлікт таким, що почався, триває чи закінчився, можна оцінити відносини його учасників у певний момент взаємодії. Суб'єктна межа вказує на кількість учасників конфлікту на момент його початку та впродовж його ескалації. Розширення суб'єктної межі, тобто залучення до конфлікту інших учасників чи сторонніх осіб призводить до ускладнення структури конфлікту чи зміну характеру його перебігу. Визначення означених меж є підґрунтям пошуку певних способів його вирішення [15].

Регулятори конфліктної взаємодії детально розглядає І. Ващенко. Дослідниця звертає увагу на об'єктивні ситуаційні складові, соціально-перцептивні механізми та особистісні детермінанти конфлікту. Серед ситуаційних складових виділяє:

- кооперативні чи конкурентні відносини, які існували між сторонами до виникнення конфлікту;
- наявність сприятливих або несприятливих умов (загальний емоційний фон, жорсткість та гнучкість структури, в якій виникає суперечка);
- наявність третіх осіб та їх інтереси щодо змісту завершення конфлікту;
- поведінка партнера по ситуації, яка визначає власний вибір стратегії взаємодії [5].

Н. Новікова зазначає, що перехід від безконфліктного спілкування до конфліктного відбувається здебільшого непомітно, а основними характеристиками конфлікту як процесу є латентність (прихованість) і агресивність. У динаміці конфлікту дослідниця пропонує розглядати такі фази: латентну, демонстративну, агресивну, батальну. Кожна фаза демонструє віддалення опонентів один від одного, аж до бажання повного знищення супротивника: відкрите вираження невдоволення, припинення комунікації, оголошення та розпочаток «війни», вираження прагнення перемоги будь-якою ціною [22].

Підводячи підсумки теоретико-методологічного аналізу поняття конфліктної взаємодії, необхідно виділити наступні позиції:

1. Частота виникнення конфліктів, серед співробітників організації, залежить від безлічі факторів. Виходячи з вивчених матеріалів і досліджень, можна зробити висновок про те, що конфліктна взаємодія зустрічається в будь-якій організації і, найчастіше, попередити його неможливо, але, володіючи рядом специфічних навичок спілкування, можна уникнути конфліктних ситуацій в колективі.

2. При розгляді конфліктної взаємодії, необхідно враховувати можливість впливу на конфлікт, тобто прищеплення конфлікту культурних норм. Як і всі соціальні процеси, конфліктна взаємодія має ряд ознак, за допомогою аналізу яких можна виявити слабкі місця конфлікту і звернути його негативні якості та властивості в позитивні.

3. Визначення терміну конфліктної взаємодії розглядається як технологія організації і вдосконалення методів конфліктної взаємодії через відтворення в його процесі духовних і матеріальних цінностей.

Отже, різні умови протікання конфліктів мають свої специфічні типи взаємодії людей. На стадії, коли стан напруженості залишається прихованим, надзвичайно важливо відчувати момент усвідомлення конфліктної ситуації, тобто момент розуміння того, що протиріччя, яке виникло, звичним чином не вирішиться. Саме таке усвідомлення і визначення ситуації як конфліктної,



стає своєрідним пусковим психологічним механізмом, який відсікає всі стратегії і форми поведінки, що відповідають стану конфлікту, й активують той запас стратегій поведінки, який допомагає досягненню мети, вирішення проблеми. І саме це дає нам підстави розглянути як же відбувається такі ситуації в організації.

## **1.2. Особливості проявів конфліктної взаємодії в організації**

Конфлікти, які відбуваються в організаціях, називаються організаційними конфліктами. В. Татенко визначає організаційний конфлікт як конфлікт, який може бути будь-якого виду та типу, але проявляється в організації як цілісній системі. Організаційний конфлікт є досить розповсюдженою формою людської взаємодії [29].

Отже, розуміння організаційного конфлікту базується на положеннях загальної конфліктології та теорії соціальних конфліктів із урахуванням специфіки організації як системи. Одночасно організаційні конфлікти необхідно вирізняти від інших їх видів, щоб запобігти переносу особистісних відносин на організаційні та зміщенню вражень, розуміння істинних підстав конфлікту.

У науковій літературі виокремлено загальні групи причин організаційних конфліктів, які мають об'єктивний та суб'єктивний характер.

Об'єктивними причинами, які існують незалежно від психологічних особливостей учасників взаємодії, їхньої волі та бажання відносять:

- структурно-організаційні, що криються у невідповідності структури організації вимогам її діяльності в зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі;
- функціонально-організаційні, пов'язані з недосконалістю відносин організації з її бізнес-середовищем, структурними елементами та працівниками;

- організаційно-господарські, зокрема незадовільна організація та оплата праці, обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях тощо;
- соціально-демографічні, які виникають унаслідок порушення вікової гармонії та статевої структури;
- соціально-професійні, а саме недосконала кадрова політика, нечітке визначення повноважень, незадовільні комунікації, невідповідні стилі керівництва тощо;
- ситуативно-управлінські, обумовлені помилками у прийнятті управлінських рішень [13].

До суб'єктивних причин організаційних конфліктів, які пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів та виявляються в конкретній поведінці індивідів включають:

- соціально-психологічні, серед яких незбалансована рольова взаємодія, психологічна несумісність членів колективу, наявність «оманливих» образів, внутрішньогруповий фаворитизм, прагнення до влади тощо;
- індивідуально-психологічні, зокрема розбіжності в уявленнях і цінностях, манері поведінки та життєвому досвіді, зумовлені психографічними особливостями особистості (здібності, темперамент, характер, потреби тощо [14].

Організація є важливим осередком суспільства, який включає людей в систему економічних, політичних, соціальних і духовних відносин. Але для організацій характерні не тільки солідарні відносини, а й конфліктні [5].

Більш того, за твердженням І. Ващенко, конфлікт є сама сутність того, що є організація. Якщо конфлікт не відбувається, то організація не має причини бути [5].

Конфлікт в організації, за визначенням Г. Ложкіна, «це складна багаторівнева, відкрита система взаємодій, заснованих на актуалізованому протиріччі в інтересах, цілях, цінностях (реальному, ступінь усвідомленості

якого може бути різною, або уявний), суб'єктами якого виступають індивіди або групи, що займають різні рольові позиції в організації» [17, 302].

У суспільстві складаються найрізноманітніші типи організацій: підприємства, установи, компанії, асоціації, вузи, громадські організації тощо. В їх основі – найрізноманітніші соціальні відносини й інтереси. Тому конфліктні ситуації в організаціях можуть мати різну природу і різні особливості [5].

Л. Беззубко виділяє три види джерел конфліктів в організації, які в своїй сукупності організовують таке собі «конфліктне поле», адже організація є інструментом вирішення суспільних завдань, а також і засобом досягнення власних цілей [3]. Н. Шило виділяє зовнішні по відношенню до організації конфлікти, пов'язані з ефективністю організації як інструменту, з відносинами із зовнішнім середовищем – ринком, правовими інститутами, постачальниками, конкурентами та інші; організація є соціальне середовище, людська спільність, впливають соціальні за своєю природою і соціально-психологічні за рівнем суб'єктів конфлікти, що виходять за межі безпосереднього регулювання організацією, тобто властиві всім різновидам соціальної взаємодії; організації – знеособлені ієрархічні структури зв'язків і норм» впливають два типи джерел конфлікту: системні і структурні [цит. за 15].

У літературі існує безліч різних критеріїв класифікації конфліктів в організації. Найбільш значущою в контексті досліджуваної проблеми є їх типологія залежно від сторін конфлікту, вона, на наш погляд, методологічно правильним в умовах, коли і держави розглядаються в якості організацій. За цим критерієм конфлікти підрозділяються на:

1. Внутрішньоособистісні.

Внутрішньоособистісні конфлікти в організації можуть виникнути внаслідок пред'явлення працівнику суперечливих вимог (наприклад, у двох менеджерів різні вимоги до результату роботи співробітника - один вимагає акцентувати увагу на якості послуг, що надаються, а інший - на швидкості



обслуговування клієнтів); розбіжності трудових обов'язків і особистих потреб і цінностей; робочого навантаження або недовантаження [3].

А. Гірник виділяє три типи внутрішньоособистісних конфліктів: конфлікт при необхідності вибору між двома однаково привабливими альтернативами; конфлікт між необхідністю вибору дії, «що має одночасно і позитивні, і негативні наслідки»; конфлікт при необхідності вибору між двома однаково непривабливими альтернативами [6].

Важливо відзначити, що внутрішньоособистісний конфлікт може і не усвідомлювати індивідом, якщо він пов'язаний з несвідомими процесами його психіки. У цьому випадку він може проявлятися у вигляді різних неврозів.

## 2. Міжособистісні.

В основі міжособистісного конфлікту, який може носити як горизонтальний, так і вертикальний характер, лежать різні причини, від індивідуальних відмінностей в світоглядах, характерах і цінностях до боротьби за ресурси, засоби, посади і т.д. (Наприклад, два співробітника претендують на одну посаду; протистояння між формальним і неформальним лідерами і ін.).

## 3. Між особистістю і групою.

Конфлікти між особистістю і групою виникають в результаті неприйняття особистістю встановлених в групі правил і норм або ж неприйняття самої групою будь-якої особистості в силу відсутності у останньої значущих, на думку групи, якостей.

## 4. Міжгрупові, в тому числі і міжнародні, конфлікти.

Груповий конфлікт виникає між різними структурними підрозділами. Виділяють такі основні механізми виникнення міжгрупових конфліктів: міжгрупова ворожість («ми» - «вони»), об'єктивний конфлікт інтересів, внутрішньогруповий фаворитизм (конформізм, пристосуванство до груповим інтересам) [6].

П. Горностай в організації виділяє наступні типи конфліктів: організаційні, виробничі, трудові, інноваційні [8].

Конфлікти класифікують за ступенем їх прояву: приховані (стосуються зазвичай не великої кількості людей, переважно двох осіб, які до певного часу намагаються не показувати іншим своїх порушених взаємовідносин) та відкриті (досить часто приховані конфлікти перетворюються на відкриті). Розрізняють також випадкові конфлікти; конфлікти, які виникають стихійно; хронічні конфлікти; свідомо провоковані конфлікти.

За сферою вирішення конфліктів їх поділяють на ті, що вирішуються в діловій сфері, і ті, що вирішуються в особистісно-емоційній сфері.

Організація на сьогодні є основним осередком у структурі сучасного суспільства. Організації виконують різні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності, рівнем організації, згуртованості їхніх членів, кількісним складом. За В. Орлянським, «організація з'єднує і координує поведінку людей, включає їх у єдиний трудовий процес, створює умови для розвитку своїх членів. У цьому середовищі формуються людські поняття, думки, закріплюються звички, схильності, стверджується суспільна репутація, формується особистість. Організація згуртовує людей через загальні інтереси, ідеї, цілі, норми і принципи» [24, с.119].

Всі види конфліктів, що виникають в різних підсистемах відносин, тісно взаємопов'язані. Виникнувши в одній з них, конфлікт, як правило, зачіпає й інші підсистеми, так як носіями всіх видів відносин в організації є одні й ті ж люди. Крім того, різного роду незадоволеності як би акумулюються, створюючи інтегральний коефіцієнт соціальної напруженості. Тому, успіх у справі попередження та вирішення конфліктів у трудовій організації багато в чому залежить від того, наскільки точно і своєчасно будуть виявлені всі джерела зростання соціальної напруженості та їх сумарні показники. Для цього застосовують різні методи та прийоми. Ознаки соціальної напруженості можуть бути виявлені за допомогою методу

звичайного спостереження. Спостерігаючи, дослідник може реєструвати такі прояви конфлікту, який є на стадії визрівання:

- 1) зниження продуктивності праці та зменшення випуску продукції;
- 2) зростання незадоволеності станом справ у організації;
- 3) збільшення числа неявок на роботу;
- 4) масові звільнення за власним бажанням;
- 5) поширення чуток;
- 6) стихійні міні-збори;
- 7) активізація діяльності неформальних лідерів;
- 8) зростання емоційної напруженості;
- 9) збільшення числа локальних конфліктів;
- 10) колективне невиконання вказівок керівництва;
- 11) стихійні мітинги і страйки.

Виявлення джерел соціальної напруженості та вирішення конфлікту на ранній стадії його розвитку значно знижують витрати і зменшують можливість негативних наслідків конфлікту. Тому, важливу роль у регулюванні конфліктів може відіграти соціологічна служба організації, а там, де такої служби немає, – співпраця з відповідними зовнішніми службами. Така служба здійснює соціологічний моніторинг, комплексний аналіз та діагностику стану організації, розробляє відповідні рекомендації, а при необхідності виконує посередницькі функції.

Зіткнення суб'єктів спільної діяльності (індивідів, груп, структур) у рамках організації або міжорганізаційному просторі може призвести до конфлікту.

Л. Березовська стверджує, що коли мова йде про організаційний конфлікт, маємо на увазі той, що викликаний специфічними властивостями організації, її структурними особливостями, взаємодією з іншими організаціями, організаційною динамікою тощо. Люди можуть розпочати конфлікт за суто особистими міркуваннями, а згодом він може стати організаційним. Та навпаки, розпочавшись з організаційних причин,



конфлікт може перейти в сферу міжособистісних стосунків [4]. Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає в тому, що він призводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги.

Н. Новікова розподіляє організаційні конфлікти на внутрішні та зовнішні (чи конфлікти із зовнішнім середовищем).

До групи внутрішніх конфліктів дослідниця відносить:

- міжіндивідуальний конфлікт як розбіжність особистих цілей співробітників (прикладом може слугувати конфлікт між авторитарним стилем управління керівника і прагненням деяких підлеглих до ініціативи і творчості);

- внутрішньогруповий конфлікт – конфлікт між конкуруючими співробітниками всередині підрозділу або між керівниками підрозділів з приводу того, хто більш важливий в ієрархії організації (у цьому розумінні часто виникають змішані мотивації, пов'язані з амбіціями, кар'єрними цілями);

- міжгруповий конфлікт.

Другу групу – групу зовнішніх конфліктів, складають конфлікти із зовнішнім середовищем. Це, переважно, конфлікти керівників і власників підприємств з конкурентами організації [22, с. 152].

Конфлікти виникають з приводу різних причин, які мають місце в організаціях. З такого погляду в конфліктології виділяють три типи конфліктів:

- конфлікт цілей – неузгодженість цілей учасників конфліктної взаємодії, тобто, конфліктна ситуація характеризується тим, що опоненти, які беруть у ній участь, по-різному бачать бажаний стан об'єкта конфлікту в майбутньому;

- конфлікт поглядів – учасники конфліктної ситуації розходяться в поглядах, ідеях і думках щодо проблеми, яка спричинила конфліктну взаємодію;

- конфлікт почуттів – виникає, коли в учасників різні почуття та емоції, що лежать в основі їхніх стосунків один з одним як особистостей, суб'єктів конфлікту, тобто опоненти викликають один у одного роздратування стилем своєї поведінки, ведення справ, взаємодії тощо.

Викладені результати теоретичного дослідження щодо особливостей проявів конфліктної взаємодії в організації можуть слугувати підставою для осмислення природи, сутності, функціонального значення організаційних конфліктів, а також виявлення причин і прийняття управлінських рішень із прогнозування і попередження та розв'язання конфліктів усіх типів.

### **1.3. Причини виникнення та функції організаційних конфліктів**

Попередження конфліктів в організації передбачає виявлення причин їх виникнення. Кожен конфлікт має свою причину (джерело) виникнення. Без з'ясування рушійних сил конфліктної взаємодії неможливо ефективно її регулювати. Саме завдяки виявленню причин конфлікту можливо передбачити його основну проблему як джерело його виникнення та динаміку його перебігу.

Під причинами конфлікту розуміють події, явища, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії [10, с. 28].

Серед таких причин конфліктів у організації дослідники виділяють:

- недостатню узгодженість чи суперечливість цілей окремих груп та працівників;
- застарілість організаційної структури чи нечітке розмежування прав і обов'язків працівників;
- обмеженість ресурсів;
- недостатній рівень професійної підготовки деяких працівників;
- необґрунтований публічний осуд одних і незаслужена (авансована) похвала інших співробітників;

- відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді співробітників;
- невизначеність перспективи зростання працівника;
- несприятливі фізичні умови та інші.

Л. Смеляненко, В. Петюх, Л. Торгова та А. Гриненко узагальнили чинники виникнення конфліктів у чотири групи: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні, зауваживши, що перші дві групи чинників носять об'єктивний характер, третя й четверта – суб'єктивний [15]. Результат їхнього узагальнення представлено на схемі 1.1.

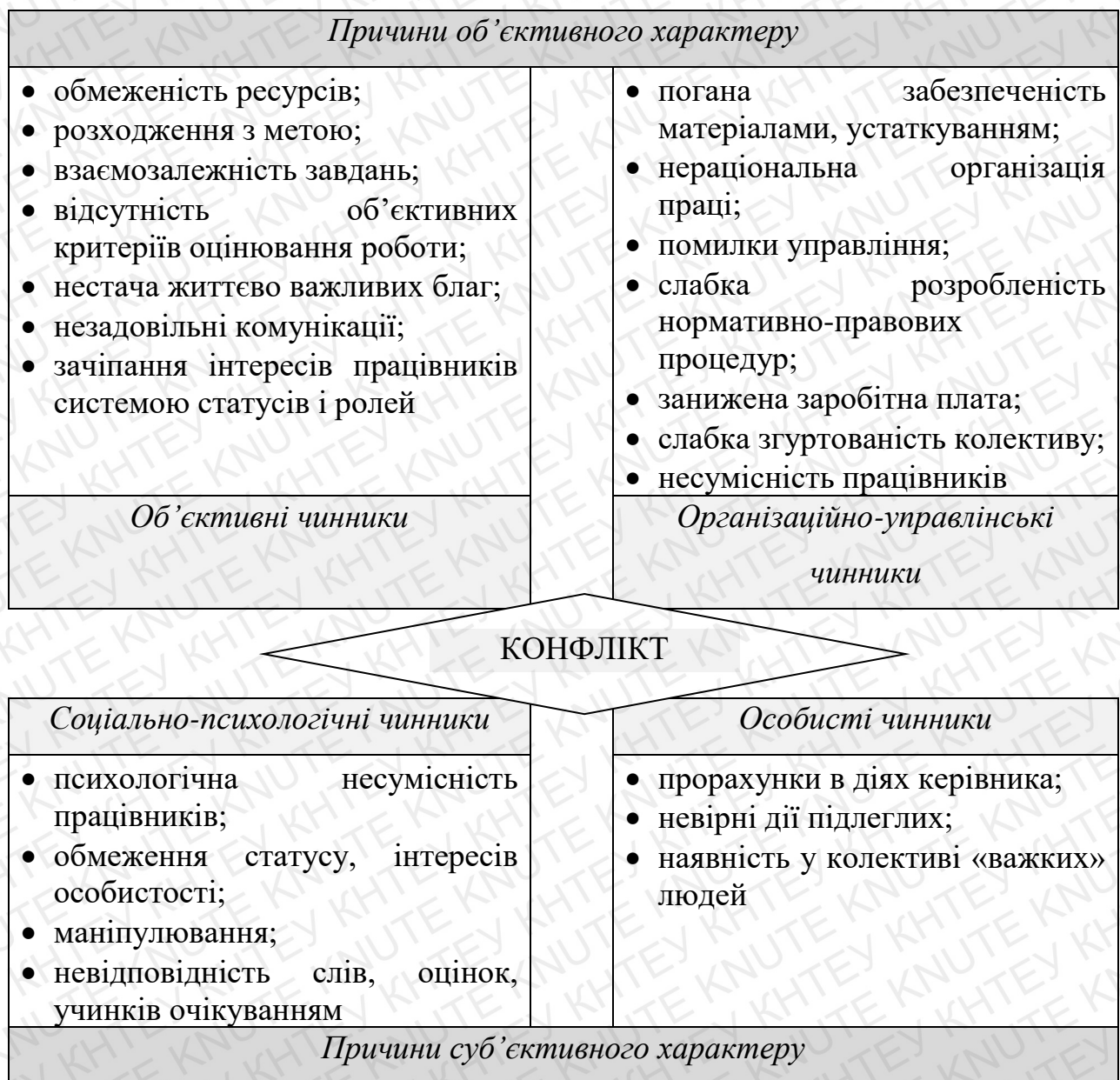


Рис. 1.1. Причини та чинники виникнення й розвитку конфлікту



Та місце і роль конфліктів у процесі життєдіяльності як окремої людини, так і організації не однозначно. У конфліктах ще з давніх давен вбачали засіб до взаєморозуміння та рушійну силу розвитку. Тобто, конфлікт може сприяти як руйнівним, так і творчим тенденціям. Тому, функції конфлікту характеризуються своєю конструктивною та деструктивною спрямованістю.

Серед функцій конфліктів у організації виділяють:

1. Інтеграція персоналу.
2. Активізація соціальних зв'язків.
3. Сигналізація про вогнища соціальної напруженості.
4. Інновація, сприяння творчій ініціативі.
5. Трансформація (перетворення) ділових відносин.
6. Інформація про організацію і її персонал.
7. Профілактика протиборств [15].

Кожна із перерахованих функцій може мати як конструктивну, так і деструктивну спрямованість.

Конструктивні функції є такими, що сприяють розвитку організації. До них можна віднести:

- пізнавальну – поява конфлікту є симптомом ускладнення стосунків і прояви суперечностей;
- розвитку – конфлікт є важливим джерелом розвитку його учасників та вдосконалення процесу взаємодії;
- інструментальну функцію – конфлікт є інструментом вирішення протиріч;
- функцію перебудови – конфлікт знімає чинники, що руйнують існуючі міжособистісні взаємодії, сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками.

Отже, позитивна спрямованість цих функцій об'єктивується в розрядженні напруженості між конфліктуєчими сторонами, отриманні нової інформації про опонента; згуртуванні колективу організації при протиборстві

із зовнішнім ворогом; стимулюванні до змін та розвитку; знятті синдрому покірності у підлеглих; діагностиці можливостей опонентів тощо.

Деструктивні функції призводять до руйнування існуючої сумісної діяльності та пов'язаних із цим втрат і регресу в цілому. Їх пов'язують із:

- погіршенням чи розвалом відносин;
- негативним самопочуттям учасників;
- низькою ефективністю подальшої взаємодії тощо.

Тобто, негативна спрямованість таких функцій виявляється у великих емоційних та матеріальних витратах на участь у конфлікті; звільненні співробітників, зниженні дисципліни, погіршенні соціально-психологічного клімату в колективі; надмірному захопленні процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі; зменшенню ступеню співпраці між частиною співробітників; складному відновленню ділових відносин тощо.

У будь-якому конфлікті проявляються обидві ці функції, та якась із них обов'язково переважає. Тому, завдання із попередження конфліктів у організації – зробити конструктивну його функцію провідною.

Відповідно до провідної функції конфлікт може мати позитивні або негативні наслідки.

Результат конфлікту буде позитивним за умови розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації системи організації, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення, сприяють розвитку та змінам в організації, оскільки відкривають її недоліки, виявляють протиріччя. Конфлікти допомагають знизити опір змінам.

Окрім цього, розв'язання певного конфлікту може запобігти виникненню наступних більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби попередня проблема конфлікту не була усунена.

Конструктивний конфлікт у цілому стимулює та інтенсифікує групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення виробничих завдань. Конфлікт може стати джерелом виникнення нових норм спілкування між людьми чи допомогти наповнити новим змістом старі норми.

Конфлікти можуть також зменшити прояви синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідеї, які, як вважають, суперечать ідеям керівників. Це може покращити якість процесу прийняття рішень, оскільки симптоми відокремлюються від причин та розробляються додаткові альтернативи та критерії їх оцінки.

У процесі конфлікту проблема може бути вирішена шляхом, який є прийнятним для всіх сторін, і в результаті люди більше відчуватимуть свою причетність до вирішення цієї проблеми. Унаслідок вирішення конфлікту сторони будуть більш схильні до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях.

Конструктивний вплив конфлікту відбивається й на кожній окремо особистості, яка брала у ньому участь. У цьому аспекті можна вказати на наступні наслідки [15]:

- із пізнавальною функцією пов'язана можливість діагностики сили людей, що приймають у ньому участь (у важких критичних чи екзистенційних ситуаціях виявляються справжній характер, справжні цінності й мотиви поведінки людей);
- сприяння самопізнанню й адекватній самооцінці особистості (конфлікт може допомогти вірно оцінити свої сили та здібності, виявити нові, раніше не відомі сторони характеру тощо);
- позбуття небажаних рис характеру;
- підвищення рівня соціалізації людини, розвитку її як особистості;
- сприяння адаптації робітника в колективі, оскільки саме під час конфлікту люди більшою мірою розкриваються;
- зниження психічної напруженості у групі, позбуття стресу в її членів;



- задоволення не тільки потреб особи, що спонукали конфлікт, а й самореалізація та самоствердження особистості.

Відповідно, негативні дисфункціональні наслідки конфлікту проявляються у невдоволеності людей спільною справою, відході від вирішення назрілих проблем, наростанні ворожості в міжособистісних і міжгрупових відносинах, послабленні згуртованості колективу тощо.

Отже, дисфункціональні наслідки конфлікту можуть бути наступними:

- підвищення емоційної та психологічної напруженості в колективі;
- незадоволеність, поганий емоційний стан і, як наслідок, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності виробничої діяльності;
- нижчий ступінь співробітництва у майбутньому;
- збільшення перешкод для здійснення змін та впровадження нового;
- висока відданість референтній групі та більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;
- уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні;
- згортання взаємодії та спілкування між сторонами, що конфліктують.
- конфлікт може настільки змінити пріоритети, що виникне загроза справжнім інтересам сторін.

Отже, визначивши суть конфлікту, особливості проявів конфліктної взаємодії в організації та причини виникнення і функції організаційного конфлікту, можна практично підбирати необхідні методи психологічного впливу на співробітників організації з метою попередження деструктивної конфліктної взаємодії між ними.

### **Висновки до першого розділу**

1. Теоретико-методологічний аналіз наукової літератури з проблеми виникнення конфліктів дозволив з'ясувати, що термін «конфлікт» у загальному розумінні визначається як «зіткнення протиріч», але природа

його виникнення на сьогодні не має однозначного вирішення. У нашій роботі ми ґрунтуємося на розумінні конфліктної взаємодії, передбачаючи її соціальну природу. Організаційний конфлікт – багатогранне явище, осмислення якого вимагає виокремлення його особливостей, функцій, причин виникнення та типологізації.

2. Встановлено, що соціальна природа виникнення конфлікту проливає світло на можливості різних його результатів за загальної його динаміки. Узагальнене розуміння динаміки конфлікту розкриває його особливості протікання в латентному, відкритому та післяконфліктному періоді. Складна система відносин в організації є об'єктивною передумовою специфічних особливостей організаційних конфліктів. Саме особливості соціальної взаємодії учасників конфліктної ситуації є визначальними у типі та виду конфлікту, які призводять до конструктивних чи деструктивних результатів.

3. З'ясовано, що сфера вирішення організаційних конфліктів включає як ділову, так і особистісно-емоційну. Конфлікти в організаціях можуть бути різних видів та мати різні особливості, оскільки у сучасному суспільстві існують різні типи організацій, які ґрунтуються на найрізноманітніших соціальних відносинах та інтересах, характеризуються специфічними властивостями, структурними особливостями, взаємодією з іншими організаціями, організаційною динамікою тощо. Організаційні конфлікти можуть містити внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю і групою та міжгрупові конфлікти. Окрім того, організаційні конфлікти можуть бути управлінськими, виробничими, трудовими, інноваційними. Конфлікт може розпочатися у міжособистісній сфері та перерости в організаційний і, навпаки, розпочавшись з організаційних причин, конфлікт може перейти в сферу міжособистісних стосунків.

4. Узагальнення особливостей проявів конфліктної взаємодії в організації дозволило виявити критерії ідентифікації організаційних конфліктів. Серед них: межі конфлікту (просторові, часові, суб'єктні);

мотивація учасників конфлікту (кооперативна та індивідуалістична взаємодія); наявність сприятливих/несприятливих умов вирішення проблеми (загальний емоційний фон, жорсткість/гнучкість структури, в якій виникає суперечка тощо); ступінь прояву (приховані і відкриті).

5. Організаційний конфлікт варто вирішувати на стадії його визрівання, тобто попереджувати його, що значно знижує енерговитрати і зменшує можливість негативних наслідків конфлікту. Ідентифікувати такий конфлікт можливо за наступними проявами: зниження продуктивності праці та зменшення випуску продукції; зростання незадоволеності станом справ у організації; збільшення числа неявок на роботу; масові звільнення за власним бажанням; поширення чуток; стихійні міні-збори; активізація діяльності неформальних лідерів; зростання емоційної напруженості; збільшення числа локальних конфліктів; колективне невиконання вказівок керівництва; стихійні мітинги і страйки.

6. Причини виникнення організаційних конфліктів групуються у дві загальні групи: чинники об'єктивного та суб'єктивного характеру. До об'єктивних чинників входять організаційно-управлінські та власне об'єктивні: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, незадовільні комунікації тощо. Причини суб'єктивного характеру об'єднують соціально-психологічні та особистісні чинники.

7. Організаційний конфлікт має як конструктивні, так і деструктивні функції. Якщо конструктивні функції конфлікту сприяють розвитку організації, то деструктивні, навпаки, призводять до руйнування існуючої сумісної діяльності та пов'язаних із цим емоційних і матеріальних втрат, а саме: погіршенням чи розвалом відносин; негативним самопочуттям учасників; низькою ефективністю подальшої взаємодії тощо. У будь-якому конфлікті проявляються обидві ці функції, та якась із них обов'язково переважає. Відповідно до провідної функції конфлікт може мати позитивні або негативні наслідки. Тому, основне завдання із попередження конфліктів у організації – зробити конструктивну його функцію провідною.



8. При розгляді конфліктної взаємодії, необхідно враховувати можливість впливу на конфлікт, тобто прищеплення конфлікту культурних норм. Як і всі соціальні процеси, конфліктна взаємодія має ряд ознак, за допомогою аналізу яких можна виявити слабкі місця конфлікту і звернути його негативні якості та властивості в позитивні. Визначення терміну конфліктної взаємодії розглядається як технологія організації і вдосконалення методів конфліктної взаємодії через відтворення в його процесі духовних і матеріальних цінностей.

## РОЗДІЛ 2

# КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Модель дослідження та попередження конфліктної взаємодії в організації

Теоретичний аналіз проблеми показав, що організаційні конфлікти зачіпають як ділову, так і особистісно-емоційну сферу. Отже, попередження організаційних конфліктів повинно розпочинатися із виявлення симптоматики конфліктної взаємодії на обох цих рівнях, яке спрямовується на визначення відповідних чинників, що можуть спровокувати деструктивні конфлікти.

Чинники, в свою чергу, можуть бути як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Серед об'єктивних чинників виділяється: обмеженість певних ресурсів в організації, нестача життєво важливих благ, незадовільні комунікації тощо, та, власне, організаційно-управлінські чинники: нераціональна організація праці, слабка розробленість нормативно-правових процедур, занижена заробітна плата тощо. Серед чинників особистісного характеру виділяться соціально психологічні чинники (психологічна несумісність працівників, різноманітні маніпулювання, обмеження статусу, інтересів особистості тощо) та особистісні чинники (наявність у колективі «важких» людей, прорахунки в діях керівника, невірні дії підлеглих тощо).

Якщо в організації вже відбувались конфлікти, то перед плануванням роботи з попередження наступних необхідно з'ясувати їх природу, а саме ідентифікувати їх за відповідними критеріями: визначити межі конфлікту, мотивацію його учасників, наявність сприятливих/несприятливих умов вирішення проблеми та ступінь прояву конфлікту.

Розглядаючи конфліктну взаємодію в організації, необхідно враховувати можливість впливу на конфлікт, тобто прищеплення конфлікту

культурних норм. Як і всі соціальні процеси, конфліктна взаємодія має ряд ознак, за допомогою аналізу яких можна виявити слабкі місця конфлікту і звернути його негативні якості та властивості в позитивні. У такому розумінні попередження конфліктів є технологією організації і вдосконалення методів конфліктної взаємодії учасників, адже функції та наслідки організаційних конфліктів є як деструктивні (негативні), так і конструктивні (позитивні).

В узагальненому вигляді модель дослідження та попередження конфліктів в організації представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Модель дослідження та попередження конфліктів в організації

Етап	Мета	Методи	Результати
1	2	3	4
1. Розвідувальний	З'ясування природи наявних та попередніх конфліктів в організації	- спостереження, - бесіда, - інтерв'ю	Встановлення: - меж конфлікту, - мотивації учасників, - особливостей умов вирішення конфліктної проблеми, - ступінь прояву конфлікту.
2. Констатувальний	1) Визначення наявних чинників конфліктної взаємодії об'єктивного характеру	- анкетування, - інтерв'ю	Встановлення причин конфлікту в діловій сфері
	2) Визначення наявних чинників конфліктної взаємодії суб'єктивного характеру	- анкетування, - психодіагностичне опитування	Встановлення причин конфлікту в особистісно-емоційній сфері
3. Формувальний	Здійснення психологічного впливу на працівників організації	- тренінгові заняття	Удосконалення та формування в учасників компетентностей культурної конфліктної взаємодії



продовження табл. 2.1

1	2	3	4
4. Заключний	Підведення підсумків та визначення перспектив розвитку організації	- теоретичні, - статистичні	Методичні рекомендації для керівництва організації щодо попередження конфліктів

Наведена модель є загальною для застосування у більшості організацій. Щодо методу психодіагностичного опитування, який застосовується на констатувальному етапі з метою визначення наявних чинників конфліктної взаємодії суб'єктивного характеру, то він потребує уточнення. Для визначення орієнтирів психологічної роботи з попередження конфліктів в організації ТОВ «ТЕХНА» було обрано наступні методики:

- 1) Тест Томаса-Кілманна (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, 1974) для визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації;
- 2) Опитувальник Спілбергера-Ханіна для оцінювання реактивної та особистісної тривожності;
- 3) Тест на оцінку компетентності та готовності до ведення суперечки, переговорів, вирішення конфлікту (О. А. Іванова, 2018) [11].

На констатувальному етапі дослідження у цілому опитано 60 співробітників товариства з обмеженою відповідальністю «ТЕХНА».

У формуальному експерименті взяло участь 30 співробітників ІТ відділу зазначеної організації, серед яких 20 % (6 осіб) жінок та 80 % (24 особи) чоловіків, віком від 22 до 40 років.

## **2.2. Реалізація моделі дослідження конфліктної взаємодії в організації ТОВ «ТЕХНА»**

### **2.2.1. Розвідувальний етап моделі дослідження**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕХНА» є комерційною організацією, утвореною відповідно до законодавства України, на підставі

рішення загальних зборів засновників. У системі ринкового господарства для ТОВ «ТЕХНА» безпосередньою метою діяльності є отримання прибутку. Всі витрати, що виникають у процесі функціонування, ТОВ «ТЕХНА» включає в собівартість. Склад витрат, що включаються в собівартість, визначається нормативними актами.

Основними видами діяльності товариства є ІТ-обслуговування. За кількісними параметрами ТОВ «ТЕХНА» є середнім підприємством (середній бізнес), кількість осіб, що тут працює перевищує 100 осіб, які буквально за фактом зайняті. ТОВ «ТЕХНА» – дуже формальна організація, яка працює за найвищими стандартними вимогами і безліччю правил та процедур, які керівництво диктує співробітникам, вказуючи що вони можуть робити і як.

У межах функціональної структури управління адміністрація ТОВ «ТЕХНА» реалізує адміністративно-управлінські методи управління персоналом підприємства, засновані на прямому, оперативному впливі на керований об'єкт. Організація управління ґрунтується на авторитеті влади керівника, який має повноваження і права управління віддавати розпорядження; на принципі обов'язкового і точного їх виконання підлеглими, виконавцями.

Прийняття рішень керівником передбачає глибокі знання, повне, достовірне уявлення про стан об'єкта, розуміння наслідків прийнятих рішень. У результаті зважених керівником рішень віддаються розпорядження.

Перш за все, ми з'ясували, чи задокументовані організаційні конфлікти в будь-який спосіб. Після того, як було встановлено, що відповідних документів не існує, за допомогою застосування методів бесіди та інтерв'ю проводилась подальша розвідка.

У результаті з'ясовано, що конфлікти в сфері виробничих відносин часто пов'язані з конфліктом інтересів різних працівників організації, який приводить до розвитку трудового спору, що в подальшому може стати глобальним конфліктом.

Для тих співробітників, які ще навчаються, існує проблема поєднання роботи і навчання. У процесі реалізації методу інтерв'ю неодноразово зазначалось співробітниками-студентами, що навчання не просувається, адміністрація рідко йде назустріч тим, кому потрібно взяти відгули на сесію чи іспит. Часто студент стикається з вибором: вчитися або працювати. Такі проблеми під час проведення бесіди та інтерв'ю із співробітниками фіксувались неодноразово, тобто вони мають місце у досліджуваній організації і часто стають конфліктними ситуаціями, які призводять до вимушеного звільнення співробітника.

Існує також група міжособистісних конфліктів, викликаних психологічними характеристиками людських відносин. З іншого боку, це взаємна специфіка з почуттями і антипатією людей, їх сумісність чи несумісність.

Є дві інші причини конфлікту властивостей, пов'язаних з тільки що згаданими: несприятлива психологічна ситуація в колективі або атмосфера нетерпимості (обумовлена утворенням протилежних груп, культурними, етнічними відмінностями людей, діями лідера); погане психологічне спілкування (тобто люди не розуміють, що не враховують наміри, стани один одного, не враховують потреби всіх).

Конфлікти, що відбуваються в колективі ТОВ «ТЕХНА», характерні для багатьох подібних організацій

Ситуація співпраці в робочому колективі простежується не часто, однак конфлікти здебільшого вирішуються компромісними поступками, вигідними для обох сторін.

Розглянемо декілька конфліктних ситуацій і методів їх вирішення в ТОВ «ТЕХНА».

Конфліктна ситуація 1. Декілька місяців до проведеного опитування відбулася така ситуація. У відділі технічного забезпечення один співробітник був у відпустці, а декілька на лікарняному. У результаті накопичилася певна кількість поточної роботи, а терміни виконання такої роботи досить



обмежені, оскільки інші відділи не можуть працювати ефективно. Керівник відділу попросив вийти співробітників у їхній вихідний день, за що згодом вони отримають оплачуваний вихідний день. Втім, співробітники знають, що згідно з Трудовим кодексом за бажанням працівника оплата праці в вихідний день повинна провадитися в подвійному обсязі або надаватися йому вихідний день. Співробітники бажали обрати перший варіант, оскільки побоювалися, що через нестачу персоналу відгули не нададуть. Однак, цей варіант не передбачає економію фонду заробітної плати, і керівництво його не підтримує. На цій підставі виникла конфліктна ситуація. Проблему конфлікту на користь співробітників вирішив керівник відділу. Таке рішення ми оцінюємо як компромісне, адже, в свою чергу, співробітники взагалі могли не дати згоду працювати у вихідний день.

Конфліктна ситуація 2. Конфлікти помічника одного з менеджерів з головним менеджером часто формуються на основі невиконання додаткової роботи. Така додаткова робота до безпосередньої професійної діяльності помічника не відноситься. Втім, коли інший помічник з якоїсь причини відсутній, його обов'язки перекладаються на конфліктуючого помічника. Звісно, останній відмовляється їх виконувати. У посадовій інструкції помічника прописано, що він виконує разові доручення керівника, але ці доручення насправді неоднократні. Та, якщо помічник відмовиться виконувати ці доручення, він буде позбавлений преміальних. Тому, він уже перестав відстоювати свої інтереси. Цей випадок ми інтерпретуємо як дотримання стилю пристосування.

При аналізі й інших конфліктних ситуацій виявилось, що в організації переважає два стилі вирішення конфліктних ситуацій: стиль пристосування і компроміс.

У цілому, розвідувальне дослідження дозволило виявити умови, які впливають на виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «ТЕХНА»:

1. Недооцінка (переважно в матеріальному плані) праці членів трудового колективу.

2. Негативні побутові та інші звичаї і традиції, які штучно зберігаються в групах і можуть вводитися і нав'язуватися окремими членами колективу.

3. Недоліки в організації праці і трудового життя членів трудового колективу і членів їхніх сімей.

4. Наявність в команді недоброзичливих відносин між окремими членами як по «вертикалі», так і по «горизонталі», які можуть розвиватися через психологічну несумісність людей та з інших суб'єктивних причин.

5. Недовіра деяких керівників своїм підлеглим, що проявляється в заміні підлеглих при виконанні ними своїх обов'язків.

7. Поблажливе ставлення окремих керівників до підлеглих. Найчастіше це виражається в терпимості та прощенні недоліків так званих «незамінних» активістів.

8. Наявність неофіційних мікрогруп з негативною орієнтацією в трудовому колективі. Основою для формування таких груп зазвичай є бажання окремих членів колективу піти від громадської роботи, незадоволеність високими вимогами лідера, особисті симпатії, антипатії, прихильність.

### **2.2.2. Визначення чинників конфліктної взаємодії в ТОВ «ТЕХНА» об'єктивного характеру**

Із розвідувального дослідження відомо, що в колективі є напруженість відносин окремих співробітників з адміністративною системою. Окрім того, виявлені й наступні типи конфліктів, які безпосередньо пов'язані з тим, як працює система управління і менеджменту:

- 1) внутрішні конфлікти в адміністративно-управлінському апараті;
- 2) конфлікти між центральною адміністрацією та керівниками окремих підрозділів;
- 3) конфлікти між адміністрацією і профспілкою;
- 4) конфлікти між адміністрацією і основною масою працівників.

Такі конфлікти провокуються наступними причинами: економічними; організаційно-технологічними; невиконанням керівництвом своїх обіцянок; приховуванням фактичного статусу співробітників і планів на майбутнє; реформування організації без урахування інтересів працівників; звільнення працівників без пояснення причин і врахування їхніх інтересів; деякі порушення трудового законодавства з боку керівництва.

У цілому можна зазначити, що зазначені організаційні чинники сприяють створенню негативного психологічного клімату, що, в свою чергу, є умовою існування конфліктної взаємодії в організації.

Щодо підтвердження результатів інтерв'ювання співробітників, було проведено анонімне опитування. Співробітникам були запропоновані бланки анкети. В анкеті запропоновано три завдання, два з яких спрямовані на оцінку чинників конфліктної взаємодії об'єктивного характеру:

1. Які зміни останнім часом відбуваються у вашій організації? (напівзакрите питання з переліком певних варіантів відповідей та з варіантом «інше». На запропоновані варіанти відповідей потрібно вибрати «так» або «ні»);

2. Оцініть, які загрози особисто для Вас більш імовірні у Вашому робочому колективі (також напівзакрите питання з переліком певних відповідей та з варіантом «інше»)

Заповнені бланки співробітники організації опускали до певної «скриньки таємниць», яка постійно знаходилася у місці, яке не дуже проглядається з коридорів, але таке, де співробітники часто проходять.

Із цієї скриньки у визначений строк вилучено рівно 60 заповнених анкет. За результатами відповідей сформовано таблиці 2.2 та 2.3.



Таблиця 2.2

**Результати відповідей «так» на питання: «Які зміни останнім часом відбуваються у вашій організації?» (%)**

Покращилася психологічна атмосфера	8,3
Збільшилася зарплатня	30,0
Покращилася організація праці	35,0
Покращилися умови праці	31,7
Покращилась забезпеченість матеріалами та устаткування для виконання професійних завдань	33,3
Стали більш чіткими критерії оцінювання роботи	6,7
Покращились умови для проведення перерв	10
Вам хочеться більше заробляти	15
Інше	4

Отримані результати опитування вказують на несприятливі тенденції: ситуація для двох третин команди погіршується, так як більшість працює над потребами, а не тому, що їм подобається працювати.

Результати відповідей на друге питання анкети представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати відповідей на питання: «Оцініть, які загрози особисто для Вас більш імовірні у Вашому робочому колективі?» (%)**

Загрози	Найменш імовірні	Можливі	Найбільш імовірні	Відсутність відповіді
Конфлікти с колегами	51,7	24,8	11,7	11,7
Конфлікти з керівництвом	25,0	13,3	50,0	11,7
Нездорова конкуренція	16,7	36,6	35,0	11,7
Втрата роботи	36,7	30,0	25,0	8,3

Результати опитування на друге питання показали, що найбільше конфліктів співробітники передбачають саме з керівництвом, що неодноразово виявлялось і в попередніх результатах опитування.

Як уже зазначалось, адміністрація намагається вирішувати конфлікти шляхом компромісу, і часто досить успішно. На перший погляд ситуація з вирішенням конфліктів у ТОВ «ТЕХНА» виглядає позитивно. Але, від час роботи кожен день виникають певні розбіжності, які призводять до конфліктної взаємодії. Якщо проблема не вирішується компромісно, то короточасні конфлікти можуть переростати у затяжні, які пов'язані з більшими моральними і психологічними травмами.

Не менш важливою є діагностика об'єктивних організаційно-управлінських чинників, що можуть впливати на незадоволеність роботою та згодом виникнення конфліктів. Використовуючи метод спостереження, опитування, анкетування можливо зібрати дані щодо умов праці, навантаження, ступеня забезпечення базових потреб (фізіологічних, потреб у захищеності), стиля керівництва, адекватної оплати праці тощо.

Проведене нами експрес-оцінювання чинників конфліктної взаємодії об'єктивного характеру, дає підстави для розробки політики створення сприятливих об'єктивних організаційно-управлінських та суб'єктивних соціально-психологічних умов (тобто культури спілкування та поведінки, позитивного соціально-психологічного клімату тощо).

### **2.2.3. Визначення чинників конфліктної взаємодії суб'єктивного характеру**

Третім завданням анонімною анкети, відповіді на два перші якої проаналізовані в п.2.2.2, була оцінка психологічного клімату колективу організації. Завдання передбачало прочитати кожне твердження зліва, а потім те, що праворуч, і дати йому оцінку за шкалою +3 +2 +1 0 -1 -2 -3.

Ці рейтинги означають:

- +3 - властивість, дана зліва, завжди проявляється;
- +2 - властивість, вказана ліворуч, відображається в більшості випадків;
- +1 - властивість, вказана ліворуч, часто проявляється;

0 - властивості, показані справа і зліва, показують однакову ступінь (або виглядають недостатньо чітко);

- 1 - властивість, показана праворуч, досить помітна;
- 2 - властивість, вказана праворуч, проявляється в більшості випадків;
- 3 - властивість, дана праворуч, завжди проявляється.

Обробка результатів опитування:

- 1) додати всі позитивні бали;
- 2) додати всі негативні моменти;
- 3) відняти менше з більшої кількості;
- 4) розділити результат на кількість досліджуваних.

Позитивні значення кінцевих показань відповідають сприятливому, а негативні значення – несприятливому психологічному клімату.

За підсумками обробки відповідей респондентів на анкету, поширену серед членів усієї організації, отримали результати, які наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Характеристика психологічного колективу в організації

Позитивні характеристики	Бали	Негативні характеристики
Переважає добрий та життєрадісний тон настрою	+0,2	Переважає негативний настрій в колективі
Доброзичливість у всіх взаєминах	-1,2	Конфліктність у взаєминах, агресивність один до одного
Членам колективу подобається бути разом	+0,3	Членам колективу не подобається спільна робота
Невдачі колег викликають співпереживання	-1,8	Успіхи колег викликають заздрість
Один за всіх та всі за одного	+0,4	Колеги не слухають думку одне одного
Є відчуття гордості за колектив	-2,2	Кожен сам за себе
Кожен член колективу активний та енергійний	+0,5	Всім байдуже до всіх
Спільні справи всім подобаються	+1,5	Колеги інертні та пасивні
В колективі всі гарно один до одного ставляться	-1,2	Колектив неможливо побудити до спільної справи

З огляду на отримані дані, соціально-психологічний клімат організації у цілому не можливо охарактеризувати повністю сприятливим.



Результати дослідження наводять на гіпотезу, що співробітники організації не володіють необхідними психологічними компетентностями для культурної організації конфліктної взаємодії.

Для уточнення індивідуальних особливостей конфліктної взаємодії, проведено психодіагностичне обстеження співробітників ІТ-відділу ТОВ «ТЕХНА». З цією метою обстежуваним запропоновано три психодіагностичні методики:

- 1) Тест Томаса-Кілманна (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, 1974) для визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації;
- 2) Опитувальник Спілбергера-Ханіна для оцінювання реактивної та особистісної тривожності;
- 3) Тест на оцінку компетентності та готовності до ведення суперечки, переговорів, вирішення конфлікту (О. А. Іванова, 2018)

Психологічний клімат зазвичай визначається як атмосфера. Для оцінки психологічного клімату колектив використано тест К. Томаса [31]. За інструкцією до тесту потрібно у кожній парі суджень вибрати те судження, яке найбільш точно описує типову поведінку в конфліктній ситуації. Ми дещо змінили акценти в стандартній інструкції тесту, наголосивши респондентам обирати ті відповіді, які характеризують їх не в цілому, а саме при вирішенні виробничих конфліктних ситуацій, враховуючи не лише наявне місце роботи, а і попередні, якщо вони були.

Узагальнені результати опитування досліджуваної вибірки наведено на діаграмі рисунку 2.1.



**Рис.2.1. Графічне відображення результатів за тестом К. Томаса**

Після проведення даного тесту видно, що переважна більшість респондентів при вирішенні виробничих конфліктних ситуацій вибирає стратегію «уникнення». Таких співробітників є більшість – 68 % з усього колективу відділу. 15 % схильються до «пристосування», 8 % – підтримують «компроміс», 7 % вдаються до «суперництва» та тільки 2 % готові співпрацювати один з одним.

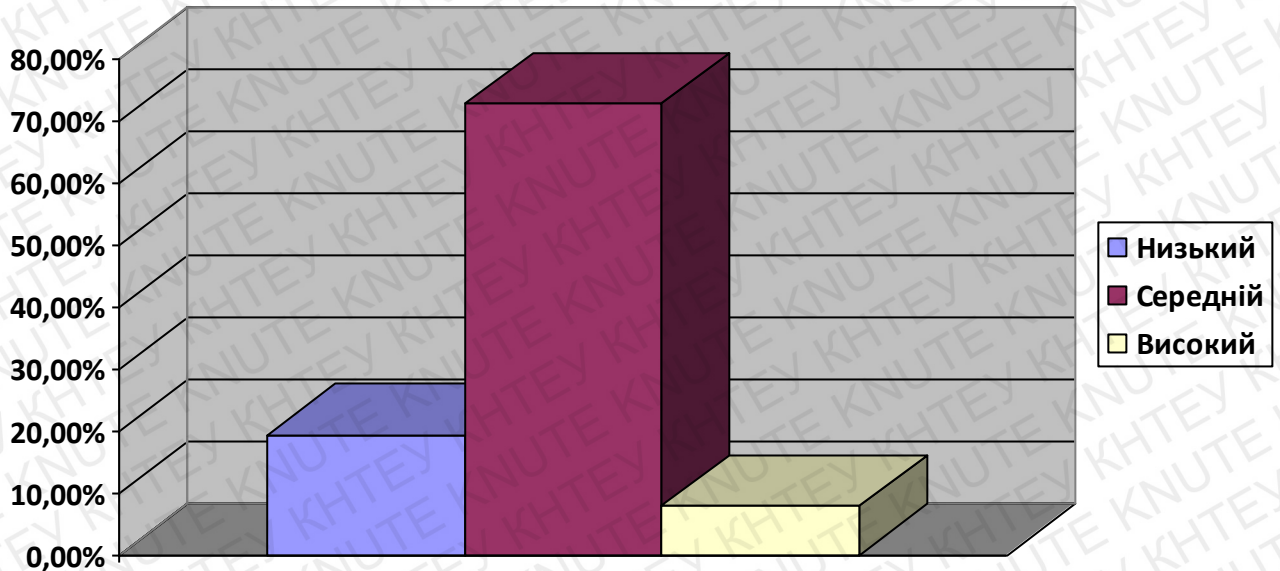
Кількість балів, набраних респондентом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас застосовував двомірну модель регулювання конфліктів. Основоположними вимірами в ній є: кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей; напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів.

За результатами тесту можна сказати, що колектив не вміє спілкуватися один з одним, і клімат через це в організації складається негативний.

Згідно із запропонованою методикою К. Томаса на підставі отриманих результатів можна відзначити, що велика частина співробітників з числа опитаних не мають шансу здобути перемогу в конфліктній ситуації. Ситуація

співпраці в розглянутому колективі простежується не часто, однак конфлікти вирішуються компромісними поступками вигідними для обох сторін.

Результати за тестом на оцінку компетентності та готовності до ведення суперечки, переговорів, вирішення конфлікту (О. А. Іванова, 2018) наведено у діаграмі рисунку 2.2.



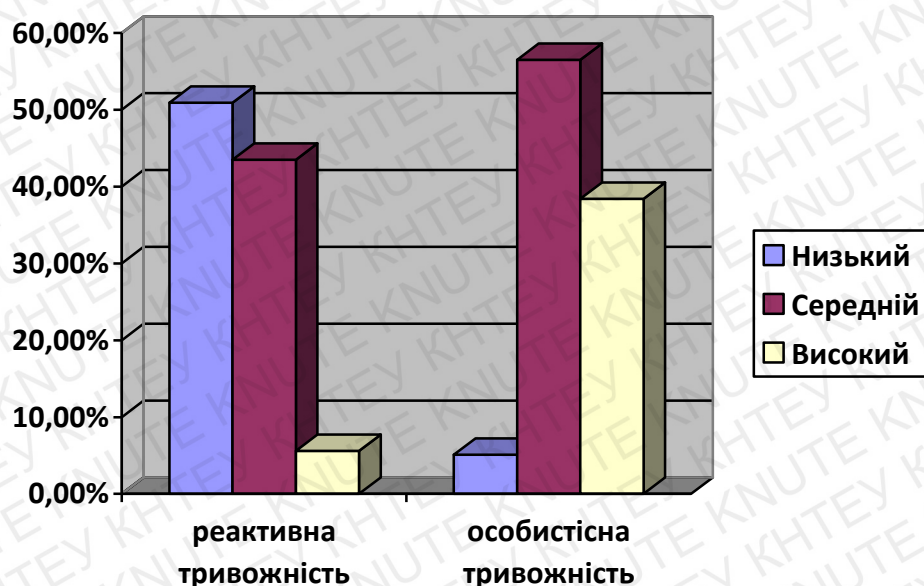
**Рис. 2.2. Розподіл учасників за рівнями розвиненості компетентності у вирішенні конфлікту**

Більшість співробітників (72,7 %) мають середній рівень розвиненості компетентності у вирішенні конфлікту. 19,4 % – низький рівень, та тільки 7,9 % учасників дослідження мають високий рівень розвитку компетентності у вирішенні конфлікту.

Ці результати зазначають необхідність теоретичної підготовки більшості учасників з основних питань конфліктології для того, щоб зіткнувшись з конфліктною ситуацією у своїй роботі, вони були спроможні адекватно її сприймати та розуміти.

Результати методики оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності, розробленої Ч. Спілбергером (адаптованої Ю. Л. Ханіним) надано у рис 2.3.





**Рис. 2.3. Розподіл учасників за рівнями розвиненості реактивної та особистісної тривожності**

Отримані результати показали, що більший відсоток учасників дослідження мають низький рівень реактивної тривожності, але середній та високий рівні особистісної тривожності. Буде доцільним розробити комплекс методів для проведення формувального експерименту, щоб покращити ситуацію щодо рівня особистісної тривожності серед учасників експерименту.

Проведене психодіагностичне обстеження проливає світло на причини несприятливого соціально-психологічного клімату, який склався у колективі.

Створення гарного психологічного клімату в колективі є передумовою ефективної спільної роботи співробітників. Ефективна співпраця співробітників організації показує, що робоча група має такі характеристики, як заздрість, недовіра і навіть агресивність.

Позитивна атмосфера у колективі відіграє дуже важливу роль у його життєдіяльності. Зробивши діагностику, проаналізувавши результати, необхідно розпочати стратегічні дії щодо профілактики конфлікту в колективі. Пропонуємо використовувати комплексний підхід щодо

профілактики конфліктів, обумовлених суб'єктивними соціально-психологічними чинниками.

Фахівці звертають увагу на те, що несприятлива атмосфера призводить до низьких результатів у роботі, напруженості у стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи тощо. Враховуючи це, з ціллю профілактики конфліктів, вважаємо необхідним під час психологічного тренінгу для учасників експерименту використовувати техніки для оптимізації сприятливої або нейтралізації негативної психологічної атмосфери.

### **Висновки до другого розділу**

1. Теоретичний аналіз проблеми дозволив сформувавши концептуальну модель дослідження та попередження конфліктної взаємодії в організації. Запропонована модель охоплює ділову та особистісно-емоційну сфери. Реалізація моделі відбувається у чотири етапи: розвідувальний, констатувальний (визначення чинників конфліктної взаємодії об'єктивного та суб'єктивного характеру), формувальний, заключний. Розроблена модель є загальною для застосування у більшості організацій, але має лабільну складову щодо підбору методик виявлення чинників конфліктної взаємодії суб'єктивного та об'єктивного характеру, вибір яких залежить від результатів реалізації розвідувального етапу.

2. Розвідувальний етап реалізації моделі дослідження в ТОВ «ТЕХНА» дав підстави для формування анкетного опитування та реалізації наступних психодіагностичних методик: тесту Томаса-Кілманна для визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації; опитувальника Спілбергера-Ханіна для оцінювання реактивної та особистісної тривожності; тесту на оцінку компетентності та готовності до ведення суперечки, переговорів, вирішення конфлікту (О. А. Іванова).

3. Результати проведених досліджень у цілому показали негативний соціально-психологічний клімат в ТОВ «ТЕХНА». Основними причинами

конфліктної взаємодії об'єктивного характеру визначено: незадоволеність матеріальним заохоченням; адміністративні організаційні моменти, що сприяють виникненню міжособистісної неприязні один до одного; відсутність розуміння, взаємоповаги між начальником і підлеглими; нечітко поставлені завдання і критерії оцінки роботи; несприятливі психофізіологічні умови праці.

Серед причин конфліктної взаємодії суб'єктивного характеру, зокрема виявлено, що працівники, вирішуючи виробничі конфлікти, здебільшого обирають стратегію «уникнення», спостерігаються ознаки негативного ставлення один до одного та мають невисокі показники компететності вирішення конфліктів.

4. Проведене психологічне обстеження проливає світло на причини несприятливого соціально-психологічного клімату, який склався у колективі. Створення гарного психологічного клімату в колективі є передумовою ефективної спільної роботи співробітників. Враховуючи це, з розвивальною та профілактичною метою пропонуємо на засадах комплексного підходу щодо профілактики конфліктів впровадити психологічний тренінг для співробітників відділу ІТ-технологій, використовуючи техніки оптимізації сприятливої або нейтралізації негативної психологічної атмосфери.



## РОЗДІЛ 3

### РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФОРМУВАЛЬНОГО ТА ЗАКЛЮЧНОГО ЕТАПІВ МОДЕЛІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Обґрунтування ефективності психологічної тренінгової програми «Попередження конфліктів в організації»

Тренінгова програма з попередження конфліктів в організації розроблена на засадах комплексного підходу та включає в себе психологічні впливи на ділові й особистісно-емоційні характеристики регулювання конфліктної взаємодії.

Головною *метою* реалізації психологічної тренінгової програми є навчання співробітників одного відділу організації (малої контактної групи) технікам оптимізації сприятливої або нейтралізації негативної психологічної атмосфери.

*Завдання* тренінгу:

1. Ознайомлення із психологічним розумінням конфліктів, його динамікою, структурними складовими, об'єктивними та суб'єктивними причинами та позитивними і негативними наслідками.
2. Оволодіння вміннями об'єктивно вирізняти проблему конфлікту та знаходити відповідні стратегії її розв'язання.
3. Оволодіти прийомами спілкування при конфліктній взаємодії.
4. Виявити основні варіанти попередження та урегулювання конфліктів.

Досягнення завдань тренінгу забезпечено реалізацією наступних *тематичних блоків*:

1. Психологічні особливості поведінки різних типів людей у конфліктних ситуаціях.
2. Діагностика та корекція власних стереотипічних форм поведінки у конфліктних та стресових ситуаціях.

3. Розвиток особистісної стійкості до конфліктів та толерантності до противника.
4. Вироблення навиків управління організаційними конфліктами.
5. Освоєння способів попередження та вирішення організаційних конфліктів.

*Кількість і порядок проведення занять:* 5 занять відповідно до виділених тематичних блоків тривалістю по 90 хв; 3 заняття в тиждень.

*Загальна структура кожного заняття:*

1. Вступна частина спрямована на підвищення інтересу до заняття, на створення позитивно-емоційного фону. Вводиться ритуал, далі слідує «розминка», з метою підвищення рівня активності в групі.
2. Основна частина заняття складається з реалізації сукупності психотехнічних вправ і прийомів, спрямованих на вирішення завдань тематики заняття.
3. Заключна частина складається з підведення підсумків, рефлексії та ритуалу прощання. Рефлексія передбачає ретроспективну оцінку в двох аспектах: емоційному (сподобалося, запам'яталося) та смислового (чому це важливо, навіщо ми це робили).

Вправи, які використовувалися на заняттях представлені в додатку Б.

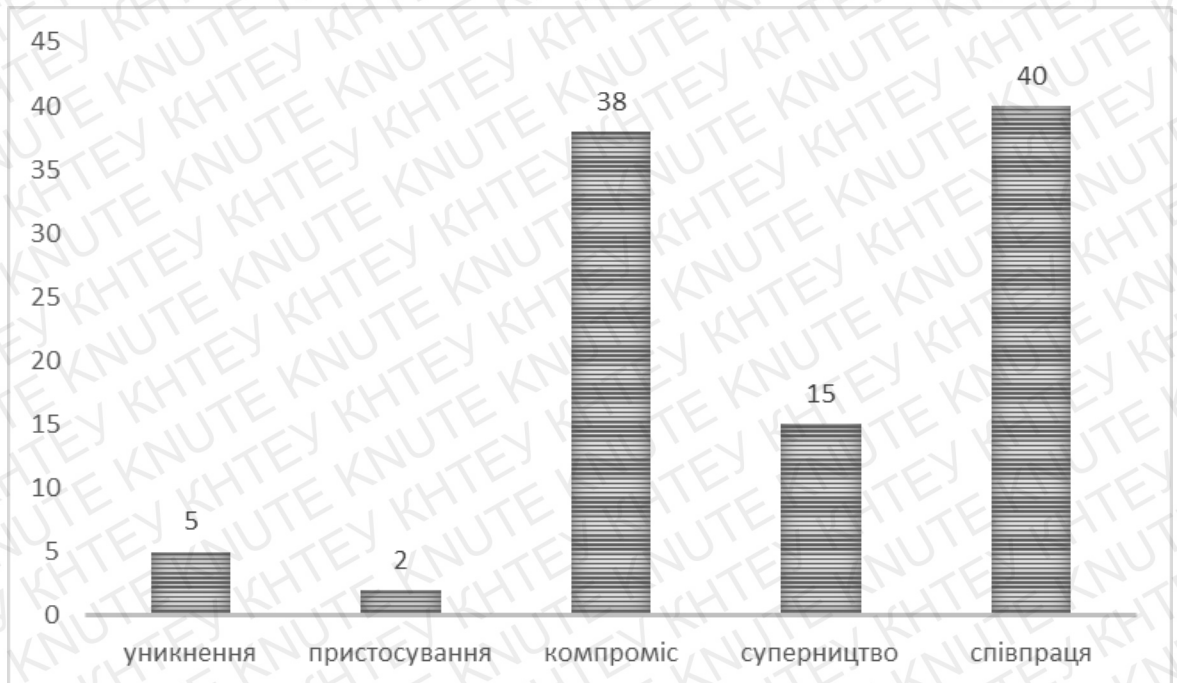
Розроблена тренінгова програма «Попередження конфліктів в організації» реалізована на групі учасників, яку склали 30 співробітників ІТ-відділу ТОВ «ТЕХНА», серед яких 20 % (6 осіб) жінок та 80 % (24 особи) чоловіків, віком від 22 до 40 років.

Тренінгова програма реалізована впродовж 2 тижнів. Після тренінгової роботи було проведено повторне психодіагностичне обстеження її учасників за методиками:

- 1) Тест Томаса-Кілманна (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, 1974) для визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації;
- 2) Опитувальник Спілбергера-Ханіна для оцінювання реактивної та особистісної тривожності;

3) Тест на оцінку компетентності та готовності до ведення суперечки, переговорів, вирішення конфлікту (О. А. Іванова, 2018)

Результати за тестом Томаса-Кілманна наведено на рисунку 3.1.

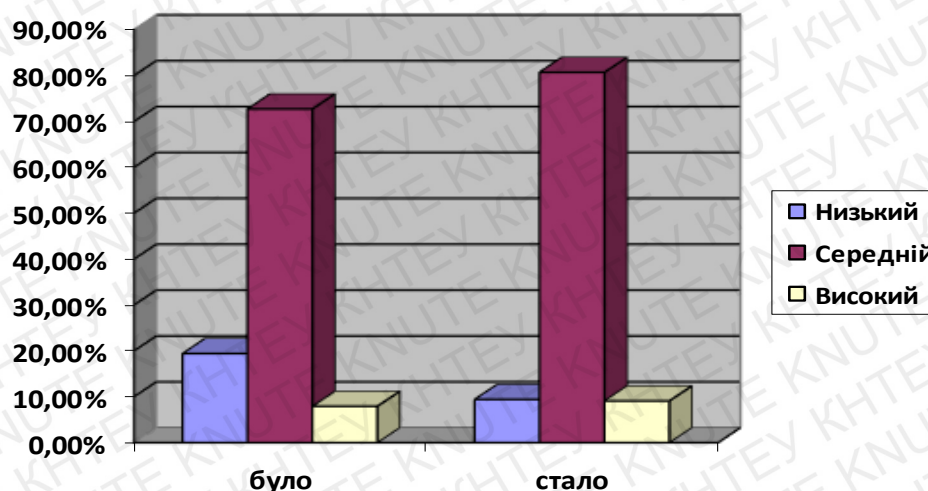


**Рис. 3.1. Графічне відображення результатів за тестом К. Томаса**

Якщо порівняти результати представлені на наведеному рисунку 3.1 з результатами, які наведені на рис. 2.1, то між ними помітні значимі відмінності. Нагадаємо, що на попередньому етапі дослідження стандартизована інструкція до проведення тесту була дещо змінена, а саме: досліджуваних просили обирати твердження з огляду на їхні взаємодії в організації. Тому результати є досить відмінними. Якщо у попередньому дослідженні більше половини відповідей належало тактиці «уникнення», то після проходження ними тренінгу, вони віддають перевагу тактикам «компромісу» та «співпраці».

Результати за тестом на оцінку компетентності та готовності до ведення суперечки, переговорів, вирішення конфлікту (О. А. Іванова, 2018) наведено у діаграмі рисунку 3.2.



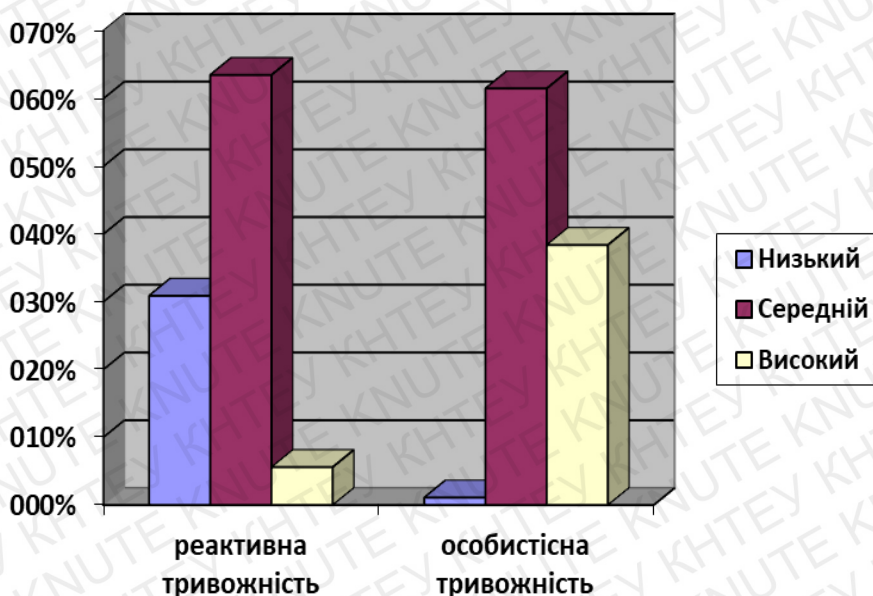


**Рис. 3.2. Розподіл учасників за рівнями розвиненості компетентності у вирішенні конфлікту**

Більшість спіробітників (80,7%) мають середній рівень розвиненості компетентності у вирішенні конфлікту. 9,4% – низький рівень, та тільки 9,9% учасників дослідження мають високий рівень розвиненості когнітивної складової конфліктологічної компетентності.

Такі, начебто непомітні на перший погляд зрушення у розвитку компетентності мають значимі відмінності (значення коефіцієнту Т-Вілкоксона рівняється -2,166 при  $p = 0,03$ ).

Результати методики оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності після тренінгу, розробленої Ч. Спілбергером (адаптованої Ю. Л. Ханіним) надано у рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Розподіл учасників за рівнями розвиненості реактивної та особистісної тривожності**

Отримані результати показали, що більший відсоток учасників дослідження мають середні рівні реактивної та особистісної тривожності. Якщо порівняти ці результати з результатами, наведеними у рис. 2.3, то помітний спад обох видів тривожності зі статистичною значимістю  $p \leq 0,01$ .

Отже, реалізація розробленої тренінгової програми «Попередження конфліктів в організації» покращили ситуацію щодо рівня взаємодії в конфліктних ситуаціях її учасників. Це свідчить про ефективність зазначеної психологічної тренінгової програми і вона може впроваджуватися в практику.

### **3.2. Методичні рекомендації щодо попередження конфліктів в організації**

Керівництво конфліктом передбачає не тільки врегулювання протистоянь, які вже виникли, а й формування умов для його запобігання. Причому найбільшу важливість з двох зазначених завдань управління має профілактика. Саме добре поставлена робота по запобігання конфліктам



гарантує зниження їх кількості та виключення можливості появи деструктивних конфліктних ситуацій.

Вся робота із запобігання конфліктів в ТОВ «ТЕХНА» передбачає одне з конкретних виразів людської здатності узагальнювати існуючі теоретичні та емпіричні відомості і на цій основі прогнозувати перспективи, поширюючи, таким чином, сферу пізнаного на ще непізнане. Дане людське вміння володіє особливим значенням в управлінській діяльності. Справедливо кажуть, що керувати - значить передбачати. Попередження конфлікту і передбачає такого роду управлінську діяльність, яка складається в ранньому розпізнанні, усунення або послаблення конфліктогенних умов і обмеження подібним шляхом можливості їх виникнення чи деструктивного розвитку в майбутньому. Результат даної роботи в ТОВ «ТЕХНА» визначається рядом передумов:

- 1) знанням єдиних засад управління громадськими організаціями, формулюються сучасною концепцією менеджменту, і умінням застосовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
- 2) ступенем загальнотеоретичних знань про суть конфлікту, його обставини, типи і стадії формування, які формулюються конфліктологією;
- 3) глибиною аналізу на цій загальній теоретичній базі певної ситуації, яка в кожному окремому випадку виявляється унікальною і вимагає особливого комплексу способів і засобів з її залагодження;

З цього випливає, що робота із запобігання конфліктів вважається досить нелегкою справою. Тому можливості профілактичної роботи не слід переоцінювати, хоча нею можна і нехтувати. В цілях забезпечення її продуктивності необхідно ясно бачити ті проблеми, які підстерігають на цьому шляху.

Існує кілька перешкод, що знижують вірогідність запобігання конфлікту, спрямування їх формування в конструктивний напрям. Перша перешкода має емоційну природу і пов'язано з такою родовою якістю людської психології, яке характеризується як непереборне бажання людини



до самостійності і незалежності. У зв'язку з цим люди сприймають, як правило, негативно будь-які спроби втручання в їх взаємини, розцінюючи такі дії як вираз бажання обмежити їх самостійність і незалежність.

Друге - наявність деяких загальноприйнятих моральних норм, які регулюють людські відносини. Відштовхуючись від них, люди вважають свою поведінку виключно особистою справою, а вторгнення третьої особи розглядають як недотримання загальновизнаних норм моралі, однією з яких вважається недоторканність особистого життя. Третя перешкода має правовим характером і пов'язане з тим, що в країнах з розвиненими демократичними традиціями певні загальнолюдські норми моральності придбали форму правових норм, охороняють головні повноваження і незалежності особистості. Їх недотримання в тій чи іншій формі може бути кваліфіковано як не цілком моральне, а й як протиправне, тим більше, що в ряді країн вже встановлені спеціальні законоположення, що забороняють організаціям вторгтися в особисте життя своїх працівників.

До можливих негативних результатів конфлікту відносяться: скорочення продуктивності, незадоволеність, збільшення плинності кадрів, ускладнення морально-психологічного клімату і суспільної взаємодії.

Переговори вважаються одним з результативних методів дозволу конфліктів. Основною функцією переговорів виступає колективний розгляд проблеми і прийняття рішення, що влаштовує в тому чи іншому ступені всі сторони.

Залежно від цілей переговорів сторони вибирають відповідні стратегію і тактику їх виконання. Стандартний переговорний процес зазвичай містить п'ять основних стадій: формування єдиної теоретичної основи, підготовка варіантів конкретних рішень, формування необхідних організаційних обставин, здійснення переговорів і, нарешті, дослідження результатів.

Важливим методом примирити суперечливі позиції вважається застосування офіційних і неофіційних посередників, які беруть на себе кілька організаційних і змістовних функцій. У роботі з попередження конфлікту

будь-якого виду не можна розраховувати на застосування якихось швидкодіючих засобів. Це робота не одноразова, а постійна, щоденна, буденна. Більш надійним методом профілактики конфліктів вважається формування в компанії, в колективі такого морально-психологічного клімату, який знижує ймовірність появи агресивних устремлінь, провідних до важкого конфлікту.

Універсальним методом попередження конфліктів є проведення лінії на поліпшення партнерства, яке виконується як на соціальному, так і на психологічному рівні.

Збереження і зміцнення партнерства, відносин взаємовиручки вважається основним завданням всієї стратегії запобігання конфлікту. Її рішення носить комплексний вид і включає в себе способи соціально-психологічного, організаційно – управлінського та морально-етичного характеру.

Узагальнюючи сказане, необхідно звернути увагу на те, що попередження конфлікту сприяє все, що гарантує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру. Загальні рекомендації слід створити з аналізу факторів низького рівня взаємин в компанії з недоліків організації управління. Всі ці причини можна звести до наступних:

- 1) відсутності зрозумілих посадових інструкцій, що встановлюють комплекс обов'язків співробітників, які чітко визначають роль в груповій роботі кожного. Тим самим ускладнюється можливість чіткої та об'єктивної оцінки виконання кожним працівником своїх посадових зобов'язань;
- 2) відсутності, в зв'язку з цим, у співробітника повного розуміння відведеної йому позиції, пропонованих до нього умов і переважанню в його настроях почуття нерішучості і занепокоєння;
- 3) суперечливим, як правило, завищеними очікуваннями заохочення за свою працю, які найчастіше обумовлені великою кількістю функцій, які працівник повинен виконувати, іноді витрачаючи на них багато сил.

Безумовно, ці та їм подібні негативні прояви низького рівня взаємин будуть благополучно подолані лише за умови, якщо їм будуть протиставлені конкретні «правила гри». Причому ці правила повинні бути не привнесені ззовні, а сформовані на місці, стараннями самих працівників.

Отже, важливою умовою, яким можливо уникнути конфлікту, є авторитетність керуючого. У колективі має становити не менше один виробничий лідер – формальний. Добре, якщо він одночасно є і неформальним лідером, тобто лідером спілкування. Негативний психологічний клімат в колективі часто служить фактором зниження продуктивності праці, не кажучи вже про стрес, емоційні зриви і неконструктивну поведінку співробітників.

У разі, якщо конфлікт в компанії очевидний, керуючий, перш за все, зобов'язаний розкрити цей конфлікт. Грамотно оцінити обстановку. Відрізнити зовнішній привід від справжньої причини конфлікту. Але необхідно пам'ятати: уникнути конфлікт, тобто заздалегідь ліквідувати його умови, або вчасно підготуватися до нього і, значить, правильно підібрати стратегію поведінки набагато краще, ніж його вирішувати.

### **Висновки до третього розділу**

1. Формувальний етап моделі попередження конфліктів в організації передбачає розробку та реалізацію тренінгу, наповнення тематичних блоків якого визначається результатами попередніх етапів. Реалізація розробленої нами тренінгової програми за п'ятьма тематичними блоками показала свою ефективність і може впроваджуватись у практику психологічної діяльності в організації.

2. Сформульовані для керівництва ТОВ «ТЕХНА» методичні рекомендації щодо попередження конфліктів ґрунтуються на аналізі результатів дослідження чинників конфліктної взаємодії об'єктивного характеру, які виявлені саме в цій організації. Основними серед них є: відсутність зрозумілих посадових інструкцій, що встановлюють комплекс



обов'язків співробітників та визначають роль в груповій роботі кожного. Тим самим ускладнюється можливість чіткої та об'єктивної оцінки виконання кожним працівником своїх посадових зобов'язань; відсутність у співробітника повного розуміння відведеної йому позиції, пропонованих для нього умов, що призводить до переважання в його настроях почуття нерішучості й занепокоєння; суперечливість, як правило, у завищених очікуваннях співробітників щодо заохочення за свою працю, що найчастіше обумовлені великою кількістю функцій, які працівник повинен виконувати, іноді витрачаючи на них багато сил.

3. Реалізація моделі попередження конфліктної взаємодії в організації показала важливість дотримання основних її етапів та не зменшила значення лабільної її складової. Змістовна наповненість лабільної складової наступного етапу моделі ґрунтується на результатах реалізації попереднього її етапу.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні представлений теоретико-методологічний аналіз проблеми виникнення організаційних конфліктів, схарактеризована модель дослідження та попередження конфліктів в організації, яка реалізована в ТОВ «ТЕХНА.

Проведене теоретико-емпіричне дослідження дозволило здійснити наступні *висновків*.

1. Теоретико-методологічний аналіз наукової літератури з проблеми виникнення конфліктів дозволив з'ясувати, що організаційний конфлікт залучає як ділову, так і особистісно-емоційну сфери та викликається чинниками об'єктивного (матеріальні умови праці та організаційно-управлінські особливості) й суб'єктивного (соціально-психологічні та особистісні) характеру. Незалежно від динаміки свого протікання конфлікти в організаціях мають водночас деструктивні та конструктивні функції, що зумовлює необхідність вчасних відповідних впливів за яких виявляються слабкі місця конфлікту та негативні його якості переорієнтовуються в позитивні властивості.

2. Дослідження та попередження конфліктів в організації можна реалізовувати за чотирьохетапною моделлю, кожен етап якої має відповідну мету, методи впровадження та результати. Розвідувальний етап дозволяє з'ясувати природу наявних та попередніх конфліктів в організації та визначити межі та ступінь прояву конфліктів, загальну мотивацію його учасників та особливості умов вирішення конфліктної проблеми. Констатувальний етап дозволяє виявляти чинники конфліктної взаємодії об'єктивного та суб'єктивного характеру, які проявляються в діловій та особистісно-емоційній сферах. Формувальний етап спрямований на здійснення психологічних впливів на працівників організації, що полягають у вдосконаленні їхніх компетентностей культурної конфліктної взаємодії.

Заключний етап спрямований на підведення підсумків та визначення перспектив розвитку організації.

3. Реалізація моделі дослідження та попередження конфліктів в організації ТОВ «ТЕХНА» дозволила з'ясувати, що несприятливий соціально-психологічний клімат колективу зумовлений наступними чинниками об'єктивного характеру: невідповідним матеріальним заохоченням працівників; певними адміністративними організаційними моментами, що сприяють виникненню міжособистісної неприязні між колегами; відсутністю розуміння, взаємоповаги між керівництвом і підлеглими; нечіткою постановкою завдань і критеріїв оцінки роботи; несприятливими психофізіологічними умовами праці. Серед причин конфліктної взаємодії суб'єктивного характеру, зокрема виявлено, що працівники, вирішуючи виробничі конфлікти, здебільшого обирають стратегію «уникнення», спостерігаються ознаки негативного ставлення один до одного та мають невисокі показники компетентності вирішення конфліктів.

4. Розроблена та апробована психологічна тренінгова програма щодо попередження організаційних конфліктів у ТОВ «ТЕХНА» показала свою ефективність щодо вдосконалення компетентностей культурної конфліктної взаємодії співробітників ІТ-відділу ТОВ «ТЕХНА». Ефективність програми забезпечено виділенням її змістовно-тематичних блоків відповідно до реального стану конфліктної взаємодії в організації.

5. Методичні рекомендації щодо попередження конфліктів в організації для керівництва ТОВ «ТЕХНА» ґрунтуються на аналізі результатів дослідження чинників конфліктної взаємодії об'єктивного характеру, які емпірично виявлені саме в цій організації.

Поставлені завдання роботи виконані, мети дослідження досягнуто. Вважаємо, що перспективою дослідження може бути розробка та реалізація тренінгових занять щодо попередження конфліктів для керівництва ТОВ «ТЕХНА».



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонова-Турченко О.Г. Від конфлікту до взаєморозуміння / О.Г. Антонова-Турченко. – К : Міністерство освіти України, 1992. – 37 с.
2. Балабанова Л.В. Конфліктологія: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. – К.: Видав. Дім “Професіонал”, 2009. – 280с.
3. Беззубко Л.В. Управління трудовими конфліктами: Навч. посібник / Л.В. Беззубко, А.Г. Зюнькін, А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004 – 256 с. Бібліограф. – С. 247–250.
4. Березовська Л.І. Психодіагностика та корекція внутрішньоособистісних конфліктів як умова подолання професійного вигорання вчителів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Лариса Іванівна Березовська, Київ. нац. торг.-економ. ун-т.– К. : [б.в.], 2013.– 21 с.
5. Ващенко І.В. та ін.. Загальна конфліктологія: Навч. Посібник / Під заг. ред.. І.В. Ващенко, С.П. Гіренка. – 2-ге вид., доп. – Х.:2001. – 384с
6. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К.: Основи, 2003. – 172 с.
7. Гірник А.М. Конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності сучасного фахівця [Електронний ресурс] – 2011. – Режим доступу : <http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/handle/123456789/1436>
8. Горностай П.П. Рольові конфлікти : теорія і практика // Конфлікти в суспільстві : Діагностика і профілактика : Матер. Міжнар. конф. / П. П. Горностай. – Київ – Чернівці, 1995. – С. 134–137.
9. Духневич В.М. Розроблення і проведення соціально-психологічних тренінгів: що маємо / В.М. Духневич // Наукові студії із соціальної та політичної психології : зб. статей. – К. : Міленіум, 2010. – Вип. 24(27). – С. 284–293.

10. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
11. Иванова О. А. Конфликтология в социальной работе : учебн. И практ. для академ. Бакалавриата / О. А. Иванова, Н. Н. Сургаева. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 282 с.
12. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л.М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с
13. Козирев Г. І. Конфлікти в соціально-педагогічному процесі / Г.І. Козирев // Соціально-гуманітарні знання. – № 2. – 2000. – С. 148 – 155.
14. Конфліктологія: Підручник для студ. ВНЗ / Л.М. Герасіна, М.І. Панов, Н.П. Осипова та ін. – Харків : Право, 2002. – 256 с.
15. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
16. Корольчук М.С. Психофізіологічні чинники ефективної та безпечної діяльності спеціалістів / М.С. Корольчук // Актуальні проблеми психології. Том v: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. Випуск 7./ За ред. Максименка С.Д. – К., 2007. – С.135-138.
17. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 416 с.
18. Маруховська О.О. Конфліктологія : навчальний посібник / О.О. Маруховська. – К. : Інститут економіки та права «КРОК», 2003. – 199 с.
19. Миронець М.С. Психологічне забезпечення професійної діяльності спеціалістів аварійно-рятувальних підрозділів МНС України". Обліковий №0307U001273 від 12.2006 року.
20. Мороз Л.І. Професійно-педагогічний тренінг у становленні особистості фахівця (на прикладі працівників ОВС) : монографія / Л.І. Мороз/ Київський національний ун-т внутрішніх справ. – К. : Надвірнянська друкарня, 2007. – 312 с.

21. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 198 с.
22. Новікова Н. Управління конфліктами в організації : підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2 (41). – С.79–83.
23. Організаційна поведінка / [Д. Гелрігел, Дж.В. Слокум, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг]; Пер. з англ.. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 726 с. ISBN 966-500-142-6
24. Орлянський В. С. Конфліктологія : навчальний посібник / В.С. Орлянський. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 160 с
25. Пірен М. І. Конфліктологія: Підручник / М.І. Пірен. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.
26. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Я Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич, О.О. Фурса. – К.: ДЕДУТ, 2008. – 422 с.
27. Сингаївська І. В. Соціально-психологічний тренінг особистісного зростання як метод розвитку життєвої компетентності особистості // Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство / Науково-методичний збірник.– К. : Контекст, 2000. – С.122–125.
28. Соціально-трудові відносини: дійсність і прогнози // Профспілки України. – 2000. – № 3. – С. 17–29.
29. Татенко В.О. Що таке конфлікт і як його залагодити / В.О. Татенко // Соціальна психологія : Український науковий журнал. – 09/2004 . – N5 . – С.162– 163.
30. Теоретичні проблеми соціально-трудових конфліктів (обговорення за круглим столом)// СОЦИС. – 1991. – № 12. – С. 39–47.
31. Тест К.Томаса «Поведінка в конфліктній ситуації»  
<https://proforientatsia.ru/test/test-tomasa-povedenie-v-konfliktnoj-situatsii/>



32. Технології роботи організаційних психологів : Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
33. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навчальний посібник / М.В. Цюрупа. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
34. Ярослав Л.О. Конфліктологічна компетентність як предмет психологічного дослідження. [Електронний ресурс] : Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2009. – Режим доступу : [http://novyn.kpi.ua/2009-1/12\\_Yaroslav.pdf](http://novyn.kpi.ua/2009-1/12_Yaroslav.pdf)
35. Яценко Т.С. Основи групової психокорекції / Т.С. Яценко. – К. : Либідь, 1996. – 262 с.
36. Boulding K. Conflict and Defense : A General Theory / K. Boulding. – San Francisco : Harper. 1963. – 349 p.
37. Deutsch M. Conflicts: Productive and destructive. – J. Soc. Issues, 1969. – № 25. – P.7-41
38. DuBrin A. J. Fundamentals of organizational behavior : an applied approach / A. J. DuBrin. – Cincinnati, the USA: International Thomson Publishing, 1997. – 300 p.
39. Greenhaus J. H. Sources of conflict between work and family roles [Електронний ресурс] / J. H. Greenhaus, N. J. Beutell // Academy of Management Review. – Vol. 10. – 1985. – P. 76-88. – Режим доступу до журн. : [www.researchgate.net/...Sources\\_of\\_Conflict\\_between\\_work\\_and\\_family\\_roles](http://www.researchgate.net/...Sources_of_Conflict_between_work_and_family_roles)
40. Jeong Ho-Won. Understanding Conflict and Conflict Analysis / Ho-Won Jeong. – London: SAGE Publications Inc., 2008. – 264 p. ISBN 978-1-4129-0308-0
41. Leung Y. F. Conflict management and emotional intelligence / Y.F. Leung // DBA thesis. – Lismore, NSW : Southern Cross University, 2010. – 263 p.
42. Mullins L. J. Management and organisational behavior, 7th ed. / Laurie J. Mullins. – Harlow : Pearson Education Limited, 2005. – 1095p.

43. 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

44. Thompson J. G. The psychobiology of emotions / J. G. Thompson. – New York : Plenum, 1988. – 441 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Приклад анкети

##### АНКЕТА

Шановні колеги, просимо Вас взяти участь в опитуванні з метою визначення чинників конфліктів в організації та оцінки психологічного клімату колективу. Опитування проводиться лише за Вашою добровільною згодою і є анонімним. Будь ласка, дайте відповідь на наступні запитання:

1. Які зміни останнім часом відбуваються у вашій організації? На запропоновані варіанти відповідей потрібно вибрати «Так» або «Ні».

Покращилася психологічна атмосфера	Так / Ні
Збільшилася зарплата	Так / Ні
Покращилася організація праці	Так / Ні
Покращились умови праці	Так / Ні
Покращилась забезпеченість матеріалами та устаткування для виконання професійних завдань	Так / Ні
Стали більш чіткими критерії оцінювання роботи	Так / Ні
Покращились умови для проведення перерв	Так / Ні
Вам хочеться більше заробляти	Так / Ні
Інше	Так / Ні

2. Оцініть, які загрози особисто для Вас більш імовірні у Вашому робочому колективі? Виберіть відповідь, яка найточніше відповідає Вашій думці.

Загрози	Варіанти відповідей		
Конфлікти з колегами	Найменш імовірні	Можливі	Найбільш імовірні
Конфлікти з керівництвом	Найменш імовірні	Можливі	Найбільш імовірні
Нездорова конкуренція	Найменш імовірні	Можливі	Найбільш імовірні
Втрата роботи	Найменш імовірні	Можливі	Найбільш імовірні

3. Прочитайте кожне твердження зліва, а потім те, що праворуч, і дайте йому оцінку за шкалою +3 +2 +1 0 -1 -2 -3. Ці рейтинги означають:

- +3 - властивість, дана зліва, завжди проявляється;
- +2 - властивість, вказана ліворуч, відображається в більшості випадків;
- +1 - властивість, вказана ліворуч, часто проявляється;
- 0 - властивості, показані справа і зліва, показують однакову ступінь (або виглядають недостатньо чітко);
- 1 - властивість, показана праворуч, досить помітна;
- 2 - властивість, вказана праворуч, проявляється в більшості випадків;
- 3 - властивість, дана праворуч, завжди проявляється.

Переважає добрий та життєрадісний тон настрою	Переважає негативний настрій в колективі
Доброзичливість у всіх взаєминах	Конфліктність у взаєминах, агресивність один до одного
Членам колективу подобається бути разом	Членам колективу не подобається спільна робота
Невдачі колег викликають співпереживання	Успіхи колег викликають заздрість
Один за всіх та всі за одного	Колеги не слухають думку одне одного
Є відчуття гордості за колектив	Кожен сам за себе
Кожен член колективу активний та енергійний	Всім байдуже до всіх
Спільні справи всім подобаються	Колеги інертні та пасивні
В колективі всі гарно один до одного ставляться	Колектив неможливо побудити до спільної справи

ДЯКУЮ ЗА УЧАСТЬ!



## Додаток Б

## Вправи, які використовувалися на тренінгових заняттях

Етап	Назва вправи	Час	Мета	Спосіб виконання
Перший етап	Вступне слово	5 хв	Формування в учасників усвідомлення змісту та цілей тренінгу, активізація мотиваційно-вольового компоненту	Тренер представляє себе та мету тренінгу. Коротко описує поняття суб'єктивного благополуччя.
	<i>Методика діагностики узгодженості особистісних цінностей</i>	20 хв	рисунковий тест, при виконанні якого оцінюється узгодженість емоційних бажань та раціональних можливостей	В якості критеріїв оцінки, як в будь-якому рисунковому тесті, виступають: розташування фігур, розмір фігур, кількість елементів, товщина ліній і т.д. Динамічна стійкість виявлених диспозицій визначається на основі відмінностей малюнків, виконаних в «теперішньому часі» і в «майбутньому».
	<i>Метод завершення речення, запропонований Натаніелем Бранденом</i>	10 хв	Суть в тому, щоб записати незакінчене речення-основу, а потім додавати до неї різні закінчення. Необхідно підібрати як мінімум шість закінчень. Працювати слід якомога швидше - ніяких пауз на обдумування; ніяких штучних вигадок, якщо респондент зайшов у глухий кут: ніякого занепокоєння з приводу істинності, розумності	пропонується, не беручи пауз на роздуми, записати стільки закінчень, скільки вони встигнуть за пару-трійку хвилин (не менше шести, але десять цілком достатньо). Робиться наголос на тому, щоб вони не турбувались про буквальне значення, свідомість або

			та значущості кожного конкретного закінчення. Треба писати перше, що спало на думку та продовжувати далі.	«глибину» закінчень; писати все, що прийшло на думку, головне - написати. Потім респонденти переходять до наступної основи. Таких основ для однієї вправи - чотири-п'ять. Якби я на 5% свідоміше ставилася до своїх глибинних потреб і бажань ... Якби я сама вибирала собі життєві цінності ... При думці про те, щоб піти проти цінностей моїх батьків ... Якщо я відмовлюся слідувати цінностям, яких не поділяю ... Якщо я живу на Землі не для того, щоб відповідати очікуванням когось іншого ... Якщо я буду дотримуватися цінностей, які справді вважаю вірними ..
Діагностичний етап	Вправа «Я приймаю себе»	30 хв	Направлена на самоприйняття та розвиток емоційного інтелекту. Дану вправу добре робити з асоціативно-проектними картами.	Клієнта просять вибрати з карт, не думаючи та заздалегідь не називаючи, всі свої особистісні особливості, риси характеру. Важливо,

				<p>щоб клієнт задалегідь не придумував назви рис і не підбирав до них карти, а, навпаки, вибирав не думаючи те, що якось відноситься до нього. Карт може бути багато. Потім клієнта просять назвати кожную карту: що це за особистісна особливість, або риса характеру, то, що є відмінною, характерною рисою індивідуальності. Серед названих рис, як правило, зустрічаються ті, які клієнтові не подобаються, і від яких він хоче позбутися. Ціль – знайти позитивний аспект своєї риси характеру, згадати, чи були раніше такі моменти у житті, коли саме ці риси характеру ставали у нагоді. Наприклад, така риса характеру як упертість часто може ставати у нагоді, коли треба бути наполегливим та незламним у своїх цілях. Надмірна чутливість до оточуючих людей (їх слів та</p>
--	--	--	--	---



				<p>поведінки) може мати позитивний аспект та називатися емпатією. Подальша робота проводиться щодо прийняття всіх рис як важливих і унікальних, властивих саме цьому клієнту. Проводиться трансформація «поганих» рис в «хороші». Тобто змінюється ставлення клієнта до цих рис. Показується корисність даної особливості для життя</p>
	<p><i>Вправа «Моя цінність»</i></p>	<p>15 хв</p>	<p>Направлено на підвищення самоцінності, емоційного інтелекту аспект самоприйняття.</p>	<p>Клієнта просять перерахувати (написати), що його близькі, друзі, рідні цінують в ньому, незалежно від його досягнень і того, що він робить для інших. Що змушує його друзів бути з ним поруч, що привертає в ньому інших людей. Особливо потрібно стежити, щоб перераховувалися тільки особистісні особливості, риси характеру, індивідуальні особливості. Далі психолог пропонує клієнтові поділитися</p>

				своїми думками, ідеями, відчуттями, а також висновками з приводу результатів виконання цієї справи
Розвивальний етап	<i>Вправа «Досягнення»</i>	30 хв	Направлена на підвищення самоповаги.	Клієнта просять перерахувати (або написати, що краще) всі досягнення за все своє життя. Дуже часто клієнти вважають досягненнями тільки великі події, такі, наприклад, як вступ до інституту, закінчення курсів, отримання золотої медалі, тобто те, що соціально значимо та схвалено суспільством, орієнтуючись на загальноприйняті критерії. Цей список може бути дуже маленьким, що піддає клієнта ще більшій зневірі. Тому, завдання уточнюється і пояснюється. Йдеться про те, що важливі всі досягнення, які клієнт вважає своїм особистим подоланням, особистим внеском, результатом своєї праці. Крім того, досягнення в

				<p>дитинстві розглядаються не з точки зору дорослої людини, а з точки зору дитини, яка щось зробила сама. Наприклад, навчитися самостійно кататися на велосипеді в 6 років - це величезне досягнення, так як дитина подолала свій страх, доклала багато зусиль, зрозуміла як управляти своїм тілом і т.д. Ті досягнення, які клієнт знецінює, переглядаються з точки зору власних критеріїв значущості, а не загальноприйнятих канонів. Наприклад, покупка машини може бути дуже потужною опорою для самоповаги. Клієнт може знецінювати цю покупку, кажучи, що зараз у дуже багатьох людей є машини, і вони не вважають це якимось таким досягненням. Однак, ми звертаємо увагу не на сам факт покупки машини, а на подію, що її оточують. Те, що</p>
--	--	--	--	--



			клієнт купив її сам на свої гроші, взяв додаткову роботу або виконав проект для цього, відстояв покупку всупереч забороні батьків (чоловіка, дітей), вибрав самостійно модель і провів порівняльний аналіз моделей, і т.д .. Ми вишукуємо разом з клієнтом його особистий внесок, яким він може пишатися
<i>Вправа «Пошук винятків»</i>	40 хв	Може бути спрямована і як підвищення самоповаги, так і на самоприйняття.	Як правило, клієнти оцінюють свій попередній досвід в узагальненій формі. В описах своїх невдач вони використовують такі слова, як: «завжди, ніколи, все». Якщо його не цінують, то все, якщо не виходить, то абсолютно нічого, якщо не щастить, то завжди і т.д. Подібні узагальнення є типовими когнітивними спотвореннями, які спрямовують увагу клієнта тільки на негативний досвід. У техніці питання про винятки клієнту пропонується знайти такі випадки, які спростовували б

				<p>його твердження про власну неповноцінність або неспроможність. Робота досить скрупульозна, так як вишукується будь-який позитивний досвід, який був у клієнта в подібних ситуаціях. Ця техніка є однією з найбільш використовуваних в системному підході. Вона, так само, як і вправа «Моя цінність», спрямована на зміну сприйняття, зміну фокусу уваги клієнта з невдач, на успішні моменти його діяльності. Також можна використовувати цей прийом і при узагальненому сприйнятті власної непотрібності і низькій цінності для оточуючих людей. Корисно зробити розбір кожної близької людини на предмет його прихильності до клієнта.</p>
<p><i>Вправа «Спогад про впевненість»</i></p>	<p>10 хв</p>	<p>Розвиток впевненості в собі</p>	<p>Респондентам необхідно дати відповідь на наступні питання: Який у Вас є спогад про впевненість (до</p>	

				<p>восьми років)? Почніть зі слова «Одного разу». Запишіть перший спогад на тему впевненості, який прийшов Вам в голову. Отже ... Одного разу ... Після того як Ви записали свій спогад, дайте відповідь на питання «Яке почуття Ви там відчували?» А тепер переробіть спогад так, щоб усім учасникам, що присутні у спогаді, було добре, якщо він поганий. Подивіться його як «внутрішній фільм» з закритими очима. Ці спогади потрібно саме відчуті тілом, побачити яскраво, почути звуки, тобто задіяти всі канали сприйняття. Психолог може задавати уточнюючі запитання: що клієнт відчуває? Чи чує він якісь звуки? Відчуває запахи чи дотик? В результаті людина відразу відчує зміну стану, тому що у неї зміниться емоційний настрій, а</p>
--	--	--	--	--



				можливо, і психофізичні показники (тиск, пульс, відчуття жару / холоду, поколювання / мурашки по тілу і т. д.).
Завершальний етап	Вправа «Долоньки»	10 хв	Аналіз змін у самосприйнятті креативності в учасників тренінгу	Учасники повторно малюють долоньки, та пишуть свої характеристики. Цього разу слід проаналізувати, чи змінились ці характеристики, чи стало учасникам їх легше підбирати.
	Зворотній зв'язок	40 хв	Узагальнення та інтеріоризація отриманих результатів	Учасники діляться враженнями від тренінгу