

УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ  
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь : магістр

на тему:

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН КОНФЛІКТУ У КОЛЕКТИВІ  
ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Виконала : здобувачка II курсу, 264 групи

спеціальності: 053 Психологія

освітньої програми Психологія

Руда Каріна Ігорівна

Керівник:

к. психол. н., професор

Тетяна ПЕРЕПЕЛЮК

Рецензент:

д. психол. н., професор

Олександр САФІН

Умань – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯВИЩА «КОНФЛІКТУ»	8
1.1. Поняття «конфлікту», його типологія	8
1.2. Причини появи конфліктів у трудовому колективі	16
РОЗДІЛ 2. СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ	22
2.1. Шляхи подолання конфліктних ситуацій у трудоному колективі	22
2.2. Методи діагностики конфліктів у колективі	37
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН КОНФЛІКТУ У КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	49
3.1. Емпіричне дослідження та інтерпретація результатів	49
3.2. Психологічні поради та рекомендації щодо профілактики появи та зниження рівня конфліктності у трудоному колективі	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному суспільстві, де взаємодія та співпраця в колективах визначають не лише успіх організацій, але й якість життя самого індивіда, проблеми конфліктів у колективі стають актуальними об'єктом вивчення. Психологія як наука про людську поведінку та ментальні процеси несе на собі завдання розгляду причин та наслідків конфліктів у групах, а також розробки ефективних стратегій їхнього подолання. Дослідження цієї проблематики спрямоване на розкриття глибинних механізмів міжособистісних та між групових конфліктів, з'ясування факторів, які сприяють їх виникненню, а також визначення оптимальних стратегій для їхнього подолання.

Зростання ролі командної роботи в різних сферах суспільства визначає необхідність усвідомлення та ефективного вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у колективах. Виробничі бригади, навчальні групи, наукові колективи, а також команди управління стикаються з різноманітними конфліктними ситуаціями, які можуть значно впливати на продуктивність та добробут всієї групи. Дослідження причин виникнення конфліктів у колективі та розробка ефективних методів їх подолання є критичним завданням для психології, адже воно може призвести до вдосконалення стратегій управління персоналом, підвищення робочої ефективності та покращення психосоціального клімату в організаціях.

Дослідження проблеми конфліктів у колективі має великий практичний вигляд і спрямоване на вироблення конкретних рекомендацій для виявлення та усунення конфліктних ситуацій у різних соціальних групах. Його результати можуть бути використані для вдосконалення програм управлінської психології, для тренінгів з розвитку міжособистісних навичок, а також для побудови конструктивного спілкування в колективі. Такий підхід не тільки дозволяє визначити причини конфліктів, але й надає практичні

рекомендації для їх вирішення, сприяючи покращенню якості взаємовідносин у колективі та забезпечуючи стійкий розвиток організацій.

Дослідження причин конфліктів у колективі та шляхів їх подолання також важливе в контексті психологічного благополуччя та особистісного розвитку кожного члена групи. Конфлікти можуть створювати стресові ситуації, що впливають на психічне здоров'я та робочу продуктивність. Дослідження цієї проблеми дозволяє визначити ефективні методи впровадження психологічних підходів до управління конфліктами, які сприяють розвитку особистості та створенню позитивного робочого середовища.

Додатково, у зв'язку зі стрімким розвитком технологій та глобалізацією, колективи стають дедалі різноманітнішими та культурно змішаними. Це вносить додаткові виклики у вирішенні міжособистісних конфліктів, пов'язаних із різницею в цінностях, переконаннях та способах сприйняття. Таким чином, дослідження проблем конфліктів у міжкультурному контексті стає важливим компонентом розуміння та розв'язання міжнаціональних та міжетнічних розбіжностей в колективах.

В Європі історія дослідження конфліктів тісно пов'язана з розвитком соціальної психології. Французький соціолог та філософ Гюстав Лебон в кінці 19 століття вивчав вплив групи на індивіда та динаміку конфліктів в суспільстві. Його ідеї стали основою для подальших розвідок у галузі соціальної психології конфліктів в Європі. В середині 20 століття французький психолог Жан Піаже зробив важливий внесок у вивчення конфліктів в контексті розвитку особистості та когнітивного розвитку. Він вивчав, як індивід розвиває вміння вирішувати конфлікти в процесі свого еволюційного розвитку.

Національні дослідження в Україні в галузі конфліктів у трудовому колективі визначаються конкретними аспектами організаційного життя та соціокультурного контексту. Хоча кількість специфічних досліджень

обмежена, але існують публікації та роботи деяких вчених, що вивчають конфлікти в українських організаційних структурах. Одним із аспектів досліджень в Україні є аналіз впливу соціокультурного середовища на конфліктні ситуації у колективах. В умовах різноманітності та культурних особливостей робочого оточення вивчається, як ці різниці можуть призводити до конфліктів, а також як їхня ефективна управлінська стратегія може сприяти зменшенню напруги.

У високо конкурентному середовищі, де важливо досягти спільних цілей, дослідження причин та механізмів конфліктів надає можливість розробки стратегій побудови позитивного конфліктного взаємодії, яка стимулює творчість та інновації. Врахування психологічних аспектів управління конфліктами в колективі є важливим елементом створення стійкого та ефективного робочого середовища.

Отже, дослідження проблем конфліктів у колективі не лише спрямоване на вирішення конкретних ситуацій, але й вносить вагомий вклад у розвиток психології організацій, соціальної психології та психології міжособистісних відносин. Результати дослідження можуть бути застосовані в різних галузях, що ставить цю проблематику в центр сучасних наукових та прикладних досліджень.

Таким чином, теоретична не розробленість окресленої вище проблеми та її актуальність визначили тему магістерського дослідження «Дослідження причин конфлікту у колективі та шляхи їх подолання».

**Мета дослідження.** Психолого-педагогічна та теоретико-методична характеристика поняття «конфлікт» та «конфлікти у трудовому колективі», встановити шляхи їх подолання.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукову та методичну психолого-педагогічну літературу по темі кваліфікаційної роботи.

2. Охарактеризувати поняття «конфлікт» та «конфлікти у трудовому колективі», причини їх появи.
3. Провести емпіричне дослідження причин появи конфліктів у колективі та з'ясувати шляхи їх подолання.
4. Запропонувати психологічні поради та рекомендації щодо профілактики появи та зниження рівня конфліктності у трудовому колективі.

**Об'єкт дослідження:** конфлікти у трудовому колективі.

**Предмет дослідження:** причини появи конфліктів у трудовому колективі.

**Методи дослідження:**

- Теоретичні (аналіз, систематизація, порівняння науково-методичної інформації по темі кваліфікаційної роботи)
- Емпіричні (тест «Діагностика рівня конфліктності особистості», методика Томаса-Кілмена.)

**Теоретичне значення** полягає в дослідженні соціально-психологічних аспектів конфлікту, в уточненні понять «конфлікт», «стратегії виходу з конфлікту» та «конфлікти у трудовому колективі», що сприяє розвитку теоретичної бази в галузі соціальної психології та відкриває нові перспективи для подальших досліджень у цьому напрямку.

**Практичне значення** полягає в можливості надання чітких рекомендацій та стратегій керівникам організацій, спрямованих на зниження рівня конфліктності та покращення корпоративної атмосфери. Розробка таких стратегій відповідає вимогам сучасного бізнесу, оскільки вона спрямована на оптимізацію робочого процесу та створення сприятливого середовища для розвитку та самореалізації працівників. Також результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані психологами закладів освіти, для використання у різних сферах життєдіяльності людини.

**База дослідження.** Голованівська селищна рада Голованівського району Кіровоградської області у складі 57 осіб (віком від 24 до 60 років; 6 чоловіків та 51 жінка).

**Апробація та публікації по результатах дослідження:**

- 1) Руда К.І. Діагностика конфліктів у колективі як складова корекційної роботи психолога. Теорія та практика психокорекції особистості [Електронний ресурс] : електрон. зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Умань, 27 жовт. 2022 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Каф. психології ; [голов. ред.: Сафін О. Д. ; редкол: Дудник О. А., Вахоцька І. О., Якимчук І. П.]. Умань, 2022. С. 99-101. Режим доступу: <https://fspu.udpu.edu.ua/kafedra-psykholohii/>
- 2) Перепелюк Тетяна, Руда Каріна. Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціяху трудовому колективі. Психопрофілактика агресивної поведінки здобувачів освіти в умовах сьогодення: збірник тез доповідей за матеріалами Всеукраїнського наукового полілогу (м. Черкаси, 24 жовтня 2023 р). / за ред. П.В. Теслюка. Черкаси: КНЗ «ЧОПОПП ЧОР», 2023. (Електронна книга). С. 38-40.
- 3) Руда Каріна Ігорівна. Психолого-педагогічні знання членів колективу про конфлікт та способи його подолання. Тема виступу на VI Всеукраїнських психологічних читаннях «Удосконалення професійної майстерності майбутніх психологів», які відбулися 21 квітня 2023 р. на базі кафедри психології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.
- 4) Виступ на попередньому захисті випускних робіт, який проходив на засіданні кафедри психології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини 20 листопада 2023 року.

## РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯВИЩА КОНФЛІКТУ

### 1.1. Поняття «конфлікту», його типологія.

У сучасному світі, де різноманітні групи і особистості взаємодіють на різних рівнях, виникають різні ситуації, включаючи конфлікти. Як відомо, конфлікт – це явище, яке супроводжує людське життя від давніх часів. Його вивчення в психології є неабиякою частиною розуміння людської поведінки та міжособистісних відносин. Поняття «конфлікту» виступає як віддзеркалення невизначеності, різноманіття поглядів та, водночас, можливості для зростання та розвитку. Розглядання цього явища стає ключовим завданням для вивчення та розуміння динаміки сучасного суспільства. Кожен конфлікт є унікальним пазлом, де взаємодія інтересів, цінностей та переконань формує мозаїку відносин між індивідами, групами чи навіть культурами. У цьому контексті, необхідно дослідження, щоб впіймати тонкі взаємозв'язки та механізми, які визначають сутність та розвиток конфлікту. Серед ключових аспектів дослідження конфліктів важливе місце належить його типології – систематизації та класифікації різноманітних конфліктних сценаріїв. Визначити, як різні конфлікти взаємодіють із соціокультурним контекстом, які фактори визначають їхні витoki та розвиток, є важливим кроком для формування поглибленого розуміння та практичного вирішення цих суперечок. Поглиблюючи аналіз поняття «конфлікту» та його типології, ми відкриваємо двері до розуміння складного лабіринту сучасних відносин, де кожен виток конфлікту призводить до нових відкриттів і можливостей для злагоди.

Конфлі́кт (лат. *conflictus* – зіткнення, сутичка) – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти



позицію несумісну з інтересами іншої сторони. Конфлікт в психології розглядається як стан, що виникає внаслідок невідповідності між бажаннями, цілями, чи цінностями особи. Це динамічний процес, що включає в себе внутрішні або зовнішні протиріччя, які породжують емоційний дисбаланс та можуть мати вплив на психічне та фізичне благополуччя індивіда.

Конфлікт може виникати на різних рівнях особистості: внутрішній конфлікт між різними прагненнями, цілями чи цінностями в серці індивіда, або зовнішній конфлікт, що виникає внаслідок взаємодії з іншими людьми або соціокультурним оточенням. Конфлікт може бути також розглядатися як результат невирішених суперечностей або проблем, що виникають у взаємодії особистості з оточуючим світом.

Це психологічне явище вивчається з метою розуміння механізмів виникнення конфліктів, їхнього впливу на емоційний стан, когнітивні процеси та поведінку особистості. Важливо розглядати конфлікт не лише як негативне явище, але і як можливість для особистісного зростання, розвитку навичок вирішення проблем та покращення міжособистісних відносин.

Типологія конфліктів:

1. Внутрішньо особистісні конфлікти: це внутрішні боротьби особистості, коли різні частини її «Я» мають протиріччя між собою. Наприклад, конфлікт між раціональною і емоційною частинами особистості.
2. Міжособистісні конфлікти: виникають при різниці в уявленнях, цінностях чи цілях між двома чи більше особами. Такий конфлікт може виникнути в родині, на роботі чи в інших соціальних ситуаціях.
3. Групові конфлікти: спостерігаються між різними групами людей чи організаціями. Це може бути конфлікт між підприємствами, політичними партіями чи соціокультурними групами.
4. Міжнаціональні конфлікти: особливий вид групових конфліктів, які виникають між представниками різних націй чи етнічних груп. Ці

конфлікти можуть бути спровоковані історичними, економічними або культурними різницями.

5. Функціональні та дисфункціональні конфлікти: конфлікти також можна класифікувати за їх вплив на організацію чи відносини. Функціональні конфлікти можуть сприяти розвитку та удосконаленню, тоді як дисфункціональні можуть завдати шкоди та виникнути як результат неправильного їх вирішення.

Конфлікт – це неодмінна складова людських відносин, виникаючи при розбіжностях в інтересах, цілях чи цінностях. Психологія вивчає його як важливий аспект міжособистісної взаємодії, досліджуючи різноманітні аспекти цього явища. Конфлікти можуть бути внутрішніми, коли особистість веде боротьбу в межах самої себе, міжособистісними, коли дві чи більше особи мають розбіжності, груповими, виникаючи між різними групами, та міжнаціональними, пов'язаними з різницями між націями чи етнічними групами. Конфлікт проходить кілька етапів, включаючи початок, ескалацію, пік та розв'язання. Ефективне управління конфліктом передбачає розробку стратегій вирішення та спілкування, що сприяє розвитку позитивних відносин та творчого підходу. Розуміння культурних та індивідуальних відмінностей в конфліктах важливо для визначення їхнього характеру. Невирішені конфлікти можуть впливати на психічне здоров'я, викликаючи стрес, тривогу та депресію.

Поняття «конфлікту» та його типологія вивчається та розробляється в рамках різних наукових напрямків, таких як психологія, соціологія, політологія та інші. Не можна визначити одного конкретного вченого чи дату, як початок вивчення конфлікту, оскільки це поняття завжди було актуальним у взаємодії людей та соціальних груп.

Однак, у контексті розвитку соціальної психології, можна виділити ряд вчених, які внесли суттєвий внесок у розуміння конфліктів та їх типології:

- Гюстав Лебон (1841–1931): французький соціолог та психолог, автор робіт з соціальної психології. Його праці, такі як "Таємні маси" (1895), допомогли розуміти психологію груп та їхню роль у виникненні конфліктів.
- Курт Левін (1890–1947): німецько-американський психолог, засновник групової динаміки. Він вивчав динаміку конфліктів в групах та розвивав концепції вирішення конфліктів.
- Ральф Д. Кілман та Кенет В. Томас: американські соціальні психологи та консультанти, автори «Моделі Конфліктів Режимів» (1974), що надали фреймворк для розуміння типів конфліктів та стратегій їх вирішення.

Ці вчені та багато інших внесли свій внесок у вивчення конфліктів та розробку теорій, які сприяли формуванню сучасного розуміння конфлікту та його типології.

У США конфліктологія розвивалася в напрямку менеджменту конфліктів, аспекту важливому для організацій та команд. Кенет Томас та Ральф Килман у своїй роботі з 1974 року представили модель вирішення конфліктів, відому як «Модель Конфліктів Режимів», що надало підґрунтя для практичних стратегій управління конфліктами в організаціях. Важливий внесок у розуміння конфліктів внесли американські психологи, такі як Карен Горні та Ерік Берне, які розглядали психологічні аспекти конфліктів, зокрема, концепції «нормального конфлікту» та «гри».

Українські дослідження поняття конфлікту та його типології є актуальною галуззю в рамках соціальної психології, соціології та конфліктології. Вони охоплюють різноманітні аспекти конфліктів, що виникають на різних рівнях суспільства: внутрішні індивідуальні конфлікти, міжособистісні взаємодії, групові та міжнаціональні конфлікти.

1. Міжетнічні та міжрелігійні конфлікти: в умовах різноманіття культур та релігій на території України, дослідження міжетнічних та

міжрелігійних конфліктів стає важливою складовою. Українські вчені аналізують причини виникнення, динаміку та можливі шляхи вирішення таких конфліктів, враховуючи культурні особливості та історичний контекст.

2. Масові конфлікти та революційні процеси: дослідження конфліктів на рівні масового суспільства, зокрема під час революційних подій, є важливою складовою українських наукових досліджень. Вони вивчають динаміку суспільних протистоянь, взаємовідносини акторів та вплив конфліктів на соціокультурні процеси в країні.

3. Внутрішні та міжособистісні конфлікти: українські психологи досліджують внутрішні та міжособистісні конфлікти на рівні індивіда, вивчаючи їхні впливи на психічне здоров'я, міжособистісні відносини та як їх можна успішно вирішувати через психотерапію чи тренінги.

4. Групові конфлікти: у контексті групових конфліктів, українські вчені аналізують динаміку взаємовідносин між соціальними групами, політичними партіями та іншими колективами. Вони розглядають вплив таких конфліктів на структуру та функціонування суспільства.

5. Типологія конфліктів в організаціях: у сфері управління та організаційного розвитку українські дослідники вивчають типологію конфліктів в організаціях, їхні причини та вплив на ефективність роботи колективів. Це важливо для розробки стратегій управління конфліктами та підтримки позитивної корпоративної культури.

Усі ці напрями досліджень в Україні сприяють розумінню природи конфліктів у різних сферах життя та розробці практичних рекомендацій для їх вирішення та попередження.

Методологічні та теоретичні дослідження надають обширний простір для вивчення та розуміння конфліктології, яка охоплює різноманітні аспекти конфліктних ситуацій в суспільстві та міжособистісних взаємодій. Дослідження в цьому напрямку базується на різних методологічних підходах

та теоретичних концепціях, що сприяють глибшому розумінню природи конфлікту та його впливу на соціум.

Методологічний підхід:

- Якісні та кількісні методи: вивчення конфліктів може використовувати якісні методи, такі як аналіз контенту, інтерв'ю та фокус-групи для вивчення глибинних аспектів конфліктів. З іншого боку, кількісні методи, такі як опитування та аналіз статистичних даних, можуть допомагати у вивченні широкого спектру конфліктів та виявленні загальних тенденцій.
- Комплексний аналіз: методологічний підхід також включає комплексний аналіз різних аспектів конфлікту, таких як соціокультурні, економічні та політичні виміри. Це дозволяє отримати повнішу картину явища та розуміти взаємодію різних факторів у виникненні та розвитку конфліктів.
- Довготривалі спостереження: методологічний підхід може передбачати довготривалі спостереження за конфліктами, що дозволяє вивчати їхні зміни та еволюцію в часі. Це особливо важливо в контексті аналізу динаміки конфліктів на різних етапах їхнього розвитку.

Теоретичний підхід:

- Соціально-психологічні теорії: теорії соціальної психології, такі як теорія соціальної інтерації та теорія соціальних ролей, можуть допомагати розуміти взаємодію між індивідами та групами в конфліктній ситуації.
- Соціально-конструктивістські теорії: теорії, які підкреслюють роль спільного конструювання реальності, такі як соціальний конструктивізм, дозволяють розглядати конфлікт як результат взаємодії різних інтерпретацій та значень.

- Структурно-функціональні теорії: структурно-функціональні теорії допомагають розуміти роль конфліктів у суспільстві, їхній вплив на структуру та функціонування соціальних систем.
- Міжнаціональні теорії конфліктів: у вивченні конфліктів міжнаціонального характеру важливо використовувати теорії, які розглядають взаємодію культур, ідентичностей та політичних процесів. Методологічні та теоретичні дослідження явища конфлікту взаємодіють, створюючи систему підходів та концепцій для розуміння та пояснення цього складного явища у соціальних науках.

Слід підкреслити, що конфлікт є не лише неодмінною складовою людських відносин, а й важливим елементом соціального ландшафту, визначаючи динаміку суспільства та взаємодію між індивідами та групами. Засвідчуючи його непередбачуваність та мінливість, методологічні та теоретичні дослідження надають необхідний інструментарій для розуміння та вирішення конфліктів на різних рівнях суспільства.

Теоретичні підходи, виявлені в аналізі, описують різноманітні виміри конфлікту, розглядаючи його як соціально-психологічний феномен, сплетення інтересів та значень, або навіть як результат структурно-функціональної динаміки суспільства. Зокрема, у контексті України, де визначним стає міжнаціональний та політичний аспект, теоретичні концепції дозволяють краще розуміти взаємодію культур, ідентичностей та елементів політичної арени.

Методологічний підхід, наведений в тексті, визначає методи та стратегії дослідження, дозволяючи отримати більш повне уявлення про природу конфліктів. Комплексний аналіз, який включає якісні та кількісні методи, довготривалі спостереження та врахування соціокультурних, економічних та політичних вимірів, сприяє глибокому розумінню та ефективному управлінню конфліктами.

Важливість дослідження конфліктів в контексті України надається в особливостях міжнаціональних та політичних відносин, які формуються в умовах різноманітності культур та ідентичностей. Дослідження конфліктів національного та регіонального рівня стає основою для розробки стратегій спільного життя та побудови миру в різноманітному суспільстві.

Українські дослідники, враховуючи методологічні та теоретичні аспекти, працюють над вивченням конфліктів на різних рівнях, щоб сприяти не лише науковому розвитку, але й практичному вирішенню конфліктних ситуацій, що виникають в українському суспільстві.

## 1.2. Причини появи конфліктів у трудовому колективі

Конфлікти у трудовому колективі є неодмінною частиною організаційного життя, і їх вивчення допомагає не лише зрозуміти природу внутрішніх протиріч, а й розробити стратегії їх вирішення та запобігання. У цьому контексті, розгляд причин конфліктів в трудовому колективі виявляється ключовим аспектом психології організацій.

Основні причини конфліктів:

- Різні особистість та стилі роботи: індивідуальні різниці в особистісних рисах та підходах до роботи можуть стати джерелом непорозумінь та конфліктів. Важливо враховувати цю варіативність при формуванні та керуванні командою.
- Конфлікти інтересів: різноманітність цілей та інтересів учасників колективу може сприяти виникненню конфліктів, особливо якщо ресурси обмежені. Розуміння цього фактору дозволяє розробити стратегії ресурсного управління.
- Неefективна комунікація: відсутність чіткої та відкритої комунікації може породжувати непорозуміння та сприяти розвитку конфліктних ситуацій. Заходи по поліпшенню комунікаційного клімату можуть значно зменшити ймовірність конфліктів.
- Лідерство та управління: роль керівника та ефективність управління мають велике значення у попередженні конфліктів. Нестабільність лідерства та відсутність чіткої структури можуть породжувати невизначеність та конфлікти в колективі.
- Конкуренція за ресурси: справедливе розподіл ресурсів та розробка прозорих систем стимулювання можуть зменшити конфлікти, що виникають через конкуренцію за переваги та винагороди.

Конфлікти в трудовому колективі є складною та багатогранною проблемою, яку вивчають численні вчені в галузі психології організацій та



управління персоналом. Згідно з дослідженнями, проведеними в цьому напрямку, визначено ряд ключових факторів, що призводять до виникнення конфліктів у робочому оточенні.

В одному з провідних досліджень в цій галузі, Ліонель Леслі та Жан-П'єр Ньютон розглядають конфлікти у трудових групах як результат соціальних та емоційних взаємодій між особами з різними характерами та стилів спілкування. Вони вказують на те, що розуміння та прийняття різноманіття особистісних рис може сприяти попередженню конфліктів та покращенню робочого колективу.

Ще одним важливим аспектом досліджень у сфері конфліктів в колективі є роботи Джона Р. Гоулднера, який вивчає взаємодію між лідерами та підлеглими у контексті конфліктів. Він підкреслює, що стабільне та ефективне лідерство може служити як засіб управління конфліктами та стимулювання позитивного співробітництва.

Крім того, дослідження Мередіт А. Ньюман та Лінди К. Стоктон показують, що конфлікти в трудових колективах можуть бути також пов'язані з проблемами дискримінації та стереотипів. Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти політики та програми, спрямовані на створення інклюзивного та рівноправного робочого оточення.

Загалом, дослідження у цій галузі не тільки ідентифікують причини конфліктів у трудових колективах, але й надають підстави для розробки конкретних стратегій управління, спрямованих на підвищення ефективності командної роботи та створення позитивного психологічного клімату в організаціях.

При вивченні конфліктів у соціальній взаємодії виявляється, що причини конфлікту є важливими аспектами для розуміння динаміки виникнення та подальшого розвитку цього явища. Процес виникнення та розвитку конфліктів обумовлений дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних.

1. Об'єктивні фактори: об'єктивні причини конфліктів пов'язані з реальними обставинами, які можуть виникнути через розбіжності в інтересах, ресурсах чи обмежених можливостях. Наприклад, конкуренція за обмежені ресурси або різниця в цілях та завданнях.

2. Організаційно-управлінські фактори: порушення в системі управління та організаційних процесах можуть створювати нестабільність і стати причиною конфліктів. Відсутність чіткості в розподілі обов'язків чи неефективне управління може провокувати негативні ситуації.

3. Соціально-психологічні фактори: ці фактори включають аспекти, пов'язані із сприйняттям та емоційним відгуком учасників. Стереотипи, непорозуміння, або відчуття несправедливості можуть виступати як каталізатори конфліктів.

4. Особистісні фактори: індивідуальні характеристики особистості можуть впливати на сприйняття ситуації та її розвиток в конфлікт. Різниця в цінностях, стилі взаємодії та різні рівні стресу можуть сприяти конфліктогенним ситуаціям.

Національні дослідження в Україні в галузі конфліктів у трудовому колективі визначаються конкретними аспектами організаційного життя та соціокультурного контексту. Хоча кількість специфічних досліджень обмежена, але існують публікації та роботи деяких вчених, що вивчають конфлікти в українських організаційних структурах. Одним із аспектів досліджень в Україні є аналіз впливу соціокультурного середовища на конфліктні ситуації у колективах. В умовах різноманітності та культурних особливостей робочого оточення вивчається, як ці різниці можуть призводити до конфліктів, а також як їхня ефективна управлінська стратегія може сприяти зменшенню напруги.

Також, науковці в Україні активно досліджують взаємозв'язок між системою управління та конфліктами. Аналізуються проблеми лідерства, розподілу влади та визначення ролей у колективі, оскільки це може бути

важливим фактором виникнення чи протидії конфліктам. Невід'ємною частиною досліджень в Україні є вивчення психосоціальних аспектів конфліктів у трудових колективах. Це включає аналіз впливу стереотипів, психологічного клімату та особистісних рис на конфліктогенність. Незважаючи на те, що національні дослідження можуть бути обмеженими в кількості, вони вкладаються в загальний контекст розвитку теорії та практики управління конфліктами, адаптованого до особливостей українських організацій.

В Україні існують обмежені, але цінні наукові дослідження в галузі конфліктів у трудовому колективі. Одним із науковців, які активно досліджують це питання, є професор Ольга Король, яка зосереджується на вивченні впливу організаційного керівництва на конфліктологічні ситуації. У своїй роботі вона аналізує роль лідерства, визначення ролей та розподіл влади в організаціях, спрямовуючи на зменшення конфліктів. Ще одним визначеним дослідником національного рівня є професор Вікторія Шевчук, яка вивчає взаємозв'язок між психосоціальними аспектами та конфліктами у трудових колективах. Вона аналізує вплив стереотипів, психологічного клімату та особистісних характеристик на розвиток конфліктних ситуацій. Крім того, українські дослідники активно користуються теоретичними підходами відомих світових конфліктологів. Наприклад, в роботах з об'єктивних та організаційно-управлінських факторів враховуються ідеї Мередіт А. Ньюман та Лінди К. Стоктон, які досліджують вплив організаційної структури та управлінських процесів на конфлікти. Хоча національні дослідження в Україні можуть бути обмеженими, вони важливі для розуміння специфічних витоків та особливостей конфліктів в організаційному середовищі країни. Ці дослідження допомагають адаптувати глобальні концепції управління конфліктами до національних умов та сприяють розвитку ефективних стратегій управління внутрішніми конфліктами.

У інших наукових дослідженнях також варто звернутися до праць доктора психологічних наук Світлани Гаєвої, яка розглядає вплив індивідуальних рис особистості на конфліктність у колективі. Її роботи висвітлюють, як різноманітні характеристики особистості, такі як емоційна стійкість чи тенденція до конформізму, можуть впливати на виникнення та розвиток конфліктів у трудовому середовищі. Крім того, Професор Ірина Кузьменко в своїх дослідженнях фокусується на вивченні взаємозв'язку конфліктів із питаннями культурного розмаїття в українських організаціях. Вона висвітлює, як різноманітні культурні фактори можуть впливати на сприйняття конфліктів та їхнє подолання в умовах робочого колективу. Національні дослідження в Україні також активно використовуються як джерело вивчення практичних вимірів управління конфліктами. Так, професор Олександр Степаненко досліджує вплив конфліктів на продуктивність праці та розвиває методики попередження та управління конфліктами з метою підвищення ефективності трудового колективу. Ці дослідження, об'єднані з участю національних вчених, створюють базу для розвитку конкретних стратегій управління конфліктами в українських організаціях. Подальше розширення національного корпусу досліджень у цьому напрямку допоможе істотно збагатити та поглибити розуміння конфліктів у трудових колективах та сприяти розробці більш ефективних стратегій їх управління в українському контексті. Професор Людмила Іванова, яка вивчає взаємозв'язок між емоційним інтелектом та конфліктами у трудовому колективі. Її дослідження розкривають, як високий рівень емоційного інтелекту може сприяти побудові позитивних міжособистісних відносин та вирішенню конфліктів в колективі. Доктор соціології Олена Лисенко вивчає взаємодію конфліктів у трудових групах та соціокультурних чинників в Україні. Вона розглядає вплив соціальних та культурних стереотипів на формування конфліктів та розвиток стратегій їхнього управління в українському суспільстві. Наукові дослідження також базуються на теорії визнаних світових конфліктологів. Роботи Томаса

Купера та Мередіт А. Ньюман використовуються для теоретичного обґрунтування досліджень об'єктивних та організаційно-управлінських факторів конфліктів.

Проте, конфлікти не є лише проблемою; вони виконують важливі функції в трудовому колективі.

Функції конфліктів в трудовому колективі:

1. Стимулююча функція: конфлікти можуть стимулювати творчий розвиток та новаторські підходи, змушуючи колектив пошукати альтернативні шляхи розв'язання проблем.
2. Виявлення проблем: конфлікти можуть служити індикаторами проблем в організації, дозволяючи їм виходити на поверхню та надавати можливості для вирішення.
3. Підвищення взаєморозуміння: врегулювання конфліктів може викликати обговорення проблем та сприяти покращенню взаєморозуміння між членами колективу.

Наслідки конфліктів в трудовому колективі:

1. Втрати продуктивності: конфлікти можуть суттєво знизити ефективність роботи, призводячи до затримок у виконанні завдань, втрати часу та падіння моралі працівників.
2. Збільшення стресу та невпевненості: напружені конфліктні ситуації можуть викликати стрес та невпевненість серед працівників, що впливає на їх психічне та фізичне здоров'я.
3. Психологічний вплив: конфлікти можуть викликати відчуття образи, розчарування та відчуження між колегами, що веде до порушень міжособистісних стосунків.
4. Врата талантів та здібностей: негативний вплив конфліктів може призвести до втрати кваліфікованих працівників, які вибирають покинути організацію через негативний робочий клімат.

## РОЗДІЛ 2. СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

### 2.1. Шляхи подолання конфліктних ситуацій у трудовому колективі

Під час спілкування люди впливають один на одного. Вчителі заохочують учнів до навчання, менеджери заохочують працівників до роботи, а батьки заохочують своїх дітей до навчання. Усі ці взаємодії мають змагальний характер.

Розглядаючи проблему управління такими ситуаціями, соціологія спирається на теоретичні основи, закладені американським вченим Елтоном Мейо у його вченні про людські стосунки для досліджень менеджменту. Соціологія виходить з того, що поведінка людини визначається не тільки раціональними, але й ірраціональними імпульсами. Ці спонтанні моменти особливо посилюються в умовах емоційної напруженості та стресів, пов'язаних з конфліктами, що робить їх надзвичайно складними для вивчення науковими методами. Проте, спираючись на теоретичні висновки сучасної соціології, психології та теорії управління, а також на існуючу практику вирішення конфліктів, сучасна соціологія розробила всілякі методи забезпечення оптимальної поведінки людей у конфліктних ситуаціях, що забезпечують не тільки конструктивне розв'язання конфліктів, а й їх попередження та профілактику.

Профілактика конфліктів – це такий вид управлінської діяльності, при якому передумови конфлікту розпізнаються на ранній стадії і усуваються або пом'якшуються.

- успіх або невдача цієї діяльності залежить від комплексу передумов:
- знання загальних принципів управління соціальними групами та вміння використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
- рівень загальнотеоретичних знань про природу конфлікту, його причини, види та стадії розвитку, вироблений конфліктологією;

- глибина аналізу конкретних перед конфліктних ситуацій на цій загальнотеоретичній основі;
- ступінь відповідності методів, обраних для запобігання небезпечних ситуацій, їх конкретному змісту [20].

Для того, щоб уникнути конфлікту в організації, необхідно навчитися протистояти конфлікту. Перш ніж вступати в конфлікт, слід подумати, чи варто це робити. Необхідно з'ясувати інтереси та зважити всі переваги і недоліки, які можуть виникнути в результаті участі в конфлікті, проти всіх переваг і недоліків, які можуть виникнути в результаті участі в конфлікті. При цьому слід намагатися оцінити не лише безпосередні наслідки, а й довгострокові (ті, що впливають на виробничі аспекти та особисте життя учасників).

Важливим фактором запобігання конфліктам в організації є постійний професійний розвиток працівників. Це надає працівникам впевненості та позитивно впливає на їхні стосунки з колегами та керівництвом. Однак не слід допускати надмірної залежності від роботи. Інакше людина втратить свою цілісну ідентичність і поводитиметься як людина-функціонер. Якщо вона припуститься серйозної помилки в роботі, то втратить все. Звідси виникає надмірне почуття відповідальності і страх втратити все. У такому випадку будь-яка розмова чи дискусія про позицію працівника в організації має для нього високий конфліктний потенціал. Таким чином, надмірна ідентифікація з роботою робить людину надто вразливою до конфліктів. Щоб уникнути такої ситуації, слід розширювати коло своїх інтересів. Це зробить їх менш залежними від основної діяльності.

Варто зазначити, що конфлікти часто виникають через брак або недоступність необхідної інформації. З іншого боку, конфліктів на робочому місці можна уникнути, лише якщо найважливішими рисами спілкування на робочому місці є відкритість і прозорість, чесність і довіра.

Наступні поради німецького психолога та соціолога Еберхарда Г. Фелана можуть допомогти покращити комунікацію та обмін інформацією в організації, зменшити кількість проблем та запобігти конфліктам:

- ✓ Коментуючи чийсь успіхи або поведінку, робіть це в конкретних, а не абстрактних термінах.
- ✓ Не очікуйте досконалості від своїх колег. Пам'ятайте, що вони не завжди перебувають у доброму гуморі та припускаються помилок.
- ✓ Коли це доречно, давайте позитивну відповідь.
- ✓ Уникайте несправедливої та образливої критики.
- ✓ Розпитуйте колег про їхню роботу, про труднощі та успіхи, з якими вони зіткнулися.
- ✓ Нехай ваші клієнти та інші сторонні знають, що ви цінуєте своїх колег.
- ✓ Знайдіть час, щоб поговорити з колегами.
- ✓ Не шукайте винних. Натомість підтримайте своїх колег і знайдіть способи допомогти їм.
- ✓ Ніколи не критикуйте прогули.
- ✓ Цінують конструктивну критику.
- ✓ Приймайте слушні поради та пропонуйте власні обґрунтування.

Для запобігання конфронтації також важливо, щоб кожен працівник мав чітке розуміння своїх прав та обов'язків в організації. Таким чином можна уникнути непотрібних непорозумінь і образ, викликаних можливими протиріччями між правами та обов'язками, статусом і ролями, а також очікуваною поведінкою і діями. Вони не повинні соромитися ставити під сумнів інформацію, яку отримують, і завжди повинні перевіряти зміст завдань і доручень, які надходять на їхню адресу. Водночас, керівники повинні приділяти особливу увагу донесенню до підлеглих свого стилю та принципів керівництва. Це полегшить працівникам оцінку їхніх власних дій. Слід також пам'ятати, що не бажано брати участь у змовах, плітках чи чутках, які сприяють виникненню конфліктів. Натомість слід докладати всіх зусиль для



підтримки бажання членів робочої групи співпрацювати, сприяти формуванню та утвердженню спільних цінностей у робочій групі, а також створенню відчуття згуртованості та єдиної команди. Все це спрямовано на стабілізацію відносин у колективі [35].

Звичайно, науковці та філософи досі дискутують щодо здійсненності ідеалу всезагального миру та співробітництва. Світ в цілому і людське суспільство постійно зазнають змін і трансформацій: від порядку до хаосу і навпаки, від організованості до дезорганізації, від єдності до конфлікту, від консенсусу до конфронтації. Людина, як одне з найвищих досягнень організаційного принципу у світі, природно, покликана утверджувати цей принцип у своєму оточенні та протистояти безладу, хаосу та анархії. Тому кожен менеджер повинен усвідомлювати не тільки труднощі, але й реальні можливості вирішення цього найважливішого управлінського завдання. Універсальним засобом запобігання таким конфліктам є політика зміцнення співробітництва, що послідовно реалізується як на соціальному, так і на психологічному рівнях.

Підтримка та зміцнення співпраці, відносин взаємовиручки є центральною проблемою усієї тактики попередження конфлікту. Давайте опишемо основні методи їх рішення:

1. Метод згоди – використовуючи цей метод учасників конфлікту залучають до загальної справи. Під час залучення до однієї справи у супротивники звикають співпрацювати один з одним, спільно вирішують проблеми, у них з'являються спільні інтереси і вони пізнають один одного.
2. Метод доброзичливості або симпатії. Цей метод є чудовою профілактикою в разі агресивності і невмотивованої ворожнечі у взаєминах. Метод розвиває та вдосконалює здібності співчувати, розвиває готовність надавати практичну допомогу своїм партнерам, дає змогу зрозуміти їх внутрішній стан. Дуже важливо використовувати цей

- метод в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття набуває особливо важливого значення.
3. Метод збереження репутації партнера. Цей метод варто використовувати при будь-яких формах міжособистісного спілкування, а не лише з метою попередження конфліктної ситуації. Концепція методу полягає у попередженні негативного розвитку подій або при виникненні розбіжностей в поглядах, думках стосовно ситуації, потрібно виражати належну шану до апонента, визнавати його гідність та авторитет. За допомогою такого ставлення ви стимулюєте опонента так само ставитися до вас з повагою та визнанням вашого авторитету.
  4. Метод недопущення дискримінації людей. Цей метод чудово характеризує старе японське прислів'я: «Навіть якщо ви працюєте краще за інших, не поведітьесь як переможець». Тобто метод повністю виключає можливість будь-якого порівняння за принципом порівняння, хто гірший, а хто кращий. З метою профілактики конфліктів в практиці управління достатньо часто використовують зрівняльний метод з матеріальним заохоченням співробітників фірми. Цей метод дозволяє уникнути заздрощів які можуть спровокувати конфлікт. Найбільш поширений цей метод в Японії.
  5. Метод психологічного заохочення. Як відомо почуття та настрої людини може піддаватись певному регулюванню та потребує підтримки. Для цього є безліч способів, до яких відносяться: проведення сумісного відпочинку, презентації, корпоративні заходи. Такі заходи допомагають зняти психологічну напругу, викликають або зміцнюють почуття симпатії між співробітниками, сприяють емоційній розрядці, створюють морально-психологічну атмосферу в компанії. Саме це сприяє профілактиці організаційних конфліктів.
  6. Метод взаємного доповнення. Цей метод базується на доповненні тих якостей, здібностей яких не вистачає одному співробітнику і якими в

достатній мірі володіє інший співробітник. Наприклад люди творчих професій не схильні в роботі до рутини, монотонності, але для успіху роботи ці якості також потрібні. Особливо важливим методом взаємного доповнення виступає при формуванні робочих груп. Тоді ці групи будуть ефективними. Важливо вміти побачити сильні і більш слабкі якості людини й вміло використати їх, це допоможе налагодити сумісну працю й уникнути конфліктних ситуацій [25].

Слід зазначити, що запобіганню конфлікту може послужити все, що забезпечить зміцнення взаємної довіри та допоможе запобігти конфлікту.

Для запобігання конфліктам усім менеджерам необхідно володіти певними знаннями з індивідуальної психології, а також групової психології та методів групової психології. Також варто пам'ятати, що існують психологічні типи, які відіграють важливу роль у виникненні конфліктів і відрізняються певними рисами особистості. Також можна описати п'ять типів конфліктної особистості: демонстративний, ригідний, некерований, педантичний і «безконфліктний».

**Демонстративний тип.** Для представників цього типу важливо добре виглядати в очах оточуючих, бути в центрі уваги. Їхнє ставлення до оточуючих в основному визначається тим, як інші ставляться до них. Легко долає поверхневі конфлікти та адаптується до різних ситуацій. Поведінка скоріше емоційна, ніж раціональна. Не схильні планувати свої дії, діють за ситуацією, щось планують, але погано виконують. Демонстративні типи рідко придатні до кропіткої, систематичної роботи. Вони не уникають конфронтаційних ситуацій, легко йдуть на контакт з іншими та реагують на них.

**Ригідний тип.** Цей тип характеризується завищеною самооцінкою, скептицизмом і надмірною самоконфронтацією. Такі люди відверті і негнучкі, часто не беруть до уваги нові ситуації і погано сприймають зміни в одній ситуації. Вони не здатні спокійно сприймати чужу точку зору і враховувати чужу думку. Такі люди характеризуються гострою образливістю і надмірною

чутливістю до реальної або уявної справедливості. Вони менш критичні до власної поведінки і сприймають повагу до себе як належне, а не вважають її образою.

**Неконтрольований тип.** До неконтрольованого типу належать люди, яким бракує самоконтролю і які є досить імпульсивними. Люди некерованого типу можуть не зважати на етичний кодекс спілкування під час конфлікту і поводитися агресивно та нестримано. Вони схильні звинувачувати інших у своїх поразках і невдачах. Вони не здатні робити висновки з попереднього досвіду, систематично реалізовувати плани та правильно планувати свою діяльність.

**Педантичний.** До надточного типу відносяться люди, які досить методично підходять до виконання поставленого завдання. Цей тип ставить високі вимоги до себе та інших. Більше того, вони роблять це так, що інші відчують на собі тиск. Вони дуже чутливі до деталей, дуже невпевнені в собі і легко піддаються критиці з боку інших. Легко ображаються і можуть розірвати стосунки з друзями та коханими просто тому, що вважають, що їх образили. Вони дуже важко переживають невдачі і можуть страждати від регулярних головних болів і безсоння внаслідок сильних емоцій. Помірно стримані і не виражають себе емоційно.

**Безконфліктний тип.** Безконфліктний тип нестійкий у своїх думках і оцінках, легко піддається переконанню. Для цього типу характерні внутрішні протиріччя, непослідовність, орієнтація на негайні позитивні результати та короткострокові цілі. Такі люди не мають великої сили волі, намагаються йти на компроміси, покладаються на думку інших і не замислюються про наслідки своїх дій. Важливим елементом ефективного вирішення конфліктів є участь і координація третіх сторін. Треті сторони можуть виступати або як незалежні посередники (медіатор), або як допоміжна сила для однієї зі сторін. У першому випадку суперечки вирішуються шляхом медіації, арбітражу або судового розгляду. Медіатор допомагає оптимізувати процес пошуку рішення

проблеми, щоб довести спір до кінця. У другому випадку суперечки вирішуються шляхом соціального тиску [28].

Вирішення питань між конфліктуючими сторонами – одне з найскладніших завдань, з яким стикаються менеджери. Звичайно, може здатися, що найпростіший спосіб його вирішення - це усунути таких осіб, але на практиці це не завжди можливо. Найбільш прийнятним способом нейтралізації негативних дій з боку конфліктних осіб є формування в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям. Найважливішою ознакою морально-психологічної зрілості колективу є формування в ньому певного стилю взаємин. Залежно від їх характеру колективи поділяються на: зрілі, з високим рівнем розвитку позитивних взаємин, і незрілі, з відносинами низького рівня.

Характеристики зрілих команд:

- Міцні зв'язки між членами команди, в тому числі неформальні (не пов'язані з роботою);
- Високе почуття гордості за команду і формування на цій основі міцних традицій;
- Можливості для працівників розкрити свої творчі здібності та робочі інтереси; та
- Частота і характер розбіжностей, що виникають у колективі, вкрай рідкісні, короткочасні і непринципові, успішно вирішуються.

Незріла команда – це команда, якій притаманні наступні характеристики:

- Активно шукають винних у виробничих невдачах;
- Недооцінені методи управління групою; авторитарний стиль управління;
- Довгі та безрезультатні наради;
- Поверхневе оцінювання роботи працівників на емоційному рівні;

- Байдужість працівників до рішень та наслідків їх виконання;
- Часті та тривалі конфлікти з різних причин.

Ці ознаки в комунікації свідчать про низьку конфліктостійкість і низьку командну зрілість.

Люди розробили різні етичні кодекси та правила для запобігання конфліктам і регулювання стосунків. Таке розмаїття пояснюється можливістю кожного з нас вільно обирати ті чи інші моральні цінності. Бізнес-етика є одним із проявів цього розмаїття етичних правил і норм та їхньої високої ролі. Неписані правила етики, якими користуються учасники ділових відносин для запобігання можливим конфліктам, можна звести до наступних простих вимог:

1. Не запізнуйтеся. Особа з якою була назначена зустріч може просто подумати, що ви не достатньо її поважаєте дозволяючи собі запізнення. Тому важливо вміти правильно планувати свій час. А бавить тоді, коли ви запізнюєтесь через непередбачувані обставини, обов'язково повідомляти іншу сторону про своє запізнення та принести вибачення, що на вас будуть змушені чекати. Пунктуальність – це найважливіша вимога ділового етикету.

2. Не говоріть зайвого, намагайтеся бути не багатослівними. Ні для кого не секрет, що збереження службової таємниці є однією з найважливіших проблем. Саме через недотримання цієї умови дуже часто виникають конфлікти. Так само не варто видавати секрети особистого життя свого колеги, незалежно від того як ви дізнались інформацію, від нього особисто або випадково почули його розмову.

3. Будьте привітні та доброзичливі. Особливо важливим дотримання цього правила є тоді, коли колеги або підлеглі прискіпуються до вас. Потрібно бути ввічливим та чемним. Ввічливість та доброзичливість потрібна на всіх рівнях спілкування починаючи з директора і закінчуючи підлеглими, навіть якщо вони зі свого боку дозволяють іноді бути зухвалими. Адже нікому не буде приємно працювати з грубою, нетактовною, невірноваженою людиною.

4. Важливо співчувати. Проявляйте співчуття, турботу, чуйність. Піклуйтесь не лише про себе, поважайте думку інших як керівника так і підлеглих.

5. Стежте за зовнішнім виглядом. Важливо вміти вписуватись в оточення на службі та бути охайним і вміти правильно компонувати речі між собою.

6. Правильно пишiть і говорiть. Тобто, все вимовлене і написане має бути грамотною, літературною мовою. Якщо у вас виникають сумніви стосовно правильності заповнення Вами, наприклад, документу, то зверніться за допомогою до колеги якому можете довіряти або до словника. Навіть в розмові особистого характеру не використовуйте лайливих слів [33].

Для покращення психологічного клімату та забезпечення ефективної роботи колективу необхідно розробити та впровадити стратегії управління конфліктами. Це може включати в себе:

- Ефективну комунікацію: Зміцнення відкритої та ефективної комунікації для попередження непорозумінь.
- Розвиток конфліктологічних навичок: Надання працівникам інструментів для вирішення конфліктів конструктивним чином.
- Організаційний аудит: Оцінка організаційної структури та політики для усунення факторів, що можуть призводити до конфліктів.

Розуміння природи конфліктів та їх функцій є критичним для розвитку здорового трудового середовища та підтримки робочого колективу в досягненні спільних цілей. Раціональне та своєчасне втручання може перетворити конфлікти на можливість для особистісного росту та підвищення продуктивності.

Успішне управління конфліктами в трудовому колективі передбачає систематичний підхід, що базується на розумінні конкретного контексту організації. Для досягнення цієї мети можна використовувати такі стратегії:

- Система медіації: Впровадження процесів медіації, які дозволяють сторонам самостійно вирішувати конфліктні ситуації за підтримки нейтрального посередника.
- Тренінги з управління конфліктами: Навчання працівників навичкам розпізнавання та вирішення конфліктів, що сприяє покращенню комунікацій та зменшенню напруги.
- Системні зміни в управлінні: Впровадження чіткої системи управління, яка враховує можливі джерела конфліктів та працює на їх передбачення та попередження.

Після виявлення причин та природи конфліктів важливо розглянути ефективні стратегії їх вирішення:

- Спільне обговорення: Залучення сторін конфлікту до відкритого та конструктивного обговорення, де кожна сторона може висловити свої погляди та очікування.
- Посередництво лідерства: Залучення лідерів та керівників для посередництва в конфлікті, сприяючи досягненню компромісу та збереженню психологічної безпеки в колективі.
- Розробка спільних цілей: Визначення спільних цілей та завдань, які дозволяють об'єднати колектив та зменшити конфліктність.

Вирішення конфліктів в трудовому колективі — це складний та багатоплановий процес, який вимагає ретельного аналізу та індивідуалізованого підходу. Зрозуміння природи конфліктів та уміння ефективно керувати ними не лише сприяє розвитку позитивної робочої атмосфери, але і сприяє стійкому розвитку та досягненню спільних цілей.

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну приходить нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації обидва варіанти будуть конструктивними. Для



конкретного менеджера другий варіант – деструктивний. Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту. Для попередження деструктивних конфліктів і можливого переходу конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій, стимулювання позитивних наслідків конфліктів [9].

Існує система заходів для попередження конфліктних ситуацій:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб;
- створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації;
- постановка й розвиток організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загально-організаційних проблем;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації;
- створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищих осіб);
- проведення періодичних нарад (бажано раз на тиждень і частіше);
- корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу між працівниками;
- відзначання у колективі свят та урочистих подій працівників (додає працівникам відчуття значущості, відчуття своєї особистості у колективі й причетності до нього);
- проведення загально-корпоративних тренінгів професійними тренерами на предмет побудови команди цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально - психологічних характеристик особистості;

- спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань та навичок;
- пропагування здорового способу життя у колективі (заняття спортом в обідній або після робочий час, туризм, командні змагання);
- можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби;
- відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;
- гумор у колективі, розповіді анекдотів, історій, присутність особливих
- «корпоративних» жартів;
- розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом.

Якщо в організації виникає конфлікт потрібно[10]:

- шукати корінь. Визначити відділ, у якому він відбувся. Місце, час, обставини;
- збирати поверхневу інформацію. Поговорити з працівником — ініціатором конфлікту та його керівником, зіставимо отриману інформацію;
- вивчити ситуацію у минулому. Збираємо детальнішу ситуацію про минулі конфлікти у даному відділі;
- аналіз — обов'язковий момент. Проаналізувати отриману інформацію і класифікувати конфлікт;
- розглянути суть конфлікту. Якщо конфлікт виробничий, визначити джерело і розв'язати його з усіма учасниками.

Після розв'язання конфлікту окреслити відповідальність та наслідки наступних конфліктів для усіх учасників:

- визначити особистісний фактор у конфлікті. Якщо конфлікт міжособистісний, це значно гірше за попередній варіант, і тут нема єдиного шляху розвитку. Для вирішення такого конфлікту потрібно долучати кількох керівників різних рівнів, а також неформальних

лідерів колективу. Робота з таким конфліктом триває у кілька стадій, і треба бути готовим до того, що за спокій у своєму колективі доведеться, як це не парадоксально, повоювати, іноді навіть ціною звільнень працівників. Проте ви повинні усвідомлювати свою відповідальність за людей, яких берете на роботу, і якщо вони створюють негативні відчуття у решти працівників, варто задуматись – чи не задорого вам обходиться такий працівник;

- розглянути що думає колектив? Колектив також реагує на конфлікти, і якщо він не отримує пояснення - чому так сталося і які наслідки? - він починає сам шукати відповіді. Через неформальних лідерів, колег, керівників підрозділів – тобто через найпростіші у доступі джерела. Чи зрозуміє він об'єктивну реальність? Навряд чи. Зате якщо зробить висновки – тоді керівнику буде вже дуже важко переконати в іншій думці;
- налагодити ситуацію. Потрібно привести конфліктні сторони до емоційної стабільності, і лише цей момент можна вважати відправним у подальшій конструктивній роботі. До того все було лише емоціями, з чи без об'єктивного підґрунтя;
- вибудувати дорогу. Людям, які конфліктували, ще доведеться працювати разом. Тож буде краще, якщо старт їхній співпраці покладете ви у робочій атмосфері, а далі все додається поверх;
- передбачити виникнення нових конфліктів. На виробничих нарадах у безособовому режимі обговорюємо проблемні ситуації підприємства і разом приймаємо рішення, що нам така робота шкодить і як їй запобігти.

Така система дозволить керівникам власно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації, а отже, і запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічний антагонізм і

практично завжди виникаюче за ними зниження загальної результативності роботи [5].

По-різному ідентифіковано способи вирішення конфліктів. Так способами вирішення конфліктів визначено: компроміс, переговори, посередництво, арбітраж, правозахисні процедури, адміністративні процедури, судові процедури, антагоністські способи. Також, розв'язання конфлікту можливе шляхом проведення переговорів, створення узгоджувальної комісії, а також у судовому порядку [7].

## 2.2. Методи діагностики конфліктів у колективі

В момент коли людина усвідомила свою особливість та відмінність у живій природі, то можна припустити, що у неї почали виникати внутрішні конфлікти з собою, а в період розвитку філогенезу, коли людина розуміла, що легше вижити перебуваючи у колективі, то можемо припустити, що це стало початком виникнення внутрі- та міжгрупових конфліктів.

Адже саме застосування адекватних методів та психодіагностичних методик дає змогу отримувати достовірну інформацію про те явище, яке цікавить дослідника. Також підбір та застосування методів дослідження багато у чому визначають розвиток науки, оскільки отримані під час дослідження результати значною мірою залежать від того, наскільки ефективними є методи дослідження, які застосовуються наукою. Якщо теорія є узагальненим та системно представленим результатом процесу пізнання, то методологія визначає правильні способи отримання знання [1].

Методи діагностики конфліктів у колективі:

### 1. Аналіз комунікації:

- Вивчення якісної та кількісної сторін комунікаційного процесу в колективі.
- Визначення зон непорозумінь та можливих джерел конфліктів.

### 2. Анкетування та опитування:

- Застосування анкет для вивчення поглядів та ставлення учасників колективу до можливих конфліктів.
- Опитування з метою виявлення конкретних причин та симптомів конфліктів.

### 3. Експертне оцінювання:

- Залучення консультантів або фахівців із зовнішнього середовища для нейтрального оцінювання конфліктних ситуацій.

- Проведення експертних інтерв'ю для отримання глибинного розуміння суті конфлікту.
4. Спостереження:
- Вивчення поведінкових аспектів учасників колективу в реальних ситуаціях.
  - Виявлення несприятливих та конфліктогенних взаємодій.
5. Аналіз структури групи:
- Визначення ролей та відносин між учасниками колективу.
  - Вивчення взаємодії лідера та підлеглих як потенційного джерела конфліктів.
6. Метод соціометрії:
- Дослідження соціальних зв'язків та структури взаємодії в групі.
  - Виявлення впливових та ізольованих учасників колективу.
7. Проектування сценаріїв:
- Розробка імагінарних ситуацій для вивчення можливих реакцій учасників на конфліктні ситуації.
  - Аналіз готовності та стратегій управління конфліктами.
8. Використання психометричних тестів:
- Застосування тестів, таких як «Тест конфліктності особистості» або інших психометричних інструментів для оцінки конфліктних нахилів.

Ці методи, поєднані та адаптовані до конкретних умов організації чи колективу, надають можливість глибокого аналізу конфліктних ситуацій та розробки ефективних стратегій їхнього управління в колективному середовищі.

Більшість методів, якими користуються при дослідженні конфліктів, запозичені конфліктологією з інших наук. Проте, за ціллю всі методи можна розділити на:

- методи вивчення і оцінки особистості – спостереження, опитування, тестування;

- методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ в групах – спостереження, опитування, соціометричний метод;
- методи діагностики і аналізу конфліктів – спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв'ю;
- методи управління конфліктами – структурні методи, метод картографії. Також виділяють методи, що забезпечують збір даних про конфлікти:
  - структурно-функціональний метод – виявляються основні елементи конфліктної взаємодії і роль кожного з них. Явище розглядається в стані спокою, в статиці. Перевага методу: він допомагає побачити те, що у стані руху не побачити, – склад учасників, причини, межі конфлікту, адже виявлення структурних елементів – найважливіша передумова врегулювання конфлікту. Недолік методу – він досліджує те, чого немає, оскільки конфлікт ніколи не знаходиться в стані спокою;
    - процесуально-динамічний метод (доповнює структурно-функціональний). Його інструменти – визначення основних етапів, стадій розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту може розвиватися по висхідній лінії (ескалація), а може – у напрямі розрядки напруженості;
    - типологізація (класифікація) конфліктів – забезпечує класифікацію їх форм, що допомагає не тільки побачити різні типи конфліктів (сімейні, учбові, міждержавні), але й глибоко з'ясувати їх сутність, яка виявляється в різноманітності конфліктів.

Усі три методи лише пояснюють, що таке конфлікт. Важливою задачею науки є не тільки пояснення того, що є, але і того, що буде, тому прогнозування – це передбачення можливості конфлікту, можливого майбутнього конфлікту [2].

Крім описаних методів, важливим є врахування контексту та особливостей конкретного колективу під час дослідження конфліктних ситуацій. Це може включати розгляд організаційної культури, структури

комунікацій, лідерських стилів та інших факторів, що можуть впливати на виникнення та розвиток конфліктів.

Метод експертного інтерв'ю може виявитися корисним для отримання глибшого розуміння поглядів та думок ключових учасників конфлікту, а також для виявлення можливих стратегій вирішення. Залучення експертів із суміжних галузей, таких як психологія, соціологія чи менеджмент, може принести додаткові погляди та інсайти.

Також важливим є врахування емоційної складової конфліктів. Застосування методів, спрямованих на вивчення емоційних реакцій учасників конфлікту, може допомогти у розумінні та прогнозуванні розвитку подій. Аналіз невербальної комунікації, виявлення емоційних та психологічних травм, а також визначення рівня стресу – це лише кілька аспектів, які можна врахувати.

Усі ці методи можуть бути інтегровані для створення комплексного підходу до дослідження конфліктів у трудовому колективі. Враховуючи широкий спектр методологій та різноманіття ситуацій, важливо наділяти дослідників та фахівців інструментами, що дозволяють глибше зрозуміти, уникати та ефективно вирішувати конфліктні ситуації в організаційному середовищі.

Подальший розгляд методів дослідження конфліктів в трудовому колективі передбачає врахування індивідуальних особливостей учасників конфлікту. Методи вивчення і оцінки особистості, такі як тестування, опитування та спостереження, можуть допомагати виявити особистісні риси, які можуть впливати на ступінь конфліктності. Здійснення психологічного аналізу сприйняття та реакцій учасників конфлікту також може розкрити психологічні фактори, що лежать в основі конфліктів.

Важливо також акцентувати на соціально-психологічних аспектах конфліктів. Соціометричний метод дозволяє визначити структуру



взаємовідносин та вплив ключових учасників у групі, що може бути корисним для прогнозування можливих точок напруження.

Методи діагностики та аналізу конфліктів, такі як структурно-функціональний та процесуально-динамічний, надають можливість розглядати конфлікт як динамічний процес з урахуванням його етапів та еволюції. Це створює можливість для більш ефективного управління та врегулювання конфліктів. Також, важливим є визначення типології конфліктів, що дозволяє не лише класифікувати їх, але і глибше розуміти їхні особливості та динаміку в різних сферах життя організації.

Усі ці методи не тільки надають можливість аналізу конфліктних ситуацій, але і формують основу для розробки стратегій управління та попередження конфліктів у трудовому колективі. На практиці, їхнє комплексне застосування дозволяє створити глибокий та об'єктивний огляд конфліктної динаміки, що є ключовим аспектом побудови здорового та продуктивного організаційного середовища.

В галузі діагностики конфліктів світова спільнота науковців та практиків здійснює вагомий внесок, розробляючи методи та інструменти для ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Давайте розглянемо внесок деяких вчених з США, Європи та України в цю область:

- Кеннет Томас і Ральф Кілман: Вони розробили «Модель конфліктного менеджменту Томаса-Кілмана» (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument – TKI), що стала однією з найбільш використовуваних методик для визначення стилю вирішення конфліктів. Ця модель виокремлює п'ять основних стилів конфліктного менеджменту.
- Пітер Коулман і Роберт Фергюсон: З їхнього внеску варто відзначити розробку «інвентарю особистісних стилів реагування на конфлікт» (Conflict Dynamics Profile – CDP), що дозволяє оцінити, як особа сприймає та реагує на конфліктні ситуації.

- Марша Мінклер: Американська психологиня та науковиця, яка внесла важливий внесок у розуміння гендерних аспектів конфліктів. Її роботи допомагають розкрити взаємозв'язок між соціокультурними чинниками та конфліктами.
- Фрідріх Глассль: Австрійський психолог та консультант, який працював у галузі конфліктології. Він зробив внесок у розвиток методів розуміння і управління міжособистісними конфліктами.
- Моріс Де Валь: Бельгійський психотерапевт та консультант, який розвинув ідеї конструктивного взаємодії та вирішення конфліктів через врахування культурних та етнічних особливостей.
- Джеремі Госсельнк: Бельгійський психолог та конфліктолог, який спеціалізується на медіації та альтернативних методах вирішення конфліктів. Його внесок визначається використанням психологічних методик у медіаційних процесах.
- Джанлуїджі Мігра: Італійський вчений, який досліджує конфлікти в організаційних структурах. Він акцентує на розумінні впливу культурних та історичних чинників на взаємодії в колективі.
- Василь Ільків: Український психолог та вчений, який займається дослідженням соціально-психологічних аспектів конфліктів. Він активно використовує методи емпіричного аналізу та експертних оцінок.
- Тетяна Гаврилова: Українська експертка у галузі конфліктології, яка спеціалізується на дослідженні та розробці методів врегулювання конфліктів в організаційному середовищі.
- Олена Івченко: Українська соціологиня та експертка у галузі конфліктології. Її дослідження орієнтовані на вивчення соціокультурних чинників, що впливають на розвиток конфліктів у вітчизняному суспільстві.

- Олег Гусак: Український психолог та конфліктолог, автор ряду праць, присвячених питанням діагностики та управління конфліктами в робочих та організаційних середовищах.

Ці науковці з різних країн внесли і продовжують вносити значний внесок у розуміння та ефективне управління конфліктами, надаючи практикам та дослідникам інструменти для вивчення та вирішення конфліктних ситуацій на різних рівнях.

В Україні, як і в інших країнах, вивчення та вирішення конфліктів у колективі є актуальним напрямком для наукових досліджень та практичних застосувань. Українські вчені в галузі конфліктології зробили вагомий внесок у розробку методів діагностики конфліктів, які враховують специфіку організаційного середовища та соціокультурні особливості українського суспільства.

Одним із ключових аспектів роботи українських вчених у цій галузі є адаптація та модифікація існуючих методик з урахуванням національних особливостей. Українські дослідники розвивають і апрікують методи, які враховують етнічні, культурні та інші аспекти, характерні для українського суспільства.

У сучасних умовах важливо визнати роль українських науковців у впровадженні інноваційних технологій та підходів у сферу управління конфліктами в колективі. Зокрема, вони досліджують та розвивають емпіричні методи, а також застосовують передові психометричні інструменти для збору та аналізу даних у конфліктних ситуаціях.

Важливо відзначити, що українські дослідження в цій області також враховують динаміку соціально-економічних та політичних змін у країні. Деякі українські вчені активно співпрацюють з міжнародними науковими групами та інститутами, що сприяє обміну знаннями та накопиченню міжнародного досвіду.

Висновки роботи українських вчених у сфері методів діагностики конфліктів у колективі вказують на їхню глибоку експертизу та важливий внесок у вирішення проблем в українському суспільстві. Ці дослідження допомагають підвищити ефективність управління конфліктами в різноманітних галузях, починаючи від підприємств та закінчуючи громадськими організаціями та державними установами. Українські вчені продовжують активно сприяти розвитку цієї важливої галузі, вносячи свій внесок у побудову стійкого та конструктивного суспільства.

Українські вчені також досліджують та розвивають методи діагностики конфліктів у колективі, зосереджуючись на специфіці українського організаційного середовища. Деякі інноваційні аспекти включають:

1. Соціальна мережева аналітика: Українські вчені досліджують можливості використання соціальної мережевої аналітики для вивчення взаємодій та підтримки вирішення конфліктів у колективі. Аналіз мережевих зв'язків може розкривати ключові фігури, структурні особливості та потенційні точки конфліктів.
2. Емоційний інтелект: Дослідження в сфері емоційного інтелекту та його ролі в управлінні конфліктами набуває популярності. Українські науковці досліджують, як високий рівень емоційного інтелекту у керівників та співробітників може сприяти побудові сприятливого комунікаційного клімату та запобігати виникненню конфліктів.
3. Адаптація міжнародних методик: Українські дослідники вивчають можливості адаптації та використання міжнародних методик діагностики конфліктів з урахуванням національних особливостей. Це дозволяє впроваджувати передові підходи та враховувати український контекст.
4. Гейміфікація в оцінці конфліктів: Використання елементів гейміфікації в методиках діагностики конфліктів може стимулювати активніше

- взаємодію та залучення учасників у процес вирішення конфліктних ситуацій.
5. Використання технологій штучного інтелекту: Українські вчені досліджують можливості використання технологій штучного інтелекту для автоматизації процесів діагностики конфліктів, шляхом аналізу великих обсягів даних та навчання алгоритмів прогнозувати та уникати конфліктних ситуацій.
  6. Інтерактивні тренінги та симуляції: Українські вчені вивчають ефективність інтерактивних тренінгів та симуляцій у навчанні керівників та команд розвивати навички врегулювання конфліктів. Ці методи дозволяють учасникам відчувати реальні аспекти конфліктів та навчитися ефективно їх вирішувати.
  7. Аналіз комунікаційного клімату: Дослідження зосереджено на аналізі комунікаційного клімату в організації та виявленні факторів, що сприяють або перешкоджають конструктивній комунікації. Розуміння цих аспектів дозволяє виявляти попереджувальні знаки конфліктів та ефективно втручатися.
  8. Гендерна діагностика конфліктів: Українські вчені вивчають роль гендерних аспектів у виникненні та вирішенні конфліктів. Дослідження спрямовані на визначення впливу гендерних ролей на підходи до управління конфліктами в організаціях.
  9. Вивчення впливу організаційної культури: Українські вчені аналізують, як організаційна культура впливає на динаміку конфліктів. Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє розробляти адаптивні стратегії для управління конфліктами в конкретних організаційних умовах.
  10. Інтервенції на рівні груп та організацій: Українські вчені активно розробляють та впроваджують методики інтервенцій на рівні груп та організацій для попередження та вирішення конфліктів. Це включає в

себе розробку програм управлінської підтримки та організаційних змін з метою створення сприятливого середовища.

11. Використання медіації та альтернативних методів вирішення конфліктів: Українські дослідники вивчають ефективність медіації та інших альтернативних методів вирішення конфліктів у колективі. Впровадження таких практик дозволяє стимулювати активну участь сторін у конфлікті та досягати взаємоприйнятних рішень.
12. Культурна чутливість у методиках діагностики: У світлі культурної різноманітності в Україні, вчені акцентують на важливості врахування культурних особливостей у методиках діагностики конфліктів. Це включає розуміння різних підходів до конфліктів у різних культурах та сприяє більш ефективному управлінню конфліктами в різноманітних середовищах.
13. Розвиток психологічної стійкості в колективі: Вчені досліджують можливості розвитку психологічної стійкості учасників колективу як засобу запобігання конфліктам. Це включає тренінги та психологічні програми, спрямовані на підвищення емоційної стійкості та управління стресом.
14. Застосування методів та інструментів дизайну для вирішення конфліктів: Вчені розвивають та впроваджують методи та інструменти дизайну в контексті управління конфліктами. Це включає в себе використання дизайн-мислення та інших інноваційних підходів для розробки стратегій вирішення проблем.
15. Психологічний супровід конфліктів: Українські науковці активно досліджують можливості психологічного супроводу конфліктних ситуацій в колективі. Це включає в себе консультування, тренінги та інші методи психологічної підтримки для учасників конфліктів.

Ці аспекти висвітлюють важливий спектр досліджень та практичних застосувань українських вчених в галузі методів діагностики та управління

конфліктами в організаційних структурах. Їхні дослідження спрямовані на створення комплексних та ефективних підходів для вирішення конфліктних ситуацій у різноманітних умовах.

Діагностика та управління конфліктами у колективі є важливою складовою ефективного управління організаційними процесами. Українські вчені в галузі психології та конфліктології активно вносять свій внесок у розвиток методів та підходів, спрямованих на виявлення, розуміння та вирішення конфліктних ситуацій у робочих колективах.

Важливим аспектом є розширення методичного арсеналу для діагностики конфліктів, оскільки останнім часом з'являються нові виклики та тенденції в організаційному житті. Українські науковці детально досліджують різноманітні аспекти конфліктів, починаючи від їхнього визначення та типології, і закінчуючи вивченням новітніх підходів до їх діагностики та управління.

Зокрема, вони активно впроваджують емпіричні методи, такі як тестування та аналіз соціальних взаємодій у колективі, а також вдосконалюють теоретичні підходи, розглядаючи конфлікти в контексті організаційної культури та комунікаційного клімату.

Ще однією важливою сферою досліджень є використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, соціальна мережева аналітика та гейміфікація, для розширення можливостей діагностики та управління конфліктами. Це ставить перед фахівцями завдання адаптувати традиційні методи до нових реалій організаційного життя.

Подолання конфліктів у трудовому колективі є ключовим елементом підтримання позитивного робочого середовища та підвищення продуктивності праці. Українські дослідники прагнуть не лише розкрити сутність конфліктів, але й розробити стратегії їх попередження та розв'язання, забезпечуючи стабільність та гармонію в трудових колективах.

Окрім того, важливо враховувати культурні та соціальні особливості українського суспільства, щоб найефективніше впроваджувати розроблені методики в робочі реалії. У цьому контексті, українські дослідники визначають вплив гендерних, культурних та інших факторів на виникнення та розвиток конфліктних ситуацій.

Загалом, науковий прогрес у галузі діагностики та управління конфліктами в українських трудових колективах є важливим вкладом у побудову позитивного та сприятливого робочого середовища. Подальший розвиток цих досліджень сприятиме створенню більш ефективних стратегій вирішення конфліктів та сприятиме загальному розвитку організаційної психології та управління персоналом.



## РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН КОНФЛІКТУ У КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

### 3.1. Емпіричне дослідження та інтерпретація результатів

База дослідження: Голованівська селищна рада Голованівського району Кіровоградської області у складі 57 осіб (віком від 24 до 60 років; 6 чоловіків та 51 жінка).

Діагностика конфліктів у колективі відіграє ключову роль у вчасному виявленні та розумінні причин та динаміки конфліктних ситуацій. Це є важливим етапом для подальшого їхнього вирішення та управління.

Анкетування: Розроблення анкет, що оцінюють рівень конфліктності та сприйняття працівниками конфліктних ситуацій, може допомогти визначити області, які потребують уваги та втручання.

Інтерв'ю: Проведення інтерв'ю з працівниками може забезпечити глибше розуміння їхнього відношення до конфліктів, особистісних переконань та потреб, що може вказати на можливі причини конфліктів.

Спостереження: Проведення спостережень за взаємодією та поведінкою працівників може надати об'єктивні дані про конфліктні ситуації та динаміку в колективі.

Аналіз документів: Розгляд документів, таких як звіти про роботу, скарги, відгуки від клієнтів, може допомогти виявити приховані проблеми та тенденції, що сприяють конфліктам.

Карта конфліктів: створення «карти конфліктів», де відображаються взаємовідносини між працівниками та підрозділами, може полегшити виявлення групових динамік та осіб, які можуть бути основними учасниками конфліктів.

Експертна оцінка: Залучення експертів, таких як консультанти чи психологи з досвідом у вирішенні конфліктів, може надати глибше розуміння причин та рекомендації для управління конфліктами.

Оцінка клімату в колективі: Використання інструментів для визначення організаційного клімату може допомогти визначити та вирішити проблеми, що спричиняють конфлікти.

Комплексне застосування цих методів дозволяє здійснювати систематичний моніторинг конфліктних ситуацій та створювати стратегії для їхнього вирішення та попередження.

Безпосередньо у нашій роботі ми застосували такі методи дослідження: теоретичні (аналіз, систематизація, порівняння науково-методичної інформації по темі кваліфікаційної роботи) та емпіричні (тест «Діагностика рівня конфліктності особистості», методика Томаса).





Емпіричне дослідження: тест «Діагностика рівня конфліктності особистості»;

Інтерпретація результатів здійснюється за такою шкалою:

- 14-17 балів. Дуже низький рівень конфліктності;
- 18-20 балів. Низький рівень конфліктності;
- 21-23 бали. Рівень конфліктності нижче середнього;
- 24-26 балів. Рівень конфліктності дещо нижче середнього;
- 27-29 балів. Середній рівень конфліктності;
- 30-32 бали. Рівень конфліктності дещо вищий середнього;
- 33-35 балів. Рівень конфліктності вище середнього;
- 36-38 балів. Високий рівень конфліктності;
- 39-42 бали. Дуже високий рівень конфліктності.

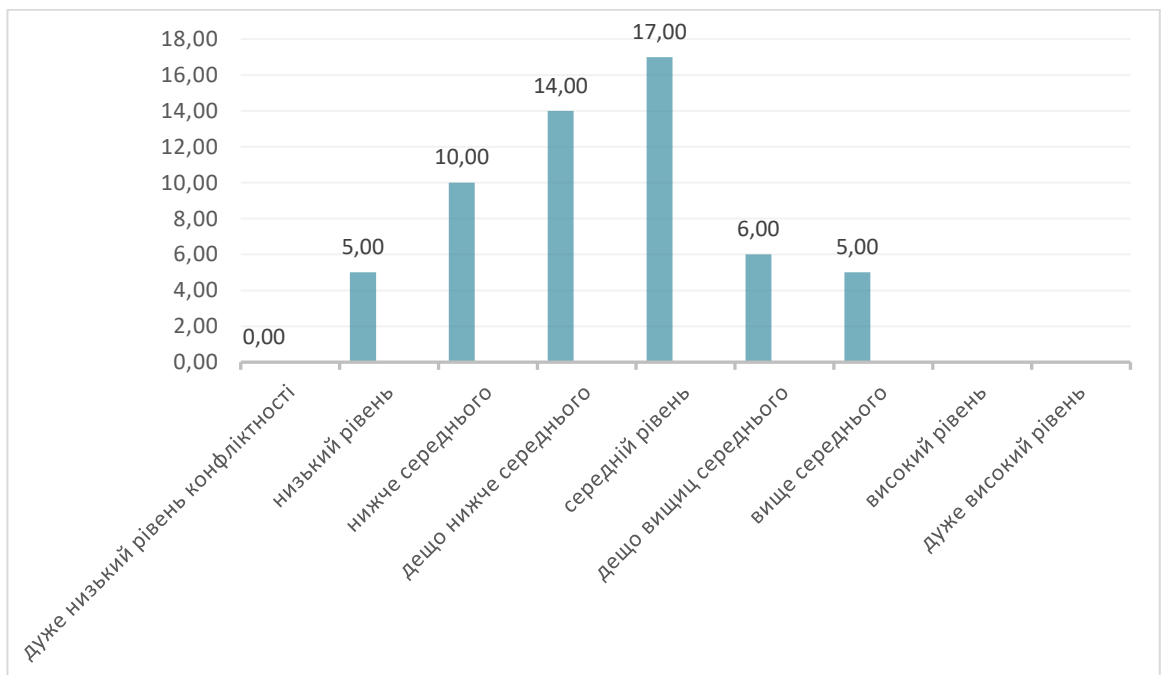


Рис.1. Діагностика рівня конфліктності особистості.

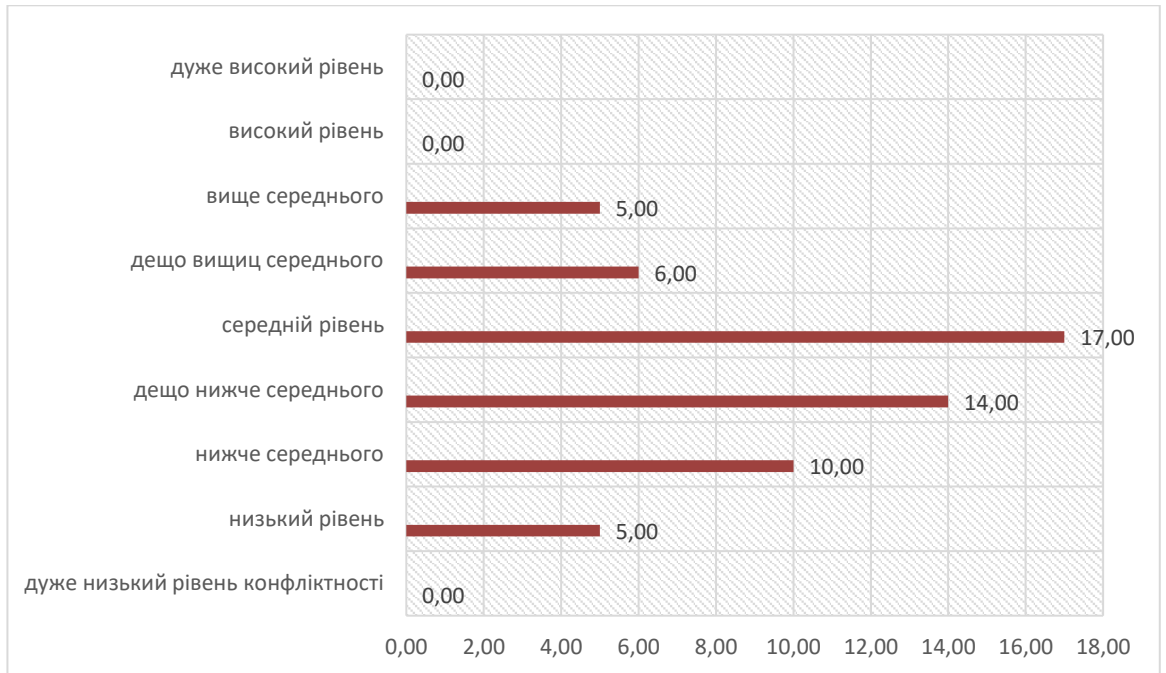


Рис. 2. Показники прояву ознак конфліктності в ході професійної діяльності.

За результатами опитування нами були отримані наступні показники рівня прояву конфліктності у працівників колективу:

- Середній рівень проявляється у 17 осіб;
- Дещо нижче середнього у 14 осіб;
- Нижче середнього у 10 осіб;
- Дещо вище середнього у 6 осіб;
- Вище середнього у 5 осіб;
- Низький рівень у 5 осіб.

Ми можемо припустити, що працівники з вище середнім (5 осіб) та дещо вище середнього (6 осіб) знаходяться на прикордонній межі можливого конфліктного стану/прояву, тобто найменша тригерна ситуація може сприяти послабленню емоційно-вольової стабільності, що може перерости у певне протистояння або явний конфлікт. Натомість члени колективу, які мають показники середнього та нижчих рівнів є емоційно стійкими,

самоконтрольованими та розсудливими у реакціях на професійні ситуації і їх більша кількість – 46 осіб.

Наступне наше дослідження проходило за методикою Томаса-Кілмена. *Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті* (The Thomas–Kilman Conflict Mode Instrument, ТКІ) – одна з найпоширеніших методик діагностики поведінки особистості у конфліктній ситуації (у конфлікті інтересів). Автори тесту виходили з того, що не слід уникати конфліктів або вирішувати їх за будь-яку ціну, а потрібно вміти правильно ними керувати, вони запропонували двомірну модель регулювання конфліктів, один вимір якої – поведінка особистості, заснована на увазі до інтересів інших людей; друге – поведінка, що передбачає ігнорування цілей оточуючих та захист власних інтересів.

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.

1) Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення, досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

2) Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

3) Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

4) Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витрачати сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

5) Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

Результати дослідження представлені у таблиці та на рисунку.

Табл.3.1.

Показники за методикою Томаса-Кілмена

Тенденції поведінки	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
57 осіб	2	10	27	12	6
%	3.5%	17.5%	47.4%	21%	10.6%

У таблиці подані результати, які у кількісному та відсотковому показниках були обраховані відповіді співробітників колективу:

- ✓ Суперництво – 2 особи (3.5%);
- ✓ Співпраця – 10 осіб (17.5%);
- ✓ Компроміс – 27 осіб (47.4%);
- ✓ Уникнення – 12 осіб (21%);
- ✓ Пристосування – 6 осіб (10.6%).

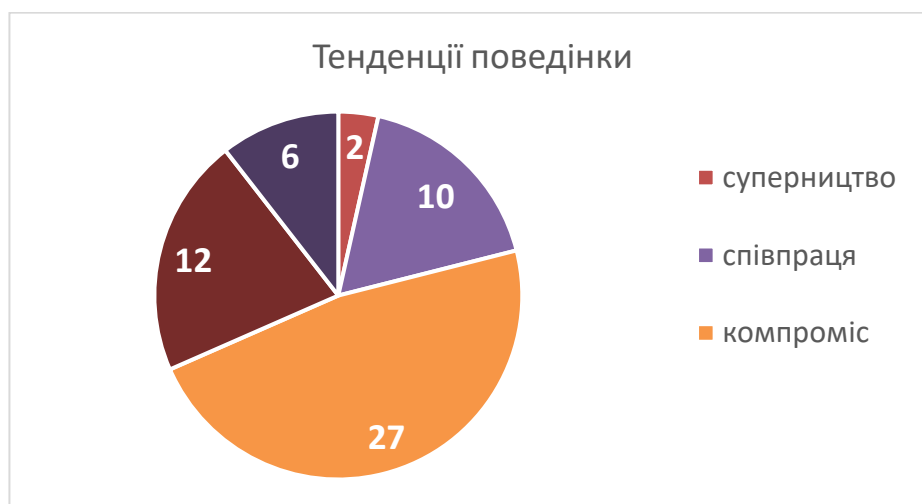


Рис. 3. Тенденції поведінки у конфліктних ситуаціях.

Отримані результати за методикою Томаса-Кілмена засвідчили, що 27 осіб обирають тенденцію компромісу; 12 співробітників обирають тенденцію уникнення; 10 осіб обирають тенденцію співпраці; 6 працівників – пристосування та 2 – суперництво.

Підрахувавши результати дослідження за пропонованими методиками ми дійшли наступних висновків, що 46 членів колективу (80.7%) мають рівень конфліктності від низького до середнього, що є свідченням врівноваженості та толерантного відношення до колег та відвідувачів.

Також, 43 працівники (75.4%) обирають співпрацю, компроміс та пристосування як основну тенденцію поведінки при виникненні конфліктної/складної робочої ситуації, що є також свідченням розуміння



наслідків непередбачуваної ситуації в ході виконання посадових обов'язків та сприяють партнерським стосункам з відвідувачами і найперше враховують їхні інтереси в силу специфіки роботи даної установи.

Отже, результати даних досліджень взаємо підтверджені та можна вважати достовірними і рівнозначними.

### 3.2. Психологічні поради та рекомендації щодо профілактики появи та зниження рівня конфліктності у трудовому колективі.

В умовах сучасного підприємницького світу, де ринкова конкуренція і стрімкий темп змін визначають розвиток компаній, ефективне управління трудовим колективом стає визначальною складовою успіху. Конфлікти, які можуть виникати через різноманітність характерів, індивідуальних особливостей, та різницю в уявленнях про роботу та її організацію, часто стають тормозом для досягнення спільних цілей.

Дослідження та аналіз таких ситуацій дозволяють визначити ключові аспекти, що сприяють виникненню конфліктів, а також розробити ефективні методи їхнього попередження та вирішення. Психологічні поради та рекомендації стають інструментом, який спрямований на формування позитивного психологічного клімату, підвищення емоційного інтелекту, та розвиток комунікативних навичок серед членів трудового колективу.

Зокрема, акцент на розвиток навичок конструктивного спілкування, уміння слухати та розуміти точку зору інших, а також ефективного врегулювання конфліктів сприяє створенню сприятливого та взаємо підтримуючого середовища. Такі практики можуть включати тренінги з комунікацій, групові сесії з розвитку конфліктологічних навичок та індивідуальні консультації від фахівців з психології.

Взаєморозуміння та взаємо підтримка в колективі формують основу для успішного функціонування та досягнення поставлених завдань. Тому розробка

та впровадження психологічних підходів у профілактиці конфліктів є важливим етапом в управлінні персоналом, що сприяє розвитку позитивної корпоративної культури та підвищенню ефективності трудового колективу.

Профілактика конфліктів та зниження рівня конфліктності в трудовому колективі вимагають комплексного підходу, який враховує психологічні аспекти взаємодії між співробітниками та сприяє створенню позитивного робочого оточення. Ось кілька психологічних порад та рекомендацій:

- Розвивайте комунікативні навички: ефективне спілкування – це ключ до попередження конфліктів. Збагачуйте свою мову позитивними висловлюваннями, вчіться слухати та виявляти розуміння. Активний та відкритий діалог сприяє уникненню непорозумінь.

- Будуйте ефективні команди: розвивайте дух співпраці та взаємодопомоги в колективі. Спільна робота над задачами та взаємна підтримка знижують ймовірність конфліктів.

- Стимулюйте розвиток емоційного інтелекту: розуміння власних та емоцій інших членів колективу допомагає ефективно управляти своїми реакціями та уникати ситуацій, що можуть вивести на конфліктний шлях.

- Підтримуйте відкритість та взаємодію: створіть відкрите середовище, де співробітники можуть висловлювати свої думки та ідеї без страху відвертості. Це сприяє побудові довіри в колективі.

- Виробляйте стратегії вирішення конфліктів: вчіть колектив розрізняти конструктивні та деструктивні методи вирішення конфліктів. Розвивайте навички переговорів та пошуку компромісів.

- Залучайте експертів: в разі загострення конфлікту, важливо залучати фахівців – конфліктологів або психологів, які допоможуть виявити корені проблеми та розроблять стратегії подолання.

- Створюйте позитивний психологічний клімат: заохочуйте визнання та підтримку успіхів, робіть акцент на позитивних аспектах спільної роботи. Позитивний настрій знижує ймовірність виникнення конфліктів.

- Визначайте та усувайте причини конфліктів: аналізуйте ситуації, що призводять до конфліктів, та спрямовуйте зусилля на усунення кореневих причин.
- Організуйте тренінги та семінари з розвитку міжособистісних відносин: Всебічний розвиток навичок комунікації та спілкування може бути досягнутий через регулярні навчальні заходи. Тренінги з комунікаційних навичок допомагають підвищити обізнаність учасників стосовно власної поведінки та ефективного спілкування з іншими.
- Підтримуйте різноманітність та інклюзивність: сприяйте створенню робочого середовища, в якому кожен працівник відчуває себе поважним та визнаним. Різноманітність поглядів та досвіду збагачує колектив та може запобігти конфліктам, пов'язаним із стереотипами чи непорозумінням.
- Запроваджуйте системи винагород та мотивації: винагороди та системи мотивації можуть стимулювати позитивне співробітництво та взаємодопомогу в колективі. Чіткі цілі та визначені винагороди можуть сприяти спільному досягненню успіхів.
- Впроваджуйте систему зворотнього зв'язку: зворотний зв'язок є ключовим елементом управління конфліктами. Система регулярного обговорення проблем та підтримки сприяє вирішенню питань на ранніх етапах та збереженню позитивних відносин у колективі.
- Створюйте «зону без конфліктів»: спробуйте визначити та створити простір для позитивного спілкування та розваги в офісі. Зона для відпочинку, спільні заходи та колективні ініціативи можуть зміцнити дружбу та сприяти побудові довірливих відносин.
- Прагніть до розвитку особистісної відповідальності: заохочуйте кожного співробітника приймати відповідальність за свої дії та їхні наслідки. Свідомість власної ролі в уникненні конфліктів сприяє взаємопорозумінню та взаємовідповідальності у колективі.

- Освоюйте техніки стрес-менеджменту: здатність ефективно керувати стресом є важливою умінням в управлінні конфліктами. Вчіть персонал технікам релаксації, медитації та іншим прийомам стрес-менеджменту.
- Підтримуйте баланс роботи та особистого життя: важливо сприяти створенню балансу між роботою та особистим життям працівників. Стрес та втома можуть бути факторами, що сприяють конфліктам, тому підтримка гармонії в житті співробітників може знизити ризик виникнення проблем.
- Впроваджуйте системи адаптації нових працівників: досвід показує, що правильна адаптація нового співробітника може вплинути на позитивний хід його інтеграції в колектив та уникнення можливих конфліктів.
- Розвивайте лідерські якості серед керівництва: лідери, які виявляють високий рівень емпатії, комунікабельності та уміння ефективно управляти конфліктами, є ключовими фігурами в процесі створення позитивного робочого середовища.
- Регулярно оцінюйте клімат в колективі: проводіть анкетування та опитування серед працівників для виявлення потенційних проблем та конфліктів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни та вдосконалювати практики управління персоналом.
- Сприяйте професійному та особистісному розвитку: стимулюйте працівників до самовдосконалення та здобуття нових навичок. Задачі та виклики в професійному розвитку можуть об'єднати колектив та сприяти позитивному співробітництву.
- Створюйте план екстрених ситуацій та виробляйте процедури врегулювання конфліктів: мати чіткий план дій в екстрених ситуаціях та визначені процедури реагування на конфліктні ситуації дозволяє швидше та ефективніше втручатися у вирішення проблем.
- Розвивайте толерантність та культуру поваги: зберігайте та розвивайте культуру поваги до різноманітності в колективі. Толерантне ставлення сприяє створенню безпечного та відкритого середовища.

- Проводьте тимбілдинг та корпоративні заходи: заходи, спрямовані на підвищення згуртованості, можуть зміцнити взаємовідносини та зменшити ризик конфліктів. Тимбілдингові заходи часто дозволяють працівникам краще розуміти один одного поза робочими обставинами.
- Впроваджуйте інноваційні технології для підтримки ефективності робочого процесу: використання інструментів та технологій для спрощення комунікації та спільної роботи може знизити ймовірність непорозумінь та помилок, що часто викликають конфлікти.
- Стимулюйте позитивний підхід до рішення конфліктів: навчайте персонал шукати позитивні рішення та використовувати конструктивні методи вирішення проблем. Акцентуйте на можливості виникнення позитивних змін у важливих ситуаціях.
- Використовуйте онлайн-ресурси для підтримки ефективної комунікації: в епоху цифрових технологій важливо використовувати інструменти для комунікації та співпраці. Онлайн-платформи для спільної роботи, відеоконференції та інші інструменти можуть полегшити обмін інформацією та сприяти ефективному вирішенню завдань.
- Організуйте регулярні відпочинкові заходи: важливо не тільки працювати разом, а й відпочивати та проводити час у невимушеній атмосфері. Регулярні відпочинкові заходи допомагають створити позитивний клімат та сприяють розслабленню, що може вплинути на покращення міжособистісних відносин.
- Реалізуйте системи відзнак та подяк: заохочення та визнання успіхів і досягнень працівників може стати додатковим стимулом для позитивної співпраці та зниження рівня конфліктності в колективі. Реалізація систем відзнак та подяк може вплинути на мотивацію та робочий ентузіазм.
- Враховуйте індивідуальні особливості: кожна людина унікальна, і розуміння індивідуальних особливостей співробітників може допомогти

уникати ситуацій, які можуть призвести до конфліктів. Враховуйте різноманіття характерів, стилів роботи та особливостей кожного працівника.

- Підтримуйте здоровий спосіб життя: заохочуйте фізичну активність, здорове харчування та інші аспекти здорового способу життя. Здорові та енергійні співробітники мають більше можливостей ефективно працювати разом та уникати напруги та конфліктів.

У висновку до психологічних порад та рекомендацій щодо профілактики появи та зниження рівня конфліктності у трудовому колективі важливо відзначити, що створення здорового та позитивного робочого середовища є ключовим елементом успішної та продуктивної роботи колективу. Зазначені поради надають необхідні інструменти для запобігання конфліктам та ефективного їхнього вирішення.

Розбудова комунікативних навичок, стимулювання взаєморозуміння, підтримка емоційного благополуччя та впровадження систем заохочень сприяють створенню сприятливого мікроклімату в колективі. Також важливим аспектом є акцент на індивідуальних сильних сторонах та розвитку командних навичок, що може позитивно вплинути на робочі відносини та уникнення потенційних конфліктів.

Культура вдячності, відкритість до змін, системи психологічної підтримки та врахування особистих потреб працівників є важливими елементами профілактики конфліктів. Застосування технологій для віддаленої роботи та вдосконалення корпоративної культури також відіграють свою роль у підтримці позитивного співробітництва.

Загалом, враховуючи ці аспекти, трудовий колектив може ефективно управляти конфліктами, підвищити рівень співпраці та створити атмосферу, де кожен працівник відчуває себе важливим та підтриманим.

## ВИСНОВКИ

В ході аналізу наукової та методичної психолого-педагогічної літератури нами були узагальнено поняття «конфлікт» та «конфлікти в трудовому колективі» та провели емпіричне дослідження.

Завдання, які нами були поставлені ми у повному обсязі виконали.

1. Проаналізувавши наукову та методичну психолого-педагогічну літературу по темі кваліфікаційної роботи ми з'ясували, що конфлікти в трудовому колективі є складною та багатогранною проблемою, яку вивчають численні вчені в галузі психології організацій та управління персоналом. Згідно з дослідженнями, проведеними в цьому напрямку, визначено ряд ключових факторів, що призводять до виникнення конфліктів у робочому оточенні. В одному з провідних досліджень в цій галузі, Ліонель Леслі та Жан-П'єр Ньютон розглядають конфлікти у трудових групах як результат соціальних та емоційних взаємодій між особами з різними характерами та стилів спілкування. Вони вказують на те, що розуміння та прийняття різноманіття особистісних рис може сприяти попередженню конфліктів та покращенню робочого колективу. Ще одним важливим аспектом досліджень у сфері конфліктів в колективі є роботи Джона Р. Гоулднера, який вивчає взаємодію між лідерами та підлеглими у контексті конфліктів. Він підкреслює, що стабільне та ефективне лідерство може служити як засіб управління конфліктами та стимулювання позитивного співробітництва. Крім того, дослідження Мередіт А. Ньюман та Лінди К. Стоктон показують, що конфлікти в трудових колективах можуть бути також пов'язані з проблемами дискримінації та стереотипів. Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти політики та програми, спрямовані на створення інклюзивного та рівноправного робочого оточення.

2. Поняття «конфлікту» виступає як віддзеркалення невизначеності, різноманіття поглядів та, водночас, можливості для зростання та розвитку.

Розглядання цього явища стає ключовим завданням для вивчення та розуміння динаміки сучасного суспільства. Кожен конфлікт є унікальним пазлом, де взаємодія інтересів, цінностей та переконань формує мозаїку відносин між індивідами, групами чи навіть культурами. У цьому контексті, необхідно дослідження, щоб впіймати тонкі взаємозв'язки та механізми, які визначають сутність та розвиток конфлікту. Серед ключових аспектів дослідження конфліктів важливе місце належить його типології – систематизації та класифікації різноманітних конфліктних сценаріїв. Визначити, як різні конфлікти взаємодіють із соціокультурним контекстом, які фактори визначають їхні витоки та розвиток, є важливим кроком для формування поглибленого розуміння та практичного вирішення цих суперечок.

3. Діагностика конфліктів у колективі відіграє ключову роль у вчасному виявленні та розумінні причин та динаміки конфліктних ситуацій. Це є важливим етапом для подальшого їхнього вирішення та управління. Нами було проведено емпіричне дослідження з використанням тестової методики «Діагностика рівня конфліктності особистості», та методики Томаса-Кілмена.

Підраховавши результати дослідження за пропонованими методиками ми дійшли наступних висновків, що 46 членів колективу (80.7%) мають рівень конфліктності від низького до середнього, що є свідченням врівноваженості та толерантного відношення до колег та відвідувачів.

Також, 43 працівники (75.4%) обирають співпрацю, компроміс та пристосування як основну тенденцію поведінки при виникненні конфліктної/складної робочої ситуації, що є також свідченням розуміння наслідків непередбачуваної ситуації в ході виконання посадових обов'язків та сприяють партнерським стосункам з відвідувачами і найперше враховують їхні інтереси в силу специфіки роботи даної установи.



4. В умовах сучасного підприємницького світу, де ринкова конкуренція і стрімкий темп змін визначають розвиток компаній, ефективне управління трудовим колективом стає визначальною складовою успіху. Конфлікти, які можуть виникати через різноманітність характерів, індивідуальних особливостей, та різницю в уявленнях про роботу та її організацію, часто стають тормозом для досягнення спільних цілей.

Дослідження та аналіз таких ситуацій дозволяють визначити ключові аспекти, що сприяють виникненню конфліктів, а також розробити ефективні методи їхнього попередження та вирішення. Психологічні поради та рекомендації стають інструментом, який спрямований на формування позитивного психологічного клімату, підвищення емоційного інтелекту, та розвиток комунікативних навичок серед членів трудового колективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.І. Моральний вибір у конфліктній ситуації. Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: тези 3 Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2 кн. Київ; Чернівці, 1995. Кн. 2. С. 6-10.
2. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування. Укладачі: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. Львів: ПАІС, 2007. С. 6-21.
3. Бандурка А. М., Друзь В.А. Конфликтология : учебн. пособ. для вузов. Харьков : Ун-т внутр. дел, 1997. 356 с.
4. Барабаш Ю. Г. Державно-правові конфлікти в теорії та практиці конституційного права. Х.: Право, 2008. 220 с.
5. Барабаш Ю. Державно-правові конфлікти в сучасній Україні: причини, наслідки, вибори як форма їх розв'язання. *Вісник Центр. вибор. комісії*. 2007. № 2. С. 28-32.
6. Барабаш Ю. Державно-правові конфлікти: поняття, сутність, ключові ознаки. *Вісник Львів. ун-ту. Серія юрид.* Вип. 47. Л. : ЛДУ, 2008. С. 67-75.
7. Барабаш Ю. Загальні фактори, що впливають на стан та динаміку державно-правових конфліктів: конституційно-правовий аспект. *Наук. вісн. Дніпропетр. держ. ун-ту внутр. справ України*. 2008. № 3(39). Д. : Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2008. С. 13-21.
8. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія: Навчальний посібник для дистанційного навчання. Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». К. : Ун-т «Україна», 2007. 203 с.
9. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. *Наукові праці НУХТ*. Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139.
10. Бурлачук В. Життєвий світ і структура конфлікту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 1998. № 4-5. С. 14-21.

11. Васильєв Н. Н. Тренинг преодолення конфліктів. СПб. : Речь, 2002. 174 с.
12. Ващенко К. Антиконтрліктні технології: теоретичні засади та українська дійсність. *Стратегія україн. державотворення. Філософ.-політолог. та екон. аналіз (Філософія. Економіка. Політика. Освіта.)*. Полтава: АСМІ, 2000. С. 78-87.
13. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень нац. служби посередництва і примирення*. 2005. № 11. С. 50-54.
14. Вокер Н. Чому виникають конфлікти? Причини. Етапи. Розв'язання. Наслідки. Київ : Віват, 2018. 80 с.
15. Гайворонська І. Історичний розвиток мирного і компромісного вирішення кримінально-правових конфліктів на українських землях. *Юридична Україна*. 2008. № 5. С. 105-108.
16. Гартс С., Годсон В. К. Клас без провини. Інструменти для розв'язання конфліктів і сприяння розвитку міжособистісного інтелекту. Луцьк : Ранок, 2020. 256 с.
17. Герасіна Л. М., Панов М. І. Стратегія і тактика врегулювання юридичних конфліктів: методологічний та технологічний аспект. *Держ. буд-во та місцеве самоврядування*. Вип. 1. Х.: Право, 2001. С. 58-75.
18. Герасіна Л. М., Панов М. І. Проблеми правової конфліктології: феноменологічний, гносеологічний та праксеологічний аналіз. Х.: Право, 2004. 112 с.
19. Гірник А. М. Управління конфліктом (соціально-психологічний аспект). *Світ безпеки*. 1996. № 9. С. 27-44.
20. Гірник А., Бодро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. К., 2003. 236 с.
21. Гірник А.М. Основи конфліктології. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.

22. Гірник А. М. Як досягти успіху у переговорах? Хмельницький, 1992. 125 с.
23. Глазгл Ф. Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ : АДЕФ - Україна, 2020. 528 с.
24. Грабовська С., Равчина Т. Конфлікти без насильства. Посібник. Львів, 2003, С.72-86.
25. Грабовська С.Л. Психологія примирення : навч. посібник. Львів, ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 294 с.
26. Долинська Л.В., Матяш-Заяць Л.П. Психологія конфлікту : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2019. 304 с.
27. Дудіна В. І., Смірнова Є. Е. Методологія і методи соціологічного дослідження : підручник. 2014. С.388.
28. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
29. Карпенко З. С. Аксіопсихологічна реконструкція стратегій розв'язання конфліктних ситуацій. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Серія: психологія*. Вип. 1. Л. : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2008. С. 325-331.
30. Кодекс корпоративного управління успішно застосовується в найбільших державних підприємствах. Електронний ресурс. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-uspishnozastosovuietsia-v-naibilshykh-derzhavnykh-pidpryiemstvakh/>.
31. Кохан А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, які не викликають ні довіри, ні симпатії. Львів : Лабораторія, 2020. 160 с
32. Кулініч І.О. Психологія управління : підручник. К. : Знання, 2011. С. 415. [https://pidru4niki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv\\_prichini\\_v\\_iniknennya\\_metodi\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidru4niki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_v_iniknennya_metodi_virishennya_konfliktiv).

33. Лепейко Т. І., Миронова О.М. Менеджмент : навч. посібн. Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 204 с.
34. Ложкін Т., Юрковський Е., Моначін І. Практикум з конфліктології. Тернопіль: Воля, 2005. 168 с.
35. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. 556 с.
36. Найефективніший спосіб вирішення конфлікту – компроміс. Електронний ресурс. Про затвердження Принципів корпоративного управління. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>
37. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі: соціопсихологічний аналіз: навч.-практ. посіб. К. : УАДУ, 2000. 200 с.
38. Пірен М. І. Конфліктологія: підруч. К.: МАУП, 2007. 360 с.
39. Примуш М. В. Конфліктологія: навчальний посібник. Електронний ресурс. Вид. «Професіонал», 2006. С. 288. [https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/sposobi\\_poperedzhennya\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv)
40. Ратніков В.П. Ділові комунікації: підручник.2018. С. 527. [https://stud.com.ua/64207/menedzhment/zapobigannya\\_profilaktika\\_konfliktiv#78](https://stud.com.ua/64207/menedzhment/zapobigannya_profilaktika_konfliktiv#78).
41. Русинка І. І. Конфліктологія: психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. К. : Професіонал, 2007. 332 с. С. 8-31.
42. Сахань О. М., Лавриненко І. А. Державно-правові конфлікти в умовах розбудови державності в Україні. Пробл. розбудови державності та народовладдя в Україні (до 20-річчя Народ. Руху України за перебудову). ХХІІ Харк. політолог. читання, 23 жовт. 2009 р. Х.: ХАП, НЮАУ ім. Я. Мудрого, НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування АПрНУ, 2009. С. 160-162.
43. Сахань О. М., Новіков О. В. Політичні конфлікти в Україні як прояв деструкції влади. *Вісн. Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого:*

зб. наук. пр. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Вип. 3. Х.: Право, 2010. С. 182-191.

44. Сватко Ю. І. Конфлікти в галузі державного управління: риторичний вимір. *Конфліктологічна експертиза: теорія і методика*. Вип. 6. К.: Тов-во конфліктологів України, 2008. С. 71-85.

45. Свиридчук Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів. *Вісник*. №4. 2014. С.70-75.

46. Скібіцька Л. Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К.: Центр учб. л-ри, 2007. 383 с.

47. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: навчальний посібник. Електронний ресурс. Київ : Центр учбової літератури, 2007. С. 384. URL: Microsoft Word -Book\_Konf.doc (iapm.edu.ua).

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

49. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления. Киев : Внешторгиздат, 2000. 192 с.

50. Словник термінів з правової конфліктології: наук.- довід. вид. / за ред. Ю. П. Битяка, Л. М. Герасіної, М. І. Панова. Х.: Одиссей, 2006. 208 с.

51. Ставицька О. В. *Альтернативні технології розв'язання кримінальних конфліктів: загальний аналіз*. *Вісн. Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2009. № 1. Х.: Право, 2009. С. 124-133.

52. Ставицька О. В. До питання про сутність адміністративно-правових конфліктів. *Держ. буд-во та місц. самоврядування*. Вип. 8. Х.: Право, 2004. С. 38-47.

53. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Рівне: Перспектива, 2007. 398 с.

54. Тихонюк С.А. Особливості політичних конфліктів в умовах реформування політичної системи: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.01. Київ, 2013. 219 с.
55. Тодика Ю. М. Державно-правова конфліктологія як 59 важливий напрямок наукових досліджень. *Вісник Акад. прав. наук України*. 1996. № 6. Х.: Акад. прав. наук України, 1996. С. 13-23.
56. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. К.: ВД «Професіонал», 2013. 576 с.
57. Хантінгтон С. Зіткнення цивілізацій. *Філософська і соціологічна думка*. 1996. № 1-2. С. 9-29.
58. Хапілова В. П. Конфліктологія: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Держ. вищ. навч. закл. Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя : Запоріж. нац. ун-т, 2010. 278 с.
59. Холод В.В., Резнікова Л.С. Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання. 2010. Електронний ресурс.  
<http://surl.li/uyzu>.
60. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 172 с.
61. Чмут Т.К. Культура спілкування: навч. посібник. Хмельницький, 1996. 398 с.
62. Чорний Є. Конфліктогенний потенціал міжетнічних відносин. *Соціальна психологія*. 2003. № 2. С. 74-86.
63. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. М. : ИРИСЭН, 2011. 366 с.
64. Яремчук С. С. Сучасні теорії в конфліктології: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2008. 72 с.
65. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2012. 168 с.