

Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Глюза Марія Ананіївна

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ МІЖОСОБИСТИСНИХ КОНФЛІКТІВ В
УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук,
доцент, завідувач кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Єфремова Галина Леонідівна

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від «27» січня 2026 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л. Єфремова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття, зміст та сутнісна характеристика міжособистісних конфліктів	7
1.2. Причини та види міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі	14
1.3. Стратегії та методи розв’язання міжособистісних конфліктів в умовах організації	20
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВ’ЯЗАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності організації як середовища виникнення міжособистісних конфліктів	28
2.2. Оцінка ефективності наявних підходів до розв’язання міжособистісних конфліктів	34
2.3. Практики оптимізації та шляхи удосконалення системи розв’язання міжособистісних конфліктів в умовах організації.....	41
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

Вступ

У сучасних умовах розвитку організацій міжособистісні конфлікти є об'єктивним і закономірним явищем, що супроводжує будь-яку форму спільної професійної діяльності. Посилення конкуренції, інтенсифікація праці, ускладнення професійних завдань, зростання відповідальності працівників за результати діяльності, а також необхідність постійної міжособистісної взаємодії спричиняють підвищення рівня конфліктогенності організаційного середовища. У таких умовах проблема ефективного розв'язання міжособистісних конфліктів набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на стабільність функціонування організацій, психологічний стан персоналу та якість виконання професійних обов'язків [1].

Міжособистісні конфлікти в організаціях виникають унаслідок суперечностей між індивідуальними інтересами, професійними ролями, ціннісними орієнтаціями, очікуваннями та стилями поведінки працівників. Вони можуть мати як відкриту форму, так і латентний характер, поступово накопичуючись та трансформуючись у хронічну напруженість. Дослідження свідчать, що ігнорування конфліктів або їх неефективне врегулювання призводить до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату, зростання емоційного виснаження та професійного вигорання персоналу [2].

Особливої гостроти проблема міжособистісних конфліктів набуває в організаціях соціальної та медичної спрямованості. Специфіка діяльності таких установ пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження, постійною взаємодією з людьми у кризових життєвих ситуаціях, міждисциплінарною співпрацею фахівців та необхідністю прийняття складних рішень в умовах дефіциту часу і ресурсів. За таких умов конфлікти можуть виникати не лише між

окремими працівниками, а й між професійними групами, що значно ускладнює процес їх розв'язання та потребує системного управлінського підходу [3].

Сучасні наукові підходи розглядають конфлікт не тільки як негативне явище, що дестабілізує діяльність організації, але і як потенційне джерело розвитку за умови його конструктивного врегулювання. Водночас трансформація конфлікту з деструктивної форми у конструктивну можлива лише за наявності ефективної системи управління конфліктами, що враховує специфіку організаційного середовища, індивідуально-психологічні особливості працівників та характер професійної діяльності [4].

У практиці функціонування багатьох організацій процес розв'язання міжособистісних конфліктів має ситуативний, фрагментарний і переважно неформалізований характер. Управлінські рішення нерідко приймаються інтуїтивно, без опори на науково обґрунтовані моделі конфлікт-менеджменту, що знижує ефективність такого втручання. Це зумовлює потребу в поглибленому аналізі особливостей розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності конкретних організацій і в розробці практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу [5].

Таким чином, **актуальність дослідження** зумовлена об'єктивним зростанням ролі міжособистісних конфліктів у діяльності сучасних організацій, недостатнім рівнем систематизації практичного досвіду їх розв'язання та необхідністю науково обґрунтованих підходів до управління конфліктними процесами.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей розв'язання міжособистісних конфліктів в умовах діяльності організації.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **завдань**:

1. Проаналізувати поняття, зміст та сутнісну характеристику міжособистісних конфліктів.
2. Визначити причини та види міжособистісних конфліктів в організаціях.
3. Дослідити стратегії та методи розв'язання міжособистісних конфліктів в умовах організації.
4. Розглянути напрями оптимізації та шляхи удосконалення системи розв'язання міжособистісних конфліктів в умовах організації.

Об'єкт дослідження – міжособистісні конфлікти в організаційному середовищі.

Предмет дослідження – особливості розв'язання міжособистісних конфліктів в умовах діяльності організації.

У процесі роботи був використаний комплекс **методів дослідження**: *теоретичні*: аналіз філософської, медичної, юридичної, психолого-педагогічної, вітчизняної та зарубіжної педагогічної літератури за темою дослідження для з'ясування стану розробленості проблеми; синтез, систематизація, порівняння, узагальнення й моделювання науково-теоретичного матеріалу для вивчення сутності і змісту поняття міжособистісного конфлікту і його вплив на діяльність організації;

емпіричні: бесіда, спостереження, метод вивчення документів, самооцінки, аналіз і порівняння експериментальних даних з метою визначення ефективності розробленої системи розв'язання міжособистісних конфліктів.

Теоретичне значення полягає в комплексному аналізі особливостей розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності організації з урахуванням специфіки професійної взаємодії та емоційного навантаження персоналу, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів та рекомендацій у діяльності організацій для підвищення

ефективності розв'язання міжособистісних конфліктів і покращення соціально-психологічного клімату в колективах.

Апробація результатів наукового дослідження. Основні матеріали та висновки були представлені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір» (10 квітня 2025 року).

Основний зміст роботи було відображено у публікаціях:

1. Єфремова Г., Глюза М., Особливості розв'язання організаційних конфліктів в організації. *Інновації в науці: сучасний вимір*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (10 квітня 2025 року, м. Суми). – Суми: ФОП Цьома С.П., 2025.

2. Глюза М.А. Урегулювання конфліктних ситуацій у системі управління організацією. *Сучасна наука: погляд молодих*: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2025. С. 32–34.

3. Глюза М.А. Особливості розв'язання організаційних конфліктів в організації. *Сучасна наука: погляд молодих*: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2026. С. 22–23.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, зміст та сутнісна характеристика міжособистісних конфліктів

У сучасній науковій літературі конфлікт розглядається як складне соціально-психологічне явище, що є невід'ємною складовою взаємодії між людьми в процесі спільної діяльності. Більшість дослідників сходяться на думці, що конфлікт виникає внаслідок зіткнення несумісних інтересів, потреб, цілей, цінностей або уявлень суб'єктів взаємодії, які усвідомлюють наявність цієї суперечності та надають їй суб'єктивної значущості [1].

Міжособистісний конфлікт є окремим видом соціального конфлікту та характеризується безпосереднім контактом учасників, високим рівнем емоційної залученості та значним впливом особистісних чинників. На відміну від міжгрупових або організаційних конфліктів, міжособистісні конфлікти розгортаються на мікрорівні соціальної взаємодії та безпосередньо пов'язані з психологічними особливостями індивідів, їхнім досвідом, мотивацією та стилями поведінки [2].

У межах соціальної психології міжособистісний конфлікт розглядається як процес, у якому актуалізуються когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти взаємодії. Когнітивний компонент пов'язаний зі сприйняттям конфліктної ситуації та інтерпретацією дій іншої сторони; емоційний — з переживаннями, такими як роздратування, тривога, образа або злість; поведінковий — з конкретними формами реагування, обраними учасниками конфлікту [3]. Саме поєднання цих компонентів визначає інтенсивність конфлікту та його подальший розвиток.

Організаційна психологія розширює розуміння міжособистісного конфлікту, включаючи в аналіз вплив умов професійного середовища. У цьому контексті конфлікт розглядається як результат взаємодії особистісних особливостей працівників та організаційних чинників, таких як структура управління, розподіл повноважень, система контролю, стиль керівництва та організаційна культура [4]. Таким чином, міжособистісний конфлікт у межах організації має подвійну природу — психологічну та організаційну.

Суттєвим аспектом аналізу міжособистісного конфлікту є його процесуальний характер. Більшість сучасних моделей описують конфлікт як динамічний процес, що проходить кілька стадій: виникнення конфліктної ситуації, усвідомлення суперечності, ескалація, кульмінація та завершення конфлікту шляхом його розв'язання, затухання або трансформації [5]. Особливу увагу в цьому контексті приділяють стадії ескалації, оскільки саме на цьому етапі можливе як конструктивне втручання, так і закріплення деструктивних форм взаємодії.

Сучасні дослідники все частіше наголошують на тому, що міжособистісний конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище. За умови ефективного управління він може виконувати конструктивні функції, зокрема сприяти виявленню прихованих проблем, уточненню ролей і відповідальності, стимулюванню змін та розвитку організації [6]. Водночас деструктивно нерегульовані конфлікти можуть призводити до тривалого психологічного напруження, погіршення міжособистісних стосунків і зниження ефективності професійної діяльності.

У контексті організаційної діяльності важливим є розмежування понять «конфліктна ситуація», «конфлікт» і «конфліктна поведінка». Конфліктна ситуація передбачає наявність об'єктивної суперечності, однак не завжди переходить у відкритий конфлікт. Лише за умови усвідомлення цієї суперечності

та активної взаємодії сторін вона трансформується в міжособистісний конфлікт [7]. Такий підхід має важливе практичне значення, оскільки дозволяє зосередити управлінські зусилля на профілактиці конфліктів на ранніх етапах.

Отже, міжособистісний конфлікт в організації є багатовимірним явищем, що поєднує в собі психологічні, соціальні та організаційні компоненти. Його виникнення та перебіг зумовлюються складною взаємодією особистісних характеристик учасників і специфіки організаційного середовища. Це зумовлює необхідність ґрунтовного теоретичного аналізу причин і форм прояву міжособистісних конфліктів, що розглядається в наступному підпункті.

Важливим аспектом аналізу міжособистісного конфлікту є його зв'язок із мотиваційною сферою особистості. Багато конфліктів у професійному середовищі виникають унаслідок зіткнення мотиваційних установок учасників взаємодії, коли реалізація цілей однієї сторони сприймається іншою як загроза її власним інтересам. У цьому контексті конфлікт постає як результат незадоволення базових психологічних потреб — у визнанні, автономії, безпеці або самореалізації [8].

Суттєву роль у виникненні та розвитку міжособистісних конфліктів відіграють індивідуально-психологічні особливості особистості. До таких особливостей належать рівень емоційної стабільності, толерантність до фрустрації, схильність до домінування або уникнення, а також стиль міжособистісної взаємодії. Дослідження показують, що особи з низьким рівнем емоційної саморегуляції частіше вступають у конфліктні взаємодії та схильні до ескалації конфліктів [9].

У межах когнітивного підходу міжособистісний конфлікт розглядається як наслідок відмінностей у сприйнятті та інтерпретації ситуації. Учасники конфлікту можуть по-різному оцінювати одну й ту саму подію, приписувати різні наміри діям іншої сторони та формувати упереджені судження. Такі когнітивні

спотворення, як ефект «фундаментальної помилки атрибуції» або тенденція до негативної інтерпретації поведінки партнера, значно ускладнюють конструктивне розв'язання конфлікту [10].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють емоційній складовій міжособистісних конфліктів. Емоції виконують подвійну функцію: з одного боку, вони сигналізують про наявність проблеми, а з іншого — можуть перешкоджати раціональному обговоренню ситуації. Інтенсивні негативні емоції, такі як гнів, страх або образа, знижують здатність до адекватної оцінки ситуації та підвищують ймовірність деструктивної поведінки [11].

У зв'язку з цим у науковій літературі все частіше наголошується на важливості розвитку емоційної компетентності як умови профілактики та ефективного розв'язання міжособистісних конфліктів. Емоційна компетентність включає здатність усвідомлювати власні емоції, керувати ними та адекватно реагувати на емоційні прояви інших учасників взаємодії [12].

У контексті організаційної діяльності міжособистісні конфлікти тісно пов'язані з явищем професійного стресу. Високі вимоги до результативності, дефіцит часу, відповідальність за прийняття рішень і взаємодія з клієнтами або пацієнтами створюють сприятливі умови для накопичення напруження, яке може трансформуватися в конфліктні ситуації. За даними досліджень, тривалий професійний стрес знижує стресостійкість працівників і підвищує їхню конфліктність [13].

Не менш важливим є вплив організаційної культури на характер міжособистісних конфліктів. Організаційна культура визначає допустимі норми поведінки, способи вираження незгоди та прийнятні моделі взаємодії в конфліктних ситуаціях. В організаціях із жорсткою ієрархією та авторитарним стилем управління конфлікти часто мають латентний характер і проявляються у формі пасивного опору або прихованої напруженості. Натомість у відкритих

організаційних культурах конфлікти частіше виносяться на обговорення та мають більше шансів на конструктивне розв'язання [14].

Сучасні концепції організаційного розвитку розглядають міжособистісні конфлікти як індикатор ефективності управлінських процесів. Частота, інтенсивність і характер конфліктів можуть свідчити про наявність системних проблем у структурі управління, комунікації або розподілі ресурсів. Таким чином, аналіз міжособистісних конфліктів дозволяє не лише оцінити психологічний стан колективу, а й виявити резерви організаційного вдосконалення [15].

Отже, міжособистісний конфлікт у діяльності організації є багатовимірним явищем, що поєднує мотиваційні, когнітивні, емоційні та організаційні компоненти. Усвідомлення складної природи конфлікту створює передумови для розробки ефективних підходів до його профілактики та розв'язання, що набуває особливого значення в умовах сучасного організаційного середовища.

Важливе місце в сучасних дослідженнях міжособистісних конфліктів посідає питання співвідношення індивідуальної відповідальності та впливу організаційного контексту на виникнення конфліктних ситуацій. Традиційно в практиці управління конфлікти часто пояснюють «складним характером» або «низькою конфліктною культурою» окремих працівників. Проте наукові дослідження свідчать, що зосередження уваги виключно на особистісних чинниках є спрощеним підходом і не дозволяє ефективно розв'язати проблему [16].

Організаційні чинники, зокрема стиль керівництва, система прийняття рішень, характер розподілу повноважень і відповідальності, істотно впливають на частоту та характер міжособистісних конфліктів. Авторитарні стилі управління, надмірна централізація рішень, відсутність участі персоналу у виробленні управлінських рішень створюють ґрунт для формування латентної

напруженості, яка згодом може трансформуватися у відкриті міжособистісні конфлікти [17].

Водночас демократичні стилі управління, що передбачають відкриту комунікацію, залучення працівників до обговорення проблем і підтримку з боку керівництва, сприяють зниженню рівня деструктивної конфліктності. За таких умов конфлікти частіше набувають конструктивного характеру та використовуються як ресурс для вдосконалення організаційних процесів [18].

Суттєвим аспектом змісту міжособистісного конфлікту є також питання влади та статусу в організації. Конфлікти нерідко виникають у ситуаціях перерозподілу повноважень, кадрових змін або оцінювання результатів діяльності. У цих випадках конфлікт набуває особливої гостроти, оскільки торкається не лише професійних інтересів, а й самооцінки та соціального статусу учасників взаємодії [19].

У межах сучасних концепцій організаційної поведінки міжособистісний конфлікт розглядається як показник рівня зрілості організації. Здатність колективу відкрито обговорювати проблеми, визнавати наявність суперечностей і конструктивно шукати шляхи їх розв'язання свідчить про сформовану культуру взаємодії. Натомість уникнення конфліктів або їх придушення за рахунок адміністративного тиску призводить до накопичення незадоволення та прихованих форм опору [20].

Особливого значення набуває розуміння міжособистісного конфлікту як керованого процесу. Сучасні підходи до конфлікт-менеджменту ґрунтуються на ідеї, що конфлікт не є випадковим або неконтрольованим явищем, а може бути діагностований, проаналізований і врегульований за допомогою науково обґрунтованих методів. Це передбачає своєчасне виявлення конфліктогенних факторів, аналіз інтересів сторін і вибір адекватних стратегій втручання [21].

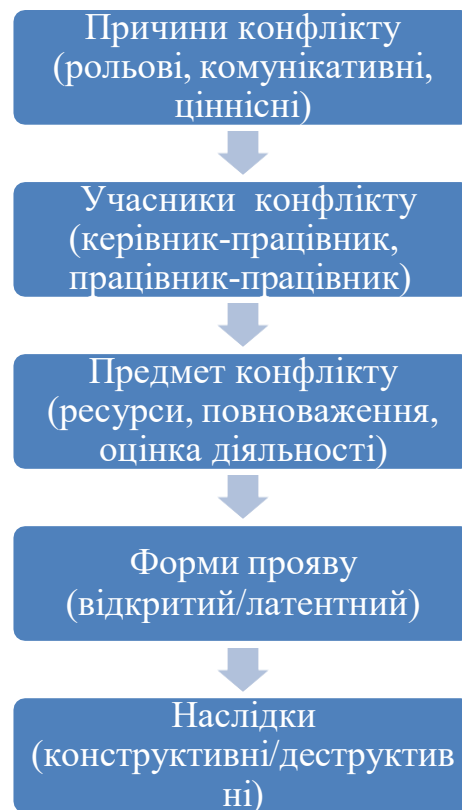


Рисунок 1.1. «Структуру міжособистісного конфлікту в організації»

Таким чином, міжособистісний конфлікт у діяльності організації слід розглядати як складний багатофакторний процес, що формується під впливом особистісних, міжособистісних і організаційних чинників. Його сутність полягає не лише у зіткненні позицій окремих працівників, а у відображенні глибинних суперечностей організаційного життя. Усвідомлення цієї багатовимірності

створює теоретичні передумови для аналізу причин і типів міжособистісних конфліктів, що розглядається в наступному підпункті.

1.2. Причини та види міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі

Міжособистісні конфлікти в організаційному середовищі мають комплексну детермінацію та виникають під впливом сукупності чинників різного рівня. У наукових дослідженнях причини конфліктів традиційно поділяють на особистісні, міжособистісні та організаційні, проте в реальній практиці ці групи факторів тісно переплітаються й взаємно підсилюють одна одну [22].

До організаційних причин міжособистісних конфліктів належать особливості структури управління, розподілу повноважень і відповідальності, системи контролю та оцінювання результатів діяльності. Нечітко визначені посадові обов'язки, дублювання функцій, суперечливі вимоги з боку керівництва створюють ситуацію рольової невизначеності, яка є одним із найпоширеніших джерел конфліктів у колективах [23]. У таких умовах працівники можуть по-різному інтерпретувати свої професійні завдання, що призводить до зіткнення очікувань і взаємних претензій.

Вагоме місце серед організаційних причин конфліктів посідає дефіцит ресурсів, зокрема часу, інформації, матеріальних і людських ресурсів. Обмеженість ресурсів змушує працівників конкурувати між собою, що підвищує напруженість у взаєминах і сприяє формуванню конфліктних ситуацій. Дослідження показують, що в умовах високої конкуренції навіть незначні розбіжності можуть швидко ескалювати в міжособистісний конфлікт [24].

Суттєвим чинником виникнення конфліктів є характер управлінських рішень та стиль керівництва. Авторитарні управлінські практики, обмеження

участі персоналу в ухваленні рішень, відсутність зворотного зв'язку сприяють накопиченню прихованого незадоволення, яке згодом може трансформуватися у відкриті міжособистісні конфлікти. Натомість демократичні стилі управління, що передбачають діалог і співпрацю, знижують ймовірність деструктивних конфліктів, хоча не усувають їх повністю [25].

Серед міжособистісних причин конфліктів важливе місце займають порушення комунікації. Недостатня інформованість, неоднозначність повідомлень, різне трактування управлінських рішень і відсутність чітких каналів зворотного зв'язку спричиняють формування помилкових уявлень і взаємних звинувачень. Комунікативні бар'єри, зокрема різниця у професійному досвіді, статусі чи стилі спілкування, значно ускладнюють взаєморозуміння між працівниками [26].

Не менш значущими є особистісні причини міжособистісних конфліктів, пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників взаємодії. До них належать відмінності в ціннісних орієнтаціях, установках, рівні емоційної стабільності, толерантності до стресу та стилях поведінки в конфліктних ситуаціях. Працівники з підвищеною тривожністю або схильністю до домінування частіше вступають у конфліктні взаємодії та схильні до їх ескалації [27].

Важливо підкреслити, що особистісні чинники не можуть розглядатися ізольовано від організаційного контексту. Навіть працівники з високим рівнем конфліктної компетентності можуть демонструвати конфліктну поведінку за умов хронічного стресу, надмірного навантаження або несправедливого розподілу ресурсів. Таким чином, міжособистісні конфлікти в організаціях є результатом взаємодії особистісних і середовищних факторів [28].

У сучасних дослідженнях також наголошується на ролі ціннісних розбіжностей як джерела конфліктів у професійних колективах. Відмінності в

уявленнях про професійні норми, етичні стандарти, пріоритети діяльності можуть призводити до глибинних конфліктів, які складно розв'язати за допомогою поверхневих управлінських рішень. Такі конфлікти часто мають затяжний характер і потребують комплексного підходу до їх врегулювання [29].

Отже, причини міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі мають системний характер і зумовлюються поєднанням організаційних умов, особливостей комунікації та індивідуально-психологічних характеристик працівників. Усвідомлення багаторівневої природи причин конфліктів створює підґрунтя для їхньої класифікації та аналізу видів, що розглядається в наступній частині підпункту.

У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації міжособистісних конфліктів в організаціях. Залежно від критеріїв аналізу конфлікти поділяють за змістом суперечностей, формою прояву, тривалістю, рівнем відкритості та наслідками для організаційної взаємодії [30]. Такий підхід дає змогу більш точно діагностувати конфліктні ситуації та обирати адекватні стратегії їх розв'язання.

Однією з найпоширеніших є класифікація конфліктів за змістом суперечностей, у межах якої виокремлюють рольові, комунікативні, ціннісні та статусні конфлікти. Рольові конфлікти виникають у ситуаціях, коли існує невідповідність між очікуваннями щодо професійної ролі працівника та реальними вимогами, що до нього висуваються. Такі конфлікти часто пов'язані з нечітким визначенням функціональних обов'язків, дублюванням повноважень або суперечливими управлінськими вимогами [31].

Комунікативні конфлікти зумовлені порушенням інформаційної взаємодії між працівниками. Вони виникають унаслідок недостатньої інформованості, викривлення інформації, різного тлумачення повідомлень або відсутності ефективних каналів зворотного зв'язку. У сучасних організаціях такі конфлікти

посилюються в умовах цифрової комунікації, коли значна частина взаємодії відбувається опосередковано [32].

Ціннісні конфлікти пов'язані з розбіжностями у світоглядних орієнтаціях, професійних установах та етичних стандартах працівників. Особливістю таких конфліктів є їхня стійкість і схильність до затяжного перебігу, оскільки цінності мають глибинний характер і важко піддаються змінам. У професійних колективах ціннісні конфлікти часто виникають між представниками різних поколінь або професійних груп [33].

Статусні конфлікти формуються на ґрунті суперечностей, пов'язаних із розподілом влади, впливу та соціального визнання в організації. Такі конфлікти особливо загострюються в періоди організаційних змін, кадрових перестановок або оцінювання результатів діяльності. Статусні конфлікти часто супроводжуються високим рівнем емоційної напруги, оскільки торкаються самооцінки та професійної ідентичності працівників [34].

За формою прояву міжособистісні конфлікти поділяють на відкриті та латентні. Відкриті конфлікти характеризуються явним зіткненням позицій і активною взаємодією сторін, тоді як латентні конфлікти мають прихований характер і проявляються у формі пасивного опору, іронії, уникання або зниження якості виконання професійних обов'язків. Дослідження свідчать, що латентні конфлікти є не менш небезпечними для організації, оскільки вони складніше діагностуються та можуть тривалий час залишатися поза увагою керівництва [35].

Залежно від тривалості перебігу розрізняють короткочасні та затяжні міжособистісні конфлікти. Короткочасні конфлікти зазвичай виникають у зв'язку з конкретною ситуацією та можуть бути швидко врегульовані. Затяжні конфлікти характеризуються повторюваністю, накопиченням взаємних претензій і

негативних емоцій, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат колективу [36].

Важливим критерієм класифікації є також наслідки конфліктів для організації. За цим критерієм виділяють конфлікти з конструктивними та деструктивними наслідками. Конструктивні конфлікти сприяють виявленню проблем, уточненню позицій і пошуку ефективних рішень. Натомість деструктивні конфлікти призводять до руйнування міжособистісних стосунків, зниження довіри та погіршення ефективності спільної діяльності [37].

Таким чином, різноманітність видів міжособистісних конфліктів у організаційному середовищі свідчить про складність і багатовимірність цього явища. Для ефективного розв'язання конфліктів необхідно враховувати не лише їхні зовнішні прояви, а й глибинні причини та контекст виникнення, що потребує системного підходу до аналізу конфліктних ситуацій.

Аналіз причин і видів міжособистісних конфліктів свідчить про наявність тісного взаємозв'язку між джерелами конфліктогенності та формами прояву конфліктів у професійному середовищі. У реальній організаційній практиці рідко можна спостерігати конфлікти, зумовлені виключно однією причиною. Найчастіше міжособистісні конфлікти мають комплексний характер і виникають як результат накладання кількох факторів — організаційних, комунікативних і особистісних [38].

Так, рольова невизначеність і суперечливі управлінські вимоги часто поєднуються з дефіцитом ресурсів і високим рівнем професійного навантаження. У таких умовах навіть незначні комунікативні збої можуть трансформуватися у відкриті міжособистісні конфлікти. Рольові конфлікти в цьому випадку набувають рис статусних, оскільки сторони намагаються захистити або посилити своє положення в організаційній ієрархії [39].

Комунікативні конфлікти, своєю чергою, нерідко мають глибинні ціннісні передумови. Відмінності у професійних нормах, етичних стандартах та уявленнях про прийнятні моделі поведінки спричиняють різне трактування одних і тих самих комунікативних повідомлень. У таких ситуаціях конфлікт сприймається не лише як непорозуміння, а як загроза професійній ідентичності учасників взаємодії [40].

Особливу увагу дослідники приділяють так званим «ланцюговим» конфліктам, коли первинний конфлікт породжує низку вторинних конфліктних ситуацій. Наприклад, нерозв'язаний рольовий конфлікт між працівниками може призвести до зниження ефективності взаємодії, що, у свою чергу, викликає комунікативні конфлікти з іншими членами колективу. Згодом такі процеси можуть охоплювати цілі підрозділи та переростати у міжгрупові конфлікти [41].

У контексті організацій із підвищеним рівнем емоційного навантаження, зокрема соціальних і медичних установ, міжособистісні конфлікти часто мають прихований характер. Працівники можуть стримувати відкриті прояви незадоволення через професійні норми або етичні міркування, що сприяє накопиченню латентної напруженості. З часом така напруженість може проявлятися у формі пасивної агресії, емоційного вигорання або різкого загострення конфлікту [42].

Важливим чинником, що впливає на характер перебігу міжособистісних конфліктів, є рівень конфліктної культури організації. Організації з низьким рівнем конфліктної культури зазвичай орієнтовані на уникнення відкритого обговорення проблем, що сприяє зростанню латентних конфліктів. Натомість у колективах, де підтримується культура відкритого діалогу та взаємоповаги, конфлікти частіше розв'язуються на ранніх стадіях і виконують конструктивну функцію [43].

Аналіз причин і видів міжособистісних конфліктів дозволяє зробити висновок про необхідність системного підходу до їх профілактики та розв'язання. Такий підхід передбачає одночасний вплив на організаційні умови, вдосконалення комунікаційних процесів і розвиток особистісних компетентностей працівників. Застосування лише одного з цих напрямів не забезпечує стійкого зниження рівня конфліктності в організаційному середовищі [44].

Таким чином, міжособистісні конфлікти в організаціях є багатогранним явищем, що проявляється в різних формах залежно від поєднання причин, контексту та характеристик учасників. Усвідомлення взаємозв'язку між причинами та видами конфліктів створює теоретичне підґрунтя для аналізу стратегій і методів їх розв'язання, які розглядаються в наступному підпункті.

1.3. Стратегії та методи розв'язання міжособистісних конфліктів в організації

Проблема розв'язання міжособистісних конфліктів є однією з центральних у сучасній конфліктології, організаційній психології та менеджменті персоналу. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від того, наскільки усвідомлено й системно здійснюється вибір стратегій і методів впливу на конфліктні процеси. У науковій літературі під стратегією розв'язання конфлікту розуміють відносно стійку систему поведінкових орієнтацій суб'єкта, спрямовану на досягнення бажаного результату в конфліктній ситуації з урахуванням власних і чужих інтересів [45].

Однією з найбільш відомих і широко застосовуваних моделей стратегій поведінки в конфлікті є модель К. Томаса – Р. Кілманна, яка ґрунтується на двох вимірах: орієнтації на власні інтереси та орієнтації на інтереси іншої сторони. У

межах цієї моделі виокремлюють п'ять основних стратегій: уникнення, пристосування, суперництво, компроміс і співпрацю [46]. Кожна з цих стратегій має свої умови ефективного застосування та потенційні обмеження.

Стратегія уникнення характеризується низьким рівнем орієнтації як на власні інтереси, так і на інтереси іншої сторони. Вона передбачає відмову від активної взаємодії та відкладення розв'язання конфлікту. У наукових дослідженнях зазначається, що уникнення може бути доцільним у ситуаціях, коли предмет конфлікту має незначну цінність або коли сторони не готові до конструктивного обговорення проблеми. Водночас систематичне використання цієї стратегії в організації сприяє накопиченню латентних конфліктів і підвищенню загального рівня напруженості [47].

Пристосування як стратегія розв'язання міжособистісного конфлікту передбачає орієнтацію на інтереси іншої сторони за рахунок власних потреб. Така стратегія часто використовується з метою збереження гармонійних стосунків або уникнення ескалації конфлікту. Дослідники зазначають, що пристосування може бути ефективним у короткостроковій перспективі, проте його тривале застосування призводить до зниження задоволеності працівників, накопичення внутрішнього незадоволення та зростання ризику повторних конфліктів [48].

Стратегія суперництва орієнтована на активне відстоювання власних інтересів навіть ціною погіршення взаємин з іншою стороною. У межах цієї стратегії конфлікт розглядається як боротьба за обмежені ресурси, владу або статус. Суперництво може бути ефективним у кризових ситуаціях або за необхідності оперативного прийняття рішень, однак у більшості випадків воно призводить до загострення конфлікту та руйнування довірчих стосунків у колективі [49].

У контексті організаційної діяльності особливої уваги заслуговує стратегія компромісу, яка передбачає взаємні поступки сторін з метою досягнення прийнятного для всіх учасників рішення. Компроміс дозволяє знизити напруженість і забезпечити тимчасову стабілізацію взаємин, однак не завжди усуває глибинні причини конфлікту. Тому дослідники розглядають компроміс як проміжну стратегію, ефективну в умовах обмеженого часу або ресурсів [50].

Найбільш конструктивною з позицій сучасної конфліктології вважається стратегія співпраці, яка орієнтована на максимальне врахування інтересів усіх сторін конфлікту. Вона передбачає відкриту комунікацію, спільний аналіз проблеми та пошук рішень, що забезпечують взаємовигідний результат. За даними наукових досліджень, використання співпраці сприяє підвищенню рівня довіри в колективі, розвитку конфліктної компетентності працівників і зниженню ймовірності повторних конфліктів [51].

У практиці діяльності організацій вибір стратегії розв'язання міжособистісного конфлікту залежить від багатьох чинників, зокрема характеру конфліктної ситуації, рівня значущості проблеми, позиції сторін та організаційного контексту. Відсутність гнучкого підходу до вибору стратегії часто призводить до неефективного врегулювання конфлікту та його повторного виникнення.

Поряд із поведінковими стратегіями важливе місце у процесі розв'язання міжособистісних конфліктів посідають методи конфлікт-менеджменту, які являють собою сукупність цілеспрямованих дій, спрямованих на вплив на перебіг конфлікту та його наслідки. На відміну від стратегій, що визначають загальну орієнтацію поведінки суб'єктів конфлікту, методи є більш конкретними інструментами практичного врегулювання конфліктних ситуацій [52].

Одним із найпоширеніших методів розв'язання міжособистісних конфліктів є переговори, які передбачають безпосередню взаємодію сторін з

метою досягнення взаємоприйнятного рішення. У межах переговорного підходу конфлікт розглядається як проблема, що може бути вирішена шляхом обміну позиціями, аргументами та пошуку спільних інтересів. Ефективність переговорів значною мірою залежить від готовності сторін до відкритого діалогу, рівня довіри та наявності навичок конструктивної комунікації [53].

У науковій літературі широко представлений інтегративний підхід до переговорів, запропонований Р. Фішером і В. Юрі, який орієнтований на розмежування позицій та інтересів сторін. Такий підхід дозволяє зосередитися не на боротьбі за ресурси, а на спільному пошуку рішень, що задовольняють ключові інтереси учасників конфлікту. Дослідження свідчать, що застосування інтегративних переговорів сприяє підвищенню стійкості досягнутих домовленостей і зниженню ймовірності повторних конфліктів [54].

Іншим ефективним методом розв'язання міжособистісних конфліктів є медіація, яка передбачає залучення нейтрального посередника для сприяння діалогу між сторонами конфлікту. Роль медіатора полягає не у прийнятті рішення, а у створенні умов для конструктивного обговорення проблеми, зниження емоційної напруги та пошуку взаємоприйнятного рішення. У сучасних організаціях медіація дедалі частіше використовується як складова системи управління персоналом [55].

Перевагою медіації є її добровільний характер і орієнтація на інтереси сторін, що сприяє збереженню міжособистісних стосунків і формуванню атмосфери довіри. Водночас ефективність медіації значною мірою залежить від професійної підготовки медіатора та готовності сторін брати відповідальність за процес і результат розв'язання конфлікту [56].

У практиці управління організаціями важливу роль відіграє також управлінське втручання як метод розв'язання міжособистісних конфліктів. Воно може включати адміністративні рішення, коригування посадових обов'язків,

зміну умов праці або перерозподіл ресурсів. Управлінське втручання є доцільним у випадках, коли конфлікт загрожує стабільності діяльності організації або коли сторони не здатні самотійно досягти домовленості [57].

Разом із тим надмірне або несистемне управлінське втручання може мати негативні наслідки, зокрема зниження автономії працівників і формування залежності від зовнішніх рішень. Тому сучасні підходи до конфлікт-менеджменту наголошують на необхідності поєднання управлінського втручання з розвитком навичок самотійного розв'язання конфліктів у персоналу [58]. Місце конфлікт-менеджменту в системі менеджменту організації наведено на рис.1.2.



Рисунок 1.2. Місце конфлікт-менеджменту в системі менеджменту організації.

Суттєве значення має також фасилітація групових обговорень, яка використовується у випадках, коли конфлікт набуває колективного характеру або пов'язаний із діяльністю групи. Фасилітатор сприяє структурованому обговоренню проблем, забезпечує рівні можливості для висловлювання позицій

і допомагає групі дійти зважених рішень. Такий підхід є ефективним для запобігання ескалації міжособистісних конфліктів у підрозділах і командах [59].

У сучасних дослідженнях підкреслюється важливість профілактичних методів розв'язання конфліктів, до яких належать розвиток комунікативної компетентності, навчання навичок емоційної саморегуляції, формування культури відкритого зворотного зв'язку та впровадження чітких процедур врегулювання конфліктних ситуацій. Профілактика розглядається як найбільш ефективний спосіб зниження рівня деструктивної конфліктності в організації [60].

Таким чином, методи розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності організації є різноманітними та мають застосовуватися з урахуванням специфіки конфліктної ситуації, рівня її розвитку та організаційного контексту.

У сучасних дослідженнях особливу увагу приділяють питанню ефективності розв'язання міжособистісних конфліктів, оскільки сам факт формального завершення конфліктної ситуації не завжди свідчить про її конструктивне врегулювання. Ефективність розв'язання конфлікту визначається низкою критеріїв, серед яких провідними є ступінь задоволеності сторін досягнутим рішенням, збереження або покращення міжособистісних стосунків, зниження ймовірності повторного виникнення конфлікту та позитивний вплив на загальний соціально-психологічний клімат колективу [61].

Одним із ключових показників ефективності розв'язання міжособистісного конфлікту є відновлення конструктивної комунікації між учасниками взаємодії. Навіть у випадках, коли конфлікт формально вирішено, але комунікація залишається напруженою або обмеженою, існує високий ризик виникнення повторних конфліктних ситуацій. Тому сучасні моделі конфлікт-менеджменту наголошують на необхідності не лише досягнення домовленостей, а й формування нових моделей взаємодії між сторонами конфлікту [62].

Важливим критерієм є також зміна поведінкових стратегій учасників конфлікту. Ефективне розв'язання конфлікту передбачає усвідомлення сторонами причин конфлікту, власних помилок і готовність коригувати поведінку в майбутньому. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток конфліктної компетентності працівників, яка включає знання про природу конфліктів, уміння аналізувати конфліктні ситуації та навички конструктивного реагування [63].

Сучасні науковці підкреслюють, що в організаційній практиці доцільно застосовувати комбінований підхід до розв'язання міжособистісних конфліктів, який передбачає поєднання різних стратегій і методів залежно від стадії розвитку конфлікту та його змісту. Наприклад, на ранніх етапах доцільними можуть бути профілактичні заходи та переговори, тоді як у разі ескалації конфлікту — медіація або управлінське втручання [64].

Комбінований підхід дозволяє уникнути як надмірної жорсткості, так і надмірної пасивності в управлінні конфліктами. Він ґрунтується на принципі гнучкості та врахування конкретного організаційного контексту. Дослідження показують, що організації, які використовують системний і адаптивний підхід до конфлікт-менеджменту, демонструють вищий рівень задоволеності персоналу та нижчий рівень деструктивної конфліктності [127].

Окремої уваги заслуговує питання інституціоналізації процесу розв'язання конфліктів в організації. Це передбачає закріплення процедур врегулювання конфліктів у внутрішніх нормативних документах, визначення відповідальних осіб або підрозділів, а також регулярне навчання персоналу навичкам конструктивної взаємодії. Інституціоналізація конфлікт-менеджменту сприяє підвищенню передбачуваності управлінських рішень і формуванню довіри до організаційних механізмів розв'язання конфліктів [66].

У контексті організацій соціальної та медичної спрямованості системний підхід до розв’язання міжособистісних конфліктів набуває особливої значущості. Високий рівень емоційного навантаження персоналу та специфіка професійної діяльності потребують поєднання формальних процедур і підтримувальних психологічних заходів, спрямованих на зниження рівня стресу та профілактику емоційного вигорання [67].

Таблиця 1.1.

«Типи міжособистісних конфліктів та їх характеристика»

Тип конфлікту	Основні причини	Управлінські наслідки
<i>Рольовий</i>	Нечіткий розподіл обов’язків	Зниження відповідальності
<i>Комунікативний</i>	Дефіцит інформації	Помилки у виконанні рішень
<i>Ціннісний</i>	Різні професійні установки	Зниження згуртованості
<i>Особистісний</i>	Індивідуальні особливості	Погіршення клімату

Отже, ефективне розв’язання міжособистісних конфліктів в організації передбачає не лише вибір окремих стратегій або методів, а формування цілісної системи конфлікт-менеджменту, інтегрованої в загальну систему управління персоналом. Такий підхід дозволяє трансформувати конфлікти з деструктивного чинника в ресурс організаційного розвитку та професійного зростання працівників.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності організації як середовища виникнення міжособистісних конфліктів

Практична частина магістерської роботи присвячена аналізу особливостей розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя», який функціонує в умовах підвищеного емоційного та професійного навантаження персоналу. Специфіка діяльності установи пов'язана з наданням допомоги особам, які перебувають у складних життєвих і медичних ситуаціях, що обумовлює високі вимоги до якості професійної взаємодії між працівниками.

Діяльність Центру ґрунтується на принципах міждисциплінарної взаємодії, що передбачає співпрацю фахівців різних професійних напрямів. Така форма організації праці створює умови для обміну професійним досвідом і підвищення якості надання послуг, але водночас є потенційно конфліктогенною, оскільки передбачає взаємодію осіб із різними професійними ролями, ціннісними орієнтаціями та стилями комунікації [68].

Особливістю організаційного середовища Центру є поєднання формалізованої системи управління з високим рівнем неформальної взаємодії між працівниками. З одного боку, діяльність установи регламентується внутрішніми нормативними документами, посадовими інструкціями та етичними стандартами. З іншого боку, значна частина професійних рішень ухвалюється в умовах обмеженого часу, що зумовлює необхідність оперативної комунікації та взаємної підтримки між членами колективу.

Такі умови створюють підґрунтя для виникнення міжособистісних конфліктів, пов'язаних із розподілом відповідальності, пріоритетністю завдань і

оцінюванням результатів професійної діяльності. Дослідження свідчать, що в організаціях із високим рівнем емоційної напруги конфлікти часто виникають не внаслідок об'єктивних суперечностей, а через накопичення психологічної втоми та зниження рівня стресостійкості персоналу [69].

Організаційна структура Центру передбачає ієрархію управління, що визначає розподіл повноважень між керівними та виконавськими ланками. Водночас у практиці діяльності значну роль відіграють неформальні лідери та неофіційні канали комунікації, які можуть як сприяти ефективному розв'язанню конфліктів, так і ускладнювати цей процес. У таких умовах виникає потреба в узгодженні формальних управлінських механізмів із реальною практикою міжособистісної взаємодії [125].

Важливим чинником формування конфліктного потенціалу організації є специфіка професійної взаємодії з пацієнтами та їхніми родинами. Постійний контакт із людьми, які переживають кризові стани, вимагає від працівників високого рівня емоційної залученості, що може призводити до емоційного виснаження. За таких умов міжособистісні конфлікти в колективі нерідко виконують компенсаторну функцію, стаючи формою непрямого вираження накопиченого напруження [71].

Отже, діяльність Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» характеризується поєднанням факторів, що одночасно сприяють ефективній професійній взаємодії та створюють потенційні умови для виникнення міжособистісних конфліктів. Це зумовлює необхідність детального аналізу характеру конфліктних ситуацій і практики їх розв'язання, що розглядається в наступних підпунктах цього розділу.

Важливою характеристикою організаційного середовища Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» є специфіка соціально-психологічного клімату, який формується під впливом постійної емоційної

залученості персоналу в роботу з людьми, що перебувають у кризових життєвих обставинах. За даними досліджень, у подібних організаціях рівень емоційної напруги працівників є значно вищим порівняно з установами інших сфер, що безпосередньо впливає на характер міжособистісної взаємодії [72].

Соціально-психологічний клімат у колективі визначається ступенем взаємної довіри, підтримки, відкритості комунікації та готовності до співпраці між працівниками. У ситуаціях високого професійного навантаження навіть незначні порушення цих параметрів можуть призводити до підвищення конфліктогенності середовища. Зокрема, недостатній рівень взаємної підтримки та визнання професійних зусиль сприяє накопиченню незадоволення, яке може трансформуватися у відкриті або латентні міжособистісні конфлікти [73].

Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у формуванні конфліктного потенціалу організації. У діяльності Центру значна частина комунікації має оперативний характер і відбувається в умовах обмеженого часу, що підвищує ймовірність непорозумінь, викривлення інформації та різного трактування управлінських рішень. Наявність кількох каналів комунікації — формальних і неформальних — з одного боку, сприяє гнучкості взаємодії, а з іншого — створює передумови для виникнення комунікативних конфліктів [130].

Особливе значення в аналізі організаційного середовища мають стресові чинники професійної діяльності. До них належать високі вимоги до якості роботи, необхідність прийняття емоційно складних рішень, обмеженість ресурсів та відповідальність за психоемоційний стан пацієнтів і їхніх родин. Тривалий вплив таких чинників знижує рівень психологічної стійкості працівників і підвищує ризик виникнення міжособистісних конфліктів навіть у стабільних колективах [75].

Дослідження показують, що професійний стрес у соціально-медичних установах часто супроводжується проявами емоційного вигорання, яке включає

емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження відчуття професійної ефективності. Ці прояви безпосередньо впливають на стиль міжособистісної взаємодії, знижують толерантність до фрустрації та підвищують імовірність конфліктної поведінки [76]. У такому контексті конфлікти можуть виступати не стільки результатом об'єктивних суперечностей, скільки симптомом глибших психологічних проблем персоналу.

Медичні установи, зокрема дитячі лікарні, функціонують у середовищі підвищеного стресу через високі вимоги до якості обслуговування, ризики для життя пацієнтів, обмеженість ресурсів і тісну взаємодію між працівниками різних спеціальностей [25, с. 150].

Житомирська обласна дитяча клінічна лікарня (ЖОДКЛ) є типовим прикладом мультидисциплінарного середовища, де спільна робота лікарів, медсестер, адміністрації і технічного персоналу вимагає ефективної комунікації та розуміння ролей [26, с. 152].

Основними джерелами конфліктів у ЖОДКЛ є:

- Нечіткість повноважень і дублювання функцій, що викликає плутанину і суперечки щодо відповідальності [27, с. 155].
- Комунікаційні бар'єри між лікарями та середнім медичним персоналом через різницю в статусі і очікуваннях [28, с. 158].
- Високий рівень емоційного вигорання, спричинений інтенсивною працею, нерівномірним навантаженням і відсутністю адекватної підтримки [29, с. 160].
- Обмежені ресурси (медикаменти, обладнання, час), що ведуть до конкуренції і невдоволення [30, с. 163].

Варто зазначити, що у медичних закладах зазвичай зустрічаються такі **основні типи конфліктів :**

- **Вертикальні конфлікти** між керівництвом і підлеглими, наприклад, через незгоду з управлінськими рішеннями або різницю у поглядах на лікувальні стратегії [31, с. 165].

- **Горизонтальні конфлікти** між працівниками одного рівня, пов'язані з розподілом навантаження, чергуваннями або доступом до обладнання [32, с. 168].

- **Міжпрофесійні конфлікти** між лікарями, медсестрами та адміністрацією через різні очікування та професійні стандарти [33, с. 170].

- **Пацієнтські конфлікти** — непорозуміння і конфлікти між персоналом і батьками пацієнтів, що часто виникають через високий рівень емоційного навантаження [34, с. 173].

Важливою особливістю організаційного середовища Центру є наявність міжпрофесійної взаємодії, що передбачає співпрацю фахівців із різною професійною ідентичністю та підготовкою. Різні підходи до виконання професійних завдань, відмінності у мовних кодах та професійних цінностях можуть створювати додаткові джерела міжособистісних і рольових конфліктів. За відсутності чітко визначених механізмів координації така взаємодія набуває конфліктогенного характеру [77].

Організаційна культура Центру, з одного боку, орієнтована на гуманістичні цінності, підтримку та взаємодопомогу, а з іншого — функціонує в умовах високої відповідальності та обмежених ресурсів. Це поєднання формує суперечливі вимоги до поведінки працівників, що можуть виступати джерелом внутрішніх і міжособистісних конфліктів. Відсутність формалізованих процедур обговорення проблемних ситуацій посилює ризик того, що конфлікти будуть розв'язуватися ситуативно або залишатимуться нерегульованими [78].

Отже, аналіз організаційного середовища Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» дозволяє зробити висновок про наявність комплексу факторів, що сприяють виникненню міжособистісних конфліктів. До

них належать специфіка соціально-психологічного клімату, особливості комунікації, стресові умови професійної діяльності та міжпрофесійна взаємодія. Урахування цих чинників є необхідною передумовою для подальшого аналізу типових конфліктних ситуацій, що здійснюється в підпункті 2.2.

У сучасних підходах до менеджменту міжособистісні конфлікти розглядаються як невід’ємний елемент управлінської діяльності, що потребує системного та цілеспрямованого управлінського впливу. Менеджмент організації охоплює не лише планування, організацію та контроль діяльності персоналу, а й регулювання соціально-психологічних процесів, які безпосередньо впливають на ефективність професійної взаємодії в колективі [121].

У межах менеджменту персоналу конфлікти трактуються як управлінська проблема, що виникає внаслідок неузгодженості управлінських рішень, нечіткості розподілу повноважень, дефіциту ресурсів та недосконалості комунікаційних процесів. За таких умов роль керівника полягає не лише в адмініструванні, а й у виборі адекватних управлінських стратегій, спрямованих на врегулювання конфліктів і збереження працездатності команди [123].

У соціально та медично орієнтованих організаціях управлінський аспект конфліктів ускладнюється підвищеним рівнем емоційного навантаження персоналу та високою відповідальністю управлінських рішень. Менеджер у такій організації виступає ключовою фігурою, яка поєднує адміністративні, організаційні та психологічні функції управління. Саме ефективність управлінських рішень значною мірою визначає, чи набуде конфлікт деструктивного характеру, чи буде використаний як ресурс для вдосконалення організаційних процесів [124].

Сучасні концепції менеджменту наголошують на доцільності застосування партнерського стилю управління, який передбачає залучення персоналу до прийняття рішень, відкритість управлінських комунікацій та орієнтацію на

розвиток людського потенціалу. У цьому контексті управління конфліктами розглядається як складова загальної системи менеджменту персоналу, спрямована на підвищення ефективності діяльності організації та психологічного благополуччя працівників [128].

Таким чином, менеджмент відіграє провідну роль у формуванні умов виникнення та розв'язання міжособистісних конфліктів в організації. Ефективне управління персоналом передбачає інтеграцію конфлікт-менеджменту в систему управлінських рішень, що є особливо актуальним для організацій соціально-медичної спрямованості.

2.2. Оцінка ефективності наявних підходів до розв'язання міжособистісних конфліктів

Аналіз типових міжособистісних конфліктів у діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» здійснювався з урахуванням специфіки професійного середовища, характеру міжпрофесійної взаємодії та умов організації праці. Визначення типових конфліктних ситуацій ґрунтується на узагальненні спостережень за комунікативними процесами, аналізі функціональних обов'язків працівників і виявленні повторюваних суперечностей у професійній взаємодії, що відповідає підходам, рекомендованим у сучасних дослідженнях організаційних конфліктів [79].

Одним із найбільш поширених типів міжособистісних конфліктів у діяльності організації є рольові конфлікти, які виникають унаслідок нечіткості розподілу професійних ролей і відповідальності. У практиці діяльності Центру рольові конфлікти можуть проявлятися в ситуаціях, коли працівники мають різні уявлення про межі своїх повноважень або очікують від колег виконання функцій, що не входять до їхніх посадових обов'язків. Такі конфлікти часто

супроводжуються взаємними звинуваченнями у некомпетентності або недотриманні професійних стандартів [80].

Рольові конфлікти в умовах міждисциплінарної взаємодії мають тенденцію до ускладнення, оскільки різні професійні групи можуть керуватися відмінними підходами до виконання спільних завдань. Відсутність узгоджених алгоритмів взаємодії між фахівцями створює ситуації подвійного підпорядкування та розмитості відповідальності, що підвищує конфліктогенність організаційного середовища [81].

Наступним поширеним видом є комунікативні конфлікти, що виникають унаслідок порушення інформаційної взаємодії між працівниками. У діяльності Центру комунікативні конфлікти часто пов'язані з дефіцитом часу, необхідністю швидкого обміну інформацією та використанням усних форм комунікації, які не завжди забезпечують точність і повноту повідомлень. Різне тлумачення отриманої інформації може призводити до помилок у виконанні завдань і, як наслідок, до загострення міжособистісних суперечностей [82].

Комунікативні конфлікти нерідко посилюються емоційним станом працівників, зумовленим високим рівнем професійного навантаження. У таких умовах навіть нейтральні за змістом висловлювання можуть сприйматися як критика або прояв зневаги, що спричиняє негативні емоційні реакції та ескалацію конфлікту [83]. Дослідження підтверджують, що саме комунікативні конфлікти найчастіше переходять у латентну форму та тривалий час залишаються неврегульованими.

Значну частку серед типових міжособистісних конфліктів становлять також ціннісні конфлікти, пов'язані з розбіжностями у професійних переконаннях, етичних установах і підходах до виконання обов'язків. У контексті діяльності соціально-медичної установи ціннісні конфлікти можуть виникати між працівниками з різним досвідом роботи, рівнем підготовки або належністю до

різних професійних груп. Такі конфлікти мають глибинний характер і часто супроводжуються високим рівнем емоційної напруги [84].

Особливістю ціннісних конфліктів є те, що вони рідко розв'язуються шляхом простих організаційних рішень, оскільки торкаються базових уявлень працівників про професійну етику та сенс діяльності. За відсутності умов для відкритого обговорення такі конфлікти можуть тривалий час проявлятися у формі прихованого протистояння або пасивного опору [85].

Отже, аналіз типових міжособистісних конфліктів у діяльності організації свідчить про домінування рольових, комунікативних і ціннісних конфліктів, які формуються під впливом специфіки професійної взаємодії та умов організації праці. Для глибшого розуміння характеру цих конфліктів необхідним є аналіз чинників їх ескалації та взаємного посилення, що розглядається в наступній частині підпункту.

Важливим аспектом аналізу типових міжособистісних конфліктів у діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» є дослідження механізмів їх ескалації. Ескалація конфлікту являє собою процес поступового загострення протистояння, який супроводжується зростанням емоційної напруги, жорсткістю позицій учасників та зниженням готовності до компромісу. Дослідження свідчать, що в організаціях із високим рівнем стресу навіть незначні суперечності можуть швидко переходити в гостру фазу конфлікту [86].

У діяльності Центру ескалація міжособистісних конфліктів часто пов'язана з накопиченням невирішених проблем і відкладених рішень [130]. За відсутності своєчасного управлінського втручання первинні рольові або комунікативні конфлікти можуть посилюватися за рахунок залучення нових учасників і трансформації предмета конфлікту. Такі процеси призводять до розширення конфліктної зони та підвищення складності її врегулювання [87].

Особливу небезпеку для організаційного середовища становлять латентні міжособистісні конфлікти, які не мають відкритих форм прояву, але суттєво впливають на психологічний клімат колективу. У соціально-медичних установах латентні конфлікти нерідко виникають у ситуаціях, коли відкрите вираження незадоволення суперечить професійним або етичним нормам. Працівники можуть приховувати негативні емоції, що сприяє їх накопиченню та подальшій деструктивній розрядці [88].

Латентні конфлікти часто проявляються у формі пасивної агресії, уникання професійної взаємодії, зниження рівня співпраці та формалізації контактів між працівниками. Такі прояви складно діагностувати, оскільки вони можуть маскуватися під зовнішню коректність поведінки. Водночас дослідження показують, що тривале існування латентних конфліктів негативно впливає на ефективність командної роботи та рівень задоволеності працівників [89].

Суттєвим чинником, що сприяє загостренню міжособистісних конфліктів, є емоційне вигорання персоналу. У контексті діяльності Центру емоційне вигорання зумовлюється постійною взаємодією з пацієнтами, які перебувають у кризовому стані, високим рівнем відповідальності та обмеженістю ресурсів. Прояви емоційного вигорання включають емоційне виснаження, цинізм і зниження відчуття професійної ефективності, що безпосередньо впливає на характер міжособистісної взаємодії [90].

Працівники з ознаками емоційного вигорання виявляють знижену толерантність до фрустрації, підвищену дратівливість та схильність до конфліктної поведінки. У таких умовах навіть конструктивна критика або професійні зауваження можуть сприйматися як особиста образа, що сприяє ескалації конфліктів. Дослідження підтверджують наявність прямого зв'язку між рівнем емоційного вигорання та частотою міжособистісних конфліктів у професійних колективах [91].

Особливістю конфліктних процесів у Центрі є те, що ескалація конфліктів нерідко відбувається за відсутності чітких процедур їх врегулювання. У таких умовах працівники змушені покладатися на власний досвід і неформальні механізми взаємодії, які не завжди є ефективними. Відсутність структурованого підходу до конфлікт-менеджменту підвищує ризик повторного виникнення конфліктів і формування стійких негативних установок між працівниками [92].

Таблиця 2.1.

«Типові сценарії розвитку міжособистісних конфліктів»

Сценарій	Характеристика	Потенційні ризики
<i>Латентний</i>	Приховане напруження	Хронічні конфлікти
<i>Ескалаційний</i>	Наростання протистояння	Погіршення взаємодії
<i>Деструктивний</i>	Руйнування стосунків	Плинність кадрів

Отже, аналіз механізмів ескалації та латентного перебігу міжособистісних конфліктів свідчить про необхідність їх ранньої діагностики та системного управління. Усвідомлення ролі емоційного вигорання як чинника конфліктогенності створює передумови для розробки ефективних заходів профілактики, що будуть розглянуті в наступній частині підпункту.

Узагальнення результатів аналізу типових міжособистісних конфліктів у діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» дозволяє виокремити типові сценарії розвитку конфліктних ситуацій, які повторюються в організаційній практиці та мають стійкі наслідки для міжособистісної взаємодії. Такі сценарії зазвичай формуються на стику ролевих і комунікативних суперечностей та посилюються під впливом емоційного вигорання персоналу [93].

Перший типовий сценарій пов'язаний із накопиченням невирішених рольових суперечностей, які тривалий час залишаються поза увагою керівництва. Первинні розбіжності щодо обсягу відповідальності або пріоритетності завдань поступово набувають особистісного характеру та трансформуються у стійке міжособистісне протистояння. У таких випадках предмет конфлікту відходить на другий план, а центральним стає питання взаємної довіри й професійної поваги [94].

Другий сценарій стосується ескалації комунікативних конфліктів, що виникають унаслідок неузгодженості інформаційних потоків і дефіциту зворотного зв'язку. У професійному середовищі Центру такі конфлікти часто починаються з незначних непорозумінь, які за умов підвищеного емоційного навантаження швидко переростають у взаємні звинувачення. Відсутність структурованого обговорення сприяє формуванню негативних установок щодо колег і закріпленню конфліктних моделей поведінки [95].

Третій типовий сценарій пов'язаний із ціннісними конфліктами, які мають затяжний характер і важко піддаються врегулюванню. Розбіжності у професійних переконаннях і підходах до виконання обов'язків можуть тривалий час залишатися прихованими, але за певних умов — кадрових змін, організаційних реформ або кризових ситуацій — набувають відкритої форми. Такі конфлікти часто супроводжуються високим рівнем емоційної напруги та негативно впливають на згуртованість колективу [96].

Наслідки міжособистісних конфліктів для діяльності організації мають як безпосередній, так і опосередкований характер. До безпосередніх наслідків належать погіршення міжособистісних стосунків, зниження ефективності професійної взаємодії та зростання психологічної напруги в колективі. Опосередковані наслідки проявляються у формуванні негативного соціально-

психологічного клімату, підвищенні плинності кадрів і зниженні якості надання послуг [97].

Разом із тим аналіз показує, що за наявності своєчасного й адекватного управлінського втручання міжособистісні конфлікти можуть бути використані як джерело організаційного розвитку. Усвідомлення причин конфліктів, відкритий аналіз проблемних ситуацій і залучення працівників до пошуку рішень сприяють підвищенню конфліктної компетентності персоналу та формуванню культури конструктивної взаємодії [98].

Важливим висновком є те, що типові конфліктні сценарії в діяльності Центру формуються не лише під впливом індивідуальних особливостей працівників, а й унаслідок специфіки організаційного середовища. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління міжособистісними конфліктами, який поєднує корекцію організаційних умов, удосконалення комунікаційних процесів і психологічну підтримку персоналу [99].

Таким чином, аналіз типових міжособистісних конфліктів у діяльності організації підтверджує доцільність переходу від реактивного реагування на конфліктні ситуації до проактивної моделі конфлікт-менеджменту, орієнтованої на профілактику, ранню діагностику та конструктивне врегулювання конфліктів. Отримані результати становлять основу для подальшого аналізу механізмів і практик розв'язання міжособистісних конфліктів, що буде здійснено в підпункті

2.3. Напрями оптимізації та шляхи удосконалення системи розв'язання міжособистісних конфліктів в умовах організації

Результати теоретичного аналізу та практичного дослідження, здійсненого в попередніх розділах магістерської роботи, засвідчують необхідність удосконалення підходів до управління міжособистісними конфліктами в

діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя». Виявлені проблеми — фрагментарність конфлікт-менеджменту, переважання ситуативних рішень, недостатня увага до профілактики конфліктів та психологічної підтримки персоналу — зумовлюють потребу в розробці комплексної системи вдосконалення розв'язання міжособистісних конфліктів.

Одним із ключових напрямів удосконалення є інституціоналізація управління міжособистісними конфліктами, тобто закріплення відповідних процедур і механізмів на рівні організаційної політики. Інституціоналізація передбачає створення чітко визначеної системи реагування на конфліктні ситуації, яка включає алгоритми дій на різних стадіях розвитку конфлікту, розподіл відповідальності між керівниками та працівниками, а також визначення форм документування й аналізу конфліктів [119].

У діяльності Центру доцільним є розроблення внутрішнього положення про врегулювання міжособистісних конфліктів, яке виконуватиме функцію нормативної основи конфлікт-менеджменту[126]. Такий документ має визначати принципи конструктивної взаємодії, порядок звернення у разі виникнення конфліктної ситуації, роль керівника та можливість залучення посередників. Наявність формалізованих процедур сприятиме підвищенню передбачуваності управлінських рішень і зниженню рівня латентної напруженості в колективі.

Важливим напрямом удосконалення є перехід від реактивної до превентивної моделі управління конфліктами. Превентивний підхід передбачає зосередження зусиль не лише на розв'язанні вже наявних конфліктів, а й на ранньому виявленні конфліктогенних чинників. У цьому контексті доцільним є запровадження регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі, що дозволить своєчасно виявляти ознаки напруженості й запобігати ескалації конфліктів [120].

Наступним напрямом удосконалення є підвищення конфліктологічної компетентності керівників і персоналу. Аналіз практики діяльності Центру показав, що значна частина конфліктів залишається нерефлексованою через недостатній рівень підготовки учасників до конструктивного аналізу конфліктних ситуацій. Тому доцільним є впровадження системи навчальних заходів, спрямованих на розвиток навичок ефективної комунікації, емоційної саморегуляції та переговорів у конфліктних ситуаціях [121].

Особливе значення має підготовка керівників середньої ланки до виконання ролі конфлікт-менеджерів. Керівник повинен бути здатним не лише приймати адміністративні рішення, а й виступати фасилітатором діалогу між сторонами конфлікту, створювати умови для відкритого обговорення проблем і підтримувати конструктивні моделі взаємодії. Розвиток таких компетентностей сприятиме підвищенню ефективності управлінського втручання та зниженню ризику ескалації конфліктів.

Ще одним важливим напрямом удосконалення є інтеграція психологічної підтримки персоналу в систему управління конфліктами. В умовах високого емоційного навантаження, характерного для діяльності Центру, регулярна психологічна підтримка може виконувати профілактичну функцію, знижуючи рівень напруженості та попереджаючи емоційне вигорання. До таких заходів належать групові супервізії, консультації психолога та створення безпечних просторів для професійного обговорення складних ситуацій [122].

Отже, вдосконалення системи розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності Центру має ґрунтуватися на системному підході, який поєднує формалізацію процедур, розвиток компетентностей персоналу та впровадження профілактичних заходів. Реалізація зазначених напрямів створює основу для розробки конкретних організаційно-психологічних рекомендацій, що розглядаються в наступному підпункті.

Подальша конкретизація напрямів удосконалення системи розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» передбачає їх структурування за рівнями впливу: організаційним, управлінським та індивідуально-психологічним. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність і узгодженість заходів, спрямованих на зниження конфліктогенності професійного середовища.

На організаційному рівні доцільним є вдосконалення нормативно-процедурної бази управління конфліктами. Окрім запровадження внутрішнього положення щодо врегулювання міжособистісних конфліктів, важливим є включення відповідних положень до посадових інструкцій і стандартів професійної взаємодії. Це сприятиме формуванню єдиного розуміння допустимих моделей поведінки та механізмів реагування на конфліктні ситуації серед усіх працівників організації.

Ефективним організаційним заходом є також регулярний аналіз конфліктних ситуацій на рівні підрозділів. Такий аналіз може здійснюватися у форматі робочих нарад або внутрішніх обговорень з дотриманням принципів конфіденційності та безоціночного підходу. Рефлексія конфліктних ситуацій дозволяє не лише оцінити причини та наслідки конфліктів, а й виробити спільні підходи до їх попередження в майбутньому.

На управлінському рівні ключовим напрямом удосконалення є розвиток навичок конструктивного управління конфліктами у керівників усіх ланок. Керівник повинен володіти інструментами ранньої діагностики конфліктів, уміти розрізняти їхні типи та обирати адекватні стратегії втручання залежно від ситуації. Для цього доцільним є проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток лідерських і комунікативних компетентностей.

Особливого значення набуває формування партнерського стилю управління, який передбачає відкритий діалог, залучення працівників до

обговорення проблемних ситуацій та спільний пошук рішень. Такий стиль управління сприяє зниженню рівня недовіри й дозволяє використовувати конфлікти як ресурс для вдосконалення організаційних процесів, а не як загрозу стабільності діяльності.

На індивідуально-психологічному рівні доцільним є впровадження заходів, спрямованих на розвиток конфліктної компетентності персоналу. Конфліктна компетентність включає здатність усвідомлювати власні емоційні реакції, регулювати поведінку в конфліктних ситуаціях і конструктивно взаємодіяти з іншими учасниками конфлікту. Розвиток цієї компетентності можливий через тренінгові програми, групові обговорення та психологічні консультації.

Особливу увагу слід приділяти профілактиці емоційного вигорання, яке, як показав аналіз, є одним із ключових чинників загострення міжособистісних конфліктів у діяльності Центру. Комплекс профілактичних заходів може включати оптимізацію робочого навантаження, чергування видів діяльності, підтримку балансу між професійним і особистим життям, а також створення умов для психологічного відновлення працівників. Управлінські стратегії розв'язання конфліктів наведені в Таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Управлінські стратегії розв'язання конфліктів

Стратегія	Сутність	Доцільність застосування
Уникнення	Відхід від конфлікту	Низька значущість
Компроміс	Взаємні поступки	Обмежені ресурси
Співпраця	Пошук спільного рішення	Довгострокова взаємодія
Медіація	Залучення посередника	Ціннісні конфлікти

Таким чином, напрями вдосконалення системи розв'язання міжособистісних конфліктів в організації мають реалізовуватися комплексно та охоплювати всі рівні професійної взаємодії. Зазначені напрями створюють методологічну основу для розробки конкретних практичних рекомендацій і алгоритмів, спрямованих на оптимізацію процесу розв'язання конфліктів.

Наведемо приклади практик управління конфліктами у ЖОДКЛ

Дослідження показують, що у ЖОДКЛ здебільшого застосовуються неформальні методи вирішення конфліктів, такі як:

- Авторитет керівника відділення, який часто виступає арбітром [35, с. 175].
- Вирішення конфліктів на місці без формалізації [36, с. 177].
- Уникнення конфлікту шляхом переведення працівника чи зміни графіку роботи [37, с. 179].
- Колегіальні наради, що проводяться за потреби, переважно у гострих випадках [38, с. 182].

Хоча ці методи дають оперативні результати, вони не забезпечують системної профілактики повторних конфліктів і не завжди сприяють побудові довгострокових рішень.

Наразі напрацьовано пропозиції щодо вдосконалення системи розв'язання конфліктів у ЖОДКЛ

Для покращення управління конфліктами у лікарні варто впровадити комплексну систему, яка поєднує превентивні та реактивні заходи [39, с. 185]:

1. Формалізація політики управління конфліктами:

- а). Розробка внутрішніх документів з регламентом процедур.
- б). Визначення відповідальних осіб і зон відповідальності.

2. Навчання персоналу:

- а). Тренінги з комунікацій, емоційного інтелекту, медіації.
- б). Підготовка керівників як конфлікт-менеджерів.

3. Впровадження регулярного зворотного зв'язку:

- а). Анонімні опитування для виявлення конфліктних точок.
- б). Безпечні канали для повідомлення про проблеми.

4. Інституалізація внутрішньої медіації:

- а). Призначення медіаторів серед психологів чи авторитетних співробітників.
- б). Можливість альтернативного вирішення конфліктів без ескалації.

5. Покращення управлінської комунікації:

- а). Зменшення інформаційного «шуму» між різними рівнями управління.
- б). Відкриті зустрічі керівництва з працівниками.

Впровадження таких заходів покращить психологічний клімат, знизить плинність кадрів та підвищить ефективність роботи [40, с. 190].

Отже, в умовах Житомирської обласної дитячої клінічної лікарні конфлікти мають системний характер, що обумовлено багатокomпонентністю організаційної структури, стресовими умовами праці та обмеженістю ресурсів.

Переважна частина конфліктів розв'язується неформально, що не завжди забезпечує стабільність результатів і не стимулює розвиток ефективної комунікації.

Для підвищення якості управління конфліктами необхідно впровадити комплексний конфлікт-менеджмент із формалізацією процедур, розвитком навичок медіації і налагодженням зворотного зв'язку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне й практичне дослідження особливостей розв’язання міжособистісних конфліктів в умовах діяльності організації. Узагальнення наукових підходів дозволило розкрити сутність міжособистісних конфліктів як багатовимірного соціально-психологічного явища, зумовленого поєднанням особистісних і організаційних чинників. Обґрунтовано, що міжособистісний конфлікт у діяльності організації має багатовимірну природу й формується під впливом поєднання індивідуально-психологічних, міжособистісних та організаційних чинників. Показано, що конфлікт не може розглядатися виключно як негативне явище, оскільки за умови ефективного управління він здатний виконувати конструктивну функцію та сприяти організаційному розвитку.

У межах аналізу сутності міжособистісного конфлікту встановлено, що його зміст визначається не лише зіткненням позицій або інтересів учасників взаємодії, а й особливостями сприйняття ситуації, емоційними реакціями та поведінковими стратегіями суб'єктів конфлікту. Доведено, що характер перебігу конфлікту значною мірою залежить від організаційного контексту, зокрема стилю керівництва, культури взаємодії та умов професійної діяльності.

У процесі дослідження причин та видів міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі з'ясовано, що найбільш поширеними джерелами конфліктів є рольова невизначеність, дефіцит ресурсів, неефективна комунікація та ціннісні розбіжності між працівниками. Визначено, що міжособистісні конфлікти в організаціях здебільшого мають комплексний характер і поєднують ознаки кількох видів одночасно, що ускладнює їх діагностику та потребує системного підходу до розв'язання.

Аналіз стратегій і методів розв'язання міжособистісних конфліктів дозволив встановити, що ефективність конфлікт-менеджменту залежить від гнучкого поєднання різних стратегій поведінки та методів управлінського впливу з урахуванням конкретної ситуації й стадії розвитку конфлікту. Обґрунтовано доцільність використання комбінованого підходу, який передбачає застосування переговорів, медіації, управлінського втручання та профілактичних заходів у межах цілісної системи управління конфліктами.

Здійснено ґрунтовний аналіз особливостей розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» як організації з підвищеним рівнем емоційного та професійного навантаження персоналу. Встановлено, що організаційне середовище Центру поєднує фактори, які одночасно сприяють ефективній міжпрофесійній взаємодії та формують підвищений конфліктогенний потенціал.

Аналіз загальної характеристики діяльності організації показав, що ключовими чинниками виникнення міжособистісних конфліктів є специфіка соціально-психологічного клімату, інтенсивність комунікаційних процесів, високий рівень професійного стресу та міждисциплінарний характер взаємодії персоналу. Визначено, що в умовах постійної емоційної залученості працівників навіть незначні суперечності можуть швидко набувати конфліктного характеру за відсутності системного управління.

У результаті аналізу типових міжособистісних конфліктів встановлено домінування рольових, комунікативних і ціннісних конфліктів, які здебільшого мають комплексний характер і взаємно підсилюють один одного. Виявлено типові сценарії розвитку конфліктів, пов'язані з накопиченням невирішених суперечностей, ескалацією комунікативних непорозумінь та впливом емоційного вигорання персоналу. Доведено, що значна частина конфліктів має латентний характер, що ускладнює їх діагностику та своєчасне врегулювання.

Аналіз механізмів і практик розв'язання міжособистісних конфліктів показав, що в діяльності Центру застосовується поєднання формальних і неформальних підходів, однак ці практики мають фрагментарний і ситуативний характер. Виявлено обмежену ефективність виключно адміністративних рішень у розв'язанні конфліктів, що мають емоційні та ціннісні передумови. Обґрунтовано необхідність інтеграції психологічної підтримки персоналу, розвитку управлінської конфліктологічної компетентності та впровадження превентивних заходів.

Таким чином, результати практичного аналізу підтверджують доцільність переходу від реактивної моделі реагування на конфліктні ситуації до системного конфлікт-менеджменту, орієнтованого на профілактику, ранню діагностику та конструктивне врегулювання міжособистісних конфліктів. Отримані висновки створюють емпіричне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо

оптимізації процесу розв'язання міжособистісних конфліктів у діяльності організації, які будуть представлені в третьому розділі магістерської роботи.

Результати практичного аналізу діяльності Центру реабілітації та паліативної допомоги «Вітрила життя» підтвердили, що міжособистісні конфлікти в організації мають комплексний характер і формуються під впливом специфіки професійного середовища, високого рівня емоційного навантаження та особливостей організаційної взаємодії. Виявлено домінування рольових, комунікативних і ціннісних конфліктів, а також недостатню систематизованість підходів до їх розв'язання.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації розв'язання міжособистісних конфліктів, спрямовані на перехід від ситуативного реагування до системного конфлікт-менеджменту. Запропоновані заходи мають прикладне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом і психологічного благополуччя працівників організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь з управління персоналом у ЖОДКЛ, 2024.
2. Андрушенко В. П. Соціальні конфлікти: причини, форми, способи розв'язання. Київ: Наукова думка, 2020
3. Бочарова В. Г. Конфліктологія. Харків: Основа, 2018.
4. Власенко О. Види конфліктів та їх характеристика. Журнал управління, 2020.
5. Внутрішні документи з управління конфліктами ЖОДКЛ, 2024.
6. Ковальчук Л. Конфлікт як фактор інноваційного розвитку організації. Київ, 2017.
7. Гончарук С. В. Управління конфліктами в організації. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

8. Гласль Ф. Конфлікти: їхня природа, динаміка і розв'язання. Київ, 2018.
9. Державна служба України з питань праці. Методичні рекомендації з управління конфліктами в організаціях, 2021.
10. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI.
11. Звіти відділу кадрів ЖОДКЛ, 2023.
12. Іваненко О. Системний підхід до управління конфліктами. Київ: Ліра-К, 2019.
13. Кузьменко С. Психологія конфліктів. Київ: Видавництво «Освіта», 2017.
14. Литвиненко І. В. Емоційний інтелект і конфлікти. Журнал психології, 2018.
15. Литвиненко В. Негативні наслідки конфліктів в організаціях. Психологія праці, 2019.
16. Мартинов С. Психологія керівництва та конфлікти. Харків: Фоліо, 2016.
17. Масло О. О. Соціально-психологічні аспекти управління конфліктами в організаціях. Вісник УМО, 2019.
18. Медведєва Н. Т. Медіація в організації: теорія і практика. Харків, 2020.
19. Михайлова Т. О. Комунікації в організації: теорія і практика. Львів, 2019.
20. Опитування працівників ЖОДКЛ щодо конфліктних ситуацій, 2024.
21. Пропозиції з удосконалення конфлікт-менеджменту в ЖОДКЛ, 2025.
22. Статистичний звіт ЖОДКЛ, 2023.
23. ACAS. Managing Conflict at Work. Advisory, Conciliation and Arbitration Service, 2020.
24. ACAS. Resolving Workplace Conflicts, 2020.
25. Gelfand, M. J., Brett, J. M., Gunia, B. C. Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences. Journal of Applied Psychology, 2013.
26. Omisore, B., et al. Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. ResearchGate, 2015.

27. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row, 1978.
28. Томас Кілманн. Модель стилів поведінки в конфлікті. Conflict Mode Instrument, 2007.
29. Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. Interpersonal Conflict. 9th ed. McGraw-Hill, 2014.
30. Friedrich Glasl's Model of Conflict Escalation. Wikipedia.
31. Wilmot, W., & Hocker, J. L. Conflict Management: Theory and Practice. 2014.