

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ДІАГНОСТИКА,
ПОПЕРЕДЖЕННЯ, ПОДОЛАННЯ**

Студентки 2–м курсу, 3–ї групи
спеціальності 053 психологія
спеціалізації психологія

Кізюн Олени
Сергіївни

Науковий керівник:
доктор психол. наук,
професор

Корольчук Валентина
Миколаївна

Керівник освітньо-професійної
програми:
кандидат психол. наук,
доцент

Овдієнко Ірина
Михайлівна

КИЇВ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ЇХ ДІАГНОСТИКА.....	3
Висновки до першого розділу.....	8
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	17
Висновки до другого розділу.....	20
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ, ДІАГНОСТИКА, ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ.....	42
3.1. Аналіз наукових підходів щодо дослідження конфліктів в організаціях.....	43
3.2. Практичні рекомендації дослідження щодо діагностики, попередження, подолання конфліктів в організаціях.....	48
Висновки до третього розділу.....	52
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	58
	63

Вступ

Актуальність теми. Коли організації прагнуть досягти своїх цілей, вони часто стикаються з проблемами, які вони повинні подолати як команда. Виклики залишають місце для конфліктів між членами, іншими організаціями, спільнотами та іншими сторонами, залученими до місії організації. Хоча «конфлікт» часто має негативне значення, наслідки конфлікту в організації можуть бути як позитивними, так і негативними.

Щоб бути ефективним лідером на робочому місці, необхідні сильні навички вирішення конфліктів. Вони можуть допомогти керівнику організації вирішити напружені ситуації та допомогти своїм колегам ладити один з одним. Впроваджуючи способи управління конфліктами на робочому місці, керівник може взяти участь у формуванні більш позитивної корпоративної культури.

Організаційний конфлікт натякає на результат людської взаємодії, який починається, коли один член організації бачить, що його/її цілі, цінності чи ставлення несумісні з цілями, цінностями чи ставленням інших членів організації [3.].

Конфлікт може виникнути в будь-якій організації, коли співробітники з різним досвідом і пріоритетами працюють разом. Конфлікт може виражатися різними способами, такими як образи, відмова від співпраці, залякування та гнів. Його причини можуть варіюватися від особистих конфліктів і неправильного розуміння спілкування до організаційної поганого управління. Негативні наслідки конфлікту на робочому місці можуть включати збої в роботі, зниження продуктивності, провал проекту, прогули, плинність кадрів і звільнення. Емоційний стрес може бути як причиною, так і наслідком конфлікту на роботі.

Конфлікт всередині організації може призвести до розчарування працівників, якщо вони відчують, ніби рішення не видно, або якщо вони відчують, що їхні думки залишаються невизнаними іншими співробітниками в організації. У результаті учасники відчують стрес, що негативно впливає на їх професійне та особисте життя. Члени організації можуть мати проблеми зі сном,

втратою апетиту або переїданням, головним болем і стати недоступними. У деяких випадках члени організації можуть уникати зустрічей з тією метою, щоб запобігти стресу та симптомам, котрі є пов'язаними зі стресом.

Коли організація витрачає більшу частину свого часу на вирішення конфліктів, її працівники витрачають час на те, щоб зосередитися на головних цілях, яких їм доручено досягти. Конфлікт змушує учасників менше зосереджуватися на поточному проекті, а більше пліткувати про конфлікт або висловлювати розчарування.

Якщо керівники нечітко пояснюють свої очікування щодо працівників, то це може призвести до конфлікту на робочому місці. Співробітники можуть розчаруватися або збентежитись щодо того, що вони повинні робити, щоб досягти успіху. Це особливо очевидно, якщо вони думають, що роблять щось правильно, а їхній менеджер надсилає це назад із марними відгуками.

Працівники організації, які все більше розчаровані рівнем конфлікту на роботі, можуть вирішити припинити свою співпрацю. Це особливо шкідливо, коли працівники є частиною виконавчої ради або голів комітетів. Коли працівники починають звільнятися, то організація має набрати нових працівників і призначити діючих членів правління. У надзвичайних випадках, коли кілька працівників звільнюються або виконавча рада йде у відставку, то організації в такому випадку загрожує розпуск.

Коли конфлікт загострюється без посередництва, між членами організації можуть виникати напружені ситуації. На жаль, організаційні конфлікти можуть спричинити насильство між співробітниками, що призведе до юридичних проблем для працівників і, можливо, організації.

На щастя, деякі працівники організації розглядають конфлікт як можливість знайти творчі рішення для вирішення проблем. Конфлікт може надихнути співробітників на мозковий штурм ідей, розглядаючи проблеми з різних точок зору.

Коли члени організації працюють разом над вирішенням конфлікту, то вони охочіше діляться своєю думкою з групою. Конфлікт також може змусити

співробітників активно прислухатися до кожного, коли вони працюють над досягненням цілей організації.

Конфлікт може об'єднати членів групи та допомогти їм дізнатися більше один про одного. Конфлікт всередині організації може надати співробітникам інструменти, котрі є необхідними для легкого розв'язання конфліктів у майбутньому, починаючи від вивчення думок один одного на теми, котрі мають відношення до розвитку організації, до розуміння бажаного стилю спілкування кожного члена конфлікту.

Працівники організацій беруть активну участь у кожній зустрічі, а також отримують задоволення від роботи в кількох комітетах і мають свою думку щодо кожної теми, яку обговорює група працівників. Є також члени, які, здавалося б, мало сприяють групі і більше спостерігають, ніж говорять. Конфлікт всередині організації може надихнути зазвичай мовчазних працівників активізуватись і при цьому продемонструвати свої лідерські якості, пропонуючи значущі рішення проблеми, з якою стикаються працівники в організації.

Теоретико-методологічна основа дослідження. Конфлікти в організаціях розглядаються в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців таких, як: Багрецов С.А., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Гальчак А., Казміренко В.О., Криса О.Й., Коротков Е., Мельниченко О., Серeda О. Г., Цимбалюк І. М., Антонова Н.І., Баранівська Л.М., Вербицький О.П., Кравцова Л.Г., Македонський І.А., Робінс С.П., Коутлер М., Тарасенко О.В., Івашенко А. А., Ключко В. Є., Гордієнко Н.В. Казакова С. В., Домаранський О. О.[1-23].

Мета: на підставі теоретичного аналізу наукових досліджень та результатів емпіричного дослідження з'ясувати діагностичні можливості та способи подолання конфліктів в організаціях та розробити практичні рекомендації щодо їх попередження

Завдання дипломної роботи є наступними:

- Здійснити теоретичний аналіз проблеми конфліктів в організаціях.
- Визначити організаційні засади, обґрунтувати методики та охарактеризувати контингент.

- Проаналізувати результати емпіричного дослідження щодо діагностики попередження та подолання конфліктів в організаціях.
- Розробити практичні рекомендації щодо подолання конфліктів в організаціях.

Об'єкт: конфлікти як психологічна проблема

Предмет: конфлікти в організаціях: діагностика, попередження та їх подолання.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, що досліджували питання конфлікти в організаціях.

Для розв'язання завдань у роботі було використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження:

теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення.

емпіричні – Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідпера (використовувався для оцінки психологічної атмосфери (психологічного клімату) в колективі.); методика діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика К.Томаса (використовувалася для визначення переважного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях.); методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі (використовувалась для оцінки спостережуваного поведінки людей, тобто поведінки в оцінці оточуючих.); методика самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті що дозволила виявити ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті.

Емпірична база дослідження. У дослідженні взяли участь 20 респондентів, віком 25-45 років. Дослідження проводилося у місті Красилів, Красилівська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №1.

Наукова новизна полягає у глибокому дослідженні конфліктів, їх діагностиці, попередженні та подоланні в організаціях. Хоча конфлікти в організаціях є широко вивченою темою, ця робота пропонує новий підхід до їх розгляду, зосереджуючись на трьох ключових аспектах: діагностиці, попередженні та подоланні. Загалом, наукова новизна дослідження на дану тему

полягає в розробці нових підходів, методик і стратегій управління конфліктами в організаціях, психологічній атмосфері в колективі, в діагностичі міжособистісних відносин, що допоможуть покращити якість взаємодії в колективі і забезпечити більш ефективну роботу організації в цілому.

Практична значущість полягає в тому, що вона надає конкретні рекомендації та інструменти для вирішення конфліктних ситуацій в організаціях. Результати дослідження та пропозиції, викладені в роботі, можуть бути безпосередньо застосовані у практичній діяльності керівників, HR-спеціалістів та інших зацікавлених сторін, що працюють в організаціях.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (90 найменувань) і 3 додатків. Основний зміст роботи викладено на 51 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 1 таблицю та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ЇХ ДІАГНОСТИКА

Конфлікт є невід'ємною частиною всіх людських взаємодій. Більшість людей сприймають конфлікт як негативний елемент у людських стосунках через його руйнівні та емоційні наслідки. Однак, якщо ним правильно керувати, конфлікт сприяє інноваціям і запобігає виникненню серйозних розбіжностей.

Конфлікт на роботі реальний, і він трапляється щодня. Хоча конфлікт не завжди є негативним, він може серйозно зашкодити продуктивності та гармонійній атмосфері, необхідній для залучення працівників. Тому для керівництва вкрай важливо негайно вирішувати конфлікти на робочому місці та не дозволяти їм розростатися до такого негативного рівня [1].

Конфлікт в організації часто є результатом конкуренції за обмежені ресурси, неефективної комунікації, різних поглядів і сприйняття, неоднозначності в описі ролі та організаційних змін. Менеджери з персоналу разом з психологами винайшли різні методи вирішення конфлікту, більшість з яких спрямовані на досягнення консенсусу, прийнятного для конфліктуючих сторін.

Деякі з використовуваних стратегій включають співпрацю, компроміс, уникнення, примирення тощо. Управління людськими ресурсами в організації має мотивувати своїх працівників, щоб покращити робочі стосунки та підвищити продуктивність. На жаль, менеджери часто стикаються з серйозною проблемою досягнення балансу між позитивними та негативними наслідками конфлікту [1].

Конфлікт є невід'ємною частиною життя. Це відбувається між людьми в усіх видах людської взаємодії та соціальних умовах. Сам по собі конфлікт не обов'язково є чимось поганим; те, як люди вирішують конфлікт, визначає, чи буде він конструктивним чи деструктивним [1].

Конфлікт визначається як несумісність цілей і цінностей двох або більше сторін у поєднанні зі спробами домінувати одна над одною. Ці несумісні цілі можуть існувати в реальності або просто у сприйнятті. Однак протилежні дії та ворожі емоції, викликані конфліктуючими сторонами, є справжніми причинами постійних людських конфліктів.

Не секретом є те, що сучасні організації характеризуються конфліктом, що походить від економічних інтересів, конфліктом цінностей і конфліктом влади. Як відомо, постійні конфлікти, котрі відбуваються в організаціях, в свою чергу можуть мати руйнівний вплив на загальну ефективність бізнесу через тенденцію призводити до деморалізації працівників, поляризації колег та відволікання енергії від досягнення цілей організації. Це підштовхнуло управління людськими ресурсами організації до розробки стратегій вирішення людських конфліктів в організації [3].

Напруженість і непорозуміння є звичайним і нормальним явищем. Неминуче стикаються різні уявлення, плани та думки. Після вирішення проблеми зростає розуміння та співпраця разом із довірою, стосунками та зближенням. Невирішені вони призводять до стресу, ворожості, недовіри, марної витрати ресурсів і, зрештою, до правових наслідків. Невирішена напруженість і непорозуміння впливають на продуктивність, культуру, командну роботу, трудові відносини та якість.

Слід зауважити той чинник, що багато компаній прагнуть сприяти синергії та згуртованості, однак конфлікти неминуче виникають. Як відомо, конфлікт зазвичай сприймають як негативне явище, проте у деяких випадках він насправді може допомогти. Замість того, щоб намагатися позбутися конфлікту, організації можуть захотіти знайти спосіб його вирішення з тією метою, щоб покращити свою ситуацію [2].

Слід зазначити той чинник, що одним із потенційних способів, як конфлікт може принести користь організації, є те, що він створює взаємодію з працівниками. Наприклад, коли на зустрічі презентують ідею, керівник організації не хоче, щоб усі просто погоджувалися з доповідачем через страх конфлікту. Натомість керівник хоче, щоб співробітники могли говорити вільно. Коли співробітники не згодні з ідеєю, вони повинні мати можливість висловити свою думку. Якщо вони бояться конфлікту, погана ідея може бути реалізована.

Ще один спосіб, за допомогою якого конфлікт може принести користь організації, полягає в тому, що він допомагає співробітникам залишатися

зосередженими на завданні. У деяких випадках, коли у керівника організації регулярні зустрічі, то співробітники стають несприйнятливими до них і починають мріяти. Якщо під час зустрічі очікується невеликий конфлікт, це утримає співробітників від поточного завдання. Коли співробітників заохочують висловлювати свою думку та говорити правду, це може покращити якість зустрічей у цілому [4].

Інший спосіб, яким конфлікт може потенційно допомогти діяльності організації, полягає в тому, що він може сприяти покращенню стосунків між співробітниками. Коли керівник організації відчуває себе досить комфортно, щоб не погоджуватися з кимось, це може зміцнити робочі стосунки на довгострокову перспективу. Після професійної участі в конфлікті керівник організації може рухатися далі і продовжувати співпрацю в майбутньому. Компанії, які допускають конфлікти, прагнуть розвивати міцніші стосунки між своїми співробітниками [2].

Важливо наголосити на тому, що конфлікт може допомогти підвищити якість ідей, які в кінцевому підсумку виробляються бізнесом. Коли керівник організації об'єднує групу людей, які вільно говорять і не бояться конфліктів, то їхні ідеї можна адаптувати та вдосконалювати з тією метою, щоб вони стали більш привабливими. Організація з меншою ймовірністю буде пропонувати погані ідеї для нових продуктів або послуг.

Хоча конфліктів часто уникають, вони не обов'язково є поганими. Насправді конфлікт може бути корисним для організацій, оскільки він заохочує відкритість і допомагає уникнути схильності до групових думок, жертвами яких стають багато організацій. Головне навчитися ефективно керувати конфліктом для того, щоб він міг служити каталізатором, а не перешкодою для вдосконалення організації [1].

Слід врахувати той чинник, що конфлікт є корисним, коли він висвітлює конкретну проблемну область для організації та відкриває шлях для змін.

Закономірним є той чинник, що конфлікт спонукає до нового мислення. Хоча часто вважають, що люди уникають конфліктів, багатьом людям насправді

конфлікт до певної міри подобається, оскільки він може бути стимулом для нового мислення. Розгляд іншої точки зору, яка в деяких випадках є конфліктною – може відкрити нові можливості та допомогти створити нові ідеї, які інакше могли б не розглядатися.

Слід врахувати той чинник, що конфлікт будує стосунки. Бути приємним – це добре, але заохочення конфлікту може зміцнити стосунки. Організаційний конфлікт між окремими особами, відділами і навіть конкурентами може допомогти побудувати стосунки через взаєморозуміння та повагу. Навчання слухати та слухати, щоб вчитися, призводить до розуміння, яке цінують обидві сторони в будь-якій конфліктній ситуації. Лідери, які щиро цінують думки та ідеї своїх підлеглих, є не тільки більш ефективними лідерами, але й вважають їх більш цінними для своїх співробітників. Якщо працівник відчуває, що керівництво цінує його думку, то цей працівник буде більше цінувати його роботу, і загальний моральний дух підвищиться [4].

Потрібно наголосити на тому, що конфлікти перемагають застій. Організації, які уникають конфліктів, уникають змін. Уникати змін марно і може призвести до загибелі навіть успішних організацій. Компанії, які заохочують персонал підходити до конфлікту позитивно та продуктивно, можуть подолати застій, який відкриває двері для конкурентів і ставить під сумнів здатність продовжувати надавати клієнтам нові та інноваційні рішення для задоволення їхніх потреб.

Щоразу, коли до організації входить більше ніж одна особа, виникає конфлікт. Залежно від того, як ці конфлікти вирішуються, вони можуть призвести до розбрату або до більш позитивного робочого середовища. Ідея полягає в тому, щоб прийняти той факт, що конфлікти виникатимуть природним шляхом і що їх можна вирішувати таким чином, щоб зрештою зміцнити організацію [5].

Коли корпоративна культура організації природним чином включає позитивне вирішення конфліктів, співробітників об'єднує знання того, що від кожного очікують «правильних» вчинків, поведіння як дорослі та винайдення співчутливих способів роботи з різноманітним контингентом робочого персоналу.

Незважаючи на те, що багатьом людям конфлікт приносить дискомфорт, проте розв'язання конфлікту сприймається практично всім. Саме в переговорах про конфлікт співробітники знаходять спільну мову один з одним [6].

Легко подібатися людям, з якими співробітник ніколи не розходився в думках. Однак пошук розв'язки конфлікту з іншим співробітником може допомогти йому побудувати довіру з цією людиною – почати розуміти її позицію. Подібно до дітей, які сперечаються на ігровому майданчику лише для того, щоб потім стати друзями, стосунки можна зміцнити спільним досвідом, як позитивним, так і негативним.

Можливо, одним із найпозитивніших аспектів впровадження політики гуманного вирішення конфліктів у організації є створений нею прецедент. Згодом у існуючих співробітників може виникнути проблема з пригадуванням конкретних конфліктів, а нові співробітники ніколи не знатимуть, коли не було системи для вирішення таких конфліктів [2].

Слід зазначити той вагомий чинник, що позитивне розв'язання конфлікту створює основу, на якій цінуються індивідуальні відмінності. Хоча в деяких організаціях співробітники можуть боятися виділятися, пропонувати щось нове чи відмінне, бізнес, який сприяє позитивному робочому середовищу, також заохочує співробітників до інновацій.

Не секретом є те, що конфлікт прискорює зміни в організації, особливо в малому бізнесі, де легко сформулювати та впровадити нову політику. Конфлікт спонукає до зміни політики та операційних процедур в організації. У випадках надзвичайного конфлікту організація може провести повну перебудову свого керівництва, залучивши менеджерів зі свіжими ідеями [3].

Співробітники, відділи та групи взаємозалежні в організації. Конкуренція за обмежені ресурси є основним джерелом конфлікту через різні інтереси. Конфлікт змушує керівництво організації переставляти свої цілі на загальні цілі для того, щоб сприяти командній роботі між конкуруючими сторонами. Перегляд цілей і завдань бізнесу, щоб допомогти задовольнити потреби конфліктуєчих

сторін, має призвести до кращої відповідності цілей з тією метою, щоб усі рухалися в одному напрямку, щоб просувати бізнес вперед [5].

Конфлікт, який призводить до здорової конкуренції, культивує новаторство та винахідливість серед працівників. Під час конфлікту виникає сильне почуття необхідності, що призводить до появи різних точок зору серед працівників. Співробітники зазвичай відчувають, що їм потрібно розробити нові стратегії та способи ведення бізнесу, щоб не відставати від внутрішньої конкуренції з боку своїх колег.

У випадках, коли конфлікуючі сторони мають надзвичайні розбіжності, може виникнути субоптимізація. Коли конфлікуючі сторони надмірно намагаються досягти власних інтересів, цілі організації стають під загрозу. Замість того, щоб працювати разом для досягнення цілей організації, конфлікуючі сторони вступають у непотрібну ворожнечу, яка призводить до змагань за першість. Викривлення цілей відбувається, коли сторони починають підривати зусилля одна одної [7].

Важливо зазначити, що бізнес може втратити дорогоцінний час і ресурси під час конфлікту. Замість того, щоб зосередитися на досягненні своїх цілей, співробітники витрачають час на розбіжності. Зловживання комерційними матеріалами та коштами є досить поширеним, коли конфлікуючі сторони беруть участь у «війні». Суперечки, стрес і емоційні протистояння знижують продуктивність працівників і, зрештою, прибутковість бізнесу. В результаті бізнес може постраждати від високого обороту.

Уникати негативних конфліктів або робити їх позитивними — це не тільки добре само по собі, але й важливі подальші наслідки для розвитку бізнесу [8].

Управління конфліктами змушує компанію та її співробітників відмовлятися від створення токсичного робочого середовища, що погіршує організаційний клімат організації. Таким чином, контроль і моніторинг конфліктів стає центральною стратегією, щоб уникнути:

- зниження продуктивності;
- труднощі в утриманні та втраті таланту;

- проблеми з психічним здоров'ям своїх співробітників, такі як абсентеїзм і презентеїзм, які можуть завершитися серйозними випадками депресії та синдрому вигорання ;

- низька залученість і мотивація команди.

Для того, щоб уникнути впливу всіх цих проблем на бізнес, управління конфліктами набуває особливого значення. Таке управління має бути ефективним, його ніколи не можна сприймати як щось негативне та завжди має шукати спільні рішення.

Конфлікт у команді виникає неминуче, але підготовка до його вирішення раціональним, позитивним способом може врятувати вас від подальших розладів. Конфлікт виникає, коли люди мають різні думки, не поважають один одного або просто неправильно розуміють наміри. Вирішення конфлікту передбачає ефективне спілкування та досягнення компромісу. Ігнорування розбіжностей зрештою завдає шкоди як психічно, так і фізично. Позитивне вирішення конфліктів у команді призводить до кращої довгострокової динаміки команди [3].

Визначення конфліктної ситуації вимагає виявлення поточних актуальних питань та історичних подій, які спричинили цю ситуацію [4].

Діагностичне втручання відбувається на ранніх стадіях конфлікту та означає, що психолог знайомиться із ситуацією, налагоджує з співробітниками зв'язки та встановлює основні правила для того, щоб ситуація не загострювалася, доки він не зрозуміє її краще. Потім психолог намагається діагностувати конфлікт і які тактики можуть привести до угоди. Дії психолога в цьому режимі допомагають підвищити довіру та сприйняття справедливості та ефективно визначити основні причини конфлікту.

Якщо психолог відчуває себе втягнутим в існуючий конфлікт як новий член групи практики чи іншої організації охорони, то йому варто переконатися, що він розуміє історію ситуації, а також ролі та владу сторін, перш ніж вирішити конфліктну ситуацію. Варто визначити основних гравців, людей, які не згодні. Слід розглянути також інші сторони, які можуть бути суттєво зацікавлені в результаті, особливо ті, хто має владу через позиційну владу чи вплив [4].

Психолог також повинен визначити інших зацікавлених сторін, яких торкнеться конфлікт. Наприклад, керівник організації може мати значний інтерес до результатів, коли співробітники кидають виклик один одному щодо робочого процесу і таким чином можуть намагатися вплинути на результат.

Слід наголосити на тому, що ще одна категорія критичної інформації – організаційні фактори. До них належать поточна політика, вплив навколишнього середовища (поява нових і потужних конкурентів, фінансова криза, незавершений судовий процес, зміна власника) і відповідні умови праці.

Оскільки гнів може бути одним із найбільш погано керованих аспектів конфлікту, усвідомлення власного вираження гніву та швидкість гніву стає критичною для реагування на напругу, притаманну конфліктним ситуаціям.

Найгірший спосіб впоратися з конфліктом, гарячим чи холодним, — це просто дозволити пустити все на самотік [4].

План дій для стримування гострого конфлікту має будуватися на основі таких принципів:

1. Необхідно прагнути змусити учасників закопати сокиру конфлікту та поставити загальну місію на перше місце.
2. Слід підкреслити використання «ми» та «нас» замість «я» та «мене».
3. Потрібно говорити у майбутньому часі, а не в минулому.
4. Треба замінити «я думаю» на «я відчуваю».
5. Варто змусити людей більше зосереджуватися на своїх намірах та ідеалах, ніж на своїй минулій поведінці чи словах.
6. Доцільно підкреслювати можливості для майбутніх досягнень над минулими невдачами та недоліками.

Класні сценарії конфлікту вимагають іншого набору вказівок щодо дій:

1. Потрібно допомогти тим, хто бере участь, побачити багато спільного, що вони вже мають, і спільні цілі.
2. Варто допомогти команді роз'яснити її цілі та стандарти для того, щоб сприяти раціональному обговоренню конфліктних питань.

3. Треба дати людям широку можливість висловити свої погляди та точки зору (щоб вони не відчували себе «придушеними»).

4. Слід шукати креативні альтернативи та варіанти, які кожен може схвалити, не відчуваючи, що вони розпродані.

5. Необхідно заохочувати людей експериментувати з ідеєю чи альтернативою, перш ніж відкинути її. Натомість слід пообіцяти відмовитися від цієї ідеї, якщо експеримент не вдасться задовільно.

6. Доцільно закликати людей замінювати думку фактами, а узагальнення – аналізом.

Важливо зауважити, що при вмілому управлінні конфлікт може сприяти виникненню нових ідей та ініціатив і зміцнити здатність членів команди працювати разом у будь-якому випадку. І гарячі, і холодні конфлікти можуть бути цінними каталізаторами організаційних змін і розвитку. Коротше кажучи, керувати конфліктом так, щоб він працював на керівника організації та співробітників, а не проти них [6].

Отже, необхідно зосередитися на тому чиннику, що організаційна культура має бути чітко визначена та добре доведена до відома всіх працівників. По можливості варто пропонувати навчання для оцінки цих цінностей і розвитку навичок спілкування співробітників по відношенню до культури. Також слід зосередитися на гостинному та різноманітному позитивному середовищі з тією метою, щоб розвинути емпатію та створити спокійний та здоровий організаційний клімат.

Висновки до першого розділу

Конфлікт виникає, коли люди мають різні інтереси, думки та процеси мислення і просто не бажають йти на компроміс один з одним. Завжди розумно певною мірою пристосуватися та спробувати знайти вирішення проблеми, а не дискутувати. Конфлікти та розбіжності призводять лише до негативу, і все ніколи не закінчується. Відповідно це тільки посилює напругу і перетворює життя на пекло. Це фактично виснажує співробітників і псує їхню репутацію. Кожна людина зі своєї сторони повинна докладати максимум зусиль для того, щоб

уникнути конфлікту насамперед, а не вирішувати його пізніше. Необхідно вчасно вжити заходів обережності з тією метою, щоб уникнути конфлікту.

Як відомо, проблеми, котрі призводять до конфлікту, – необхідно контролювати вчасно для того, щоб запобігти спалаху суперечки. Управління конфліктами відіграє важливу роль скрізь, на роботі та навіть у нашому особистому житті. Боротьба ніколи не робить нікого щасливим, а насправді робить життя нещасним.

Жодна організація не займається благодійністю, вона має заробляти фінансові ресурси, щоб добре функціонувати. Співробітники повинні викладатися на сто відсотків для того, щоб забезпечити максимальну продуктивність. Нічого продуктивного ніколи не вийде, якщо співробітники будуть постійно сваритися і критикувати інших.

Управління конфліктами значною мірою дозволяє уникнути конфліктів і, таким чином, зменшити стрес і напругу співробітників. Ніхто не любить нести свою напругу додому, і якщо співробітники сваряться зі своїми колегами та іншими людьми, то вони обов'язково почуватимуться незручно та неспокійно навіть удома.

Важливо наголосити на тому, що управління конфліктами відіграє дуже важливу роль на робочих місцях, щоб запобігти конфліктам і допомогти працівникам зосередитися на своїй роботі. Керівники команд повинні переконатися в тому, що ролі та обов'язки кожного працівника чітко передані їм. Робочий персонал повинен бути демотивований для того, щоб втручатися в роботу один одного. Відповідно при цьому співробітники витрачають половину свого часу та енергії на боротьбу з іншими, і їм дуже важко працювати та зосередитися на тому, що вони насправді повинні робити. Людина повинна отримувати задоволення від своєї роботи; інакше вона ніколи не зможе дати найкраще.

Не секретом є те, що управління конфліктами допомагає знайти золоту середину, альтернативу будь-якій проблемі та успішну реалізацію ідеї. Проблеми необхідно вирішувати вчасно з тією метою, щоб запобігти конфлікту та його

негативним наслідкам на пізнішому етапі. За допомогою навичок управління конфліктами людина досліджує всі можливі причини для занепокоєння, які згодом можуть призвести до великої проблеми, і намагається вирішити її якомога швидше.

Потрібно зазначити, що управління конфліктами є дуже важливим чинником, тому що завжди розумно спочатку запобігти сварці, а не стикатися з її негативними наслідками. При цьому стрес зникає, люди відчують себе мотивованими, щасливими, і світ безумовно стає набагато кращим місцем для проживання в результаті управління конфліктами.



РОЗДІЛ II. «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ».

В рамках дослідження будуть проаналізовані різні теоретичні підходи до конфліктів в організаціях, а також різні методи та інструменти дослідження конфліктів, що виникають в робочому середовищі. Окрім того, будуть розглянуті переваги та недоліки різних методів та інструментів дослідження конфліктів, а також їх ефективність в залежності від типу конфлікту та характеру організації.

У другому розділі курсової роботи розглядається організація та інструментарій дослідження конфліктів в організаціях. Конфлікти є необхідною складовою життя будь-якої організації, оскільки різноманітність інтересів, цінностей та поглядів серед працівників може призводити до суперечок та непорозумінь. Розуміння організаційних конфліктів та їхнє вирішення є важливими аспектами успішного функціонування організації. У цьому розділі розглядаються основні аспекти організації дослідження конфліктів та представляється інструментарій, який може бути використаний для їхнього вивчення.

Організація дослідження конфліктів передбачає вибір методів збору та аналізу даних. Для отримання комплексного розуміння конфліктів можуть використовуватись різноманітні методи.

Після вибору методів дослідження проводиться збір даних про конфлікти в організації. Збір може включати заповнення анкет, проведення інтерв'ю,

спостереження або аналіз документів. Зібрані дані потрібно систематизувати та проаналізувати з метою отримання важливих висновків та рекомендацій [3].

Організація дослідження конфліктів в організаціях є важливим етапом у вирішенні проблем, пов'язаних зі суперечками та непорозуміннями. Вибір методів дослідження, збір та аналіз даних, а також використання різноманітних інструментів дозволяють краще зрозуміти природу та причини конфліктів, що виникають у внутрішньому середовищі організацій. Це в свою чергу надає підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління конфліктами та покращення організаційної клімату.

2.1. Дослідження конфліктів в організаціях.

Перед початком дослідження конфліктів в організації необхідно визначити цілі та мету дослідження. Це дозволяє визначити напрямок та обсяг дослідження, а також спрямувати зусилля на важливі аспекти конфліктів, які потребують уваги. Наприклад, ціллю може бути вивчення причин та наслідків конфліктів, оцінка ефективності існуючих методів їх вирішення або розробка нових стратегій для управління конфліктами в організації [9].

Інструментарій дослідження конфліктів включає різноманітні теоретичні та практичні підходи, моделі та методики, які допомагають у розумінні та аналізі конфліктних ситуацій. Деякі з них включають:

- **Модель взаємодії конфліктних сторін:** Ця модель допомагає визначити різні типи конфліктів, стадії їх розвитку та можливі шляхи вирішення.
- **Методи розрізнення інтересів:** Ці методи дозволяють виявити основні інтереси та потреби сторін конфлікту та знайти компромісні рішення, що задовольняють всіх учасників.
- **Медіація та посередництво:** Ці підходи включають в себе використання нейтральної третьої сторони для сприяння вирішенню конфлікту та пошуку взаємовигідних рішень.

- Тренінги з управління конфліктами: Ці тренінги спрямовані на навчання працівників навичкам врегулювання конфліктів, ефективної комунікації та співпраці.
- Консультаційна підтримка: Цей підхід передбачає надання професійної підтримки та консультацій сторонам конфлікту з метою забезпечення вирішення суперечок [5].

Дослідження конфліктів в організаціях є важливою темою з багатьох причин.

По-перше, конфлікти є неодмінною складовою частиною будь-якої організації, незалежно від її розміру чи галузі діяльності. Конфлікти можуть виникати між працівниками, між різними відділами, між різними рівнями управління, а також між організацією та її клієнтами чи партнерами. Оскільки конфлікти впливають на роботу всієї організації, їх вивчення та розуміння може допомогти зменшити їх вплив на діяльність організації та підвищити її ефективність.

По-друге, дослідження конфліктів дозволяє розкрити причини їх виникнення та наслідки для організації та її працівників. Це допомагає не тільки вирішувати конкретні конфліктні ситуації, але й попереджати їх виникнення у майбутньому.

По-третє, дослідження конфліктів може допомогти виявити ефективні методи їх вирішення та запобігання. Це може сприяти покращенню взаємин між працівниками та зниженню ризиків конфліктів у майбутньому [9].

Крім того, вивчення конфліктів у межах організації дозволить зрозуміти взаємодію між працівниками, їхні ролі та взаємовідносини, а також може стати основою для розробки ефективних стратегій управління персоналом. Враховуючи розмір та складність сучасних організацій, конфлікти можуть стати серйозними проблемами, що можуть вплинути на продуктивність роботи, а також призвести до втрати робочих місць. Тому дослідження конфліктів та розробка ефективних стратегій їх управління є важливою задачею для будь-якої організації.

Дослідження конфліктів в організаціях також дозволяє зрозуміти причини виникнення конфліктів та їхні наслідки для працівників та організації в цілому. Зокрема, конфлікти можуть мати негативний вплив на клімат в колективі, створюючи напругу та незгоди між працівниками, що може привести до зниження морального духу та мотивації. Крім того, конфлікти можуть стати причиною втрати талановитих працівників, що може негативно вплинути на розвиток організації в майбутньому [10].

Також дослідження конфліктів дозволяє розглянути різні підходи та методи управління конфліктами в організаціях, зокрема, альтернативні методи вирішення конфліктів, такі як медіація та арбітраж, які можуть бути більш ефективними, ніж традиційні методи, такі як накази та дисциплінарні заходи.

Таким чином, вивчення конфліктів та розробка ефективних стратегій їх управління має велике значення для забезпечення стабільної та продуктивної роботи організації, підвищення морального духу працівників та зменшення ризику виникнення внутрішніх конфліктів [12].

2.1.1. Ознайомлення зі станом досліджень конфліктів в організаціях.

Ознайомлення зі станом досліджень конфліктів в організаціях передбачає аналіз наявних наукових джерел, що досліджують тему конфліктів в організаціях.

Це важливо для розуміння сучасної парадигми вивчення даної проблеми, а також для виявлення прогалин та можливостей для подальших досліджень.

Для проведення огляду наукової літератури можна використовувати бази даних наукових статей та журналів, такі як Scopus, Web of Science, Google Scholar, PubMed та інші. Для кращого зрозуміння підходів до дослідження конфліктів в організаціях, можна зосередитись на наступних аспектах [6, 8]:

1. Визначення поняття конфлікту в організаціях, його характеристики та види.
2. Організаційні та соціальні фактори, що впливають на виникнення та ескалацію конфліктів.
3. Методи та інструменти, які використовують для виявлення, аналізу та вирішення конфліктів в організаціях.

4. Особливості управління конфліктами в різних типах організацій (бізнес, некомерційні, державні тощо).
5. Напрямки подальших досліджень у цій області та недоліки наявної літератури.

Огляд літератури з дослідження конфліктів в організаціях дозволить зрозуміти найбільш важливі аспекти даної проблеми, виявити недоліки та прогалини в наукових дослідженнях та запропонувати нові напрямки для подальших досліджень. Крім того, існує практична необхідність досліджувати конфлікти в організаціях, оскільки вони можуть мати серйозні наслідки для діяльності організації та задоволення потреб її стейкхолдерів. Конфлікти можуть впливати на продуктивність, ефективність та моральну атмосферу в організації, що може призвести до втрати доходів, незадоволення клієнтів та робітників, зменшення лояльності та інші негативні наслідки [14].

Тому, дослідження конфліктів та розробка ефективних інструментів їх управління може сприяти підвищенню продуктивності та доходів організації, а також поліпшенню якості життя та робочих умов її співробітників. Також, важливо зазначити, що дослідження конфліктів в організаціях може допомогти в розвитку та збереженні людських ресурсів.

Часто, конфлікти виникають через недоповнення комунікаційних процесів, неправильну організацію робочих процесів, розбіжності у цінностях та відношеннях між співробітниками тощо. Розуміння причин виникнення конфліктів та розробка інструментів їх вирішення може допомогти організації запобігти конфліктам у майбутньому, створити комфортне робоче середовище та підвищити рівень задоволення роботою у співробітників [13].

2.1.2. Основні підходи до розуміння конфліктів в організаціях.

Конфлікти є неот'ємною складовою організаційного життя, і вони можуть виникати між працівниками, між підрозділами організації, між керівництвом та працівниками, а також між організацією та зовнішнім середовищем [16].

Для того, щоб розуміти конфлікти в організаціях, необхідно звернутися до основних підходів до їх розуміння. Нижче ми розглянемо три основних підходи:

- 1. Класичний підхід.** Класичний підхід до розуміння конфліктів базується на припущенні, що конфлікти виникають через недостатню увагу до інтересів окремих сторін. За цим підходом, конфлікти можуть бути розв'язані шляхом пошуку компромісу між сторонами, які знаходяться в конфлікті [12].
- 2. Інтераціоналістський підхід.** Інтераціоналістський підхід зосереджений на розумінні конфліктів як наслідку взаємодії між різними соціальними групами в організації. За цим підходом, конфлікти є необхідною складовою соціальної структури організації і можуть бути розв'язані шляхом зміни соціальної структури [13].
- 3. Психологічний підхід.** Психологічний підхід до розуміння конфліктів базується на припущенні, що конфлікти виникають через індивідуальні психологічні характеристики людей. За цим підходом, конфлікти можуть бути розв'язані шляхом зміни психологічних характеристик окремих працівників [15].

Незважаючи на значний внесок, який зроблено в дослідження конфліктів в організаціях, кожен з основних підходів має свої проблеми та обмеження. Розглянемо основні з них:

- 1. Підхід функціональної гармонії:** Цей підхід надмірно ідеалізує організацію, вважаючи її повністю гармонійною та безконфліктною. Він не враховує того, що конфлікти є невід'ємною частиною життєдіяльності організацій та можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки [16].
- 2. Підхід культурної різноманітності:** Цей підхід визнає наявність конфліктів у організації та враховує їх культурну специфіку. Однак, він може призвести до знецінення чи ігнорування унікальних потреб та цінностей окремих сторін конфлікту [12].
- 3. Підхід психологічної динаміки:** Цей підхід зосереджений на вивченні особистісних та групових факторів, що впливають на виникнення та

розвиток конфліктів. Однак, він може ігнорувати важливі соціальні та політичні аспекти конфлікту, що мають значний вплив на його природу та розвиток.

- 4. Підхід системного аналізу:** Цей підхід сприймає організацію як складну систему та визнає наявність взаємодії та залежності між її складовими елементами. Однак, він може бути складним та незручним для застосування на практиці [15].

Таким чином, було розглянуто основні підходи до розуміння конфліктів в організаціях, а саме традиційний підхід, системний підхід, взаємодіючі підходи та конструктивістський підхід. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, а також свої підходи до вирішення конфліктів в організаціях.

Однак, наразі не існує єдиного підходу, який би повністю описував та пояснював конфлікти в організаціях. Це ставить перед дослідниками завдання розвитку інтегративних підходів до вивчення конфліктів, які б враховували різні фактори та контекстуальні умови. Для цього необхідно більше досліджень та аналізу практичних ситуацій в організаціях, що дозволить зрозуміти більш повно та детально механізми виникнення та вирішення конфліктів [17].

2.1.3. Теорії конфліктів в організації.

Теорії конфліктів в організаціях є різноманітними теоретичними підходами, які допомагають пояснити причини та наслідки конфліктів у робочих колективах, встановити особливості їх розвитку, а також запропонувати ефективні стратегії управління конфліктами [12].

Одна з найбільш відомих теорій конфліктів - теорія соціального конфлікту, розроблена Карлом Марксом та Фрідріхом Енгельсом. Згідно з цією теорією, конфлікти виникають в результаті боротьби між різними соціальними класами, які мають різні інтереси та протилежні погляди на розподіл ресурсів. У контексті організацій, ця теорія може відображати конфлікти між робітниками та менеджерами, які мають протилежні інтереси в контексті економічного розвитку підприємства [15].

Інша відома теорія - теорія взаємодії, розроблена Джорджем Гомансом. Згідно з цією теорією, конфлікти виникають через нерівномірне розподіл ресурсів та недостатню взаємодію між людьми, які мають різні інтереси. У контексті організацій, ця теорія може пояснити конфлікти між різними відділами, які мають різні функції та завдання, та потребують спільної взаємодії для досягнення спільних цілей [16].

Теорія влади та контролю, розроблена Мішелем Кроуфордом, допомагає зрозуміти, як конфлікти виникають через нерівномірний розподіл влади та контролю між різними групами в організації. Згідно з цією теорією, люди в організації борються за доступ до ресурсів та влади, яка дозволяє їм контролювати ці ресурси.

Незалежно від того, яка теорія використовується для розуміння конфліктів в організаціях, важливо враховувати, що конфлікти можуть бути корисними або шкідливими для організації, залежно від того, як вони керуються та вирішуються. Важливо мати ефективні інструменти для дослідження та вирішення конфліктів в організації, щоб забезпечити ефективну роботу та підтримку співробітників. Важливість наявності ефективних інструментів для дослідження та вирішення конфліктів в організації полягає в тому, що без таких інструментів неможливо досягти ефективної роботи та забезпечити підтримку співробітників [17].

Інструментарій дослідження конфліктів дозволяє виявити їх причини та особливості, оцінити ризики, визначити можливі наслідки та вибрати найбільш оптимальний варіант їх вирішення.

Одним із ефективних інструментів є методика медіації, яка дозволяє роз'єднати конфліктні сторони, залучити до розмови третю, нейтральну сторону, яка допоможе знайти компроміс та досягти конструктивного вирішення проблеми. До інших інструментів можна віднести техніки комунікації, психологічні методики, тренінги з розвитку комунікативних навичок, які допомагають зменшити напругу, уникнути конфліктних ситуацій та вирішувати проблеми шляхом конструктивного діалогу. Крім того, ефективний інструментарій дозволяє попереджувати конфлікти, а не тільки вирішувати їх. Для цього можна

використовувати різноманітні методи діагностики та аналізу конфліктів, зокрема, опитування співробітників, аналіз зворотного зв'язку, спостереження за роботою колективу тощо [16].

Медіація в організації є однією з ефективних методик вирішення конфліктів, яка полягає в тому, щоб сторони, які знаходяться у конфлікті, зустрілися з третьою нейтральною стороною - медіатором, який допомагає їм знайти взаєморозуміння та досягти домовленості. Медіатор не вирішує конфлікт за сторони, а допомагає їм зрозуміти позиції один одного та знайти компроміс.

Медіація в організації має кілька переваг. По-перше, вона сприяє врегулюванню конфлікту без втручання або розпорядження від керівництва організації, що позитивно впливає на стосунки між колегами. По-друге, вона дозволяє сторонам знайти більш глибокі та стійкі рішення, що забезпечує підтримку у подальшій роботі. По-третє, вона допомагає зменшити час та ресурси, витрачені на вирішення конфлікту, порівняно з іншими методиками [18].

Основна перевага медіації полягає в тому, що вона забезпечує збереження відносин між сторонами конфлікту, а також дозволяє досягнути згоди, яка враховує інтереси всіх сторін [19]. Крім того, медіація сприяє підвищенню рівня довіри в організації та зменшенню напруги в колективі. Важливо зазначити, що медіація не є панацеєю і не завжди приводить до успішного вирішення конфлікту. Наприклад, якщо одна зі сторін не погоджується брати участь у медіації, процес може бути неієвим. Також, якщо конфлікт має сильну емоційну напругу і/або стосується складних проблем, які важко вирішити, медіація може бути неефективною. У таких випадках можуть бути використані інші методи вирішення конфліктів, наприклад, арбітраж або судовий процес. Важливо знати, що кожен конфлікт є унікальним, тому вирішення проблеми потребує індивідуального підходу та аналізу ситуації [17].

2.2. Інструментарій дослідження конфліктів в організаціях.

Інструментарій дослідження конфліктів в організаціях є набором методів і технік, які допомагають виявляти, аналізувати та вирішувати конфлікти, що виникають між співробітниками, відділами, командами або іншими структурними

підрозділами організації. Цей інструментарій може бути корисним для керівництва організації та інших співробітників, що мають стикатись з конфліктними ситуаціями, оскільки він надає практичні рекомендації щодо управління конфліктами та їх вирішення [16].

Інструментарій дослідження конфліктів включає в себе такі методи, як аналіз ситуації, інтерв'ювання, анкетування, спостереження, фокус-групи, аналіз документів та інші методи дослідження. Кожен з цих методів може бути застосований в різних ситуаціях та дозволяє отримати різну інформацію про конфлікт та його сторони. Наприклад, аналіз ситуації є одним з найпоширеніших методів дослідження конфліктів. Він дозволяє визначити причини конфлікту, виявити його сторони, оцінити рівень напруження та визначити наслідки, які можуть виникнути в результаті конфлікту. Конфлікти є невід'ємною частиною робочого середовища в будь-якій організації, оскільки люди мають різні потреби, інтереси, цінності та переконання [23].

Методи дослідження конфліктів в організаціях допомагають зрозуміти причини, типи та наслідки конфліктів, що в свою чергу дозволяє знаходити ефективні способи їх вирішення.

Ось деякі методи дослідження конфліктів в організаціях:

1. Опитування: Цей метод використовується для збору даних про конфліктну ситуацію з точки зору різних сторін, які беруть участь в конфлікті. Інформацію можна зібрати шляхом письмових анкет або інтерв'ю.
2. Спостереження: Цей метод передбачає спостереження за поведінкою сторін конфлікту, для отримання інформації про їхні емоції, поведінку та реакції на конфлікт.
3. Фокус-групи: Цей метод використовується для збору даних в груповому форматі. Декілька людей, які мають різні погляди на конфлікт, збираються разом, щоб обговорити свої думки та взаємодіяти з іншими учасниками.
4. Аналіз документів: Цей метод використовується для аналізу документів, що відносяться до конфлікту, таких як заяви, протоколи засідань та інші документи, що містять інформацію про конфліктну ситуацію.

5. Експертне оцінювання: Цей метод використовується, коли необхідно залучити експерта в певній області для отримання додаткової інформації про конфлікт. Експерт може дати оцінку ситуації та запропонувати рішення на основі своїх знань та досвіду.
6. Аналіз причин: Цей метод використовується для встановлення глибинних причин конфлікту. Дослідник аналізує фактори, що спричинили конфлікт, такі як різні цінності, інтереси, стилі керівництва тощо.
7. Медіація: Цей метод використовується для сприяння вирішенню конфлікту за допомогою незалежного третього особи, яка допомагає сторонам знайти компроміс та прийняти рішення.

2.2.1. Оцінка ефективності інструментів дослідження конфліктів в організаціях.

Оцінка Ефективності Інструментів дослідження конфліктів в організаціях дуже важлива для розуміння того, які методи можуть допомогти вирішувати конфлікти в організаціях. Оцінка ефективності зазвичай здійснюється шляхом порівняння результатів, отриманих за допомогою різних методів дослідження конфліктів. Один зі способів оцінки ефективності - це зворотний зв'язок від учасників конфлікту [21].

Учасники можуть оцінити ефективність методу дослідження, вказуючи, чи допоміг їм цей метод вирішити конфлікт, чи вони рекомендують його для використання в майбутньому. Цей метод може бути корисним для збирання фідбеку від учасників конфлікту, але варто пам'ятати, що думки різних сторін конфлікту можуть бути різними і не завжди відображати повну картину. Інше можливе джерело оцінки ефективності методів дослідження конфліктів - це аналіз даних про результати конфліктів, що були вирішені за допомогою різних методів. Цей аналіз може включати порівняння тривалості конфлікту, кількості інцидентів, що виникали під час конфлікту, і результатів, досягнутих за допомогою методів дослідження конфлікту [22].

Наприклад, можна порівняти тривалість і результати конфліктів, які були вирішені за допомогою методів медіації та арбітражу. Такий аналіз може

допомогти визначити ефективність різних методів дослідження конфліктів та вибрати той, який найбільш підходить для даної організації або ситуації. Однак, такий аналіз може бути складним і часом залежати від багатьох чинників, що ускладнює його здійснення [24].

Також можна використовувати метод порівняння різних методів дослідження конфлікту. Наприклад, можна порівняти результати, отримані в процесі використання методів медіації та арбітражу, з результатами, які були отримані в процесі використання інших методів, таких як терапія конфліктів, нейтральне спостереження тощо. Це може допомогти вибрати найбільш ефективний метод дослідження конфлікту для вирішення певної ситуації [25].

Нарешті, ще одним можливим джерелом оцінки ефективності методів дослідження конфлікту є експертні оцінки. Експерти з психології, юриспруденції, менеджменту та інших галузей можуть надати свої оцінки ефективності різних методів дослідження конфліктів. Вони можуть оцінювати, які методи є найбільш підходящими для різних типів конфліктів та для різних видів організацій [23.].

Узагальнюючи, оцінка ефективності інструментів дослідження конфліктів в організаціях є важливим етапом у підвищенні якості взаємодії в організації та уникненні подальшого конфлікту. Цільове спрямування і вибір підходів до оцінки ефективності методів дослідження конфліктів варіюється в залежності від цілей та особливостей організації. Для досягнення кращих результатів вирішення конфліктів у робочій атмосфері, оцінка ефективності методів дослідження конфліктів повинна проводитись регулярно і систематично [26].

2.3. Організація дослідження конфліктів в організаціях.

Квалітативні методи дослідження конфліктів. Квалітативні методи дослідження конфліктів в організаціях орієнтовані на збір і аналіз нечислової інформації та зосереджені на розумінні складної та контекстуальної природи конфлікту [25.]. Нижче наведені деякі з квалітативних методів дослідження конфліктів в організаціях:

Глибинні інтерв'ю: Глибинні інтерв'ю - це інтерв'ю, які орієнтовані на отримання глибокого розуміння індивідуальних досвідів, переживань та

переконань учасників конфлікту. Ці інтерв'ю можуть бути корисними для виявлення факторів, що викликають конфлікт, а також для збору інформації про те, які практики можуть бути ефективними для його врегулювання [25].

Фокус-групи: Фокус-групи - це метод, який дозволяє зібрати групу людей з різних сторін конфлікту для обговорення проблеми та спільного пошуку рішень. Цей метод може бути особливо корисним для збору інформації про те, як різні сторони бачать проблему та як вони можуть співпрацювати, щоб досягти спільної мети [28.].

Аналіз контенту: Аналіз контенту полягає в систематичному вивченні написаного або сказаного матеріалу щодо конфлікту в організації, з метою виявлення ключових тем, ідей та висловлювань. Цей метод може включати аналіз веб-сайтів, соціальних медіа, заяв, листів, прес-релізів, заявлень та інших публічних документів, пов'язаних з конфліктом. Аналіз контенту дозволяє зібрати інформацію про те, як конфлікт розуміється та інтерпретується різними сторонами [27.].

Етнографія: Етнографія полягає в тому, щоб отримати глибокі знання про конфлікт в організації, спостерігаючи та спілкуючись з учасниками конфлікту. Цей метод передбачає багато годин спостереження та відкритих інтерв'ю, щоб зрозуміти культурні, соціальні та інші фактори, що впливають на конфлікт [29.].

Кількісні методи дослідження конфліктів в організаціях. Кількісні методи дослідження конфліктів в організаціях зазвичай використовуються для отримання об'єктивних даних про характер і масштаб конфлікту [31.]. Деякі з них включають наступне:

Опитування працівників: Цей метод дозволяє зібрати кількісні дані про різні аспекти конфлікту, такі як його причини, інтенсивність, тривалість, сторони, які беруть участь, і т.д. Опитування може бути анонімним або неанонімним, в залежності від того, які дані необхідні [31.].

Аналіз документів: Цей метод полягає в аналізі документів, який дозволяє дослідити офіційні документи, які стосуються конфлікту, такі як листування, заяви, рішення, протоколи зустрічей і т.д. Аналіз документів може допомогти

визначити причини конфлікту, ідентифікувати ключові фігуранти і їхні позиції, а також дізнатися про дії, що були здійснені для врегулювання конфлікту [31.].

Спостереження: Цей метод полягає в безпосередньому спостереженні за поведінкою учасників конфлікту. Спостереження може бути структурованим або неструктурованим і може бути проведене в різних формах, наприклад, під час зустрічей, ділових переговорів, проектних зборів тощо. Цей метод може допомогти виявити невербальні прояви конфлікту, встановити патерни поведінки та взаємодії між учасниками конфлікту [33.].

Аналіз соціометричних даних: Цей метод дозволяє вимірювати ступінь взаємодії між людьми в соціальній мережі. Він може бути використаний для дослідження різних аспектів соціальної взаємодії, таких як довіра, лояльність, комунікація, вплив та інше [32.].

2.3.1. Вибір інструментів дослідження конфліктів в організаціях.

Анкетування працівників. Анкетування працівників може бути корисним інструментом для дослідження конфлікту в організації [34.]. Ось декілька кроків, які можна виконати при проведенні анкетування:

Сформулюйте запитання: Сформулюйте запитання, які стосуються конфлікту в організації. Запитання можуть бути про причини конфлікту, його тривалість, ступінь впливу на роботу та відносини між колегами [35.].

Виберіть анкетування: Виберіть формат анкетування, який відповідає вашим потребам. Це може бути онлайн-анкетування або паперова анкета.

Розішліть анкету: Розішліть анкету всім працівникам в організації. Додайте інструкції щодо заповнення анкети та дедлайн [36.].

Аналізуйте результати: Зібрані результати анкетування слід аналізувати, щоб зрозуміти причини конфліктів і виявити можливі шляхи їх вирішення. Для аналізу результатів анкетування можна використовувати різні методи, залежно від мети дослідження та характеру отриманих даних.

Один з найпоширеніших методів аналізу результатів анкетування - це *статистичний аналіз*. Він дозволяє визначити статистично значимі зв'язки між різними факторами та виявити тенденції відповідей. Статистичний аналіз даних

можна проводити за допомогою спеціальних програм, таких як Excel, SPSS, SAS тощо [33.].

Інтерв'ю з учасниками конфлікту. Якщо анкетування не дало достатньої інформації про причини конфлікту, можна виконати інтерв'ю з учасниками конфлікту. Інтерв'ю - це процес спілкування, під час якого ставляться запитання, щоб збирати інформацію про думки, переконання та досвід учасників конфлікту [36.].

Під час інтерв'ю важливо запитувати про причини конфлікту, як вони сприймають своїх співрозмовників, чи було спроби вирішити конфлікт раніше, які пропозиції щодо вирішення конфлікту мають учасники, і які є можливості для мирного врегулювання конфлікту.

Інтерв'ю може бути корисним інструментом для отримання більш детальної інформації про проблему. Однак, важливо бути уважним при формулюванні запитань, щоб учасники не відчували обвинувальної тону і не ставилися до процесу негативно [37.].

Після проведення інтерв'ю з учасниками конфлікту, важливо проаналізувати отриману інформацію та зробити висновки щодо причин конфлікту та можливостей для його врегулювання [36.].

Спостереження за поведінкою працівників. Спостереження за поведінкою працівників може допомогти виявити причини конфлікту, особливо якщо вони пов'язані з робочими відносинами. Спостереження можуть бути *формальними або неформальними*.

Формальні спостереження передбачають систематичне фіксування певних аспектів поведінки працівників, таких як терміни виконання завдань, якість роботи, відсутність на роботі тощо. Це може дати підстави для виявлення проблем в організації, що можуть впливати на виникнення конфліктів.

Неформальні спостереження передбачають відвідування робочих місць, спілкування з працівниками та відслідковування їхньої поведінки в різних ситуаціях. Це може дати можливість виявити підозрілі або незвичні реакції, які можуть вказувати на можливі конфліктні ситуації [39.].

Обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження конфліктів в організації

Дослідження проводилось за використання таких методик:

Методика оцінка психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідпера

Під час аналізу психологічної характеристики професійної діяльності і визначенні професійно важливих якостей, тобто вимог, які вона ставить до психологічної структури спеціаліста, можна використати методику А. Ф. Фідпера оцінка психологічної атмосфери в колективі.

Методика оцінка психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідпера (додаток А) використовувалась нами для діагностики психологічної атмосфери (психологічного клімату) в колективі.

Методика оцінки психологічної атмосфери у колективі А.Ф. Фідлера спрямована на визначення психологічного клімату в колективі та виявлення факторів, що сприяють негативному психологічному фону.

Аналіз даних дозволяє відзначити таке: методика оцінки психологічної атмосфери у колективі дозволяє оцінити стан психологічного клімату у колективі загалом і кожного співробітника окремо, і навіть визначити чинники ризику, які можуть бути причиною негативного тла у колективі. Ця методика включає десять параметрів (додаток А). Відповідь щодо кожного з 10 пунктів оцінюється зліва направо від одного до восьми балів. Чим лівіше розташований знак, тим вищий бал, тим сприятливіша психологічна атмосфера в колективі, який на думку відповідає. З індивідуальних профілів створюється середній профіль, що й характеризує психологічну атмосферу у колективі. [21.]

Згідно з інструкцією, опитуваним пропонується поставити знак «+», чим ближче до правого або лівого слову в кожній парі поставите знак «+», тим більше виражений це ознака у колективі. На підставі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Аналіз даних дозволяє відзначити таке: методика оцінки психологічної атмосфери у колективі дозволяє оцінити стан психологічного клімату у колективі

загалом і кожного співробітника окремо, і навіть визначити чинники ризику, які можуть бути причиною негативного тла у колективі. Ця методика включає десять параметрів (див.додаток А).

Дослідження показали, що в колективі існує доволі дружна атмосфера, оскільки отримана сума оцінок становить 19 балів, щодо усіх вказаних чинників. Ця оцінка показує, що в колективі налагоджена співпраця, проте важливо звернути увагу на такі аспекти, як дружелюбність, задоволеність та взаємопідтримка для того, щоб покращити робочу атмосферу в колективі.

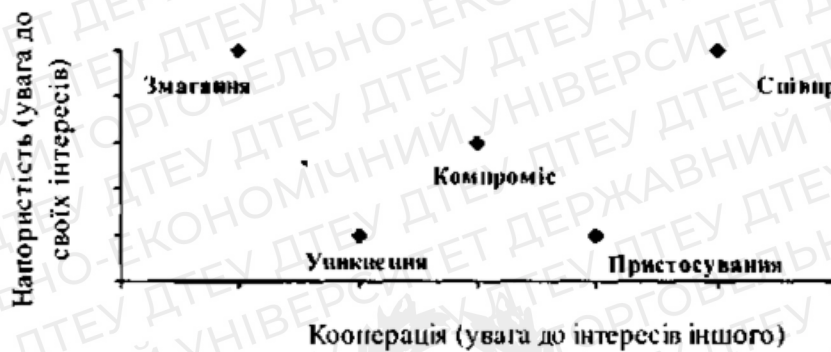
Для дослідження конфліктів в організаціях нами використовувалась діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика К.Томаса (Додаток А)

Ця методика дозволила оцінити сутність адаптації кожного респондента до спільної діяльності.

К. Томас виділяє наступні п'ять основних способів розв'язання і регулювання конфліктів:

- **суперництво** (конкуренція) як прагнення нав'язати іншій стороні рішення, яке є вигідним для себе, досягти задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- **пристосування** (поступок), використання якої ґрунтується на зниженні своїх домагань і прийнятті позиції опонента і, фактично, є як принесенням у жертву власних інтересів заради іншого;
- **компроміс** (золота середина), коли обидві сторони поступаються у важливих для себе питаннях, аби досягти згоди у розв'язанні конфлікту. Її ще називають „краще половина, ніж нічого»; 96
- **уникання** (бездіяльності), коли учасник знаходиться у ситуації конфлікту, але не застосовує активних дій щодо його вирішення. Вона характеризується відсутністю як тенденції до кооперації, так і до досягнення власних цілей;
- **співпраця** (проблемно-вирішальна стратегія) як створення учасниками конфлікту альтернативи, що повністю задовольняє обидві

сторони і дозволяє здійснити пошук такого рішення, яке задовольнило б їх обидві. [24.].



Методика складається із запропонованих варіантів А і Б, респонденту пропонується вибрати той, який є для нього найхарактернішим способом реагування у складних конфліктних ситуаціях, перевагу потрібно надавати першій реакції. [19.].

Для кількісної обробки даних використовується ключ.

Одержані кількісні оцінки порівнюються між собою для виявлення переважної форми соціальної поведінки опитуваного в ситуації конфлікту, тенденції його взаєностосунків у складних умовах. Це допомагає правильно будувати взаєностосунки з урахуванням того, наскільки респондент схильний до суперництва чи співпраці, наскільки уникає конфліктів або намагається їх загострити.

Для того щоб визначити міжособистісні відносини в організації нами була використана методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі

Методика призначена для дослідження уявлень суб'єкта про себе і ідеальному «Я», а також для вивчення взаємин у малих групах.

Схема Т. Лірі заснована на припущенні, що чим ближче виявляються результати випробовуваного до центру кола, тим більше взаємозв'язок цих двох змінних. Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна (домінування-підпорядкування) і горизонтальна (дружелюбність-агресивність) осі.

Опитувальник містить 128 оціночних суджень, з яких у кожному з 8 типів (які наведені нижче) відносин утворюються 16 пунктів, упорядкованих по

висхідній інтенсивності. Методика побудована так, що судження, спрямовані на з'ясування якого типу відносин, розташовані не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через рівну кількість визначень.

1. Авторитарний
2. Егоїстичний
3. Агресивний
4. Підозрілий
5. Підкоряюся
6. Залежний
7. Доброзичливий
8. Альтруїстичний

Т. Лірі пропонував використовувати методику для оцінки спостережуваного поведінки людей, тобто поведінки в оцінці оточуючих («зі сторони»), для самооцінки, оцінки близьких людей, для опису ідеального «Я».

Згідно з інструкцією, методика може бути представлена респонденту або списком (за алфавітом або у випадковому порядку), або на окремих картках. Йому пропонується поставити знак " + " проти номерів тих визначень, які відповідають Вашому уявленню про себе, і знак " - " проти номерів тих тверджень, які не відповідають Вашому уявленню про себе. [22.].

В результаті проводиться підрахунок балів по кожній Октант за допомогою спеціального «ключа» до опитувальником. Отримані бали переносяться на діаграму, при цьому відстань від центру кола відповідає числу балів по даній Октант. Кінці векторів з'єднуються і утворюють особистісний профіль.

За спеціальними формулами визначаються показники по основним чинникам: домінування і дружелюбність.

Метод дозволяє вивчати проблему психологічної сумісності і часто використовується в практиці сімейної консультації, групової психотерапії та соціально-психологічного тренінгу.

Для діагностики ознак мудрої поведінки в конфлікті, була використана методика Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті.

Методика складається із п'яти позицій, на кожне з яке респонденту пропонується проаналізувати та оцінити їх за п'ятибальною шкалою.

Обробка даних оцінюється та свідчить про те що респонденту або притаманна поведінка тій чи іншій позиції або не притаманна така поведінка.

Для діагностики конфліктів в організації були використані такі методики: Тест оцінки психологічного клімату у колективі А Ф Філдерра, Діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика К.Томаса, Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі, Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті.

Важливо, щоб спостереження були проведені з урахуванням етичних та приватних аспектів, тобто спостерігачі не повинні порушувати правил конфіденційності та недоторканності особистого життя працівників. Також, спостереження повинні бути об'єктивними та неупередженими, а результати повинні бути аналізовані та використовуватися для покращення робочого процесу та взаємин між колегами. Тому, перед початком спостереження, необхідно визначити чіткі цілі та завдання, які ви хочете досягнути, і створити прозорі правила для спостерігачів. Крім того, працівники повинні бути інформовані про те, що проводяться спостереження, а також про те, з якою метою вони проводяться [40.].

Після збору даних за допомогою спостереження, важливо їх аналізувати та розуміти, які проблеми можуть бути виявлені. Можливо, деякі працівники не працюють ефективно через недостатні знання та навички, або може виникнути необхідність у поліпшенні комунікації між колегами або з керівництвом. Результати спостереження можуть допомогти покращити робочий процес та взаємини між працівниками, що може позитивно вплинути на роботу організації в цілому.

Висновки до другого розділу

В даному розділі курсової роботи було проведено огляд літератури про дослідження конфліктів в організаціях. Було проаналізовано основні підходи до розуміння конфліктів в організаціях, теорії конфліктів та інструментарій дослідження конфліктів. Були визначені методи дослідження, як квалітативні, так

і кількісні, а також описано інструменти дослідження, які можуть бути використані в організаціях, такі як анкетування працівників, інтерв'ю з учасниками конфлікту та спостереження за поведінкою працівників.

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що дослідження конфліктів в організаціях є важливим для покращення робочого процесу та взаємин між колегами. Для ефективного дослідження конфліктів важливо враховувати етичні та приватні аспекти, такі як конфіденційність та недоторканність особистого життя працівників. Також, необхідно бути об'єктивними та неупередженими під час збору та аналізу даних про конфлікти, щоб результати дослідження можна було використати для покращення робочих умов та взаємин між колегами.





РОЗДІЛ ІІІ.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ, ДІАГНОСТИКА, ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

Визначення конфліктів в організації проводилось нами за допомогою методики оцінка психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідпера. За результатами опитування було сформовано зведену таблицю (Додаток В).

Саме за допомогою даної методики визначили психологічну атмосферу (психологічного клімату) в колективі. (рис. 3.1).

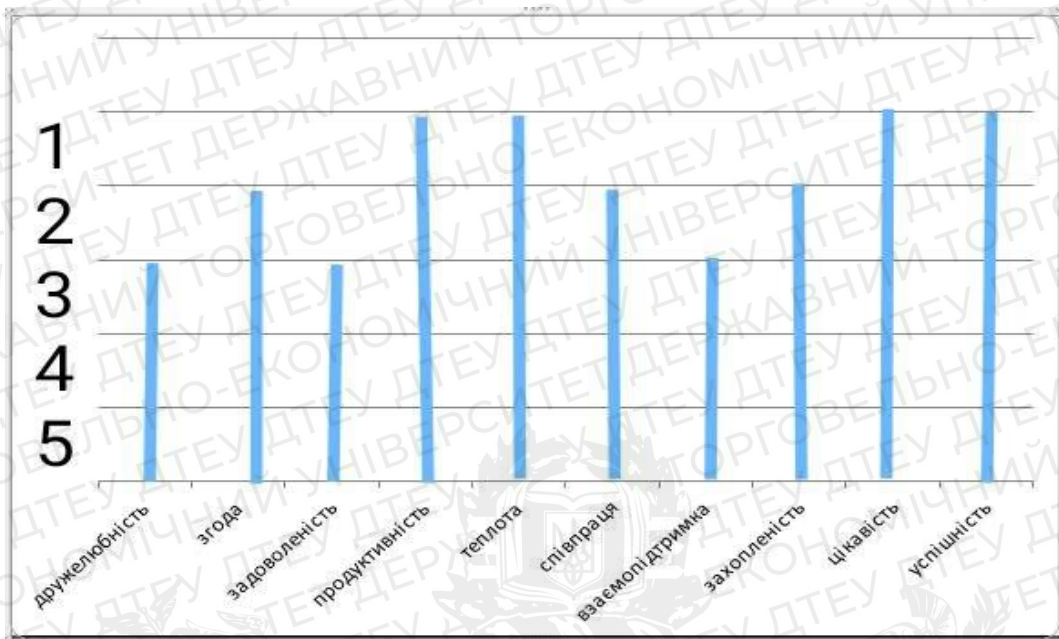


Рис.3.1 Результати методики А Ф. Фідлера

На основі даних, отриманих за допомогою методики оцінка психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідпера створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Зіставлення загальногрупових показників з індивідуальними дозволяє виділити тих членів колективу, які дають занижені або завищені оцінки за всіма показниками. Занижені оцінки можуть розглядатися як свідчення незадоволеності становищем в колективі.

Методика цікава тим, що допускається анонімно обстеження, а це підвищує її надійність. Надійність збільшується і в поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

Таким чином, результат проведеної методики свідчить про те, що в колективі існує доволі дружна атмосфера, оскільки отримана сума оцінок становить **19 балів**, щодо усіх вказаних чинників. Ця оцінка показує, що в колективі налагоджена співпраця, проте важливо звернути увагу на такі аспекти, як дружелюбність, задоволеність та взаємодітримка для того, щоб покращити робочу атмосферу в колективі.

Для комплексного дослідження конфліктів в організації була обрана методика діагностика схильності до конфліктної поведінки К.Томаса.

Згідно із результатами дослідження за методикою схильності до конфліктної поведінки К.Томаса (рис. 3.2) нами виявлено що в шкільному колективі переважає співпраця над суперництвом, пристосування над уникненням та компромісом. Це свідчить про те, що колектив налаштований уникати суперництва та компромісу задля співпраці у своїй діяльності.

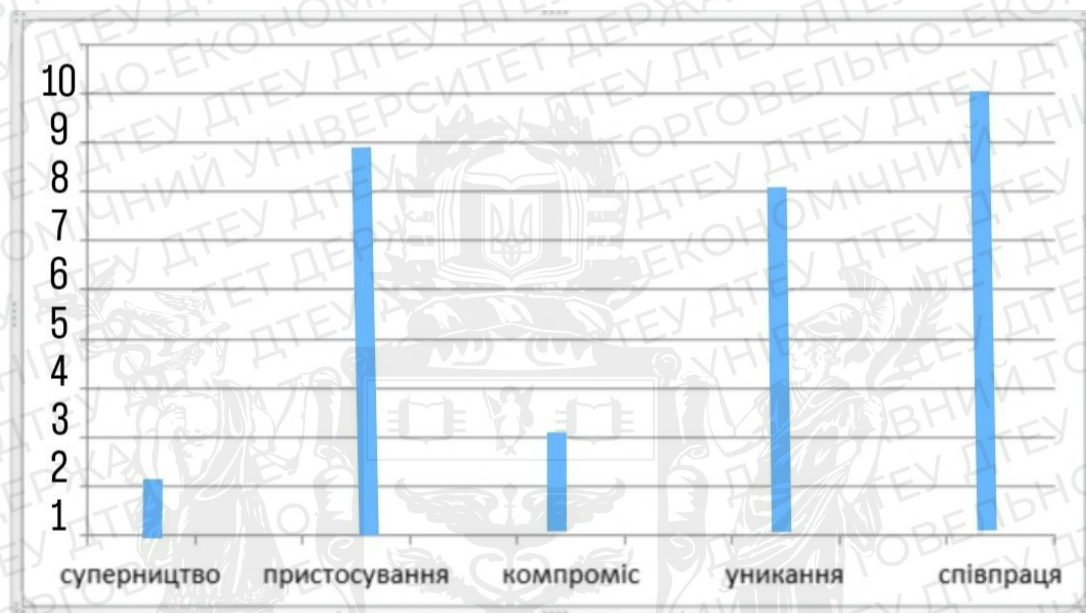


Рис. 3.2 Середні показники за методикою К. Томаса

80% педагогів обирають пристосування. У конфлікті вони, скоріш за все, будуть поступатися власною думкою, прагненнями та потребами заради чи то своїх цілей, чи то відносин у колективі. Такі особистості більш схильні не допускати конфлікту, ніж потім брати в ньому участь чи якимось чином вирішувати конфліктну ситуацію.

Стратегію уникнення конфліктів, до речі, обирають 70% викладачів. Тут мова йде про те, що людина будь-якою ціною уникає конфліктних ситуацій, навіть, шляхом зміни власної думки, відкидання своїх потреб, прагнень та цілей.

Компромiс, як провідна стратегія поведінки в конфлікті, притаманний 20% опитаних педагогів. Вважається, що компромiс – це програш обох сторін конфлікту. Бажання досягнути компромiсу у ситуації управління конфліктом інших людей скоріш за все призведе або до виникнення суперництва, або до того, що обидві сторони не будуть задоволені результатом переговорів.

Стратегія співпраця вважається оптимальною для ефективного вирішення будь-якого конфлікту, тому що обидві сторони йдуть на поступки й обидві ж сторони отримують бажане. Ми вважаємо дану стратегію одним з показників високої конфліктологічної культури особистості. До такої стратегії поведінки у конфлікті, як показала діагностика, схильні 90% викладачів.

На наш погляд стратегія поведінки у конфлікті, що обирає особистість, напряму пов'язана із рефлексивністю, тобто зі здібністю осмислювати, аналізувати попередній досвід участі у конфлікті чи керування конфліктом та на тій основі змінювати свою поведінку до тих пір, поки не буде зроблений висновок, що саме ця модель поведінки, саме ця стратегія є успішною, але за необхідності бути гнучким та емпатійним і змінювати стратегію.

Також цікаво розібратися як пов'язані із собою емоційний та поведінковий компоненти конфліктологічної культури особистості, тобто емпатійність та рефлексивність із стратегією поведінки у конфлікті. Це можливо прояснити за допомогою кореляційного аналізу за формулою Пірсона.

Згідно із результатами за методикою діагностика міжособистісних відносин Т. Лірі (рис. 3.3). За даними домінує «владно-лідерський» тип міжособистісних стосунків — **I октант, «авторитарний»** — характеризуються оптимістичністю, швидкістю реакції, високою активністю, вираженою мотивацією досягнення, тенденцією до домінування, підвищеним рівнем домагань, легкістю і швидкістю у прийнятті рішень, гомономністю (орієнтацією здебільшого на власні думки і мінімальною залежністю від зовнішніх факторів середовища), екстравертністю.

Вчинки і висловлювання можуть випереджати їх продуманість. Це реагування за типом «тут і відразу», виражена тенденція до спонтанних самореалізацій, активний вплив на оточуючих, завойовницька позиція, прагнення вести за собою і підкоряти своїй волі інших.

Методика побудована так, що судження, спрямовані на з'ясування якого типу відносин, розташовані не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через рівну кількість визначень. При обробці підраховується кількість відносин кожного типу.

Різні напрямки діагностики дозволяють визначити тип особистості, а також зіставляти дані по окремих аспектах. Наприклад, «соціальне» Я », «реальне «Я», «мої партнери» і т.д.

Октант	+	-
Авторитарний	7	1
Егоїстичний	2	6
Агресивний	2	6
Підозрілий	1	7
Підкоряємося	4	4
Залежний	2	6
Доброзичливий	6	2
Альтруїстичний	5	3

Рис. 3.3 результатами дослідження за методикою Т. Лірі

Результати даної методики засвідчують можливість іти на компроміси, має бажання бути прикладом для наслідування. Відзначається пріоритет за творчою атмосферою в колективі. Можлива поступливість, але й налаштованість відстоювати свою точку зору. Важливо звернути увагу на самокритику і прислухатися до думки оточуючих.

Методичний прийом дозволяє вивчати проблему психологічної сумісності і часто використовується в практиці сімейної консультації, групової психотерапії та соціально-психологічного тренінгу.

Результати, отримані за методикою самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті свідчать про те що відхилення вліво від показника «3» за середнім арифметичним за всіма позиціями свідчить про те, що колектив володіє достатніми ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті. (рис. 3.4).

Також за даними результатами можна сказати що в організації налаштовані на розуміння доказів і аргументів опонента, ця позиція набрала найкращі результати. Також за результатами методики у колективі свідчать про позитивне

ставлення до опонента, раціональне мислення, про співпрацю у колективі та терпимість.

№ з/п	Позиція	Оцінка	Позиція
1	«Відкритість» розуму. Ви налаштовані на розуміння доказів і аргументів опонента	1	Ви ніколи не намагаєтесь зрозуміти свого опонента
2	Позитивне ставлення до опонента	2	Негативне ставлення до опонента
3	Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції	2	Ви віддаєтесь стихіям і емоціям
4	Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність і співпрацю	3	Ви прагнете до одностороннього виграшу
5	Терпимість. Ви визнаєте право людей бути такими, якими вони є	2	Ви нестерпні до опонента, вас дратують емоції, його позиція чи точка зору, які не збігаються з вашою

Рис 3.4 середні показники за методикою самооцінка «мудрої поведінки»

Теоретичні аспекти моделей та стилів подолання конфліктів включають розуміння понять "конфлікт", "моделі" та "стилі" подолання конфлікту.

Конфлікт можна визначити як суперечливу ситуацію, у якій дві або більше сторін мають різні погляди, потреби, цілі або цінності, і не можуть досягти компромісу. Конфлікти можуть виникати в різних сферах життя, включаючи робоче місце, сім'ю, політику тощо [43.].

Моделі та стилі подолання конфлікту - це підходи, що використовуються для розв'язання конфліктів. Моделі подолання конфлікту описують, які кроки потрібно вжити для розв'язання конфлікту, в той час як стилі подолання конфлікту визначають, які підходи до взаємодії з іншими людьми.

Різні моделі та стилі подолання конфлікту можуть бути використані в залежності від конкретної ситуації та характеру конфлікту. Одна з таких моделей - "конкуренція", коли сторони вступають в боротьбу за досягнення своїх цілей, ігноруючи інтереси інших. Інша модель - "узгодження", коли сторони працюють разом, щоб знайти рішення, яке задовольняє потреби всіх. Моделі подолання

конфлікту можуть бути різні, і кожна з них може бути ефективною в певних ситуаціях. Одна з найбільш відомих моделей - це модель конфліктів Томаса-Кілмана [44.].

Ця модель передбачає, що існують п'ять різних підходів до подолання конфлікту: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та примирення. Кожен підхід має свої переваги та недоліки і може бути використаний у різних ситуаціях.

Стили подолання конфлікту визначаються тим, як людина сприймає конфлікт та як вона реагує на нього. Кожен стиль може бути більш або менш ефективним в залежності від характеристик конфлікту та типу взаємодії з іншими людьми [43.].

3.1. Аналіз наукових підходів щодо дослідження конфліктів в організаціях.

Конфлікти в організаціях є складним явищем, що вимагає уваги наукової спільноти. Дослідження конфліктів в організаціях можуть бути розглянуті з різних наукових підходів [41,43,46.].

1. Психологічний підхід: досліджує конфлікти з точки зору психологічних процесів, що відбуваються в мозку людини. Цей підхід розглядає конфлікти як результат різних потреб, цінностей та інтересів, які можуть привести до виникнення конфліктних ситуацій.

2. Соціологічний підхід: розглядає конфлікти як соціальне явище, що відображає соціальні процеси та взаємодії. Цей підхід досліджує конфлікти в контексті взаємодії між людьми, групами та організаціями.

3. Політичний підхід: розглядає конфлікти в контексті політичної влади та взаємовідносин між різними політичними силами в організації. Цей підхід досліджує конфлікти як засіб здобуття влади та контролю над ресурсами.

4. Економічний підхід: розглядає конфлікти з точки зору економічної переваги та ефективності в організації. Цей підхід досліджує конфлікти як результат боротьби за ресурси та досягнення економічних цілей.

5. Юридичний підхід: розглядає конфлікти з точки зору юридичних норм та правил, які регулюють поведінку людей та визначають їх

взаємовідносини в суспільстві. У цьому підході конфлікти розглядаються як порушення правових норм та правил, які регулюють певні сфери життя людей.

В рамках юридичного підходу конфлікти розглядаються з точки зору законодавства та права, що дозволяє встановлювати правові наслідки порушень, а також забезпечувати захист прав та інтересів сторін конфлікту. Юридичний підхід передбачає застосування різних методів та процедур для вирішення конфліктів, зокрема, альтернативних методів врегулювання спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR). Ці методи включають медіацію, арбітраж, консультації з експертами та інші.

Крім того, юридичний підхід передбачає встановлення відповідальності за порушення законів та прав сторін конфлікту. Це може включати штрафи, компенсації та інші санкції. Однак, важливо зазначити, що юридичний підхід не завжди є оптимальним для вирішення конфліктів. У деяких випадках, особливо коли сторони конфлікту мають довгострокові відносини, застосування альтернативних методів врегулювання спорів може бути більш неправомірним [48].

Оцінка результатів застосування моделей та стилів подолання конфліктів в організації.

Оцінка результатів застосування моделей та стилів подолання конфліктів в організації є важливою для визначення ефективності вжитих заходів і планування подальших дій. Основні критерії оцінки результатів включають [46,48,50.]:

1. Зменшення кількості та інтенсивності конфліктів. Цей критерій вимірюється відносною кількістю конфліктів, які виникають в організації, та ступенем їх інтенсивності. Якщо кількість та інтенсивність конфліктів зменшується, то це свідчить про ефективність застосованих моделей та стилів подолання конфліктів.
2. Підвищення якості взаємодії між працівниками. Оцінка результатів може проводитись на основі спостережень за процесом взаємодії між працівниками та їхньої комунікації. Якщо якість взаємодії покращується, то

це свідчить про успішність застосованих моделей та стилів подолання конфліктів.

3. Забезпечення позитивного розвитку організації. Результати застосування моделей та стилів подолання конфліктів можуть оцінюватись через зміни в організаційній культурі, настроях та моральному кліматі в колективі. Якщо позитивні зміни спостерігаються, то можна стверджувати, що вжиті заходи є ефективними.

4. Збільшення продуктивності роботи. Ефективність моделей та стилів подолання конфліктів може оцінюватися за допомогою показників продуктивності роботи організації. Якщо продуктивність збільшується, то можна припустити, що вжиті заходи мають позитивний вплив на роботу організації.

5. Зниження витрат на вирішення конфліктів. Оцінка результатів може проводитись на основі витрат, які понесла організація на вирішення конфліктів. Якщо витрати зменшуються, то це може свідчити про ефективність застосованих моделей та стилів подолання конфліктів.

Узагальнюючи, оцінка результатів застосування моделей та стилів подолання конфліктів повинна включати кілька критеріїв, які дозволять визначити ефективність вжитих заходів та розробити стратегію подальшої роботи. Крім того, важливо враховувати контекст, в якому відбуваються конфлікти, та індивідуальні особливості працівників організації, щоб забезпечити оптимальний вибір моделей та стилів подолання конфліктів [51].

Рекомендації щодо застосування моделей та стилів подолання конфліктів в організаціях:

1. Аналізуйте контекст конфлікту. Кожен конфлікт має свої особливості та причини. Перед застосуванням моделей та стилів подолання конфлікту необхідно провести аналіз ситуації та зрозуміти, що саме призвело до виникнення конфлікту.

2. Вибирайте підходящі моделі та стилі. Не існує універсальної моделі або стилю подолання конфлікту, які підходять для всіх ситуацій. Вибирайте ті моделі та стилі, які найкраще відповідають ситуації та потребам організації.
3. Розробляйте плани дій. Перед застосуванням будь-якої моделі чи стилю подолання конфлікту необхідно розробити план дій. Це дозволить підготуватись до конфлікту та діяти належним чином.
4. Використовуйте комунікаційні навички. Ефективне спілкування є ключовим фактором при подоланні конфліктів. Використовуйте комунікаційні навички, щоб змінити спосіб мислення та підтримувати конструктивний діалог.
5. Сприяйте залученню сторін до вирішення конфлікту. Важливо залучати сторони до вирішення конфлікту та забезпечувати можливість висловлювати свої погляди та потреби. Це дозволить досягти компромісу та створити сприятливі умови для подальшої співпраці.
6. Оцінюйте результати. Після подолання конфлікту необхідно оцінити результати та визначити, чи були вжиті відповідні заходи ефективними. Це дозволить виявити недоліки та знайти способи їх подолання, а також зрозуміти, які підходи та методи були найбільш ефективними при подоланні конфлікту.
7. Розвивайте навички подолання конфліктів. Для успішного вирішення конфліктів у організації необхідно розвивати навички подолання конфліктів серед працівників. Навчання комунікаційним навичкам, навичкам управління конфліктами та емоційному інтелекту може значно підвищити ефективність управління конфліктами в організації.
8. Створюйте сприятливу атмосферу для подолання конфліктів. Важливо створювати атмосферу, де працівники можуть вільно висловлювати свої погляди та думки, а також взаємодіяти з іншими співробітниками в дусі співпраці та довіри. Це дозволить запобігти виникненню конфліктів та сприятиме їх ефективному вирішенню в разі потреби.

9. Використовуйте конфлікти як можливості для розвитку. Конфлікти можуть бути не тільки проблемою, але й можливістю для розвитку організації. Важливо використовувати конфлікти як засіб для виявлення проблем та слабких місць у роботі організації, а також для здобуття нових знань та навичок у подоланні конфліктів.

10. Пам'ятайте про етичні стандарти. При застосуванні моделей та стилів подолання конфлікту в організації необхідно дотримуватися етичних стандартів. Важливо поважати права та інтереси всіх сторін конфлікту, не допускати дискримінації, використання фізичного тиску або інших неприйнятних методів вирішення конфліктів.

3.2. Практичні рекомендації дослідження щодо діагностики, попередження, подолання конфліктів в організаціях.

Ефективність застосування моделей та стилів подолання конфліктів в організації може бути оцінена за такими критеріями [48,51,52,50.]:

1. **Результативність:** Цей критерій оцінюється за тим, наскільки успішно вдалося вирішити конфлікт і забезпечити відновлення позитивних відносин між сторонами конфлікту. Якщо застосування моделей та стилів призвело до досягнення позитивного результату, то можна говорити про його ефективність.
2. **Співпраця та згода:** Конфлікти можуть знеструмувати співпрацю та згоду між працівниками в організації. Ефективність моделей та стилів подолання конфліктів оцінюється за тим, наскільки успішно вдалося відновити співпрацю та згоду між працівниками після вирішення конфлікту.
3. **Час і зусилля:** Критерій оцінює час і зусилля, необхідні для подолання конфлікту з використанням певної моделі або стилю. Якщо певна модель або стиль може допомогти вирішити конфлікт швидко та з мінімальними зусиллями, то їх можна вважати ефективними.
4. **Збереження стосунків:** Конфлікт може негативно впливати на стосунки між працівниками в організації. Якщо моделі та стилі подолання конфліктів

допомагають зберегти позитивні стосунки між працівниками, то їх можна вважати ефективними.

5. Сприяння розвитку: Моделі та стилі подолання конфліктів можуть допомогти працівникам розвиватись і навчатись новим навичкам, таким як міжособистісні взаємодії та навички співпраці. Ефективність моделей та стилів подолання конфліктів також можна оцінити за тим, наскільки вони сприяють розвитку навичок комунікації та конфліктології у працівників організації.
6. Універсальність: Моделі та стилі подолання конфліктів повинні бути універсальними, тобто вони мають бути застосовні до різних видів конфліктів та ситуацій, що виникають в організації. Якщо модель або стиль можна успішно використовувати для різних видів конфліктів, то їх можна вважати ефективними.
7. Співпраця з командою: Моделі та стилі подолання конфліктів повинні сприяти співпраці та підтримці команди. Якщо модель або стиль допомагає залучати різні члени команди та підтримує співпрацю між ними, то їх можна вважати ефективними.

У загальному, ефективність моделей та стилів подолання конфліктів може бути оцінена за їхньою здатністю вирішувати конфлікти ефективно та з мінімальними витратами, забезпечувати співпрацю та згоду між сторонами конфлікту, зберігати позитивні стосунки між працівниками, сприяти їхньому розвитку та бути універсальними та сприяти співпраці з командою [52.].

Наш погляд, оптимізація конфліктів викладачів це складний процес, що потребує часу. Конфліктологічна культура не формується за один день, бо це складне системне явище. Для оптимізації, розвитку та формування конфліктів в організації, ми вважаємо, необхідне ефективне поєднання різних сучасних педагогічних та психологічних технологій із застосуванням активних форм навчання.

Форми роботи можуть бути як індивідуальними, так і груповими. Індивідуальні форми роботи психолога будуть ефективними у вирішенні вже

існуючих конфліктів. На індивідуальних консультаціях можуть використовуватися методи арт-терапії, психологічного консультування та інші. Але для більш ефективної оптимізації конфліктологічної культури викладачів, необхідне звернути увагу на групі форми психологічної роботи.

Для оптимізації когнітивного компоненту конфліктів в організації можна використовувати такі педагогічні технології як лекція, семінар, семінар-практикум, круглий стіл, тощо.

Для оптимізації емоційного та поведінкового компонентів конфліктів викладачів необхідне, на наш погляд, застосування сучасних психологічних технологій таких як психологічний тренінг, психологічні ігри, брейнштурм, тощо.

Існує такий метод в рамках гештальт-терапії, як метод інтроспекції, що дозволяє учаснику помістити своє «Я» на місце іншої людини, побачити себе з боку, оцінити ситуацію очима конкурента або противника, збільшити ситуаційно-інформаційний коридор.

Рольові ігрові методи (Т-групи, психодрама, арт-терапія) можливо застосовувати як формування ефективного поведінкового механізму і конструкції для вирішення конфліктів. Дані методи допомагають учасникам в придбанні досвіду конструктивної комунікації, побудові міжособистісних відносин, умінні висловлювати і аргументувати свою позицію, знаходити шляхи вирішення конфліктної ситуації.

Гра розвиває здатність відображати реальні життєві ситуації, перетворювати навколишню дійсність, моделювати конфліктні ситуації, побачити себе з боку, узагальнити і підсумувати свою поведінку. Гра допомагає фіксувати позитивні емоції, нейтралізуючи негативні, що є одним з методів внутрішньої самодопомоги в ситуації конфлікту.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи досліджувалися теоретичні аспекти моделей та стилів подолання конфліктів в організаціях. Були визначені поняття, види та основні характеристики моделей та стилів подолання конфліктів. Детально розглянуто застосування моделей та стилів подолання конфліктів в

організаціях, проаналізовано різні ситуації конфлікту в організації, вибір найбільш ефективної моделі або стилю подолання конфлікту в конкретній ситуації, оцінено результати застосування моделей та стилів подолання конфліктів та надано рекомендації щодо їх застосування в організаціях.

Встановлено, що викладачі Красилівської загальноосвітньої школи I-III ст. № 1, за допомогою методики А. Ф. Фідлера, мають високі показники за психологічною атмосферою в колектив.

В колективі існує доволі дружна атмосфера, оскільки отримана сума оцінок становить **19 балів**, щодо усіх вказаних чинників. Ця оцінка показує, що в колективі налагоджена співпраця.

За методикою К. Томаса виявлено що в колективі переважає співпраця та пристосування. Це свідчить про те, що колектив налаштований уникати суперництва та компромісу задля співпраці у своїй діяльності.

Стратегія співпраця вважається оптимальною для ефективного вирішення будь-якого конфлікту, тому що обидві сторони йдуть на поступки й обидві ж сторони отримують бажане. Ми вважаємо дану стратегію одним з показників високої конфліктологічної культури особистості. До такої стратегії поведінки у конфлікті, як показала діагностика, схильні 90% викладачів.

Дані методики діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі засвідчують про можливість іти на компроміси, бажання бути прикладом для наслідування. Відзначається пріоритет за творчою атмосферою в колективі. Можлива поступливість, але й налаштованість відстоювати свою точку зору.

За даними домінує «владно-лідерський» тип міжособистісних стосунків — **I октант, «авторитарний»** — характеризуються оптимістичністю, швидкістю реакції, високою активністю, вираженою мотивацією досягнення, тенденцією до домінування, підвищеним рівнем домагань, легкістю і швидкістю у прийнятті рішень, гомономністю (орієнтацією здебільшого на власні думки і мінімальною залежністю від зовнішніх факторів середовища), екстравертністю.

Вчинки і висловлювання можуть випереджати їх продуманість. Це реагування за типом «тут і відразу», виражена тенденція до спонтанних

самореалізацій, активний вплив на оточуючих, завойовницька позиція, прагнення вести за собою і підкоряти своїй волі інших.

Високі показники за факторами методики самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті показали, що колектив володіє достатніми ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті.

В колективі домінує показник «Відкритість» розуму. Це означає, що колектив налаштований на розуміння доказів і аргументів опонента.

Такі показники як позитивне ставлення до опонента, раціональне мислення, співпраця та терпимість також набрали високі бали. Це свідчить що вчителі налаштовані на дружлюбну атмосферу в колективі.

Таким чином, за допомогою емпіричного дослідження нам вдалося встановити зв'язок з вчителями та визначити конфлікти в організації за допомогою тестових методик. Отже, запропонований нами психодіагностичний інструментарій відповідає вимогам наукової обґрунтованості, є інформативним, а показники методик можна використовувати як критерії для здійснення професійного психологічного відбору працівників готельного господарства.

Також були визначені основні принципи успішного вирішення конфліктів в організації та рекомендації щодо вибору моделі або стилю подолання конфлікту в конкретній ситуації. Крім того, були визначені основні критерії ефективності застосування моделей та стилів подолання конфліктів в організації. Загалом, цей розділ допоможе менеджерам та працівникам організацій зрозуміти, як ефективно подолати конфлікти та забезпечити успішну роботу колективу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що конфлікти є невід'ємною частиною роботи будь-якої організації. Вони можуть виникати через різні причини, такі як невизначеність ролей та обов'язків, непорозуміння між працівниками, розбіжності у відношенні до вирішення певних питань та інші.

В першому розділі дипломної роботи було детально розглянуто сутність конфліктів в організаціях, а також запропоновані методи діагностики конфліктів. У другому розділі було розглянуто організацію та інструментарій дослідження конфліктів в організаціях. Були розглянуті методи збору даних, такі як інтерв'ю, анкетування, спостереження та аналіз документів.

У другому розділі курсової роботи розглядалося організація та інструментарій дослідження конфліктів в організаціях. Конфлікти є необхідною складовою життя будь-якої організації, оскільки різноманітність інтересів, цінностей та поглядів серед працівників може призводити до суперечок та непорозумінь. Розуміння організаційних конфліктів та їхнє вирішення є важливими аспектами успішного функціонування організації. У другому розділі розглядаються основні аспекти організації дослідження конфліктів та представляється інструментарій, який може бути використаний для їхнього вивчення.

У третьому розділі було досліджено різні моделі та стилі подолання конфліктів в організаціях. Було визначено, що підходи до подолання конфліктів повинні бути індивідуальними та залежати від конкретної ситуації. Були запропоновані різні стратегії подолання конфліктів, такі як компроміс, співпраця та конкуренція.

В цілому, дипломна робота вивчає проблему конфліктів в організаціях та розробляє методи діагностики, попередження та подолання цих конфліктів. Дані дослідження можуть бути корисними для різних організацій, які стикаються з проблемою конфліктів між працівниками та бажають зменшити їхню кількість та вплив на результативність роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрецов С.А. Психологічні аспекти формування організаційної взаємодії. Журнал практичного психолога. 2017. №4. С. 70-75.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
3. Гальчак А. Механізм управління конфліктами в організації. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
4. Казміренко В.О. Психологічна безпека працівників в умовах конфліктних переговорів / Збірник матеріалів 1 Всеукраїнської науково - практичної конференції «Психологічні засади забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів» (в авторській редакції) - м. Кривий Ріг, 2018 р. - С. 48 - 51.
5. Конфліктологія : навчальний посібник / [Г. В. Гребеньков, І. І. Ковальова, Ю. М. Красноносів та ін.] ; за ред. Г. В. Гребенькова ; М-во внутрішніх справ України, Донец. юрид. ін-т Луганського держ. ун-ту внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка., Львів : Магнолія, 2017. - 228 с.
6. Криса О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (дата звернення: 12.09.2020).
7. Коротков Е. Управління людським капіталом: ефективність, ділова репутація, креативний потенціал. Проблеми теорії і практики управління. 2017. № 4. С. 18-30.
8. Мельниченко О. Шлях до успіху. Психологічний тренінг для директорів. Психолог. 2018. №10. С. 8.
9. Палеха Ю. Кудін В. Культура управління та підприємництва. Київ: МАУП, 2019. 36 с.
10. Серета О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору // Право та інновації. 2017. Вип. 2. С. 38-45.
11. Терлецька Л. Основи психології спілкування. К.: Академія праці і соціальних профспілок України, 2018. С. 5-18.

12. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2019. С. 67-76.
13. Антонова Н.І. Конфлікти в організаціях: сутність, види, джерела виникнення. // Вісник Львівського університету. Серія "Педагогічна". – 2016. – Вип. 34. – С. 16-22.
14. Баранівська Л.М. Діагностика та психокорекція конфліктних станів у колективі організації. // Економічні науки. – 2019. – № 3. – С. 48-53.
15. Вербицький О.П. Методи діагностики конфліктних ситуацій в організаціях. // Економіка і організація управління. – 2017. – Т. 10, № 4. – С. 181-188.
16. Кравцова Л.Г. Конфлікти в організаціях: психологічні аспекти. // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Психологія". – 2018. – Вип. 66. – С. 75-79.
17. Македонський І.А. Методи попередження та подолання конфліктів в організаціях. // Економічний часопис-XXI. – 2019. – № 3-4 (1). – С. 54-57.
18. Робінс С.П., Коутлер М. Керування конфліктами: стратегії та тактики. – Київ: Знання, 2018.
19. Тарасенко О.В. Основні підходи до подолання конфліктів в організаціях. // Економіка. Менеджмент. Інновації. – 2017. – № 4. – С. 135-141.
20. Івашенко А. А. Емоційний інтелект як засіб позитивного психологічного клімату. // 2022. С. 41-42.
21. Клочко В. Є. Вікова психологія, діагностичні методики 2003.
22. Гордієнко Н.В. Казакова С. В. Конфлікт у закладі освіти: можливості конструктивного розв'язання. – 2020. – С. 35-36.
23. Домаранський О. О. Конфліктологія – С. 95-101.
24. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. – New York: Penguin Books, 2011.
25. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. // Journal of Organizational Behavior. – 2017. – Vol. 38, Issue 9. – pp. 1300-1316.
26. Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. – Houston: Gulf Publishing Company, 2015.

27. De Dreu C.K.W., Gelfand M.J. Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. // *Research in Organizational Behavior*. – 2019. – Vol. 39. – pp. 1-23.
28. Jehn K.A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. // *Administrative Science Quarterly*. – 1995. – Vol. 40, No. 3. – pp. 530-557.
29. Kilmann R.H., Thomas K.W. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. – Tuxedo, NY: Xicom, 1977.
30. Rahim M.A. *Managing Conflict in Organizations*. – New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2011.
31. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational Behavior*. – Boston, MA: Pearson, 2018.
32. Thomas K.W., Kilmann R.H. Conflict and Conflict Management Styles: A Theory-Based Framework and its Application in Organizations. // *Journal of Applied Psychology*. – 1974. – Vol. 62, No. 2. – pp. 148-155.
33. Wall J.A., Callister R.R. Conflict and its Management. // *Journal of Management*. – 1995. – Vol. 21, No. 3. – pp. 515-558.
34. Yukl G.A. *Leadership in Organizations*. – Harlow: Pearson Education Limited, 2013.
35. Pruitt D.G., Kim S.H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. – New York: McGraw-Hill, 2004.
36. Deutsch M., Coleman P.T. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
37. Rahim M.A. *Managing Conflict in Organizations*. – Westport, CT: Quorum Books, 2002.
38. Behfar K.J., Peterson R.S., Mannix E.A., Trochim W.M.K. The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. // *Journal of Applied Psychology*. – 2008. – Vol. 93, No. 1. – pp. 170-188.
39. Cosier R.A., Rose M.S. Research on Negotiation in Organizations. // *Annual Review of Psychology*. – 1977. – Vol. 28, No. 1. – pp. 439-465.

40. Folger J.P., Poole M.S., Stutman R.K. Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations. – Boston, MA: Pearson, 2012.
41. Kolb D.M., Bartunek J.M. Hidden Conflict in Organizations. // Journal of Applied Behavioral Science. – 1992. – Vol. 28, No. 3. – pp. 269-282.
42. Pondy L.R., Frost P.J., Morgan G. Organizational Conflict: Concepts and Models. – Adelphi, MD: University of Maryland, 1983.
43. Putnam L.L., Poole M.S. Conflict and Negotiation. // Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
44. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. // Journal of Organizational Behavior. – 1992. – Vol. 13, No. 3. – pp. 265-274.
45. Tjosvold D., Hui C., Yu Z. Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes. – New York: Routledge, 2018.
46. Kriesberg L. Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution. – Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2017.
47. Lulofs R.S., Cahn D.D. Conflict: From Theory to Action. – Boston, MA: Pearson, 2014.
48. Rahim M.A. Managing Conflict in Organizations. – London: Routledge, 2017.
49. Rahim M.A. Managing Conflict in Organizations. – New York: Routledge, 2011.
50. Resolving Organizational Conflicts: A Practical Guide. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2019.
51. Runde C.E., Flanagan T.A. Building Conflict Competent Teams. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.
52. Schellenberg J.A., Galarneau D.I. Conflict Management and Resolution: An Introduction. – Abingdon, UK: Routledge, 2019.
53. Slaikeu K.A., Hasson R.H. Controlling the Costs of Conflict: How to Design a System for Your Organization. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012.
54. Van de Vliert E. Climato-economic conflict: Five theories, conflict characteristics, and methods for managing conflict. // Journal of Social Issues. – 2009. – Vol. 65, No. 3. – pp. 593-614.

55. Wilmot W.W., Hocker J.L. Interpersonal Conflict. – New York: McGraw-Hill, 2013.



ДОДАТКИ

Додаток А

ОПИС МЕТОДИК ДОСЛІДЖЕННЯ

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АТМОСФЕРИ В

КОЛЕКТИВІ А. Ф. ФІДПЕРА

Для взаємин у групі характерні:

Чинник	Оцінка	Чинник
1. Дружелюбність		ворожість
2. Згода		незгода
3. Задоволеність		незадоволеність
4. Продуктивність		непродуктивність
5. Тепло		холодність
6. Співпраця		неузгодженість
7. Взаємопідтримка		недоброзичливість
8. Захопленість		байдужість
9. Цікавість		нудьга
10. Успішність		Безуспішність
Загальна сума:		

ДІАГНОСТИКА СХИЛЬНОСТІ ДО КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ МЕТОДИКА К.ТОМАСА

Типова карта методики

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.

2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикрощів для себе.

Б. Я намагаюся добитися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.

8. А. зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягнути свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.

Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.

21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. зазвичай я настійно прагну добитися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай стараюся знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ МІЖСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН Т. ЛІРІ

Текст опитувальника

Поставте знак «+» проти тих визначень, які відповідають вашому уявленню про себе (якщо немає повної впевненості, знак «+» не ставте).

1. Інші думають про нього прихильно
2. Справляє враження на оточуючих

I. 3. Вміє розпоряджатися, наказувати

4. Вміє наполягти на своєму

5. Має почуття власної гідності

6. Незалежний

II. 7. Здатний сам подбати про себе

8. Може проявити байдужість

9. Здатний бути суворим

10. Строгий, але справедливий

III. 11. Може бути щирим

12. Критичний до інших

13. Любить поплакатися

14. Часто сумний

IV. 15. Здатний виявити недовіру

16. Часто розчаровується

17. Здатний бути критичним до себе

18. Здатний визнати свою неправоту

V. 19. Охоче підпорядковується

20. Поступливий

21. Шляхетний

22. Захоплюється і схильний до наслідування

VI. 23. Поважний

24. Той, хто шукає схвалення

25. Здатний до співпраці

26. Прагне ужитися з іншими

VII. 27. Доброзичливий

28. Уважний і ласкавий

29. Делікатний

30. Схвалює

VIII. 31. Чуйний до закликів про допомогу

32. Безкорисливий

33. Може викликати захоплення
34. Користується повагою в інших
- I. 35. Володіє талантом керівника
36. Любить відповідальність
37. Упевнений в собі
38. Самовпевнений і напористий
- II. 39. Діловий і практичний
40. Любить змагатися
41. Строгий і крутий, де треба
42. Невблаганний, але неупереджений
- III. 43. Дратівливий
44. Відкритий і прямолінійний
45. Не терпить, щоб їм командували
46. Скептичний
- IV. 47. На нього важко справити враження
48. Образливий, делікатний
49. Легко ніяковіє
50. Не впевнений в собі
- V. 51. Поступливий
52. Скромний
53. Часто вдається до допомоги інших
54. Дуже шанує авторитети
- VI. 55. Охоче приймає поради
56. Довірливий і прагне радувати інших
57. Завжди люб'язний в обходженні
58. Дорожить думкою оточуючих
- VII. 59. Товариський і пристосовується
60. Добросердечний
61. Добрий, вселяє впевненість
62. Ніжний і м'якосердий

VIII. 63. Любить піклуватися про інших

64. Безкорисливий, щедрий

65. Любить давати поради

66. Справляє враження значущості

I. 67. Начальницько-владний

68. Владний

69. Хвалькуватий

70. Гордовитий і самовдоволений

II. 71. Думає тільки про себе

72. Хитрий і розважливий

73. Нетерпимий до помилок інших

74. Самокорисливий

III. 75. Відвертий

76. Часто недружелюбний

77. Озлоблений

78. Скаржник

IV. 79. Ревнивий

80. Довго пам'ятає образи

81. Схильний до самобичування

82. Сором'язливий

V. 83. Безініціативний

84. Лагідний

85. Залежний, несамотійний

86. Любить підкорятися

VI. 87. Надає іншим приймати рішення

88. Легко потрапляє в халепу

89. Легко потрапляє під вплив друзів

90. Готовий довіритися кожному

VII. 91. Прихильний до всіх без розбору

92. Всім симпатизує

93. Прощає все

94. Переповнений надмірним співчуттям

VIII. 95. Великодушний і терпимо до недоліків

96. Прагне протегувати

97. Прагне до успіху

98. Чекає захоплення від кожного

I. 99. Розпоряджається іншими

100. Деспотичний

101. Сноб (судить про людей за рангом і особистим якостям)

102. Марнославний

II. 103. Егоїстичний

104. Холодний, черствий

105. Уїдливиий, глузливиий

106. Злісний, жорстокий

III. 107. Часто гнівливий

108. Бездушний, байдужий

109. Злопам'ятний

110. Проникнутий духом протиріччя

IV. 111. Упертий

112. Недовірливий і підозрілий

113. Боязкий

114. Сором'язливий

V. 115. Відрізняється надмірною готовністю

116. М'якотілий

117. Майже ніколи і нікому не заперечує

118. Ненав'язливий

VI. 119. Любить, щоб його опікали

120. Надмірно довірливий

121. Прагне здобути прихильність кожного

122. З усіма погоджується

- VII. 123. Завжди доброзичливий
 124. Всіх любить
 125. Занадто поблажливий до оточуючих
 126. Намагається втішити кожного
- VIII. 127. Піклується про інших на шкоду собі
 128. Псує людей надмірною добротою



САМООЦІНКА «МУДРОЇ ПОВЕДІНКИ» В КОНФЛІКТІ

Текст опитувальника:

№ з/п	Позиція	Оцінка	Позиція
1	«Відкритість» розуму. Ви налаштовані на розуміння доказів і аргументів опонента		Ви ніколи не намагаєтесь зрозуміти свого опонента
2	Позитивне ставлення до		Негативне ставлення до

	опонента		опонента
3	Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції		Ви віддаєтесь стихіям і емоціям
4	Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність і співпрацю		Ви прагнете до одностороннього виграшу
5	Терпимість. Ви визнаєте право людей бути такими, якими вони є		Ви нестерпні до опонента, вас дратують емоції, його позиція чи точка зору, які не збігаються з вашою



ДОДАТОК В

РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Методика Тест оцінки психологічного клімату у колективі А Ф Філдерра

Чинник	Оцінка	Чинник
1. Дружелюбність	3	ворожість
2. Згода	2	незгода
3. Задоволеність	3	незадоволеність
4. Продуктивність	1	непродуктивність
5. Теплоота	1	холодність

6. Співпраця	2	неузгодженість
7. Взаємопідтримка	3	недоброзичливість
8. Захопленість	2	байдужість
9. Цікавість	1	нудьга
10. Успішність	1	Безуспішність
Загальна сума: 19 балів		

Діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика К.Томаса

№ пари	А	Б	№ пари	А	Б
1		*	16	*	
2		*	17		*
3		*	18	*	
4		*	19		*
5	*		20	*	
6	*		21		*
7	*		22	*	
8		*	23	*	
9	*		24	*	
10		*	25		*
11		*	26		*
12	*		27		*
13		*	28		*
14	*		29		*
15		*	30		*

Середній показник результатів

	суперництво	пристосування	компроміс	унікання	співпраця
1.		*			
2.					*
3.		*			
4.		*			
5.					*
6.				*	
7.				*	
8.					*

9.				*	
10.			*		
11.		*			
12.				*	
13.	*				
14.					*
15.				*	
16.		*			
17.				*	
18.		*			
19.				*	
20.					*
21.					*
22.			*		
23.					*
24.		*			
25.		*			
26.					*
27.		*			
28.					*
29.				*	
30.					*
	1	9	2	8	10

Результати оброблені за ключем

Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі

Октант	+	-
Авторитарний	7	1
Егоїстичний	2	6
Агресивний	2	6
Підозрілий	1	7

Підкоряюся	4	4
Залежний	2	6
Доброзичливий	6	2
Альтруїстичний	5	3

Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті

№ з/п	Позиція	Оцінка	Позиція
1	«Відкритість» розуму. Ви налаштовані на розуміння доказів і аргументів опонента	1	Ви ніколи не намагаєтесь зрозуміти свого опонента
2	Позитивне ставлення до опонента	2	Негативне ставлення до опонента
3	Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції	2	Ви віддаєтесь стихіям і емоціям
4	Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність і співпрацю	3	Ви прагнете до одностороннього виграшу
5	Терпимість. Ви визнаєте право людей бути такими, якими вони є	2	Ви нестерпні до опонента, вас дратують емоції, його позиція чи точка зору, які не збігаються з вашою

Середній показник за методикою «Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті»