

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра Психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ДІАГНОСТИКА, ПОПЕРЕДЖЕННЯ,
ПОДОЛАННЯ**

Студента 4 курсу 7 групи
спеціальності 053 Психологія
спеціалізації Практична психологія

Волощенко Руслан
Сергійович

Науковий керівник:
Доктор психологічних наук,
завідувач кафедри психології

Миронець Сергій
Миколайович

Гарант освітньо-професійної
програми, кандидат психологічних
наук, доцент

Овдієнко Ірина
Михайлівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3-5
Розділ 1. Наукові підходи до розв’язання організаційних конфліктів	
1.1. Аналіз наукових підходів до розв’язання проблеми конфліктної взаємодії.....	6-15
1.2. Психологічні особливості подолання конфліктної взаємодії в організації.....	15-25
1.3. Методологічне обґрунтування моделі дослідження та характеристика груп досліджуваних.....	25-29
Висновки до першого розділу.....	29-30
Розділ 2. Аналіз результатів емпіричного дослідження працівників на підприємстві «Фло Рітейл Юкрейн»	
2.1. Аналіз результатів дослідження за методикою Г. Айзенка на визначення темпераменту працівників.....	31-33
2.2. Аналіз результатів дослідження за методикою Н. Холла емоційного інтелекту працівників.....	33-34
2.3. Аналіз результатів дослідження за тестом на рівень комунікабельності (за Р. Зозуля-Случик).....	34-36
2.4. Узагальнена характеристика результатів емпіричного дослідження конфліктної взаємодії у «Фло Рітейл Юкрейн».....	36-39
2.5. Психологічна програма «Формування стратегії подолання конфліктної взаємодії в організації».....	39-47
Висновки до другого розділу.....	47-48
ВИСНОВОК	49-50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51-55
ДОДАТКИ	56-60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Термінологія конфлікту існувала починаючи з античних часів. Відомий філософ того часу, такий як Геракліт розглядав це явище через війни, революції та державні перевороти. Пізніше, у середні віки, людство прийняло наявність війн і характеризувало це як конфліктність.

Починаючи з 20 ст., відомі західні психологи, такі як З. Фрейд, К. Юнг та інші, почали досліджувати конфліктну взаємодію через призму людських взаємовідносин в цілому. Такий переворот у розвитку цього явища, спричинив появу розуміння людської природи та розгалузив соціальну конфліктність та міжособистісну.

Поява механічної революції в історії людства став фундаментом для розвитку підприємницької діяльності, економічного просування країн та технологічного розвитку в цілому. Підприємницька діяльність стала найпоширенішою та екологічною формою для підтримки економічного потенціалу країн. Також, поява робочих місць та використання людських ресурсів спричинило взаємодію людей для здійснення однієї професійної діяльності.

Нинішній час характеризується затвердженою формою роботи в організаціях, що базується на взаємовідносинах між людьми. Наявність суб'єктивних чинників, таких як неспроможність керівника справитись з певною задачею, та об'єктивних чинників – запізнiла виплата заробітної плати, спричинила активною появою конфліктних ситуацій між різними категоріями людей. Крім цього, додається багато стресових чинників, наприклад надмірна праця, проблеми у особистому житті, відсутність життєрадісності та мотивації породжують внутрішню рушійну, яка знаходить вихід через доведення власної правоти при перепалці з колегою на роботі.

Таким чином, вищезазначені факти доводять, що вивчення конфліктної

взаємодії на підприємстві є актуальною тема, яка вимагає подальшого теоретичного аналізу та практичного дослідження.

Мета дослідження – за результатами порівняльного аналізу наукових підходів до розв’язання проблеми конфліктної взаємодії з’ясувати психологічні особливості їх прояву у працівників сфери торгівлі та за результатами емпіричного аналізу причин їх виникнення запропонувати психологічну програму «Формування стратегії подолання конфліктної взаємодії в організації».

Об’єкт дослідження – проблема подолання конфлікту в організаціях сфери послуг.

Предмет дослідження – психологічні особливості діагностики, попередження та подолання конфліктної взаємодії в організаціях сфер обслуговування на прикладі ТОВ «ФЛО РІТЕЙЛ УКРЕЙН».

Завдання дослідження:

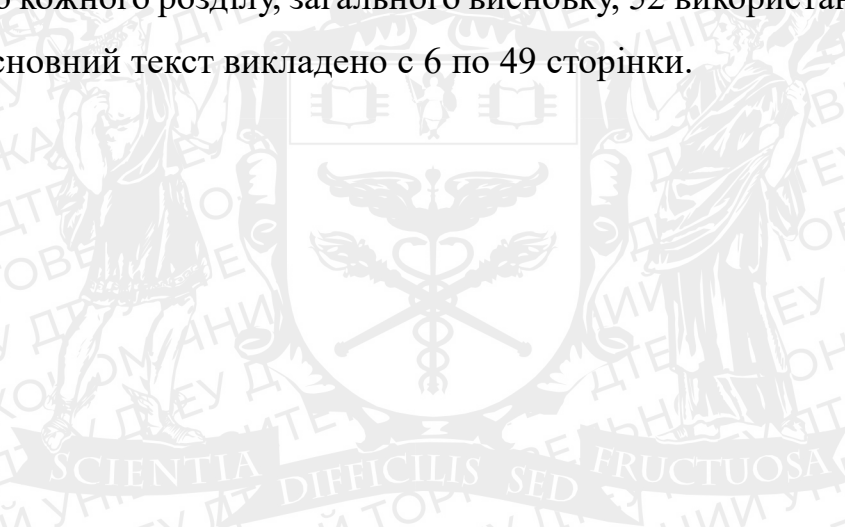
1. Здійснити порівняльний аналіз наукових підходів до розв’язання проблеми конфліктної взаємодії;
2. Визначити психологічні особливості діагностики та попередження конфліктної взаємодії в організаціях сфери надання послуг в торгівлі.
3. Практично діагностувати працівників організації для попередження про конфлікту ситуацію.
4. Розробити стратегію подолання конфліктних ситуацій.

Методологічна основа дослідження – для розв’язання поставлених завдань нами були використані комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: теоретичні – аналіз наукових теорій, термінів та понять у межах досліджуваної проблеми; емпіричні – спостереження, бесіда, застосування комплексу психодіагностичного інструментарію, а саме: методика Г. Айзенка для визначення типології темпераменту особистості, тест Н. Холла – для дослідження рівня емоційного інтелекту, тест на визначення рівня комунікабельності особистості (за Р. Зозуляк-Случик [20])

Теоретична значущість – аналіз наукової літератури допоможе виявити концепції поняття конфлікту, визначити класифікацію, види та етапи конфліктних ситуацій і розробити стратегію його подолання.

Практична значущість – практичний аналіз результатів дослідження працівників у організації допоможе виявити головні внутрішні чинники особистості для подальшого використання у організаціях як попередження про можливе виникнення конфліктної ситуації, а розроблена стратегія його вирішення допоможе зменшити витрат часу.

Структура роботи – робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загального висновку, 52 використаних джерел та додатків. Основний текст викладено с 6 по 49 сторінки.



РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Аналіз наукових підходів до розв'язання проблеми конфліктної взаємодії

Дивлячись на історію розвитку людства, від найдавніших час до наших днів, вона демонструє нам, що конфлікти були і будуть завжди.

На сьогоднішній день, сучасним керівникам необхідні знання в області управління та запобігання міжособистісним сутичкам, тому так важливо вивчати теоретичну частину конфліктів. Питання дослідження конфліктів і конфліктних ситуацій завжди цікавили: вчених, політиків, практиків, філософів.

Зародження міркування про природу конфлікту, почали ще давньогрецькі філософи. Анаксимандр стверджував, що речі виникають через постійний рух «апейрона» - матеріального принципу, який призводить до його розділення на протилежності, тобто суперечливість [27].

Античний філософ Геракліт вважав, що все на світі народилось з ворожнечі й розбрату, що єдиний закон, який керує всесвітом – це війна, батько й цар усього. Це були перші спроби позитивного трактування боротьби в процесі суспільного розвитку через її проблемність і конфліктність [27].

У середні віки Ф. Аквінський започаткував ідею, що війни в суспільстві дозволені, тобто конфлікти є об'єктивною реальністю.

Е. Роттердамський наголошував на наявності специфічної логіки конфлікту, яка, активізувавшись, втягувала в орбіту свого впливу нові свіжі сили. Зокрема він стверджував, що: «війна солодка тому, хто її не знає...».

Ф. Бекон першим ґрунтовно проаналізував причини виникнення

соціальних конфліктів в Англії на початку 17 ст. Він застерігає від специфічних заходів запобігання конфліктам і нагадує, що для «кожного випадку» є ліки. Крім помилок, у політичній системі, Ф. Бекон перераховує також деякі психологічні чинники соціальних негараздів. Важливим засобом попередження соціальних конфліктів – це мистецтво політичних маніпуляцій, причому особливо слід стежити за тим, щоб незадоволені не знайшли відповідного лідера, який би їх об'єднав.

І. Кант вважав, що стан миру між людьми, які живуть поруч, не є природним станом, а війна чи загрози, тобто проблеми і конфлікти у системі геополітичних процесів – являються природними.

Г. Гегель писав, що основною причиною конфліктів є соціальна поляризація – між накопиченим багатством, з одного боку, і людьми змушених працювати – з іншого [27].

Юрист Л. Гумплович виклав свої погляди на соціальний конфлікт у книзі «Расова боротьба». Він розглядав суспільство як сукупність груп людей, які борються за виживання та панування. Основні положення Людвіга мали наступний характер:

- Конфлікти – суть історичного процесу, вони вічні, змінюються лише їх форми;
- Конфлікти сприяють єдності суспільства;
- Диференціація суспільства на панівне і підпорядковане – явище вічне.

Л. Гумплович додатково зазначав, що конфлікти слід шукати не лише в людській природі, а й у соціальних феноменах різного типу культур.

Проаналізувавши основні положення античного та середньовічного погляду на визначення конфлікту, можна перейти до кінця 19 ст. – початку 20 ст., де конфлікт розглядався у соціально-політичному вимірі.

Соціальні конфлікти, зіткнення і протиріччя визнаються марксизмом, а в умовах класової боротьби – неминучими явищами суспільного буття.

Помилкою марксистів була віра в те, що в майбутньому, після знищення приватної власності, можна буде створити умови для ліквідації ворожих відносин як основи соціальних конфліктів і, таким чином, побудувати вільне суспільство [48].

Г. Ратценгофер вивчав боротьбу за виживання. Він вважав, що абсолютна ворожнеча рас є найважливішим процесом і явищем життя. З цих процесів він виводить конфліктну теорію про суспільні відносини.

В. Самнер – американський соціал-дарвініст, який зазначав, що основним соціальним конфліктом у суспільстві є конфлікт інтересів. Переконавшись, що боротьба за виживання є незаперечним процесом розвитку, він робить висновок, що в цій гинуть найслабші, найгірші представники людства.

Німецький соціолог Г. Зіммель вважається першим, хто ввів у науковий обіг термін «соціологія конфлікту» [27]. Він запропонував проаналізувати «чисті форми» спілкування та соціальної взаємодії. Серед таких відносно стійких форм соціальної взаємодії як влада, договір, підпорядкування, співробітництво та інші. Особливо, Г. Зіммель підкреслив, що конфлікт – не тільки як норма, а й надзвичайно важлива форма життя. Конфлікт сприяє соціальній інтеграції, визначає характер конкретних суспільних утворень, закріплює їх принципи та організаційні норми.

Теоретичні міркування Г. Зіммеля розділилися в 1920-х роках. Соціологи Чиказької школи, представники якої були Р. Езра Парк і Е. Уотсон Берджесс. Вони розглядали соціальний процес з точки зору чотирьох типів взаємозалежних взаємодій: конкуренції, конфлікту, адаптації та асиміляції.

Соціологічне значення конфлікту підкреслював американський соціолог, представник психологізму в соціології А. Смолл. Зокрема, він стверджував, що «немає нічого соціального, що не було б психічним». Важливим явищем боротьби він вважав поняття значимості. Звідси загальний конфлікт інтересів, коли індивід є продуктом прагнення відстояти власні інтереси, а суспільство –

результатом зіткнення інтересів соціальних груп.

У першій половині 20 століття, під впливом марксизму виокремилася галузь західної політичної соціології, яка стала основним джерелом розвитку сучасних концепцій конфлікту. Її представники В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель та А. Бентлі. Вони звернули увагу на необхідність вивчення конфліктів і змін, а не лише гармонії та стабільності суспільного життя. В. Парето – італійський дослідник, який створив свою елітну теорію, наголошуючи на подвійності людської психології. Усі соціальні теорії та ідеології є ширмою, за якою ховаються дії, продиктовані почуттями та емоціями. Отже, соціальну поведінку визначають ірраціональні шари людської психіки [30].

Г. Моска – італійський юрист, соціолог та історик, також один із творців теорії еліти. У своїй праці «Еліта політичної науки» він акцентував увагу на пропозиціях формування панівного класу на основі розуму, здібностей, освіти і творчих заслуг [11].

Теорія французького соціолога і філософа Ж. Сореля зосереджена на політичній боротьбі та насильстві. Ключові поняття міфу і насилля були сформульовані в його праці «Думки про насилля». Відповідно до його теорії, соціальні та політичні конфлікти є ознакою ірраціональності суспільства та історії, що заперечують ідею соціального процесу та підтверджують стихійний рух мас [11].

Ф. Оппенгеймер цікавився проблемою генезису держави та специфіки соціальних процесів, що відбуваються в ньому [27]. На його думку, держава могла створитись за рахунок пограбування та поневолення народу.

Вищенаведені факти дають можливість охарактеризувати суспільно-політичне життя на початку 20 ст., як інтерес до питання конфлікту, такими тезисами:

- Природа людини і суспільства характеризується біологічними, психологічними та іншими чинниками, які породжують численні конфлікти;
- Конфлікти мають певні позитивні функції;

- Протиріччя між правлячою меншістю і більшістю – вічна істина, яка породжує різноманітні конфлікти.

З середини 20 століття йде активний розвиток науково-практичного розуміння конфлікту. По-перше, було запропоновано модель балансу суспільства, заснована на методології структурно-функціонального аналізу. В ній соціум сприймається як єдине ціле, в якому гармонійно працюють його елементи. Представники цього напрямку, такі як Т. Парсонс, вбачали роль механізмів саморегуляції суспільного життя, що підтримують стабільність усієї системи, визнавали конфлікт характерним людського суспільства явищем. Парсонс вважає конфлікт деструктивним, дисфункціональним і руйнівним [6].

Австрійський психолог З. Фрейд створив одну з перших концепцій теорії конфлікту – психоаналіз. Відповідно до його теорії, виникнення і розвиток внутрішньоособистісного конфлікту визначається несвідомою психічною силою всередині індивіда, найважливішою з яких є лібідо і потреба вижити у ворожому соціальному середовищі. Навколишні заборони завдають психічної травми, пригнічують енергію несвідомих імпульсів, які блукають у вигляді невротичних синдромів. З. Фрейд наголошував на необхідності пошуку причин міжособистісних конфліктів у несвідомому [27; 47].

Швейцарський психолог К. Юнг заснував школу аналітичної психології, ввів концепцію існування колективного несвідомого, запропонував типологію рис особистості, що пояснюють поведінку особистості в певних умовах виникнення конфлікту [27].

У 1960-х роках, були опубліковані праці американського психотерапевта Е. Берна, який на основі синтезу ідей психоаналізу та інтеракціонізму створив теорію транзактного аналізу. За ним, структура особистості поєднує три часткові стани: «дитячий» (джерело емоцій, прагнень і спонтанних переживань), «особистий» (тяжіння стереотипам, забобонам, навіювання) і «дорослий» (раціональне і ситуативне ставлення до життя). Транзакції

відбуваються у процесі взаємодії людей. Якщо виконується безконфліктна транзакція, то спостерігаються безконфліктні відносини. Якщо має місце тимчасова транзакція, процес зв'язку переривається, і може виникнути конфлікт [30].

Німецький соціолог Р. Дарендорф та інші вчені, узагальнили теорію «конфліктної моделі суспільства», діалектичну теорію конфлікту, прагнули виявити й продемонструвати загальні для всіх соціальних систем, причини конфлікту, запропонували шляхи управління конфліктами.

Р. Дарендорф виділив не лише негативні сторони конфлікту, а й позитивні. За його словами, конфлікт може бути джерелом інновацій і соціальних змін [5; 45; 46].

Інший американський учений М. Амстуті розвинув ідею «користі» та «шкоди» конфлікту [27].

Конфлікт має позитивні риси, тому що:

- Може запобігти більш серйозними проблемами, які забезпечують розслаблення громади, уникають жорстких актів насильства та створюють можливості для цивілізованого вирішення проблем;
- Стимулює творчість та ініціативу;
- Пояснює позиції та інтереси його учасників.

Негативна сторона конфліктів це можливість заподіяння лиха за рахунок безладу, нестабільності, насильства, зволікань та, в цілому, ускладнюють процес прийняття рішень тощо.

У 1956 р. Л. Козер опублікував книгу «Функція соціального конфлікту», в якій виклав своє визначення конфлікту. Він довів, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин, а конфлікт має як негативне, так і позитивне значення для функціонування соціальних систем та їх змін. Він стверджував, що чим конфлікт вільний, тим краще для суспільства. Ця книга відіграла важливу історичну роль у формуванні конфліктології як науки та її подальшої долі [7; 44].

Основні положення цієї праці базуються на таким принципах:

- Чим більше бідних груп сумнівається в легітимності поточного розподілу ресурсів, тим більша ймовірність, що це стане джерелом конфлікту;
- Чим гірший досвід груп, тим більше шансів, що ці групи стануть ініціаторами конфліктів;
- Чим більше груп вступає в конфлікт через свої об'єктивні інтереси, тим легше протікає конфлікт, і навпаки, чим більше конфлікт пов'язаний з брехнею, тим він інтенсивніший.
- Чим більш жорстка соціальна система, тим менше засобів припинення конфлікту та зниження напруги;
- Чим менше у ворожому таборі трактують символічне значення перемоги чи поразки, тим довше триває конфлікт.
- Чим краще лідери конфліктуючих груп розуміють що повне досягнення мети коштує дорожче, ніж перемога, тим коротшим буде конфлікт;
- Чим гостріший конфлікт, тим імовірніше, що в конфліктуючих групах будуть створені централізовані структури прийняття рішень [7; 44].

Р. Мак і Р. Снайдер — дослідники, які у своїх працях намагалися переглянути погляди на визначення поняття конфлікту. Вони також акцентують увагу на поведінковому аспекті розуміння конфлікту. Р. Мак і Р. Снайдер запропонували розуміти конфлікт як особливий тип змагальних відносин, відмінний від аналогічних процесів цього типу. На їхню думку, конфлікту немає, якщо немає найважливіших ознак. Таких ознак вісім і найважливіший вважаються перші п'ять:

1. Необхідною умовою конфлікту є наявність хоча б двох сторін. Крім того, сторони трактуються досить широко. Це можуть бути окремі особи, групи, класи і навіть культури. На їхню думку, сам конфлікт, його розвиток призводить до ситуації, коли дійсно є два суперники.

2. Конфлікт виникає через наявність двох видів “дефіциту”: “позиційного дефіциту” і “ресурсного дефіциту”. Перший відноситься до

неможливості двох акторів виконувати ту саму роль чи функцію одночасно, що призводить до конкуренції між ними. У другому випадку мова йде про відсутність певних значень, а це означає, що обидва об'єкти не можуть повністю задовольнити свої вимоги.

3. Конфлікт виникає лише тоді, коли сторони намагаються отримати перевагу за рахунок іншої. Таким чином, успіх однієї сторони означає поразку іншої, а сама конфронтаційна поведінка нагадує бажання знищити або принаймні підкорити іншу сторону.

4. Дії сторін конфлікту повинні переслідувати несумісні цілі і тому повинні бути суперечливими.

5. Влада є важливим аспектом ворожих відносин. Конфлікт завжди пов'язаний із спробою досягти, змінити чи зберегти соціальне становище.

6. Відносини між договірними сторонами є однією з визначальних форм суспільних відносин і мають важливі соціальні наслідки.

7. У конфліктному процесі виявляється минула тенденція до порушення стосунків між учасниками.

8. Конфліктні стосунки призводять не до краху системи, а до зміни норм [1; 49].

Автори також відрізняють конфлікт від причин і обставин його виникнення, які, на їх думку, лежать в структурі соціальної системи або в психіці учасників конфлікту [49]. Лише коли поняття конфлікту обмежується різними формами боротьби між окремими особами та групами, його можна відрізнити від інших подібних понять, які часто вживаються в тому самому сенсі. Тут, перш за все, необхідно згадати такі поняття як суперництво і ворожнеча.

Представлені спостереження свідчать про термінологічні розбіжності в підходах до вивчення конфлікту, які існують у сучасній науковій літературі. Одним із головних завдань, з якими стикаються теоретики конфлікту, є розробка широкого та комплексного підходу, у рамках якого можна вивчати всі

форми та типи конфлікту. За створення такого підходу виступали Дж. Тернер, К. Фінк та багато інших дослідників. Наприклад, К. Фінк намагався поєднати поведінкове та психологічне розуміння конфлікту. Запропоноване ним визначення мало на меті запровадити широке розуміння соціального конфлікту: “Це будь-яка ситуація або процес, у якому дві або більше соціальних одиниць пов'язані принаймні однією формою антагоністичних психологічних відносин або через деякі форми антагоністичної взаємодії [25].

Власну типологію конфліктних ситуацій запропонував К. Боулдінг [43]:

- 1) Між фізичними особами;
- 2) Між групами;
- 3) Між організаціями;
- 4) Між індивідами та групами;
- 5) Між особами та організаціями;
- 6) Між групами та організаціями.

Подібного підходу дотримується А. Оборшел, який поділяє соціальні конфлікти на три види:

- 1) Конфлікти, що виникають у малих групах (міжособистісні);
- 2) Конфлікти між малими групами (мікроконфлікти);
- 3) Конфлікти між великими групами (макроконфлікти).

Аналітично-описовий підхід до класифікації конфліктів зустрічається більшістю авторів, що займаються теоретичними проблемами дослідження конфліктів [9].

Важливо розділити конфлікти на види боротьби. Кожен конфлікт проявляється в тій чи іншій формі боротьби. Проте в літературі важко знайти однозначну класифікацію його форм. Р. Руммель виділяє такі форми боротьби: бунти, демонстрації, революції, повстання, війни, вбивства, страйки тощо. Подібного поділу дотримуються Д. Моррісон, Х. Стівенсон та інші дослідники [51]. До класифікації, запропонованої польським дослідником Г. Бялішевським, він додає: бойкот, саботаж, заперечення, вербальна та

фізична агресія [42]. Теорія відносної депривації, таким чином, служить для пояснення конфлікту, який виникає внаслідок усвідомлення однієї соціальної групи порівняно з іншою. Почуття позбавлення виникає через невідповідність між їхнім відчуттям прав (ресурсів, влади) і тим, чим вони насправді володіють. Ці фактори призводять до виникнення масових громадських рухів у формі протестів, страйків, бунтів тощо [6; 42].

Роблячи висновок, можна сказати, що більшість досліджень до 19 століття базувались на вивчення прояву конфлікту зі сторони суспільства, що демонструє його багатомірність та складність.

1.2. Психологічні особливості подолання конфліктної взаємодії в організації

Класифікація конфліктів

У міру розвитку конфліктної ситуації напруга між сторонами може розвиватися як вгору, так і вниз. У кожній соціальній групі, навіть у суспільствах з низьким рівнем розвитку, можна спостерігати динамічний процес соціального розшарування.

Між новоствореними шарами виникають різноманітні протиріччя, які можуть породжувати конфлікти. У конфліктах, що виникають між певними верствами суспільства, відіграють роль не лише економічні інтереси, а й соціальні наприклад міркування престижу. Предметом окремого конфлікту може бути все, що стосується життєдіяльності того чи іншого соціального класу.

Конфлікти найчастіше виникають під час виконання роботи. Соціально-трудова конфлікти, що виникають у сфері праці, являють собою протиріччя учасників трудового процесу при виконанні трудових операцій та інших

службових обов'язків. Причиною таких конфліктних ситуацій можуть бути умови ведення бізнесу, поєднання несприятливих умов для функціонування організації, проблеми мотивації до праці, пов'язані з оплатою праці, змістом і престижем праці, відносини, що виникають у процесі праці між індивідами та соціальними групами, непослідовність дій, незадоволеність прийнятими рішеннями, психологічні та емоційні особливості.

Розміщення та організація праці все більшої кількості людей у просторах зі штучно створеним середовищем підвищує вірогідність виникнення конфліктів у сфері відносин людини і природи, що вимагає не лише дбайливого ставлення до природи, а й постійного відтворення природного середовища [13, с. 5].

За комунікативної спрямованості конфлікти розподіляються на вертикальні, горизонтальні та змішані.

Вертикальні конфлікти – це детермінантний прояв поведінки особистості, наприклад працівника різного ієрархічного рівня і впливу. У горизонтальних конфліктах беруть участь люди, що не знаходяться в підпорядкуванні один одному. Змішаний конфлікт являє собою ситуацію, коли його учасники в одних випадках не пов'язані тими чи іншими видами підпорядкування, а в інших така підпорядкованість виникає.

Найбільша різноманітність за своїм проявом мають конфлікти, класифіковані за складом конфліктуючих сторін. До них відносяться: внутрішньоособистісний, міжособистісний, внутрішньогруповий та міжгруповий конфлікти.

Внутрішньоособистісні конфлікти – зіткнення різних мотивів, потреб та інтересів у особистості через неможливість їх одночасного задоволення або необхідності зробити вибір між можливостями і бажаннями.

Міжособистісний конфлікт виникає між людьми або коли індивід вступає в конфлікт з групою. Ці конфлікти зазвичай пов'язані з особистими питаннями, які стосуються лише одного учасника із суперечливих аспектів

проблеми. Їх вирішення полягає в тому, щоб припинити конфлікт або локалізувати його причину [23, с. 4].

Міжгруповий конфлікт включає дві або більше груп або відділів, залучених у конфлікт. У періоди одного конфлікту групи часто виявляють себе як єдине ціле.

Типи і прояви конфліктів різні, як і форми організації життєдіяльності суспільства. Класифікація конфліктів з урахуванням мотивації, сприйняття ситуації, мовленнєвого середовища дозволяє виділити три види конфлікту:

1. Помилковий конфлікт – суб'єкт сприймає ситуацію як конфліктну, хоча реальних причин для цього немає.
2. Потенційний конфлікт – існують реальні причини для конфлікту, але одна або обидві сторони з якихось причин (наприклад, брак інформації) ще не сприймають ситуацію як конфліктну.
3. Реальний конфлікт – це реальний конфлікт між сторонами. З іншого боку, його можна розділити на:
 - Конструктивні – які виникли на основі реально існуючих протиріч між суб'єктами;
 - Випадкові – виникли внаслідок непорозуміння або випадкового збігу обставин;
 - Перенесений – який складається на фальшивій основі, при цьому справжня причина приховується.

За наслідками виходу з конфліктної ситуації виділяють конструктивні та деструктивні конфлікти:

Конструктивний конфлікт виникає тоді, коли учасники вирішують накопичені протиріччя. У процесі, з'ясовуються точки зору людей. Пояснення своєї позиції може допомогти учасникам краще зрозуміти власні інтереси.

Конструктивні конфлікти, коли ситуація напружена, зазвичай протікають спокійно, без крику, взаємних звинувачень і розкриття. Під час конфлікту увага учасників зосереджена на пошуку рішення, а не на зміні особистості. Такі

ситуації, зазвичай виникають, коли суперечка стосується розбіжностей або різних думок щодо проблеми або способів її вирішення.

Серед позитивних сторін конструктивного конфлікту можна виділити наступне:

- Після завершення конфлікту, розбіжності між учасниками усуваються. Це робиться повністю або частково;
- Конфлікт дає змогу краще зрозуміти індивідуальні особливості опонента та глибше оцінити їх у майбутньому;
- Знижується психологічна напруга між учасниками;
- Конфлікт дозволяє учасникам отримати новий досвід, розвиває і зміцнює особистість;
- Конфлікт також може сприяти стабілізації відносин між опонентами.

Крім цього, конструктивний конфлікт також може впливати на соціальне оточення учасників:

- Сприяє активізації соціального життя групи;
- Допомагає зрозуміти проблеми та труднощі, які не були вирішені або повністю упущені в спілкуванні та діяльності групи;
- Допомагає виявити думки, установки та настрої учасників групи, а також їхні особистісні характеристики;
- У разі зовнішніх труднощів, коли виникає конфлікт з іншою групою, це може призвести до об'єднання групи проти «зовнішнього ворога» [10].

До функцій конструктивного конфлікту відносять:

1. Інформативно-пізнавальна – сигналізує про наявність проблеми, яка потребує її вирішення, дозволяє усвідомити її, оскільки вона проявляється через сприйняття людиною дійсності.
2. Інтеграція – конфлікт сприяє об'єднанню групи, а отже, встановленню рівноваги та стабільності. Однак це справжня діалектика, в якій конфлікт та інтеграція нероздільні й постійно міняються місцями.
3. Панування одного змінюється панування іншого – виникнення,

розвиток і, насамперед, вирішення конфліктів об'єднує групи та спільноти, сприяє гармонізації соціальних відносин, соціалізації груп та індивідів, таким чином сприяючи створенню необхідного балансу в організації чи компанії.

4. Стимулювання адаптації соціальної системи або її окремих елементів – організації, соціальні групи та індивіди постійно стикаються з новими обставинами через що виникають нові потреби. Звідси виходить необхідність адаптації, пристосування до новоствореної ситуації шляхом трансформації форми та способу дій, переоцінки цінностей, критики застарілого мислення [23].

Деструктивний конфлікт – це, як правило, те що зазвичай розуміється як конфлікт у повсякденному житті. Це призводить до погіршення особистих стосунків, дисгармонії у взаємодії, погіршення емоційної атмосфери та емоційного стану учасників. Часто деструктивний конфлікт стає незалежним від причин, з яких він насправді виник. Учасники міняються характерами і забувають з чого все почалось.

Деструктивний конфлікт легко визначити серед інших. Різниця в тому, що він залучає все нових і нових учасників. Однак у такому конфлікті зростає рівень негативного ставлення один до одного. У ході конфлікту збільшується напруга, з'являється упередженість учасників щодо опонентів, що створює хибне сприйняття іншої сторони. Цей тип конфлікту найважче вирішити. Учасники звертаються до особистостей, сперечаються про недоліки один одного, відходячи від проблеми. Ворожа сторона атакує першою, інша переходить до оборони, піднімаються комунікаційні бар'єри, намагаються дотримати слово – найчастіше застосовують силу (в основному морально) [37].

Деструктивні риси конфлікту визначаються наступними характеристиками:

- Конфлікт негативно позначається на психічному стані учасників, може призвести до стресів та неврозів;
- Псує міжособистісні стосунки конфліктуючих сторін, може

призвести до повного розставання навість серед близьких друзів;

- У процесі роботи конфлікт впливає на ефективність дій. Учасники витрачають енергію на конфлікт за рахунок виконання прямих службових обов'язків;
- Конфлікти можуть призвести до агресивної групової поведінки;
- Заважає груповому спілкуванню;
- Послаблює єдність групи, вносить розлад в атмосферу робочого колективу;
- Застосування жорсткої тактики в конфлікті може призвести до ескалації;
- Значні емоційні та матеріальні витрати [8];

Конфлікт як зіткнення інтересів, виникає, коли відсутня альтернатива і неможливо задовольнити вимоги обох сторін. Це часто спостерігається, коли домагання з боку однієї або обох сторін є надмірними, особливо якщо вони вважають своє домагання законним [23].

Якщо конфлікт довго замовчувати, він буде прихований. Існують такі небезпеки поширення прихованих конфліктів у колективі:

- а) знижена адаптивність вузла до зовнішнього середовища;
- б) нездатність до контролю та ризик скинення емоцій в будь-який важкий для колективу момент;
- в) прояви прихованого конфлікту у вигляді серії дрібних відстрочених конфліктів, зовні не пов'язаних з першопричиною конфлікту;

Наступна типологія конфлікту можна віднести до таких елементів:

Інноваційний конфлікт. Вони неминуче виникають, коли в організаціях щось змінюється. Кожне нововведення більшою чи меншою мірою зачіпає інтереси багатьох працівників. Хтось змінює роботу, комусь потрібно взятися за додаткову роботу, налагодити стосунки у деяких відділах тощо.

Позиційні конфлікти. Це смислові конфлікти, які дуже нагадують дитячі сварки. Такі конфлікти виникають як на міжособистісному, так і на

міжгруповому рівнях. На індивідуальному рівні часто виникають важливі конфлікти, в основі яких лежить реальна чи явна недооцінка внеску людини, її ролі у вирішенні завдань організації.

Судові спори. Спори виникають через розбіжностей щодо нарахування оплати плаці та розподілу матеріальних винагород. Конфлікти такого типу зазвичай виникають вертикально (між людьми, що знаходяться на різних рівнях соціальної драбини) і пов'язані з незрозумілими критеріями присудження премій.

Конкурентні конфлікти за ресурси. В організації завжди існує конкуренція за ресурси. Воно набуває характеру, коли контрагенти, між якими розподіляються той чи інший ресурс, визначають свої службові обов'язки в залежності від його надходження. Невиконання певних виробничих завдань розглядається як особиста невдача, навіть якщо завдання неможливо виконати.

Динамічні конфлікти. Ці конфлікти мають соціально-психологічний характер і зазвичай виникають у нових спільнотах, де ще не сформувалася неформальна структура.. Кожна група проходить певні етапи розвитку, особливо етап об'єднання та боротьби за лідерство. Якщо знайти такого конкурента поза групою не вдається, група спонтанно висуває кандидата на роль, таким чином стаючи винуватцем усіх невдач [8; 15].

Передумови виникнення конфлікту

Передумови виникнення конфліктної ситуації в організації прийнято розподіляти на такі категорії:

- Об'єктивна та суб'єктивні фактори;
- Умови праці (безпека, годинна норма праці тощо)
- Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, розподіл реалізованого прибутку, участь працівників в управлінні капіталом, правила приватизації тощо)

- Взаємозалежність виробничих завдань (виконання завдання, план одного підрозділу може залежати від роботи іншого).
- Конфліктні вимоги виробничого процесу (необхідність виходу за межі графіка та економії електроенергії, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції тощо)[12].

У психології управління основними причинами конфліктів є відповідні об'єктивні та суб'єктивні фактори управління. Нижченаведені передумови виникнення конфліктної ситуації будуть стосуватись соціальної моделі «керівник-підлеглий» [40].

До об'єктивних причин управлінських конфліктів є ряд факторів процесу управління:

- Невідповідність функцій, які виконує підлеглий, його особистісним характеристикам. Підлеглий сприймається крізь призму функцій, які він виконує в організації, зникає зв'язок з ним як з «особистістю»;
- Відсутність чіткого розподілу функціональної відповідальності між керівниками, начальством і підлеглими. У результаті виникає ситуація, коли підлеглий отримує вказівки від кількох керівників, один не говорить іншому, ніякої відповідальності;
- Протиріччя між обов'язками та повноваженнями, між функціями людини та способом їх виконання, між обсягом відповідальності та повноваженнями у цій сфері управління;
- Недостатня підготовленість фахівців до окремих видів управлінської діяльності [28].

Суб'єктивними причинами конфліктів в управлінні є соціально-психологічні фактори (суб'єктивна сторона процесу управління та особистісні причини):

- Керівники приймають помилкові, необґрунтовані та неоптимальні рішення;
- Надмірна опіка і контроль, особливо з боку досвідчених працівників;

- Низький авторитет конкретного керівника серед його підлеглих;
- Порухення системи оплати праці, розробленої керівником для підвищення ефективності роботи.

До особистих причин дослідники відносять:

- Низька культура спілкування з обох сторін;
- Вибір неправильного стилю керівництва керівником;
- Намагання керівників утверджується власний авторитет за будь-яких обставин, і зокрема утверджувати власну непогрішність у прийнятті рішень;
- Загальна напруженість у стосунках, емоційна нестабільність, агресивність.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може бути найбільшою помилкою керівника. Згідно з дослідженнями психологів, основні конфлікти в сфері трудових відносин виникають між керівниками і підлеглими (про це заявили 80% респондентів), а конфлікти, пов'язані з міжособистісними відносинами, складають 20%. У 60-80% відповідей співробітники звинувачують конфлікт, а в інших випадках своїх керівників. 75% респондентів звинувачують у тривалості конфлікту керівника, і лише 15% - себе. До 30% усіх конфліктів залишаються невирішеними [41].

Тому важливим аспектом попередження або вирішення управлінських конфліктів є вміння керівника «бачити» і аналізувати ознаки конфлікту, що насувається.

Симптоми конфліктної ситуації:

- Підвищення емоційної напруги;
- Кардинальна зміна способу роботи;
- Дії, що порушують чийось гідність;
- Збільшення локальних конфліктів;
- Видиме розшарування комплексу на групи з дуже різним розташуванням;
- Втрата довіри серед колег;

- Поширення наклепу;
- Спонтанні міні-зустрічі;
- Негативна оцінка ситуації в організації (колективі), життя і діяльності співробітників і посадових осіб;
- Дискусії про негативні чинники та бойові стосунки, конфлікти стають основними темами розмов в організації [34].

Але найголовніше в конфлікті – знати, як його уникнути. Такі конфлікти, як хвороби, легше попередити, ніж потім вирішувати [4].

До об'єктивних факторів попередження конфлікту відносяться:

- Умови, організація та оплата праці;
- Узгодженість і чіткість розподілу прав і обов'язків;
- Планування і темп роботи;
- Рівень технології;
- Забезпечення ресурсами;
- Високий ступінь трудової та управлінської дисципліни;
- Житлові умови тощо [28].

Важливим аспектом безконфліктного управління є суб'єктивні фактори процесу управління:

- Наявність і використання різних стилів керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального) залежно від ситуації в процесу управління;
- Створення позитивного психологічного та морального клімату;
- Повага до правил і неупередженість до людей;
- Турбота, увага та повага до людей;
- Дружба і допомога;
- Оволодіти прийомами конструктивної критики;
- Адміністративна самокритика;
- Здатність поставити себе на місце іншого;
- Вміти добре слухати інших;
- Оволодіння методами переконання;

- Примноження честі і гідності особи [26; 34];

1.3. Методологічне обґрунтування моделі дослідження та характеристика груп досліджуваних

Структура та організація дослідження конфлікту в організації

Метою мого емпіричного дослідження є здійснити діагностику конфліктів в організації на прикладі «Фло Рітейл Юкрейн». Для реалізації, мною було створено вибірку досліджуваних, яка зазначена у таблиці 2.1. та описано етапи проведення дослідження.

Таблиця 2.1.

Характеристика вибірки досліджуваних

Назва	Характеристика
Мета	Здійснити діагностику можливостей прояву конфліктної взаємодії в організації в сфері торгівлі на прикладі «Фло Рітейл Юкрейн».
Учасники дослідження	30 осіб віком від 18 до 30 років, серед яких 20 осіб – жінки, 10 осіб – чоловіки.
Форма проведення дослідження	Групова, офлайн.
Місце та час проведення дослідження	Мережа магазинів «Фло Рітейл Юкрейн», січень 2023 року
Методики дослідження	Методика Г. Айзенка «Визначення темпераменту особистості», методику Н. Холла «Дослідження рівня емоційного інтелекту» та тест на визначення рівня комунікабельності особистості (за Р. Зозуляк-Случик).

Процедура емпіричного дослідження здійснювалась низькою етапів:

- Перший етап – теоретичний аналіз наукових підходів до розв’язання проблем конфліктної взаємодії, психологічних особливостей подолання конфліктної взаємодії в організаціях, які характеризуються: класифікацією, передумовою та способами подолання конфліктів;
- Другий етап – практична підготовка матеріалу для дослідження, формування вибірки, відбір емпіричних методик;
- Третій етап – проведення дослідження;
- Четвертий етап – інтерпретація отриманих результатів, формування висновків.

Обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження прояву конфліктної взаємодії в торгівельній організації на прикладі «Фло Рітейл Юкрейн»

Для здійснення поставленого завдання, а саме - практично діагностувати працівників організації для попередження про конфліктну ситуацію, було використано наступний психодіагностичний інструментарій:

1. Опитувальник «Тип темпераменту» Г. Айзенка.

Мета: визначити тип темпераменту працівників організації.

Характеристика:

Сангвінік – особистість швидко адаптується до нових умов, швидко знаходить спільну мову з людьми, комунікабельна. Почуття можуть швидко виникати й так само зникати. У людей цього типу яскраво виражена міміка обличчя. Відсутність чіткої мети формує поверховість і нестабільність у професійній діяльності.

Флегматик – у флегматиків нові форми поведінки та думок виникають повільно, але стійко. Зазвичай ці особи спокійні, врівноважені, рідко зляться і не схильні до надмірної емоційності. Залежно від умов навколишнього

середовища, у нього можуть розвиватись позитивні якості (наполегливість, глибина думки тощо) або яскраві негативні риси характеру (розкутість, лінь, примхливість).

Холерик – холерики характеризуються підвищеною збудливістю і високою емоційністю. Прояв цього темпераменту багато в чому залежить від спрямованості особистості. У професійній діяльності вона зосереджена на ініціативі, енергії принциповості. Там де немає багатства духовного життя, характер холерика проявляється негативно.

Меланхолік – реакція особи зазвичай відповідає силі подразника. У людей з таким типом темпераменту зовнішнє гальмування особливо сильне. Йому важко зосередитися. Сильні подразники зазвичай викликають тривалу гальмівну реакцію. У стабільних життєвих умовах, меланхолік характеризується змістовністю і глибиною. При негативних ситуаціях, меланхолік стає замкнутим і тривожним [22; 36].

2. Методика «Емоційний інтелект» Н. Холла.

Мета: визначити рівень емоційного інтелекту працівників організації.

Характеристика:

Високий рівень – гармонія з самим собою і оточуючими людьми; наявність індивідуальної системи цінностей, яка направляє особистість по життю; здатність розуміти позитивні і негативні сторони; здатність розуміти, приймати і відчувати почуття інших людей; прагнення до саморозвитку;

Середній рівень – високий рівень самоконтролю; здатність високо оцінювати себе; відчуття психологічної наповненості та позитивного ставлення до себе; розуміння емоцій інших людей;

Низький рівень – низький рівень самоконтролю; здатність оцінювати себе низько; висока ситуативна обумовленість; низька здатність до відчуття та розуміння емоцій інших людей; емоційна реакція за механізмом умовного рефлекса [18].

3. Тест на рівень комунікабельності (за Р. Зозуляк-Слущик).

Мета: визначити рівень комунікабельності працівників організації.

Характеристика:

28-24 бали – низький рівень комунікабельності. Особистість надає перевагу усамітненню. Всі колективні справи можуть роздратувати і при кожному зручному випадку, вони намагаються від них ухилитись. Особистість не схильна проявляти ініціативу для початку діалогу. Приятелів небагато, хоча один друг є, хоча він може пробачати замкнутість свого товариша. Перехід на інше місце навчання чи роботи – лякає через необхідність побудови нових контактів. Втім, буває, що захопившись справою, особистість забуває про свою відлюдкуватість і стає комунікальною людиною.

23-14 балів – середній рівень комунікабельності. В незнайомій компанії особистість почуває себе в своїй тарілці. Нові знайомства не бентежать, але вони можуть бути короткочасні. В розмові вони завжди можуть поділитись своєю думкою, проте в дискусію вступають рідко. Дякуючи допитливості, особистість вислуховує кожного співрозмовника. До їх достоїнств потрібно віднести і те, що вони не заперечують, не гарячкують, а прагнуть переконати. Нові контакти даються легко і просто.

13 і менше балів – високий рівень комунікабельності. Цим особам не заважало б трохи зменшити свою допитливість, дещо говорити менше, а головне – менше висловлюватись з будь-якого приводу. Вони люблять бути в центрі уваги. Відмовляти від прохання ці особи не вміють, навіть коли не в силах їх виконати. Головне що треба навчитись, так це ретельності та вмінню не пасувати перед труднощами. Про таких кажуть «свої в компанії». Спілкуватися, бути на людей – їх потреба. Жодну справу повз себе не пропускають, особливо якщо робити нічого. Ці особи здатні вступати у розмову, навіть, коли не уявляють про що йде мова. Розпочати справу набагато важливіше, ніж її закінчити. Оточуючи відносяться до цих людей доброзичливо, проте з деяким сумнівом. Через міру можуть бути образливі [20].

Висновки до першого розділу

Отже, було здійснено аналіз наукових підходів у вивчення конфліктної взаємодії в психологічній літературі. Завдяки цьому було виявлено, що починаючи з античних часів, Геракліт вважав, що все на світі народилось з ворожнечі й розбрату, що єдиний закон, який керує всесвітом – це війна, батько й цар усього. Це були перші спроби позитивного трактування боротьби в процесі суспільного розвитку через її проблемність і конфліктність.

З середини 20 століття йде активний розвиток науково-практичного розуміння конфлікту. По-перше, було запропоновано модель балансу суспільства, заснована на методології структурно-функціонального аналізу. В ній соціум сприймається як єдине ціле, в якому гармонійно працюють його елементи. Представники цього напрямку, такі як Т. Парсонс, вбачали роль механізмів саморегуляції суспільного життя, що підтримують стабільність усієї системи, визнавали конфлікт характерним людського суспільства явищем. Парсонс вважає конфлікт деструктивним, дисфункціональним і руйнівним.

Австрійський психолог З. Фрейд створив одну з перших концепцій теорії конфлікту – психоаналіз. Відповідно до його теорії, виникнення і розвиток внутрішньоособистісного конфлікту визначається несвідомою психічною силою всередині індивіда, найважливішою з яких є лібідо і потреба вижити у ворожому соціальному середовищі. Навколишні заборони завдають психічної травми, пригнічують енергію несвідомих імпульсів, які блукають у вигляді невротичних синдромів. З. Фрейд наголошував на необхідності пошуку причин міжособистісних конфліктів у несвідомому.

Було виявлено психологічні особливості конфліктної взаємодії, яка характеризується: класифікація конфлікту розподіляється на міжособистісний конфлікт (між людьми), міжгруповий конфлікт (між групою осіб), між групою

та особою. До причин відносять: суб'єктивні (керівник робить необдумані дії, функції та обов'язки розподілені хаотично), об'єктивні (умови праці, рівень заробітної плати тощо).

Кінцевою метою здійсненого наукового аналізу, було відібрано психодіагностичний інструментарій дослідження, який зміг би виявити внутрішні психологічні особливості працівників для діагностики та попередження про конфлікт взаємодію.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз результатів дослідження за методикою Г. Айзенка на визначення темпераменту працівників

Для надійного відображення аналізу дослідження, мною було систематизовано та узагальнено отримані дані респондентів, тому результати за першою методикою зображено на рисунку 2.1.

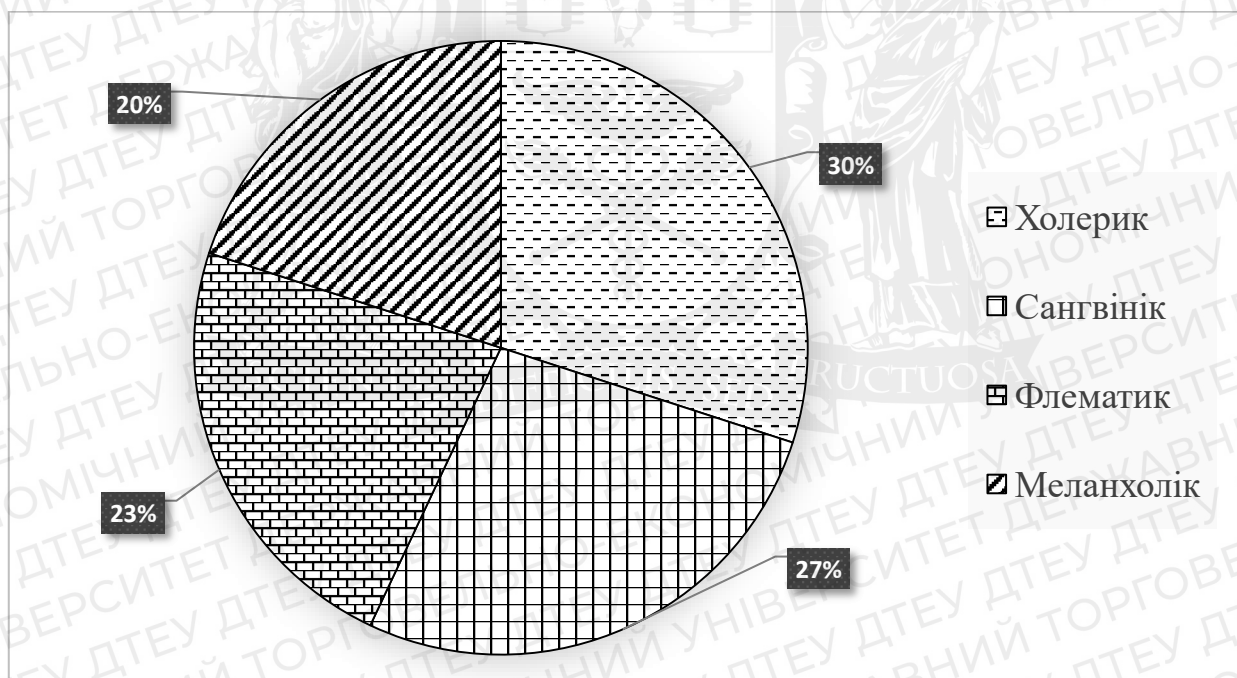


Рис. 2.1. Результати досліджуваних за опитувальником «Тип темпераменту» Г. Айзенка [розроблене автором]

Узагальнені показники працівників організації «Фло Рітейл Юкрейн» мають таку характеристику:

30% досліджуваних – холерики. У професійній діяльності ці особи характеризуються відчуттям запалу та азарту. Їх приваблює ризик й активне дозвілля. Вони схильні переоцінювати свої можливості, що призводить до

морального перевтомлення. У спілкуванні холерики імпульсивні, схильні до бурхливих емоцій, проте відкриті та щирі. Для них важливо розпочати справу, а результат чи її кінець – немає для них значення. Прикметні риси у роботі – швидкість, комунікативність, енергійність.

27% досліджуваних – сангвініки. У професійній діяльності вони характеризуються високою працездатністю, довгою концентрацією уваги на поставленому завданні та легкому переключенню. У колективі сангвініки зазвичай доброзичливі, щирі, відкриті. Вони можуть мати велике коло контактів, проте мають кілька справжніх друзів. У спілкування вони демонструють себе урівноважено, спокійно та оптимістично. Іноді їх самооцінка може бути злегка завищеною.

23% досліджуваних – флегматики. У професійній діяльності вони характеризуються повільним мовленням, стресостійкістю, відсутності метушні, проте їх робота зазвичай якісно зроблена. З оточуючими флегматик поводить себе врівноважено, спокійно. Їм властивий довгий аналіз певної ситуації або коли необхідно приймати важливе рішення. Для високої працездатності флегматикам необхідно перебувати у помірному середовищі, де вони зможуть налаштуватись на свій темп й просто виконувати власну роботу. Зазвичай вони можуть закінчувати почату роботу, проте їм необхідно довгий час для налаштування на нову.

20% досліджуваних – меланхоліки. У професійній діяльності вони характеризуються відлюдністю, малокоунктністю та власному темпу роботи. Вони важко переживають невдачі й гостро реагують на критик, тому їм необхідна підтримка та компліменти стосовно власної роботи. Меланхоліки на робочу місці педантичні, прискіпливі та старанні. Їх коло спілкування дуже обмежене, тому що вони схильні швидко прив'язуватись до людей (див. Додаток А).

2.2. Аналіз результатів дослідження за методикою Н. Холла емоційного інтелекту працівників

Результати рівня емоційного інтелекту працівників організації «Фло Рітейл Юкрейн» представлено на рисунку 3.2.

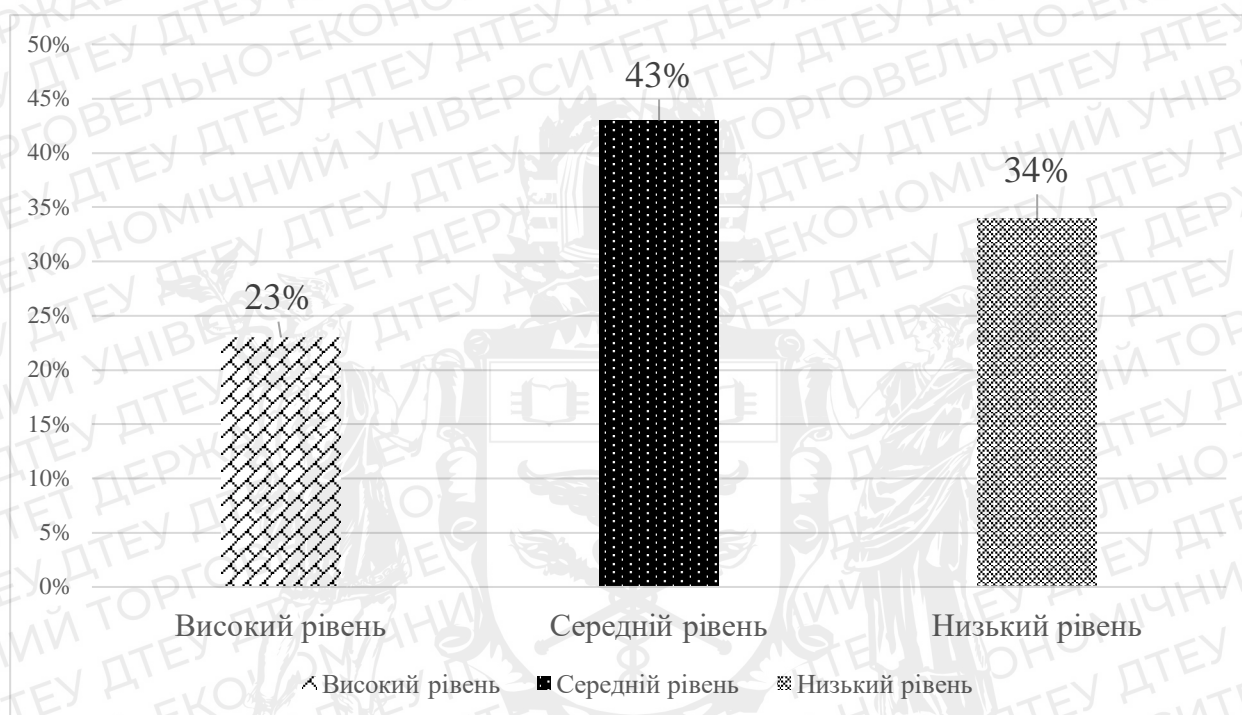


Рис. 2.2. Результати досліджуваних за методикою «Емоційний інтелект» Н. Холла [розроблене автором]

43% досліджуваних мають середній рівень емоційного інтелекту. У професійній діяльності вони характеризуються помірним рівнем емпатії, тобто наявна властивість розпізнавання емоцій інших людей, проте це не доходить до глибинного аналізу. Зазвичай, це допомагає їм зрозуміти потребу керівника або колеги, щоб якісно виконати завдання. Аналіз власних відчуттів також на помірному рівні. Якщо вони відчують що втомились, то ймовірніше за все ще годину посидять за роботу і тільки потім відпочинуть.

34% досліджуваних мають низький рівень емоційного інтелекту. Це говорить про те, що у професійній діяльності вони не завжди розуміють потреби інших людей, через що потім схильні перероблювати вже готову роботу. Їм важко дається виявити та проаналізувати коли їх колега не хоче

спілкуватись або коли керівник незадоволений їх роботою. Ці особи вірогідніше за все будуть перепрацьовувати, брати додаткові дні для роботи, оскільки вони не можуть спіймати момент, коли їх тіло та емоційний стан вже виснажені.

23% досліджуваних мають високий рівень емоційного інтелекту. Ці особи схильні проявляти емпатію по відношенню до інших за рахунок чого легко розуміють поставлене завдання перед ними. У побудові взаємовідносин це проявляється як активне слухання та співчуття, що створює комфортний простір для їх кола спілкування. По відношенню до себе, вони звикли прислуховуватись до своїх емоцій та почуттів, тому, коли необхідно, ці особи зможуть припинити роботу та дати собі час на відпочинок (див. Додаток Б).

2.3. Аналіз результатів дослідження за тестом на рівень комунікабельності (за Р. Зозуля-Случик)

Результати тесту на рівень комунікабельності працівників організації «Фло Рітейл Юкрейн» представлено на рисунку 2.3.

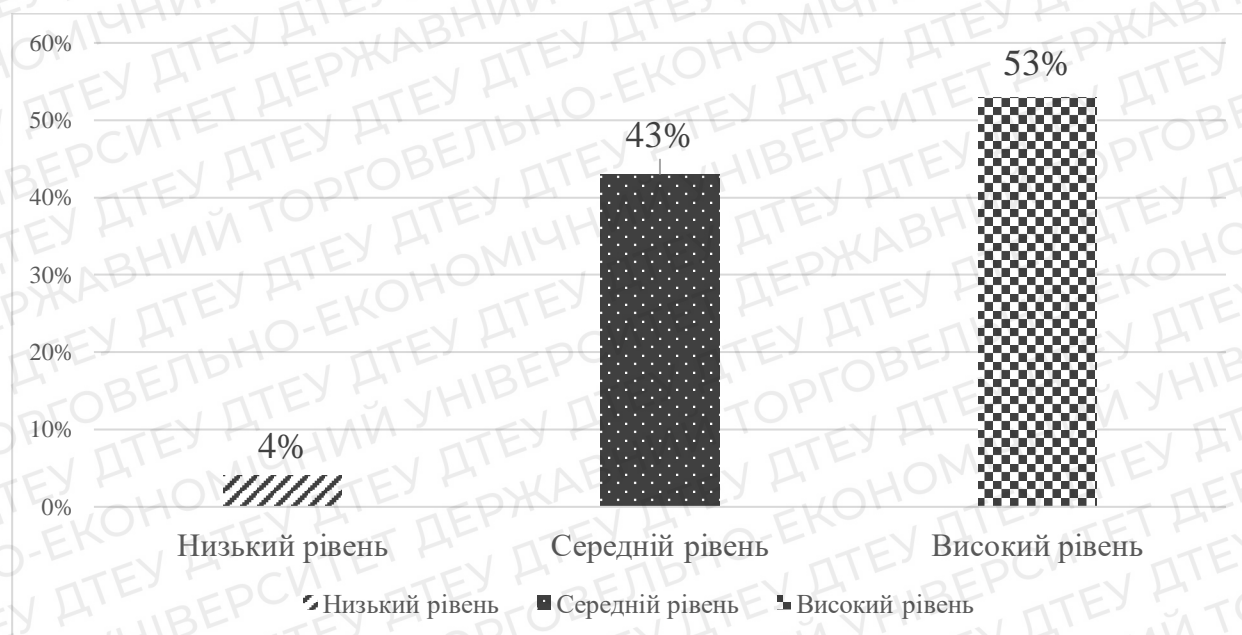


Рис. 2.3. Результати досліджуваних за тестом на рівень комунікабельності

[розроблене автором]

53% досліджуваних працівників мають високий рівень комунікабельності. Ці працівники дуже допитливі, а іноді через міру. Для них буде корисно спочатку послухати, а потім висловлювати свою думку. У професійній діяльності їх рівень комунікабельності характеризується важкістю у відмові від певного завдання, навіть коли вони не в силах її виконати. Частіше за все можуть здатись перед виникненням ряду труднощів, що значно сповільнить їх роботу. У компанії колеги почувуються себе легко, знаходяться «в своїй тарілці». Проте, їх комунікабельність доходить до такого рівня, що вони вступають у діалог на тему, яку навіть не розуміють.

43% досліджуваних працівників мають середній рівень комунікабельності. У професійній діяльності ці особи проявляються як активні слухачі за рахунок їх допитливості. Побудова взаємовідносин з колегами та керівниками дається достатньо легко. До роботи відносяться серйозно і уважно. Їх висока продуктивність досягається за рахунок балансу між відпочинком та роботою. Їм легко будувати нові взаємовідносини з колегами, просити допомогу у разі чого. Проте, може статись таке, що вони трішки віддаляться від людей на деякий час. Це пов'язано з бажанням побути на самоті та відновити сили на комунікацію.

4% досліджуваних працівників мають низький рівень комунікабельності. У професійній діяльності їм важко встановити контакт з оточуючими. Серед друзів колег може бути тільки один, з яким постійно в комунікації. Зазвичай такі особи обирають сферу роботи, де вони можуть просто робити щось самостійно (див. Додаток В).

Роблячи загальний висновок, то більшість працівників мають високий рівень комунікабельності. Сфера торгівлі базується на комунікації з великим потоком людей будь-якої діяльності. Також, більшість досліджуваних знаходяться на посаді консультантів, що може бути однією з причин такого високого показника.

2.4. Узагальнена характеристика результатів емпіричного дослідження конфліктної взаємодії у «Фло Рітейл Юкрейн»

Загальна характеристика досліджуваних працівників за трьома методиками зображена у таблиці 2.1.

Табл. 2.1.

Узагальнена характеристика результатів досліджуваних за трьома методиками

Тип темпераменту	Рівень емоційного інтелекту			Рівень комунікабельності		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Холерик	11%	55,5%	33,5%	54,5%	44,5%	-
Флегматик	28,5%	43%	28,5%	86%	13%	-
Сангвінік	-	62,5%	37,5%	37,5%	50%	12,5%
Меланхолік	67%	-	23%	50%	50%	-

Серед холериків переважають ті досліджувані, які мають середній рівень емоційного інтелекту, а саме – 55,5% працівників. Цей показник є ознакою адекватної самооцінки та базисної емпатії до оточуючих. Взагалі, ці особи є екстравертами, тому при побудові взаємовідносин їм необхідно розуміти як їх оточення ставиться до нього, наприклад, сміється з нього чи навпаки відверто радіє разом з ним. Це підтверджується тим, що серед досліджуваних переважає високий рівень комунікабельності – 54,5% працівників. При ході конфліктної взаємодії, холерики по природі завжди агресивні, можуть стати причиною виникнення спору. Проте, працівники з цим типом темпераменту відносно можуть спровокувати конфлікт, проте завдяки наявному середньому рівню емоційного інтелекту, вони зможуть через деякий час вибачитись, а потім шукати шляхи вирішення.

Серед флегматиків переважають ті досліджувані, які мають середній рівень емоційного інтелекту, а саме – 43% працівників. Флегматики по природі

є дуже спокійними, врівноваженими. Це навіть виявляється у тембрі їх голосу. Базовий рівень емпатії допомагає їм правильно зрозуміти поставлені завдання у професійній діяльності, відрізнити емоції інших людей для побудови сталих взаємовідносин. Досліджувані працівники флегматики мають високий рівень комунікабельності – 86% працівників. При побудові взаємовідносин з колегами, вони виявляють активність, намагаються визначити їх інтереси, мати глибоку особисту думку, щоб вразити інших. У такому випадку вони не стануть ініціаторами конфліктної ситуації. Якщо так станеться, що хтось інший спровокує його, то флегматики за своїми властивостями спокійно вислухають претензії або невдоволення особи, після чого будуть йти на компроміс через наявність високого рівня комунікабельності.

Серед сангвініків переважають ті досліджувані, які мають середній рівень емоційного інтелекту – 62,5% працівників. Сангвініки є досить активними, позитивними і цікавими співрозмовниками. Проте є випадки, коли їм деякий час необхідно залишитись на самоті, щоб проаналізувати свої діалоги та поведінку серед колег. Середній рівень емоційного інтелекту допомагає їм встановлювати надійніші зв'язки з колегами. Наявність базової емпатії для сангвініків допомагає визначити позитивні та негативні емоції оточуючих, щоб вдосконалювати себе та свою поведінку. Таким чином вони доводять факт того, що вони є надійними і вірними друзями. Це підтверджується середнім рівнем комунікабельності, який отримали 50% працівників сангвініків. Вони спочатку будують зв'язки, потім доводять свою вірність через дії.

У випадку конфліктної ситуації, по-перше, сангвініки можуть стати їх організаторами, тільки коли їх інтереси або їх кола були зачеплені не самим приємним образом. Через свою активність, фаза конфлікту може бути довгою, проте дуже швидко вони приходять до тями. Після чого, за наявності середнього рівня комунікабельності, вони будуть вести діалог зі своїм супротивником, для того щоб зрозуміти його думку. На компроміс піти буде

важко, тому сангвініки виберуть позицію, щоб кожен залишився при своїх інтересах.

Серед меланхоліків переважають ті досліджувані, які мають високий рівень емоційного інтелекту. Меланхоліки мають дуже обмежене коло спілкування і по природі вони є інтровертами. Маючи більше друзів, вони будуть швидко втомлюватись, навіть якщо будуть намагатись знаходити сили у діалозі. Їм необхідно приблизно на тиждень побути на самоті, щоб відновити власний внутрішній ресурс. Високий рівень емоційного інтелекту виступає для них помічником, тому що за рахунок його вони глибоко дізнаються про друга, слідкують за їх звичками, знають всі інтереси та розрізняють будь-яке почуття, навіть коли їх товариш намагається це приховати. Серед працівників меланхоліків є 50% осіб, які мають високий рівень комунікабельності й 50% осіб, які мають низький рівень. Для меланхоліків, які мають високий рівень – вони є чудовими і дуже цікавими співрозмовниками. Так, є ситуації, коли їх думка може не відноситись до теми розмови, проте всі про це швидко забудуть. У такому випадку конфліктна ситуація може виникнути за рахунок того, що інша особа стане її організатором. Працівники меланхоліки дуже швидко зрозуміють у чому справа, можуть не сперечатись і не доводити ситуацію до активної фази, тому будуть пропонувати варіанти компромісу чи навпаки, так щоб їх супротивник мав перемогу.

Для меланхоліків, які мають середній рівень – при випадку конфлікту, є вірогідність, що вони будуть просто стояти, мовчати і згоджуватись з усім через обмеженість внутрішнього ресурсу або невміння переконувати іншу людину.

Узагальнюючи здійснений аналіз працівників «Фло Рітейл Юкрейн» за трьома методиками, можна дійти до короткого висновку:

- ініціатором конфлікту може стати холерик та сангвінік (в окремих ситуаціях);
- доведуть до кінцевої точки конфліктної взаємодії холерики(при

наявності низького рівня емоційного інтелекту);

- зможуть знайти компроміс – флегматики, сангвініки, меланхоліки(при наявності високого рівня комунікабельності);
- будуть мовчати і з усім погоджуватись – меланхоліки (при середнього рівня комунікабельності);

2.5. Психологічна програма «Формування стратегії подолання конфліктної взаємодії в організації»

Для підвищення та розвитку конкурентоспроможності «організації повинні підтримувати ефективну комунікацію для сприяння гармонійного робочого середовища. Незадоволенні працівники та неефективне керівництво занадто часто призводять до неякісного продукту, поганого обслуговування клієнтів і втрат. За відсутності конфлікту, процес вирішення спорів відрізняється від судового розгляду, який створює незадоволення та підвищує продуктивність, можна спостерігати тенденцію до вирішення конфліктів на робочому місці за допомогою посередництва, а не судового розгляду чи інших традиційних методів вирішення спорів. Медіація – це процес, у якому сторони ведуть переговори та вирішують спір із допомогою кваліфікованої нестральної особи. Вона може бути використана для різних цілей, таких як укладення контракту, переговори про партнерство, створення нової компанії, ліквідація існуючої компанії або вирішення особистих суперечок» [50].

Тому в сучасних умовах організаційна діяльність спеціалізованого посередництва може мати місце у вирішенні конфліктних ситуацій за участю третьої сторони, яка доведе процес вирішення конфлікту до кінця та знайде рішення для узгоджених компромісів.

Першою формою можливої ситуації виникнення конфлікту це лідер підприємства проти іншого керівника організації. У такому випадку,

обов'язковим є залучення медіатора.

Медіаторами у вирішенні організаційних спорів можуть бути фізичні особи, суб'єкти господарювання, національні або міжнародні корпоративні структури, які стали учасниками спору щодо ведення організаційної діяльності. Роль комерційного посередника полягає в тому, щоб допомогти сторонам визначити пріоритети їхніх організаційних інтересів, подолати перешкоди на шляху вирішення спору та сприяти спілкуванню між сторонами для досягнення дружнього рішення.

«Комерційне посередництво можна використовувати для вирішення внутрішніх і зовнішніх конфліктів. Джерелом конфлікту зазвичай є відчуття, що сторони не чують, не цінують і не розуміють. Медіатор – це нетральний спостерігач, який не втручається в емоційну атмосферу і здатний проникнути в суть справи та відкрити дискусію щодо вирішення суперечки. У медіації сторони добровільно беруть участь у процесі і таким чином значно зменшують страх і тривогу. Нейтральне та безпечне середовище, запропоноване медіатором, відкриває двері для ефективної комунікації між сторонами. Кваліфікований медіатор вчиться працювати в емоційно насиченій атмосфері, яка часто супроводжує трудові чи ділові суперечки. Просте вибачення або незначна зміна політики бізнес-підрозділу достатньо, щоб виграти або зробити обидві сторони щасливими» [50].

Слід зазначити, що «медіація підходить лише для сторін організаційного спору, які бажають брати участь у його вирішенні. Як і переговори, медіація спрямована на досягнення результату для всіх залучених сторін. Це привабливий варіант для людей, які хочуть уникнути публічного характеру суперечок. Процес медіації зазвичай набагато швидший, ніж судовий процес, а пов'язані з ним витрати можуть бути значно нижчими» [52].

Вирішення організаційного конфлікту складається з наступних кроків:

- Усвідомлення проблеми та визначення предмета конфлікту: учасники підприємницької діяльності знаходять, про що їм потрібно домовитися, а які

елементи правовідносин між ними є незрозумілими та невизначеними, створюючи перешкоду для просування ділових інтересів, визначається предметом спорту та позиція сторін;

- Вибрати стратегію і тактику вирішення конфліктів: кожен учасник конфлікту визначає для себе, як він буде вирішувати організаційний спір, яких результатів він хоче досягнути насамперед, порівнює їх з можливими витратами, які йому доведеться понести для досягнення цих цілей. Визначається послідовність дій, які приведуть до вирішення проблемної ситуації. На цьому етапі розглядаються ризики, вирішується процес вирішення спору та приймається рішення на користь однієї з альтернатив включаючи судовий процес або врегулювання. Визначаються можливі перешкоди для досягнення мети обраним шляхом;

- Знаходження способів вирішення спорів: обговорюються варіанти вирішення спору, запропоновані всіма сторонами, встановлюються спільні інтереси сторін. Якщо врегулювати або вирішити конфлікт іншим способом неможливо, сторони використовують альтернативні варіанти. Якщо є ознаки спору, сторони можуть звернутися до суду або домовитися про передачу на розгляд арбітражу;

- Встановлення умов примирення: точні умови досягнення рішення визначаються в мировій угоді або іншим чином;

- Виконання прийнятого рішення: вчиняються дії на виконання спільно прийнятого рішення. Якщо будь-яка сторона не дотримується, врегулювання в суді чи арбітражі не перешкоджає, але підлягає вирішенню спору.

Більшого успіху можна досягти, враховуючи інтереси всіх залучених сторін і розглядаючи суперечку як загальну проблему, яка має бути вирішена шляхом консенсусу в інтересах усіх (якщо одна зі сторін не заперечує). Тільки так можна зробити дійсно значущі кроки щодо іншої сторони та забезпечити добровільне виконання договору після вирішення спору. Прийняття мирової

угоди всупереч інтересам будь-якої зі сторін може призвести до подальших позовів і судових розглядів.

Замість того, щоб вдаватися до судового процесу, де є очевидний переможець, медіатор намагається привести сторони до взаємоприйняттого рішення. Таким чином посередник вирівнює ігрове поле, і кожен так чи інакше виграє. Коли медіація є успішною, сторони залишають процес. Зміни у внутрішньому функціонуванні компанії в результаті процесу найму може лише покращити компанію в цілому. Перехід до більш позитивного способу вирішення спорів демонструє готовність компанії підтримувати хороші комунікації та цінність як для співробітників, так і для потенційних споживачів.

Медіація зазвичай є інтерактивним методом вирішення трудових спорів, оскільки медіація зосереджена на вирішенні спорів, а не на дослідженні мотивів сторін. Виділяється специфічні здібності, знання та навички медіаторів:

- 1) Уважно слухати, спостерігати і запам'ятовувати не тільки слова партнера, а і його поведінку;
- 2) Створення простого та прозорого спілкування між учасниками конфліктних ситуація;
- 3) Вказівка на схожість і відмінність у поглядах воюючих сторін;
- 4) Аналіз інформації про проблему;
- 5) Діагностика та підтримка ефективної поведінки;
- 6) Встановлення ефективної моделі поведінки;
- 7) Забезпечення зворотного зв'язку між учасниками процесу, виключаючи «наступальну» і «оборонну» форми спілкування;
- 8) Формування довіри між учасниками процесу медіації;
- 9) Підтримка конструктивних дій сторін;
- 10) Бути терплячим [11, с. 63].

«Треба бути обережним, щоб не «редагувати» речі, які взагалі не варто

змінювати, або робити це неправильно. Наприклад міжнародний досвід показує, що медіатор не повинен бути фахівцем в якійсь галузі, а повинен робити свою справу». «Треба уникати порад і консультацій. Психологічна чи юридична підготовка не лише допомагає, а й дає час, адже без оцінного підходу до правильності рішень з точки зору юридичної практики медіатору дуже важко щось робити. Людина, яка може стати медіатором, повинна володіти особистісними рисами та навичками, що відповідають «профілю», тобто бути емоційно зрілою людиною, з активним слуханням та співпереживанням, інакше лідери ринку юридичних послуг підтримують фахівців, які активно виявляють інтерес до набуття навичок, можливо тому і є лідерами?» [16; 29].

Другою формою можливого виникнення конфліктної ситуації є спір між підлеглими. У такому випадку, до загальних способів вирішення конфліктних ситуацій у колективі прийнято вважати такі варіанти:

- 1) Втеча – прагнення уникнути конфлікту;
- 2) Згладжування – тип поведінки, при якому не спостерігається ознак майбутнього конфлікту, активно запобігається його прояву, розв'язуються або стираються розбіжності між сторонами;
- 3) Примус – це контроль за ситуацією та регулювання її розвитку;
Змушувати можна фізично або психологічно. Перший варіант – заподіяння тілесної шкоди, другий – погрожування звільненням чи пониженням на посаді.
- 4) Компроміс – це таке вирішення проблеми, яке тимчасово задовольняє всі сторони, залучені в конфлікт;
- 5) Вирішення конфлікту є найбільш бажаним способом розвитку подій. Сторони знайомляться з аргументами «за» і «проти», досягають взаємних компромісів, вирішують критичні питання шляхом спільного прийняття рішень;
- 6) Переговори – спільні дії двох або більше суб'єктів, спрямовані на ефективне вирішення спірних питань, з оптимальним врахуванням потреб

кожної зі сторін [38]. Така поведінка доводить, що конфлікт не можна вирішити шляхом насильства та погрозами. Це переговори, які допомагають справедливо вирішувати наявні проблеми шляхом обговорення, консультацій та спільного прийняття рішень [14; 33].

Щоб уникнути конфліктів між працівниками, необхідно їх зблизити: розвивати професійну та особистісні контакти між працівниками, викладати нові традиції, підвищувати авторитет у колективі, чітко визначати права, відповідальність та обов'язки.

Для вирішення конфліктів часто використовується стратегія, яка складається з наступних кроків:

1. Необхідно визначити проблему в термінах цілей, а не рішень;
2. Визначення рішень, які приймаються за обидві сторони;
3. Орієнтація на вирішення конфлікту, а не на особистісні характеристики іншої сторони;
4. Створення атмосфери довіри, посилення взаємовпливу та обміну інформацією;
5. Створення позитивних взаємовідносин, виявлення співчуття та можливість прислуховуватись до думки іншої сторони, мінімізувати вираження гніву та погроз [32].

Роль керівника є визначальною у вирішенні конфліктів і керівництві поведінкою працівників. Керівник відповідно до займаної посади є особою, зацікавленою у підтримці функціонально-позитивних конфліктів, у попередженні та швидкому подоланні деструктивних ситуацій, що шкодять роботі та її негативним наслідкам. Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих та їх поведінку в конкретному конфлікті. Лідер у конфлікті може займати дві позиції: суб'єктивну (безпосередній учасник); посередник – арбітр (посередник сторін конфлікту).

Керівник як суб'єкт конфлікту виступає в ролі одного з опонентів,

відстоюючи свою точку зору, конкретні інтереси і позицію, яку він займає у відносинах з підлеглими або діловими партнерами з інших підрозділів (організацій). Діяльність керівника включає: аналіз конфліктної ситуації, збір інформації, перевірка її вірогідності, оцінка ситуації [35, с. 92]. Процес розв'язання конфлікту включає вибір способу, реалізацію обраного методу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття постконфліктної напруженості у суперницьких відносинах. Керівник може отримати інформацію про конфліктну ситуації різними каналами. Якщо отримані дані свідчать про небезпечний розвиток, керівник припиняє антагонізувати опонентів або обмежує їх взаємодію [35, с. 92].

Збір даних про конфлікти є частиною загального процесу аналітичної роботи. Йдеться про інформацію про протиріччя, що лежать в основі конфлікту, про його причини, позиції протиборчих учасників, про цілі, про їхні стосунки. Джерелами інформації є супротивники, їх начальники або підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх сімей. Розбираючи конфліктну ситуацію, керівник повинен розуміти суть проблеми, у чому полягають протиріччя між опонентами, хто є предметом ситуації. Лідер оцінює, на якій стадії розгортався конфлікт, яку шкоду завдали опоненти один одному [19].

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити цілі та інтереси сторін, чиї потреби не задовольняються, а отже породжують конфліктну поведінку. Іноді одному з супротивників краще відразу здатися, тому що предмет знаходиться поза його досяжністю. Також необхідно знати, де знаходяться конфліктні стосунки опонентів і їх поточний стан, щоб оцінити, хто яку сторону підтримує, і проаналізувати ставлення оточуючих до цієї ситуації. Необхідно вказати соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості суперників, їхнє формальне та неформальне становище в колективі [35, с. 93]. Одночасно з аналізом конфліктної ситуації керівник дає їй оцінку. Оцінюється рівень справедливості опонентів, можливі

результати конфлікту та його наслідки за різними варіантами розвитку подій.

Лідер оцінює власні варіанти вирішення.

На ефективність вирішення конфлікту впливає вибір керівником методу вирішення конфлікту. Керівник, який здійснює владу над підлеглими, може здійснювати всі види посередництва (суддя, посередник, помічник, спостерігач) [33, с. 293]. Існує два підходи розуміння ролі керівника у вирішенні конфліктів. По-перше, при виникненні спору, лідеру необхідно зайняти позицію посередника [21, с. 72]. Інший підхід полягає в тому, що керівник повинен мати можливість використовувати всі форми посередництва. Застосування обраного методу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного розгляду проблем, спільну роботу з опонентами та вирішення конфліктів. За згодою опонента, керівник може представити справу на зборах команди чи комісії, залучити до посередництві неформальних лідерів або друзів опонентів. Постконфліктний період характеризується переживаннями учасників, розуміння власної поведінки. Відбувається корекція самооцінки, домагання, відносини з партнером. Для зниження постконфліктної напруженості керівнику рекомендується уникнути негативних моментів у стосунках, упереджень. Необхідний достовірний, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Також важливо стежити за поведінкою опонентів і коригувати їхні дії, щоб нормалізувати відносини. Створене негативне ставлення може тривати певний час, і людина мимоволі відчуватиме антипатію до колишнього опонента, мимоволі висловлюватиме про нього негативні думки або навіть діятиме проти нього [24, с. 76]. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівнику продумати свої дії в конфлікті, оптимізуючи алгоритм вирішення конфлікту між підлеглими.

Тому, основним завданням керівника є вміння регулювати конфлікт на початковій стадії – розпізнавання та «входження». Масові дослідження показали, що якщо лідер «втручається та керує конфліктом» на початковій фазі,

конфлікт вирішується в 92% випадків, у 46% у фазі ескалації та в 5% на межі піку пристрастей, тобто конфлікти практично не вирішуються або вирішуються дуже рідко. Коли всі сили спрямовані на боротьбу (фаза «зриву»), відбувається падіння. І якщо конфлікт не буде вирішено в наступний період, він набуде нової сили, тому що в період занепаду в боротьбу можуть бути введені нові методи і ресурси. Слід також зазначити, що вирішення конфліктів сприяє стабілізації соціальної системи, оскільки одночасно усуваються джерела невдоволення. Ворогуючі угруповання, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більш охочі до співпраці, аніж до зіткнення [39]. Крім того, вирішення конфліктів може запобігти більш серйозним ситуаціям, які могли б виникнути інакше. Після закінчення конфлікту підвищується якість індивідуальних дій керівників і співробітників.

Висновки до другого розділу

У практичній частині роботи, було проведено емпіричне дослідження та здійснено інтерпретацію до кожної з визначених методик, а саме: опитувальник «Тип темпераменту» Г. Айзенка, методика «Емоційний інтелект» Н. Холла та тест на рівень комунікабельності (за Р. Зозуляк-Случик). Узагальнена характеристика отриманих результатів за психодіагностичним інструментарієм виявив:

- ініціатором конфлікту може стати холерик та сангвінік (в окремих ситуаціях);
- доведуть до кінцевої точки конфліктної взаємодії холерики(при наявності низького рівня емоційного інтелекту);
- зможуть знайти компроміс – флегматики, сангвініки, меланхоліки(при наявності високого рівня комунікабельності);
- будуть мовчати і з усім погоджуватись – меланхоліки (при наявності середнього рівня комунікабельності);

ВИСНОВОК

Відповідно до сформованої теми дослідження було виконано ряд поставлених завдань, а саме:

Було здійснено порівняльний аналіз наукових підходів до розв'язання проблеми конфліктної взаємодії, який виявив, що проблематика конфліктної взаємодії існувала, починаючи з античних часів. На той момент, конфлікт розглядався у глобальному аспекті через соціум. Будь-яке виникнення спору породжувало війни, революції та перевороти у державах. Такі дослідження та роздуми відбувались до 19 ст. Після чого відомі психологи, такі як З. Фрейд, К. Юнг, Е. Берн та інші, вивчали конфлікт через призму взаємодії людей один з одним.

Було визначено психологічні особливості діагностики та попередження конфліктної взаємодії в організаціях сфери надання послуг в торгівлі. Це відбувалось на основі аналізу наукового підґрунтя структури конфлікту - його класифікація та можливі причини виникнення на підприємстві. Класифікація конфлікту розподіляється на міжособистісний конфлікт (між людьми), міжгруповий конфлікт (між групою осіб), між групою та особою. До причин відносять: суб'єктивні (керівник робить необдумані дії, функції та обов'язки розподілені хаотично), об'єктивні (умови праці, рівень заробітної плати тощо).

Було практично діагностовано працівників організації для попередження про конфліктну ситуацію. Результати дослідження показали: холерики можуть стати ініціатори конфлікту, при низькому рівні комунікабельності та/або низькому рівні емпатії. В кращому випадку вони схильні знаходити компроміс з супротивником. Флегматики не будуть вступати в конфлікт в жодних обставинах при високому рівні комунікабельності. Вони спокійно вислухають претензії та наявні проблеми, після чого разом зі своїм супротивником будуть шукати спільні шляхи вирішення. Сангвініки можуть стати їх організаторами конфліктної взаємодії, тільки коли їх інтереси або їх кола були зачеплені не

самим приємним образом. Через свою активність, фаза конфлікту може бути довгою, проте дуже швидко вони приходять до тям. Після чого, за наявності середнього рівня комунікабельності, вони будуть вести діалог зі своїм супротивником, для того щоб зрозуміти його думку. На компроміс піти буде важко, тому сангвініки виберуть позицію, щоб кожен залишився при своїх інтересах. Меланхоліки при високому рівні комунікабельності будуть шукати шляхи вирішення конфлікту, навіть коли їх супротивник ще не закінчив пояснювати власну позицію. При низькому рівні – є вірогідність того, що вони просто погодяться зі всім сказаним, для того щоб не сперечатись та зберегти сили.

Було розроблено стратегію подолання конфліктних ситуацій. При виникненні конфліктної взаємодії між керівниками організації, найефективніший та швидший спосіб його вирішення – медіатор. Це особа, яка вислуховує обидва сторони та на основі проведеного аналізу, робить покроковий план, щоб обидві сторони залишились задоволені. При виникненні конфлікту між підлеглими, медіатором виступає керівник. Головна його задача – не допустити виникнення активної фази конфлікту, вислухати обидва сторони, надати їм підтримку та допомогти прийти до компромісу чи задоволенню власних потреб. Фактично, керівник виступає медіатором, тільки, якщо він зупинить цей процес – є вірогідність того, що продуктивність працівників знизиться, а наявні плани організації можуть змінитись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонечко І. Психологія міжособистісних відносин. Київ: Психолог, 2005. №28. С. 42-47.
2. Антонова Л.В., Довгань Л.Є. Конспект лекцій з курсу «Основи конфліктології». Київ: МАУП, 1995. 19 с.
3. Бандура А.М., Друзь В.А. Конфліктологія. Харків: Фоліо, 1997. 335 с.
4. Берлач А.І., В.В. Кондрюкова Конфліктологія: навч. посіб. для дист. навч. Київ: Університет «Україна», 2006. 203 с.
5. Боднар В. Концепція конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа. Науковий збірник Ужгородського університету. Міністерство освіти і науки України; Ужгородський національний університет. Редкол.: М. Вегеш (гол. ред.), В. Андрущенко та ін. Серія: Політологія, Соціологія, Філософія. Вип. 9. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2010. С. 8-12.
6. Боднар В. Політичні конфлікти і кризи в суспільному житті. Політологія. Підручник (За ред. М. Вегеша). Київ: «Знання», 2008. С. 202-224.
7. Боднар В. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера. Науковий збірник Ужгородського університету. Міністерство освіти і науки України; Ужгородський національний університет; Редкол.: М. Вегеш (гол. ред.), А. Андрущенко та ін. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія. Вип. 14. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2010. С. 8-12
8. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139.
9. Войчихова А. Природа та соціальна роль конфлікту. Психологія конфлікту та шляхи його розв'язання. Психологічна газета. 2006. № 15. С. 5-9.
10. Гагіна Н.В. Конструктивна взаємодія менеджера в ситуації конфлікту: стаття: 22.01.2009. Житомир, 2009. 10 с.
11. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження

та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів [Електронний ресурс]. Режим доступу:

http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm. (дата звернення: 10.05.2023)

12. Гриценко Н.В. Ефективність конфліктів в організації. Економічні науки — 2017. № 24 (1246). с. 3-6.

13. Домінська О.Я. Інновації в управлінні підприємством: теза, к.е.н., професор Липчук В.В. Львів, 2010. 4 с.

14. Дунай П. Конфлікти та шляхи їх подолання. Директор школи. 2001. № 13. С. 21-28

15. Смеляненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посіб. За заг. Ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.

16. Срьоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectyvy.pdf> (дата звернення: 10.05.2023)

17. Завірюха Л.А. Базові орієнтири життєвої компетентності особистості у сфері спілкування. Крок за кроком до життєвої компетентності та успіху: Мат-ли Всеукраїнської наук.-практичної конференції, 16-17 травня 2003 р. Київ, 2003. С. 98-99

18. Зарицька В.В. Методика виявлення рівня розвитку емоційного інтелекту особистості у студентському віці. Науковий вісник Миколаїв. держ. ун-ту ім. В. О. Сухомлинського : зб. наук. пр. за ред. С. Д. Максименка, Н. О. Євдокимової. Миколаїв: МДУ ім. В. Сухомлинського, 2011. Т. 2. Вип. 6. С. 120-124.

19. Здойма А.М. Вміння вирішувати конфлікти в колективі як важливий аспект діяльності сучасного менеджера [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_85134.doc.htm (дата звернення: 10.05.2023)

20. Зозуляк-Случик Р.В. Етика соціально-педагогічної діяльності:

навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: Симфонія форте, 2011. 212 с.

21. 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). Кривий Ріг, 2018 р. С. 48-51

22. Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Марченко В.М. Психологія: схеми, опорні конспекти, методики: навч. посібник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2018. 320 с.

23. Куковський А.Г. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів: стаття. Куковський А. Г. к.т.н., доцент, Познаховський В.А., к.е.н. доцент, Кизима В.П., к.т.н. Доцент. Рівне, 2014. 10 с.

24. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посібник. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2000. 512 с.

25. Москаленко В.В. Конфлікт. Практична психологія та соціальна робота. 2005. № 5. С. 13-15

26. Навчальні матеріали онлайн /2010-2020/: Психологія як наука. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pidruchniki.com/1584072037180/psihologiya/psihologiya> (дата звернення: 09.05.2023)

27. Нагаєв В.М. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 198 с.

28. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудових конфліктів. “Молодий вчений”, 2016. №4 (31). с. 561-564.

29. Островська О.А. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 34-38.

30. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. Київ: МАУП, 2003. 360 с.

31. Примуш М. Конфліктологія. Навчальний посібник Микола Васильович Примуш. Київ: Професіонал, 2006. 282 с.

32. Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/Психологія%20конфлікту%20Курс%20лекцій.pdf> (дата звернення: 10.05.2023)

33. Психологія переговорного процесу вирішення (розв'язання) конфліктів: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/inshe/peregovori-yakmetod-virishennya-konfliktu> (дата звернення: 10.05.2023)

34. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні: Гуманітарний вісник ЗДАІ. 2012. №48.

35. Скібіцька Л. І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

36. Скрипченко О.В., Волинська Л.В., Загальна психологія: підручник. Київ: Либідь, 2005. с. 317 – 328

37. Слободянюк А.В. Значення соціології як науки та навчальної дисципліни в сучасному українському суспільстві. Вісник “ВПП”. 2011. №1. С.16-20.

38. Способи розв'язання конфліктів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.br.com.ua/referats/Managment/29621.htm> (дата звернення: 10.05.2023).

39. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. Посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

40. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. Посібник. Київ: Кондор, 2004.172 с.

41. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.

42. Bialyszewski H. Teoretyczne problem sprzeczności I konfliktów społecznych. S.49-51.
43. Boulding K. Conflict and Defense. A General Theory. New York, 1962.
44. Coser L.A. Conflict. Social Aspect. International Encyclopedia of Social Science. David Sills (ed.). New York, 1968. Vol. 3. P. 233.
45. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California, 1959. P. 135.
46. Dahrenf R. Modern Social Conflict. Bratislava: Archa, 1991. 320 p.
47. Freund J. Polemologie, science des conflicts. Etudes Polemologiques, Revue Francuise de polemologie. 1972. Vol. IV.
48. Garuson W. The Strategy of Social Protest. Homewood, Illinois, 1975; Gurr T. Why Men Rebel. Prinston. 1970; Tilly G. From Mobilization to Revolution, 1978.
49. Mack R.W., Snyder R.C. The Analysis of Social Conflict. Toward an Overview and Synthesis. The Journal of Conflict Resolution. 1957. Vol. 1. P. 211-248.
50. Marta J. Papa. Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm> (дата звернення: 10.05.2023).
51. Morrison D.G., Stevenson H.M. Political Instability in Independent Black Africa: More Dimension of Conflict Behavior Within Nations. Journal of Conflict Resolution. Vol. XV. N 3. P.350.
52. Reading: Mediation. Business Law, Basics in American Law. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://courses.lumenlearning.com/masterybusinesslaw/chapter/mediation/> (дата звернення: 10.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Результати досліджуваних за методикою «Визначення типу
темпераменту Г. Айзенка»**

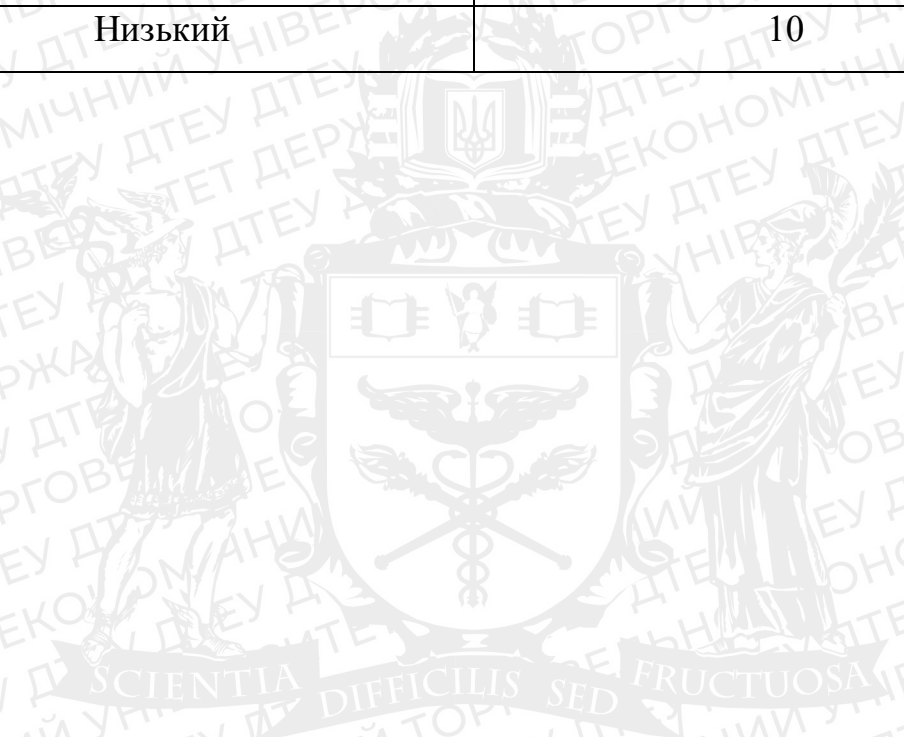
№	Екстраверсія/Інтроверсія	Нейротизм	Брехня	Темперамент
1	15	13	3	Холерик
2	14	17	2	Холерик
3	18	7	2	Сангвінік
4	10	10	2	Флегматик
5	14	10	3	Сангвінік
6	13	19	4	Холерик
7	6	12	3	Флегматик
8	14	15	3	Холерик
9	15	10	2	Сангвінік
10	10	12	3	Флегматик
11	17	13	4	Холерик
12	5	16	2	Меланхолік
13	9	13	2	Флегматик
14	20	19	2	Холерик
15	20	12	2	Сангвінік
16	7	19	3	Меланхолік
17	9	15	4	Меланхолік
18	15	16	4	Холерик
19	8	15	3	Меланхолік
20	15	9	2	Сангвінік
21	8	11	3	Флегматик

22	20	14	4	Холерик
23	10	9	4	Флегматик
24	19	8	3	Сангвінік
25	11	14	2	Меланхолік
26	12	11	2	Флегматик
27	18	8	3	Сангвінік
28	14	12	1	Сангвінік
29	17	14	2	Холерик
30	9	14	1	Меланхолік



Результати досліджуваних за методикою Н. Холла «Емоційний інтелект»

Рівень емоційного інтелекту	Кількість працівників
Високий	7
Середній	13
Низький	10



**Результати досліджуваних за методикою Тест на рівень
комунікабельності (за Р. Зозуляк-Случик)**

№	Кількість отриманих балів
1	12
2	14
3	23
4	14
5	16
6	7
7	10
8	6
9	11
10	9
11	16
12	22
13	11
14	17
15	24
16	14
17	22
18	14
19	9
20	15
21	13
22	21
23	9
24	12

25	10
26	13
27	10
28	15
29	6
30	13

