Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації
Комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

Факультет підвищення кваліфікації і перепідготовки

Кафедра психології

Рибак Роман Володимирович

Особливості попередження конфліктності в організаціях в умовах війни

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 053 Психологія
освітньо-професійної програми Практична психологія

Науковий керівник:
Чеканська Лариса Миколаївна,
кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології

Рекомендовано до захисту
рішенням кафедри психології
Протокол № 11 від «29» січня 2025 р.

Завідувач кафедри Алла ВОЗНЮК

Суми – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……...3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ……..7

1.1. Сутність понять «конфлікт», «конфліктність», «конфліктна поведінка»……..…….7

1.2. Специфіка прояву конфліктності в організаціях……..19

1.3. Система чинників, які впливають на вираження конфліктності в організаціях……....32

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ……..41

2.1. Методики та процедура дослідження особливостей прояву конфліктності в організаціях в умовах війни…….41

2.2. Аналіз результатів дослідження особливостей прояву конфліктності в організаціях в умовах війни та чинників, які впливають на неї……...47

2.3. Психологічні рекомендації для попередження прояву конфліктності в організаціях в умовах війни…….52

ВИСНОВКИ……...…63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...65

ДОДАТКИ…….…..74

ВСТУП

Актуальність дослідження. З розвитком людської цивілізації кількість конфліктів на планеті не зменшується протягом останніх століть. Накопичуючись, конфлікти переростають у світові війни, революції, регіональні конфлікти та проблемні ситуації на міжособистісному, міжнаціональному та глобальному рівнях. Конфлікти виникають і проявляються в усіх сферах суспільного життя.

У сучасній літературі конфліктність як риса особистості та протистояння рідко розмежовуються. Це пов'язано з тим, що саме в конфліктних ситуаціях найбільш яскраво проявляються характеристики конфліктності. Це пов'язано з тим, що хоча без конфліктні люди змушені брати участь у конфлікті, конфліктність – це риса особистості, і люди з такою рисою більш схильні до створення конфліктних ситуацій.

Організації є основними компонентами соціальної структури суспільства. Соціальне життя людей відбувається в рамках різних організацій(виробничих, освітніх, фінансових, комерційних, наукових тощо). Якою б не була організація, вона координує поведінку людей і створює умови для розвитку своїх членів. Саме в організації формуються уявлення людей, формуються думки, закріплюються звички, з'являються тенденції, створюється соціальна репутація працівників і виникають конфлікти.

Проблемою конфліктності займались різні дослідники такі як: Л. Балабанова [7], Л. Березовська [10], І. Куревіна [42], Г. Ложкін [46] та В. Нагаєв [51] та ін.

В українській психології проблемою конфлікту відображення в працях таких науковців як О. Криса [41], І. Русинка [64], Г. Ложкін [46], А. Гірник [20], Л. Герасіна, [21], Є.Тихомирова [72], М.Цюрупа [74] та багато інших.

Проблематикою організаційних конфліктів займалися Л. Беззубко [8], А. Большаков [13], М. Іваннікова [30], А.Кошелєв [36], С. Локутов [49], Н. Назаров [52] та інші.

Конфлікт на підприємстві – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних стосунків у рамках організації або в міжорганізаційному просторі.

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили вибір теми аналіз «Особливості попередження конфліктності в організаціях в умовах війни».

Об'єкт дослідження – конфліктність в організаціях.

Предмет дослідження – особливості попередження конфліктності в організаціях в умовах війни.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості прояву конфліктності в організаціях в умовах війни та чинників, які впливають на неї, а також розробити психологічні рекомендації щодо її попередження.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання дослідження:**

1. Визначити сутність понять «конфлікт», «конфліктність», «конфліктна поведінка».

2. Розглянути специфіку прояву конфліктності в організаціях.

3. Проаналізувати систему чинників, які впливають на вираження конфліктності в організаціях.

4. Дослідити особливості прояву конфліктності в організаціях в умовах війни та чинників, які впливають на неї.

5. Розробити психологічні рекомендації для попередження прояву конфліктності в організаціях в умовах війни.

Методи дослідження: теоретичні (теоретичний аналіз та синтез, систематизація, порівняння і узагальнення даних наукових джерел); емпіричні підходи (спостереження, тестування, стандартизовані методики); підходи обробки та інтерпретації даних (метод описової статистики, кількісні та якісні із застосуванням методів математичної статистики); вивчення та систематизація методів, засобів та прийомів психологічного навчання.

Теоретичне значення результатів дослідження: полягає у визначенні сутності понять «конфлікт», «конфліктність», «конфліктна поведінка»; розкритті специфіки прояву конфліктності в організаціях; виокремленні та характеристиці системи чинників, які впливають на вираження конфліктності в організаціях.

Практичне значення результатів дослідження: полягає в тому, що розроблені психологічні рекомендації будуть сприяти попередженню прояву конфліктності в організаціях в умовах війни. Апробований у дослідженні методичний інструментарій може стати основою моніторингу рівня прояву конфліктності в організаціях в умовах війни.

Апробація результатів дослідження. Наукові здобутки науково-дослідної роботи були представлені на науково-практичних заходах різного рівня: VII Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні технології в роботі практичного психолог (Суми, 30.05.2024); II Всеукраїнський науково-практичний семінар «Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення» (Суми, 23.01.2025).

Основні висновки аналіз обговорювалися на засіданнях кафедри психології та опубліковані у наукових статтях:

1. Рибак Р.В. Особливості прояву організаційних конфліктів в умовах війни. *Психологія: від теорії до практики:* Інноваційні технології в роботі практичного психолога (матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 30 травня 2024 року, м. Суми) / за заг. ред. А. В. Вознюк, О. Ю. Василеги. [у 2-х ч.]. Ч. 1. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2024. С. 127–130.

2. Рибак Р.В. Особливості прояву конфліктності в організаціях в умовах війни та чинників, які впливають на неї. *Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення:* матеріали II Всеукраїнського науково-практичного семінару «Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення» (23 січня 2025 р., м. Суми) / за заг. ред. А. В. Вознюк, О. Ю. Василеги. Суми: НВВ КЗ СОІППО. 2025. С. 153–155.

Структура і обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, а також списку використаних джерел, що нараховує 81 найменування, з них 5 – іноземною мовою. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок. Робота містить 2 таблиці та 4 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність понять «конфлікт», «конфліктність», «конфліктна поведінка»

Феномен конфлікту вивчають представники різних наук: історії, філософії, соціології, психології. Кожен з учених розробляє свій методологія до поняття конфлікту, акцентує увагу на певних аспектах життя людини і суспільства, працює зі своїм розумінням і термінологією. Інтерес вчених різних областей до розуміння проблем конфлікту і його суті привів до появи в другій половині 20 століття ще однієї міждисциплінарної галузі гуманітарного знання, що інтегрує і розвиває накопичений століттями досвід наукового осмислення конфлікту – конфліктології [58].

В основі конфлікту лежать протиріччя, які відіграють системо утворюючу роль як для різних типів конфліктів, так і для різних рівнів досліджень. Даний опис конфлікту пов'язує його з концептуальною категорією протиріч, що викликає не однозначність в його інтерпретації.

У науковій літературі поки немає єдиного загально прийнятого визначення поняття «конфлікт».

Слово «conflict» походить від латинського слова «confliktus» (зіткнення). Часто під конфліктами розуміють одну з форм людської взаємодії, в основі якої лежать різні типи реальності або фантазії, об'єктивні і суб'єктивні, в тій чи іншій мірі усвідомлені протиріччя між людьми в спробі вирішити їх на рівні емоцій [39].

Найважливішою особливістю конфлікту є природа потреби людини, за задоволення якої він бореться.

Видатний американський психолог А. Маслоу відповідно до теорії, потреби групуються шляхом виділення серед них 5 ієрархічно значущих рівнів. До них відносяться такі потреби, як фізіологічні, потреба в безпеці,

соціальні, потреба в повазі, і потреба в самовираженні. Якщо кожна з цих потреб не задовольняється, у людини можуть виникнути розбіжності.

Згідно М. Примушу, протистояння – це соціальна взаємодія, що характеризується протистоянням при наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок і т. д.) [56].

Т. Лепейко і А. Миронова вважають, що конфлікти – це протиріччя, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням певних проблем соціального, виробничого та особистого життя. Автори також дають інше визначення: «конфлікт – це боротьба за цінності, владу і ресурси, метою якої є нейтралізація, нанесення шкоди або знищення опонента» [47].

Конфлікт визначається як «зіткнення інтересів, що є невід'ємною частиною людських взаємин».

Американський соціолог А. Редліх визначає протистояння як боротьбу за цінності, відстоювання певних позицій, повноважень і ресурсів, метою якої є нейтралізація, знищення або заподіяння шкоди опоненту [63].

О. Біловодська і Т. Кириченко визначають конфронтацію як зіткнення цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів, спрямованих на протистояння двох і більше осіб. У цьому визначенні акцент робиться на предметі розбіжностей у вигляді цілей та інтересів, а питання про способи їх вирішення не розкривається [11].

Особистісні конфлікти – це особливості рис характеру, як і мають на увазі частоту загострення особистості і вступу в конфлікт. Це визначається комплексною дією психологічних факторів (темперамент, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, поточний емоційний стан, соціально-психологічні установки і цінності, комунікативні навички та ін.), соціальні (умови життя і діяльності, характеристики навколишнього середовища і соціального оточення, загальний рівень культури і т. д.) [21].

У кожної людини є не тільки свій життєвий досвід, а й вироблений на основі цього досвіду спосіб поведінки. В якомусь сенсі люди

пристосовуються до сформованих умов, а зміни умов призводять до порушення існуючих форм адаптації людини. В цілому, у людей виробляється певний погляд на речі, свій власний погляд на навколишній світ. Порушення усталених умов, побуту створює невірне уявлення про нову ситуацію.

З. Фрейд стверджував, що люди за своєю суттю протилежні. Визначальна роль в конфліктній поведінці належить інстинкту. При цьому важливі 2 інстинкти: Ерос (сексуальний інстинкт) і Танатос (інстинкт агресії та руйнування) [5].

Конфліктна реакція – це пік виникнення конфліктів. Це не може тривати довго, і, врешті-решт, протиборчим сторонам доведеться вибирати 2 варіанти з 1 програми дій:

1. Знизити рівень напруженості, але зберегти саму конфліктну ситуацію і перевести її в приховану форму за рахунок часткових поступок з іншого боку;

2. Шукайте засоби для повного усунення конфліктів [23].

А. Кошелев вважає, що конфліктна реакція – це стиль поведінки людини (фізична, вербальна, непряма агресія, роздратування, негативізм, образа і т. д.), та визначає виникнення і розвиток конфліктів [36].

Між конфліктом і конфліктними формами існує причинно-мотиваційний зв'язок, який визначається взаємодією суб'єктивних і об'єктивних факторів виникнення і розвитку конфліктних форм поведінки.

Дослідники Н. Гришина, Л. Коберник, Н. Макарчук, Н. Повякель вважають, що конфліктна реакція найбільш гостро проявляється в підлітковому віці. Це обумовлено багатьма факторами.

Перш за все, юність – це перехід від фізіологічної зрілості до соціальної, змістом якої є включення старшокласників у доросле життя, засвоєння норм і правил, що існують в суспільстві. Соціальна зрілість в наш час настає пізніше, тому що потрібно набагато більше часу, щоб отримати необхідну освіту, оволодіти професією і завершити ходіння соціалізації [53].

За словами О. Чалома, конфронтаційна особистість характеризується серйозною конфронтаційною спадковістю з глибокою внутрішньою рішучістю, яка негативно впливає на всі аспекти життя людини та між особистісні стосунки. Конфліктність визначається як стійкі риси особистості, які накопичуються в результаті їх природних схильностей і соціального досвіду. Таке визначення дано Л. Іллічуком та В. Петровською водночас вони зазначають, що через складну дію різних детермінант (темперамент, рівень агресії, рівень самоствердження, актуальний емоційний стан, акцентна особистості і т. д.), соціально-психологічних (соціальна установка, цінності, ставлення до іншої сторони, напрямок взаємодії «по відношенню до самого себе» і т. д.), соціально-психологічні (соціальна установка, цінності, ставлення до опонента і т. д.), а також соціальні чинники, особливо умови життя і роботи, соціальне оточення, загальний культурний рівень [68].

Ми трактуємо конфліктну поведінку як соціально-психологічну реакцію особистості на фактори, що викликають порушення її свідомості і діяльності.

Розлад особистості – це стан, при якому людина не може ефективно функціонувати внаслідок внутрішніх конфліктів, що виникають внаслідок засвоєння суперечливих стандартів поведінки, соціальних ролей та норм. Ми розглядаємо конфліктну поведінку людини як структурну складову соціального конфлікту. Це результат взаємодії індивіда з соціальним оточенням, форма міжособистісних відносин, на яку впливають індивідуальні цінності, рольові очікування і соціальна ідентифікація.

Конфронтація всередині особистості розглядається в роботі як протистояння схильностями самої особистості; вона характеризується неоднозначністю, суперечливістю цілей і внутрішніх мотивів особистості. Це може бути наслідком соціальної аномії або викликано іншими факторами, як особистими, так і соціальними. Конфлікти в середині індивідів виникають в основному під впливом навколишнього середовища [71].

Серед особистісних умов можна назвати існування індивіда:

– амбівалентна внутрішня структура та усвідомлення цієї амбівалентності;

– складна і розвинена ієрархія потреб і мотивів;

– високий рівень розвитку емоцій і цінностей;

– складно організовані і розвинені когнітивні структури, здатність індивіда до самоаналізу і рефлексії.

Зовнішні умови конфлікту зводяться до того, що глибокі і активні мотиви індивіда і задоволення від відносин стають неможливими або знаходяться під загрозою. Внутрішні конфлікти виникають лише тоді, коли зовнішні обставини породжують певні внутрішні умови. Внутрішні умови конфлікту зводяться до протиріч між різними структурними елементами особистості. Особисті суперечки, засновані на механізмі заміщення і витіснення, часто вирішуються шляхом перенесення їх в сферу соціальної активності і міжособистісних відносин [14].

Теорія конфлікту (кінець 20 століття – початок 21 століття). З середини 20 століття активно розвивалося наукове і практичне розуміння конфліктів. Спочатку в зв'язку з методологією структурно-функціонального аналізу була запропонована модель рівноваги суспільства.

Суспільство вважалося незамінним істотною, в якому гармонійно взаємодіють його компоненти. Представники цього напрямку розглядали протистояння як невід'ємне явище людського суспільства відзначаючи роль саморегулюючих механізмів у соціальному житті, які підтримують стабільність всієї системи [72].

З. Парсонс вважає, що протистояння є руйнівною, дисфункціональною та рушійною силою.

Австрійський психолог Зигмунд Фрейд (1856-1939) створив теорію психоаналізу, одну з перших концепцій вивчення конфліктів і відповідно до його теорії, виникнення і розвиток внутрішніх конфліктів у індивіда визначається зіткненням несвідомих психічних сил всередині особистості, головною з яких є лібідо (сексуальний потяг), що вимагає виживання у

ворожому соціальному оточенні індивіда. Заборона з боку оточення завдає психічну травму і пригнічує енергію несвідомих потягів, які прориваються обхідними шляхами у вигляді невротичних синдромів. З. Фрейд наголошував на необхідності шукати причини міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого [9].

Швейцарський психолог Карл Густав Юнг (1875-1961) заснував школу аналітичної психології, відстоював концепцію існування колективного несвідомого і запропонував типологію особистісних характерів, яка в якійсь мірі пояснювала поведінку людини в конфлікті [20].

У 20 столітті, в 60-х роках, була опублікована робота американського психотерапевта Еріка Берна (1902-1970) «Психоаналіз та інтерактивність» Він створив теорію трансактного аналізу, засновану на синтезі ідей. Згідно Е. Берну, структура особистості являє собою поєднання 3-х елементів- стану:

– дитина (джерело спонтанних емоцій, прагнень, переживань);

– родич (стереотипи, забобони, тяжіння до навчань) і-дорослий (раціональне і ситуативне ставлення до життя).

У процесі взаємодії людей здійснюються транзакції. При виконанні спеціальної транзакції спостерігаються безконфліктні відносини. При виконанні звичайної транзакції ходіння комунікації може бути перерваний і може виникнути протистояння [2].

Німецький соціолог Ральф Дарендорф та інші вчені узагальнили теорію конфліктної моделі суспільства, діалектичну теорію конфлікту, виявили і продемонстрували причини конфліктів, загальні для всіх соціальних систем.

Р. Дарендорф підкреслював не тільки негативні аспекти конфлікту, а й позитивні аспекти. На його думку, протистояння може бути джерелом інновацій та соціальних змін Р. Дарендорф вважається класиком конфліктології. Інший американський вчений М. Амстуті розвинув ідею корисності і негативності конфлікту [59].

Таким чином, можна сказати, що в науковій літературі існує безліч визначень, що стосуються визначення понять «конфлікт», «протиборство» і «конфліктна дія». Давайте детальніше розглянемо типи конфліктів.

Для правильного розуміння та інтерпретації конфлікту, його сутності, особливостей, функцій і наслідків важлива типізація, тобто виявлення основних типів конфліктів на основі виявлення подібностей і відмінностей, надійних методів виявлення конфліктів на основі спільності істотних ознак і відмінностей.

Щоб вибрати відповідний метод впливу та управління відповідними конфліктами, рекомендується класифікувати їх відповідно до основних функцій.

Класифікація визначає тип і різновид конфлікту. Тип конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється певними ознаками.

Методи вирішення конфліктів передбачають їх поділ на ворожі (насильницькі) і безкомпромісні (ненасильницькі) конфлікти. Насильницький (ворожий) протистояння виграється однією стороною за рахунок руйнування структури всіх протиборчих сторін або за рахунок відмови від участі в конфлікті всіх сторін, крім однієї. Наприклад, повна поразка противника в конфлікті, вибори влади і так далі [70].

Компромісні суперечки допускають кілька рішень для взаємної зміни цілей сторін конфлікту, умов взаємодії. Наприклад, постачальники не відправляють замовлену сировину виробнику в зазначений термін. Виробник має право вимагати виконання графіка поставки, але терміни доставки вантажу змінилися через відсутність транспортних засобів через не сплату. При взаємній вигоді шляхом переговорів може бути досягнутий компроміс і змінений графік поставок [57].

Сфери конфліктів дуже різноманітні: політичні, економічні та соціальні відносини, погляди і переконання людей. Існують політичні, соціальні, економічні та організаційні конфлікти.

Політичний протистояння – це зіткнення через розподіл влади, форма боротьби за владу.

Соціальний протистояння – це протиріччя в системі відносин між людьми (групами), що характеризується посиленням протилежних інтересів, соціальної спільності та індивідуальних тенденцій. Різновидом соціального конфлікту вважається трудовий або соціально-трудове протистояння, тобто сфера трудової діяльності. Це велика група конфліктів, які останнім часом дуже часто відбуваються в нашій країні у формі страйків, пікетів і виступів великих груп працівників.

Економічні суперечки являють собою широкий спектр суперечок, в основі яких лежать протиріччя між економічними інтересами окремих осіб і груп. Це боротьба за певні ресурси, інтереси, сферу економічного впливу, розподіл власності і т.д. Такого роду конфлікти поширені на різних рівнях державного управління [26].

Організаційні конфлікти є результатом ієрархічних відносин, регламентації діяльності людини і застосування розподільних відносин в організації:

– використання посадових інструкцій, функціональний розподіл прав і обов'язків між співробітниками;

– впровадження формальної системи управління;

– наявність положень про оплату та оцінку праці, преміювання співробітників [16].

Залежно від напрямку впливу розрізняють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Їх особливістю є розподіл кількості влади, яким володіє опонент на початку конфліктної взаємодії.

У вертикальних конфліктах кількість влади зменшується по вертикалі зверху вниз, що визначає різні стартові умови учасників конфлікту. Начальник – це підлеглий, найкраща установа – це підприємство, а засновник – малий бізнес.

У горизонтальних суперечках відбувається взаємодія рівних суб'єктів з точки зору наявної влади або рівня ієрархії: менеджерів одного рівня, експертів – між собою, постачальників – споживачів [4].

Конфронтація ступінь вираженості конфронтації передбачає виділення прихованого і відкритого протистояння.

Відкритий протистояння характеризується яскраво вираженим зіткненням опонентів, таким як сварки, конфлікти і сутички. Взаємодія регулюється нормами, придатними для ситуації і статусу сторін конфлікту.

У разі прихованих конфліктів між сторонами конфлікту немає зовнішніх позитивних дій, але використовується метод не прямого впливу. Це відбувається за умови, що людина з учасників конфліктної взаємодії боїться інших учасників, або у нього не вистачає сил для відкритої боротьби.

Кількість учасників конфліктної взаємодії дозволяє розділити їх на індивідів, міжособистісних і між групових.

Конфронтація всередині особистості – це зіткнення всередині особистості рівних за силою, але протилежно орієнтованих мотивів, потреб та інтересів. Особливістю такого роду конфліктів є вибір між бажанням і можливістю, між необхідністю задоволення і дотриманням необхідних норм [18].

У разі внутрішніх конфліктів людина може витратити багато сил і часу на вибір правильного рішення, в результаті чого можеш емоційне напруження, виникати стрес, і ще до прийняття рішення реакція людини може стати некерованим. Прикладами можуть служити конфлікти «плюс-плюс», «плюс-мінус», «мінус-мінус-мінус».

Конфлікт «плюс» передбачає вибір одного з двох вигідних варіантів. Наприклад, куди поїхати у відпустку або що купити (автомобіль будь-якої марки). Слід зазначити, що вибір відбувається з 2-х кращих варіантів, але він супроводжується стресовими ситуаціями, оскільки необхідність вибору може бути дуже важкою і болючою.

Позитивні і негативні конфлікти – це привабливі і відразливі, конфлікти прийняття рішень, коли кожен варіант може мати як позитивні, так і негативні наслідки, але з урахуванням вирішення загальних завдань потрібно вибрати один [52].

Наприклад, при конфронтації між начальником і підлеглим звільнення підлеглого представляється начальнику звільненням нерентабельних підлеглих (позитивна сторона) і необхідністю знайти нового співробітника, який виконає поставлене цілі (негативна сторона).

Для досягнення поставлених цілей необхідно прорахувати кілька варіантів, емоційні та матеріальні витрати. Якщо ви звільните хорошого,але збиткового співробітника і змусите його працювати без відриву від виробництва, то наслідки такого рішення можуть відразу ж негативно позначитися на результаті, і тоді протистояння з особистого переросте в протистояння з підлеглим, тобто міжособистісний [77].

Іншим типом внутрішньо індивідуального протистояння є рольове протистояння, коли одній людині потрібно одночасно виконувати різні ролі, які також суперечать одна одній. Виникає проблема вибору того, щоробити.

Приклад: начальник цеху направляє інструкції майстру виробничої дільниці щодо збільшення виробництва, а керівник служби якості наполягає на поліпшенні якості продукту за рахунок уповільнення виробничого процесу. Майстру були дані суперечливі інструкції і в той же час.

Оскільки майстер стикається з проблемою вибору, що робити, чому слідувати його інструкціям і що з цим робити, це протистояння в кінцевому підсумку може бути зведено до негативного протистояння.

Суперечки в середині колективу також можуть виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами і цінностями працівника [73].

Наприклад, жінка-керівник давно планувала виїхати з міста зі своїм чоловіком і дітьми в суботу, але підвищена увага до роботи стала негативно позначатися на сімейних відносинах. У п'ятницю ввечері у її безпосереднього

начальника виникли проблеми з виконанням термінових завдань, і він наполіг, щоб вона зайнялася вирішенням цих проблем, вихідні і навіть вийшла на роботу в суботу. В іншому випадку дуже вигідний для компанії контракт опиниться під загрозою, і саме цей жіночий відділ буде притягнутий до відповідальності.

Складність вирішення конфліктів всередині особистості залежить від трьох факторів, необхідних для досягнення мети: бажання («я хочу»), можливості («я можу»), потреби («я повинен зробити»).

Міжгруповий протистояння – це протистояння між різними групами, підрозділами, при якому в період конфлікту зачіпаються інтереси людей, об'єднаних в єдине згуртоване співтовариство. Слід зазначити, що ця єдність може зникнути відразу після закінчення конфлікту, але в момент відстоювання загального блага єдність групи може бути дуже важливим.

Міжособистісний протистояння – це зіткнення індивідів з групами, між собою і боротьба за вигоду кожної зі сторін. Це один з найбільш поширених видів конфліктів [49].

Залежно від порушуваних потреб розрізняють когнітивні конфлікти і конфлікти інтересів.

Когнітивний протистояння – це зіткнення поглядів, точок зору та знань. У такому протистоянні мета кожного суб'єкта – переконати опонента, довести свою точку зору, правильність своєї позиції.

Конфлікт інтересів може бути представлений як противага когнітивної конфронтації, що означає протистояння, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, окремих осіб, організацій).

У будь-якому конфлікті є об'єкти конфлікту і опоненти. Цілком опоненти складають основу конфлікту, або конфліктної ситуації. Визначити об'єкт конфронтації в кожному конкретному випадку не просто. Його наскрізною особливістю, що дозволяє ідентифікувати об'єкт конфлікту, є його неподільність, яка може бути як фізичною природою об'єкта, так і результатом бажань або інтересів однієї особи опонента. Противниками в

конфліктних ситуаціях можуть бути різні утворення, сформовані з окремих осіб, груп, підрозділів і організацій.

Для того, щоб виник конфлікт, необхідні дії супротивників, спрямовані на оволодіння об'єктом. Такі дії називаються інцидентами. Тому виникають конфліктні ситуації, а при виникненні інциденту виникають суперечки.

Обговорюючи тему конфлікту, багато бізнесменів та політичних лідерів намагаються мінімізувати проблеми управління, щоб уникнути або пом'якшити конфлікти. Це вважається сигналом про плутанину і необхідності знайти винуватця – щоб не повторити помилку знову. Не завжди протистояння настільки незрозумілий і некерований, що порушує ходіння комунікації і узгодженість роботи. Потенційний позитивний потенціал конфлікту. Більшість, тільки пройшовши через конфлікт, населення може стати єдиним безперервним організмом [46].

Позитивні конфлікти сприяють як підвищенню ефективності роботи колективу в цілому, так і визначенню можливостей окремих представників. Це було підтверджено численними експериментальними дослідженнями – конфлікти можуть впливати на побудову спільних платформ, розвиток і прийняття рішень, а також на зміцнення моральних і етичних аспектів взаємин. Без розуміння того, що з одного і того ж питання можуть бути різні точки зору, загальна розмова безглузда, а стосунки поверхневі. Життя без конфліктів сумна і непродуктивна.

Довгий час в дослідженнях з менеджменту вчені дотримувалися думки, що установа повинна служити добре налагодженим механізмом, через що конфлікти всередині організації вважалися негативним явищем. Зараз теоретики менеджменту відзначають, що повна відсутність конфліктів не тільки не бажана, алей неможлива [50].

Конфронтація – це і мислення, при якому 2 або більше сторін (окремихосібчигруп)намагаютьсяперешкодитиіншійстороніробититесаме,кол иїхнідумкитаціліприймаються. Конфлікти найчастіше пов'язані з агресією, погрозами, протиборством, ворожістю і т. д. тому існує думка, що

протистояння є небажаним явищем і, по можливості, його слід уникати або вирішувати якомога швидше. Згідно з останніми дослідженнями вчених, деякі конфлікти не тільки можливі, але й бажані навіть в організаціях з ефективним менеджментом. Правильно спрямовані суперечки – важлива частина процесу формування сучасних команд.

На жаль, конфлікти не завжди носять позитивний характер. У деяких випадках це може перешкодити вам задовольнити потреби людини та досягти цілей всієї організації. Наприклад, під час ділових зустрічей переважна більшість людей погоджуються з думками окремих осіб лише для того, щоб уникнути суперечок та ігнорувати інтереси справи. Але часто конфлікти можуть допомогти виявити різні точки зору, додати інформацію та виявити більше можливостей для вибору та проблем. Це дозволяє членам групи не тільки приймати більш ефективні рішення, а й доносити свою думку до людей, задовольняючи таким чином їх особисті потреби в повазі і владі, що призводить до більш ефективного досягнення мети [7].

Таким чином, конфлікти можуть бути функціональними або дисфункціональними і можуть призвести до особистого задоволення, співпраці в групі та зниження ефективності організації. Роль конфлікту багато в чому залежить від того, наскільки ефективно ним керують. Але для того, щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини конфліктної ситуації.

1.2. Специфіка прояву конфліктності в організаціях

У практиці управлінської діяльності сучасних організацій завжди необхідно вибирати певні способи впливу на конфлікти і управління ними.

Останнє вимагає ситуаційного підходу, що залежить від деталей, причин і типів організаційних конфліктів. Такий диференційований методологія забезпечить своєчасне прийняття відповідних рішень і заощадить ресурси для систем управління конфліктами всередині організації.

Організаційна конфронтація – це всі види протистояння, які виникають в організації як інтегрованій системі і є однією з найбільш поширених форм взаємодії людей. Таким чином, беручи до уваги специфіку організації як системи, можна застосувати теорію конфлікту в цілому, зокрема, соціального конфлікту, до розуміння організаційного конфлікту. У той же час організовані конфлікти необхідно відрізняти від інших типів, щоб уникнути перекладу особистих відносин в організовані і витіснення вражень, зрозуміти справжні причини конфліктів.

Слід зазначити, що організаційні конфлікти вказують на необхідність використання структурних методів для вирішення інших типів конфліктів в суспільстві: референтні групи (угруповання конкуруючих сторін); наявність груп свідомості (неформальних або референтних груп); складність управління; позиційні конфлікти і т. д. автори школи «людських відносин» вважають, що установа з ефективною системою управління може уникнути конфліктів за допомогою оптимальних взаємин і превентивних заходів.

Сучасна точка зору конфліктологів полягає в тому, що в ефективній організації деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Конструктивність або деструктивність суперечок в ході управлінської діяльності визначається набором функцій.

Напруженість у соціальному, економічному, політичному, демографічному, екологічному та психологічному стані суспільства спричиняє значні зміни в структурі та поведінці індивідів, а також у повсякденному житті кожної людини. Конфліктні ситуації здебільшого спричинені сучасними умовами життя. В основі конфлікту лежить проблемна ситуація, в якій сторони мають суперечливі інтереси (позиції) або суперечливі цілі та засоби їх досягнення. У більшості випадків це відмінності в цілях, уявленнях, цінностях, поведінці та досвіді, не ефективна комунікація, недосконаліть організаційних структур управління тощо. Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси та цілі людей, що

переростають у конфлікти, порушуючи соціальний статус і престиж людей [24].

Це пов'язано з тим, що складні системи взаємовідносин в організації можуть призводити до виникнення найрізноманітніших проблем, які є специфічними як за своїм змістом, так і за способом розв'язання. Управління конфліктами в організаціях має враховувати тип конфлікту, особливості його розвитку, форми, в яких він проявляється, та особистісні характеристики конфліктуючих сторін.

Конфлікти змінюють відносини, системи цінностей, сприйняття реальності та викликають швидкий викид негативних емоцій. Учасники конфлікту стають більш підозрілими, нервовими і поводяться нетипово для себе. Зволікання з вирішенням конфліктів і невміння менеджерів нейтралізувати конфлікти призводить до неврозів, хвороб і розриву стосунків [80].

Для управління конфліктними ситуаціями менеджери повинні знати психологічні механізми, джерела та причини конфліктів, динаміку розвитку конфлікту, прогнозувати його розвиток і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своїх дій [6].

Дослідження в області функцій конфлікту були вперше проведені В.Знаковим доповнені сучасними теоретиками і практиками. До основних позитивних функцій організаційних конфліктів відносяться активізація соціальних відносин в середині організації, інтеграція персоналу, виявлення невирішених проблем і стимулювання діяльності, просування творчих ініціатив, створення і поліпшення морального клімату в колективі, вирішення розбіжностей на взаємній основі, створення і підтримка розвідувальних служб, що групуються перед обличчям зовнішніх труднощів.

Негативні риси організаційних конфліктів проявляються у високих емоційних і матеріальних витратах на участь, плинності кадрів, погіршенні мікроклімату в колективі, зниженні рівня дисципліни і продуктивності праці, складному і тривалому відновленні ділових відносин і т. д. виявлення і оцінка

перерахованих особливостей повинні розглядатися в залежності від ситуації. Всі перетворення, що відбуваються на стадії організаційного конфлікту, взаємопов'язані. Фактичний напрямок конфлікту можна оцінити в ході пост конфліктного аналізу. Узагальнення особливостей і функцій організаційних спорів дозволяє визначити їх важливість в системі управління підприємством: вигідну, інтегровану та інноваційну. Корисна цінність полягає в забезпеченні скорочення поширення конфлікту за рахунок надання сигнальних даних про причину та ініціювання розгортання конфліктних ситуацій, розширення можливостей отримання інформації та зміцнення комунікаційних обмінів.

Інтегративні цінності проявляються у сприянні формуванню груп, встановленні та підтримці норм, фізичних меж групи та ефекті групової прихильності. Інноваційні цінності реалізуються шляхом усунення перешкод на шляху економічного, соціального або духовного розвитку організації. У всіх конфліктах, незалежно від їх типу, необхідно чітко розмежовувати їх причини і приводи до їх виникнення [29].

Намагання уникнути конфлікту може призвести до зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а іноді навіть до деструктивних змін, коли природа конфлікту – боротьба прогресивних сил проти різних образ і несправедливостей. Свідоме зосередження на вирішенні конфліктів не обходиться без значних психологічних втрат, включаючи образи, переживання людей, негативні соціальні установки, ефект на ділові відносини і параліч роботи організації [13].

Однак часто саме протистояння виступає запобіжним клапаном для вирішення нагальних проблем, підвищення самосвідомості учасників, об'єднання однодумців та вивільнення емоцій у безпечний і конструктивний спосіб. Тому до конфлікту слід ставитися як до закономірного явища об'єктивної реальності та управляти ним, враховуючи як соціальну природу конфлікту, так і його психологічний ефект [40].

Причинами конфлікту є явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і викликають його за певних умов діяльності об'єкта соціальної взаємодії. Своєчасне виявлення і розуміння причин конфліктів в організації дозволить вам вживати заходів щодо їх запобігання та вирішення на ранніх стадіях конфліктних ситуацій.

На сьогоднішній день різні підходи до класифікації причин організаційних спорів представлені в спеціальних літературних джерелах, присвячених проблемам управління організаційними спорами. Використовуючи кращі напрацювання експертів і практиків – практиків, була виявлена загальна група причин виникнення організаційних спорів об'єктивного і суб'єктивного характеру [33].

До об’єктивних причин, що існують незалежно від волі та бажання учасників взаємодії, зараховано:

1. Структурно-організаційний, який полягає в тому, що структура організації не відповідає вимогам її діяльності у зовнішньому і внутрішньому бізнес-середовищі;

2. Функціональні та організаційні проблеми, пов'язані з недосконалістю організації та її бізнес-середовища, структурних елементів, відносин з і співробітниками;

3. Організаційні та економічні проблеми, особливо неадекватна установа і оплата праці, обмежені ресурси, взаємозалежність завдань, невідповідність цілей і т. д.;

4. Соціально-демографічні проблеми, що виникають через вікову гармонію та порушення статевої структури;

5. Соціальні працівники, тобто неповноцінна кадрова політика, нечітке визначення повноважень, неадекватна комунікація, невідповідний стиль керівництва і т. д.;

6. Ситуативно-управлінські, обумовлені помилками у прийнятті управлінських рішень [45].

Суб’єктивні причини організаційних конфліктів пов’язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які виявляються в конкретній поведінці індивіда і включають:

1. Соціально-психологічні чинники, включаю чи незбалансовані рольові взаємодії, психологічну несумісність членів команди, наявність «оманливих» образів, прихильності в групі, прагнення до влади і т. д.;

2. Психологічні відмінності індивіда, особливо від цих цінностях, поведінці і життєвому досвіді, обумовлені психологічними особливостями індивіда (здібностями, темпераментом, характером, потребами і т. д.).

Конфлікти в організаціях виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності та взаємовідносинами між людьми, які стикаються з протиріччями. У конфліктних ситуаціях одна сторона завжди бажає або вимагає змін у поведінці чи думці іншої сторони. Учасників конфлікту називають опонентами (від лат. opponens–той, що протистоїть), суперниками або супротивниками. Як правило, це люди, які відстоюють інтереси групи чи організації.

Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу.

Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей.

Опонент другого рангу – особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету.

Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Будь-який спір починається з конфліктної ситуації, що включає в себе сторони спору (іншу сторону) та об'єкт спору (об'єктивні причини, що змусили іншу сторону вступити в «боротьбу») [79].

Конфлікт починається з інциденту, тобто дії, спрямованої на виникнення конфлікту. Зв'язок між об'єктом конфлікту та інцидентом схожий на зв'язок між причиною та можливістю. Наприклад, причиною конфлікту

може бути не відповідний стиль управління колективом, а приводом – інцидент, що проявляється як сильна емоційна реакція на не тактовну поведінку, не повагу або критику співробітника. Конфліктні ситуації та інциденти є певною мірою незалежними поняттями.

Конфліктні ситуації можуть виникати внаслідок об'єктивних обставин, тоді як інциденти – випадково. Конфліктні ситуації можуть бути спровоковані і навмисно загострені для досягнення певних цілей, тоді як інциденти не потребують цілеспрямованої підготовки і ґрунтуються на психологічні й несумісності [76].

Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися і перетинатися з будь-яким типом інциденту. Коли відбувається інцидент, одна сторона починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають взаємністю, протистояння з потенційного переходить в актуальний.

Предметом конфлікту є внутрішні причини (наприклад, особиста ворожість), які мотивують кожного опонента в конфлікті [81].

Класифікація за різними критеріями сприяє розумінню природи та психологічних механізмів конкретного конфлікту. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу та наслідків конфліктів не дозволяє створити єдину класифікацію. В основі більшості конфліктів лежить якась одна ознака.

Конфлікти можна класифікувати за причинами:

1. Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання).

2. Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів).

3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна реакція тощо).

4. Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво).

5. Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо) [61].

За ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини» бувають:

1. Діловий-конфлікт. Це результат певних об'єктивних причин (наприклад, не відповідності в організації бізнесу, стилі управління тощо), пов'язаних з діловою діяльністю в організації. Коли об'єкт конфлікту перестає бути важливим для іншої сторони, діловий протистояння може перетворитися на емоційний. Здатність стати емоційним є найбільшою небезпекою бізнес-конфлікт

2. Емоційний конфлікт. Він має форму постійної ворожості між учасниками, яка періодично виникає з різних приводів. Причина таких конфліктів криється в особистих якостях антагоністів, переважно в психологічній несумісності [78].

За формою їх вияву (обсягом) розрізняють:

1. Внутрішньо особистісний конфлікт. Він є наслідком розбіжностей між вимогами організації та особистими потребами і цінностями працівника, суперечливими вимогами та різноманітними перевантаженнями. У таких ситуаціях у протистояння втягуються компоненти одного рівня психічної структури людини (наприклад, протистояння життєвих принципів). Вивчався представниками психоаналітичного напряму (З. Фрейд,К.-Г. Юнг, К. Адлер, К. Хорні) [27].

Такі конфлікти є дуже важливим питанням для організаційного життя, оскільки вони, як правило, пов'язані з серйозними розбіжностями між інтересами бізнесу (вираженими в позиції керівника) та мотиваціями і ціннісними орієнтаціями, що реалізуються в повсякденному житті поза межами бізнесу.

Відомий американський психолог М. Пірен описує типи особистісних конфліктів наступним чином:

1. «Наближення – наближення». Ситуація, коли доводиться обирати між двома однаково привабливими альтернативами, які вимагають діаметрально протилежних дій;

2. «Наближення – віддалення». Одна й та сама мета може бути привабливою для людини, а може і не бути;

3. «Віддалення – віддалення». У таких ситуаціях відсутність інших варіантів змушує їх обирати між двома однаково непривабливими альтернативами [59].

2. Міжособистісні конфлікти. В управлінні та виробництві вони виникають через претензії на обмежені ресурси, використання капіталу, робочої сили та обладнання, вакантні посади та особистісні відмінності. Найпоширенішим типом конфліктів є двосторонні конфлікти, в яких беруть участь двоє людей з різними цінностями, інтересами та думками. Це емоційно горючі, напружені конфлікти, які відкрито виражаються. Однією з найпоширеніших причин конфліктів в організаціях є порушення рольових кодексів поведінки («конфлікт рольових очікувань»). Часто він виникає на основі особистих симпатій і антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Іноді особиста неприязнь не легітимно переноситься на ділові відносини, а виробничі розбіжності можуть сприяти виникненню особистих конфліктів [15].

3. Конфлікт між особистістю та групою. Виявляється як протиріччя між індивідуальними очікуваннями і вимогами та усталеними нормами поведінки і роботи в групі. Причини: стиль керівництва, що не відповідає зрілості колективу, невідповідність компетенції лідера компетенції фахівців групи, неприйняття групою моральної позиції або характеру лідера.

4. Внутрішньо групові конфлікти. Характеризується утворенням мікрогруп, в яких вся група втягується в протистояння і починає виступати його суб'єктом. Внутрішньо-групові конфлікти часто є результатом тривалих міжособистісних конфліктів між двома сторонами, які поступово втягують у себе всю групу і створюють нестерпну психологічну атмосферу. Він також

може бути результатом розбіжностей між щонайменше двома людьми з ділового питання. У таких ситуаціях протистояння дає можливість дослідити нові ідеї та рішення [74].

5. Міжгрупові конфлікти. Ця категорія включає формальні групи працівників (наприклад, між керівництвом та профспілками), неформальні групи та конфлікти між формальними та неформальними групами. Вони є результатом неефективного управління і виникають тоді, коли функції двох або більше структурних підрозділів суттєво перетинаються або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відповідних підрозділів.

Співробітники забувають про міжособистісні проблеми і об'єднуються в монолітні групи, які захищають свої потреби. Для керівників така ситуація є вкрай небезпечною. Це пов'язано з тим, що менеджери змушені або відстоювати інтереси своєї команди перед керівництвом і протистояти йому, або відмовлятися представляти інтереси своєї команди, ризикуючи бути відторгнутими і саботувати групою.

6. Міжорганізаційні конфлікти. Значною мірою це відбувається у формі міжорганізаційної конкуренції, носіями та представниками якої є власники та топ-менеджмент, а пересічні працівники рідко беруть участь у міжорганізаційних суперечках [64].

За тривалістю перебігу фіксують:

1. Короткочасні конфлікти. Найчастіше вони є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються.

2. Затяжні конфлікти. Пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

Тривалість конфлікту залежить від предмета розбіжностей і характеру людей, які в ньому беруть участь. Тривалі конфлікти дуже небезпечні, оскільки вони підтримують негативний стан учасників протягом тривалого періоду часу. Часті конфлікти спричиняють глибоку і тривалу напруженість у стосунках [55].

За ступенем впливу на колектив виокремлюють:

1. Конфлікти, які лихоманять організацію. Як правило, вони проявляються як дрібні конфлікти, засновані на психологічній несумісності людей в організації.

2. Руйнівні конфлікти. В основі їх – глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації [8].

За впливом на життя і розвиток організації розрізняють:

1. Конфлікт, який призводить до ускладнень. Симптоми включають негативну поведінку і незадоволеність результатом конфлікту. В основному це пов'язано з методами і процедурами, які можуть порушувати гідність сторін, або з результатами, які необґрунтовано фіксуються після конфліктної ситуації. Такі розбіжності можуть бути пов'язані з передчасним і неповним вирішенням спору, незадоволенням зацікавлених сторін, несанкціонованими або непередбачуваними обставинами, які можна було передбачити, або з тим, що учасника конфлікту переконали виконати завдання, яке він не зобов'язаний був виконувати.

Психологічні та поведінкові фактори також є важливими. До них відносяться бажання знайти винних, ухиляючись від відповідальності, очікування односторонньої вигоди, відсутність можливості «зберегти обличчя», відчуття тиску або примусу, зміни в балансі сил між сторонами, що сперечаються.

2. Конфлікти, які не призводять до негативних наслідків. Передумовами для цього є баланс інтересів між сторонами та чітка і коректна процедура вирішення спору [19].

За джерелом виникнення бувають:

1. Об'єктивно зумовлені. Конфлікти спричиняються складними ситуаціями, в які потрапляють люди, наприклад, поганими умовами праці, нечітким розподілом функцій та обов'язків. Це потенційно конфліктні питання, тобто питання, які викликають напругу, коли протистояння майже неминучий. Вирішити такі конфлікти можна лише шляхом зміни ситуації.

Об'єктивно зумовлені конфлікти виконують сигнальну функцію, вказуючи на дисфункціональність організаційного життя [12].

2. Суб'єктивно зумовлений конфлікт. Він викликаний впливом особистісних характеристик конфліктуючих сторін і гостро проявляється, коли вони стикаються з перешкодами, що заважають їм задовольнити свої прагнення, бажання та інтереси. При цьому прийняті рішення здаються неправильними, оцінка роботи – некоректною або реакція колег – неприйнятною [54].

За службово-комунікативними напрямами взаємодії між ієрархічними рівнями класифікують:

1. «Вертикальні» конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу «працівник – керівник» і «керівник – працівник», що залежить від статусу особи – ініціатора конфлікту.

2. «Горизонтальні» конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник – працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їх багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Виробничі спори – це специфічні форми вираження протиріч, пов'язаних з виробничими відносинами. Цей тип конфліктів характерний для всіх рівнів відносин. Виділимо найбільш характерні:

1) конфлікти всередині виробничих груп. Сюди входять суперечки між працівниками, між керівниками та підлеглими, а також між працівниками, які виконують різні завдання;

2) конфлікти між виробничими сегментами організації;

3) конфлікти між підрозділами організації й адміністративно-управлінським апаратом;

4) конфлікти між співвласниками [17].

З моменту повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року підприємства в Україні зіткнулися зі значними проблемами, включаючи забезпечення безпеки та безпеки працівників, операційні проблеми з переміщенням операцій та персоналу, логістичні збої та інші проблеми. Більшість організацій виявилися неготовими до початку війни і не мали планів дій на випадок надзвичайних ситуацій або стратегій зменшення ризиків. Кілька міжнародних компаній негайно припинили свою діяльність відповідно до рекомендацій своїх урядів або на підставі своєї корпоративної політики. Водночас були підприємства, переважно національні, які продовжували свою діяльність, допомагали людям подолати перші дні війни, забезпечували доступ до товарів та послуг першої необхідності. Як наголошувалося в одній із фокус-групових дискусій, «супермаркети, банки, аптеки та служби таксі працювали в Україні під час масових обстрілів і ракетних обстрілів на початку війни, просто виконуючи свою роботу». Для багатьох з цих компаній ця робота була своєрідним балансуванням між безпекою співробітників і попитом споживачів [2].

Найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнесу в Україні під час війни наразі є:

– ракетні атаки на бізнес-активи і об’єкти критичної інфраструктури;

– здоров’я і психічний стан робітників;

– зниження економічної і споживчої активності;

– доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв’язку;

– залучення і збереження топ-кадрів;

– проблеми з транспортом і логістикою [37].

Представники малого і середнього бізнесу також вказують на посилення тиску з боку державних органів і проблеми регулювання, відсутність клієнтів і низьку платоспроможність і т. д.

Українські компанії, що працюють під час конфлікту, стикаються з різними перешкодами. Це включає занепокоєння щодо безпеки та нестачі

працівників, що може ускладнити ведення бізнесу. Однак, адаптуючи стратегії для вирішення цих проблем і зосереджуючись на першочергових завданнях, компанії можуть зміцнити свої основи і стабільно рости. Завдяки постійному аналізу та превентивним заходам українські компанії можуть подолати перешкоди торгівлі воєнного часу та стати стійкими.

Як відомо, конфлікти в діяльності організацій, особливо багатогранні. Походження, пов'язані з військовими діями і мають індивідуальний характер, що впливає на розвиток окремих господарюючих суб'єктів, в основному засновані на розбіжності інтересів 2-х конфліктуючих сторін або ділових партнерів. Така розбіжність інтересів може відбутися відразу або через певний проміжок часу з початку введення воєнного станув країні або укладення не вигідного ділового контракту і характеризується частковою або повною втратою певного рівня взаємодії між цими партнерами на ринку, а також втратою економічна довіра між ними, яка в майбутньому в більшості випадків може призвести до серйозних економічних проблем, рівновага відносин, створюваних у відносинах, може бути порушена [22].

1.3. Система чинників, які впливають на вираження конфліктності в організаціях

Конфлікти в організаціях є слабким місцем у кризових ситуаціях. Це пов'язано з тим, що установа – це не лише виробничо-технічне об'єднання людей, які об'єдналися для вирішення виробничої проблеми.

Організація – це також група людей, група індивідів зі специфічними зв'язками і відносинами, які можуть бути пов'язані, а можуть і не бути пов'язані з функціонуванням організації. Крім того, люди мають свої власні конфліктні питання поза межами організації [60].

Організації виконують різні функції і відрізняються одна від одної типом діяльності своїх членів, рівнем організації та згуртованості, а також кількістю членів. Іншими словами, це соціальне середовище, в якому люди спілкуються з іншими людьми і проводять певну частину свого життя. Як

важлива клітинка суспільства, установа пов'язує та координує поведінку людей, залучає їх до єдиного трудового процесу та створює умови для розвитку своїх членів.

Саме в цьому середовищі формуються людські уявлення і погляди, закріплюються звички і схильності, створюється соціальна репутація і формується особистість. Організації об'єднують людей на основі спільних інтересів, ідей, цілей, норм і принципів [51].

Особистісні причини конфлікту в основному пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників. Вони визначаються деталями процесів, що відбуваються в психіці людини в процесі його взаємодії з іншими людьми і навколишнім середовищем [61].

Основними особистісними причинами конфлікту виступають:

– суб’єктивна оцінка поведінки партнера як непристойної;

– недостатня соціально-психологічна компетентність;

– низька стійкість до конфліктів;

– слабкий розвиток емпатії;

– неадекватний рівень домагань;

– холеричний тип темпераменту;

– акцентуації характеру та ін [65].

Перш за все, люди з не гнучким і суворим характером стикаються з оточуючими, людьми, які терпіти не можуть вчинки, що порушують їх принципи і норми цінностей. Як правило, такі люди мало рухливі, повільно звикають до нової обстановки, дуже мало спілкуються, дуже егоцентричні і не сприймають компромісів [75].

Необхідно розрізняти об'єктивні та суб'єктивні фактори, що спричиняють конфлікти в організації.

До об’єктивних відносяться:

1. Помилки в організації роботи, які включають в себе:

– неправильний (інколи нерівномірний) розподіл обов’язків, дублювання функцій, нечітке визначення посадових обов’язків;

– неузгодженість в роботі;

– відсутність явних (прозорих) цілей;

– погана система інформації;

– відсутність явних критеріїв оцінки;

– погані умови праці [44].

2. Безгосподарність у розподілі зарплат, премій та пільг; зловживання службовим становищем і владою; невміння спілкуватися з людьми; невміння сказати «ні».

3. Якщо установа в цілому або окремі працівники не готові до змін, або якщо існує неповна інформація чи чутки, пов'язані зі змінами, впровадження змін в організації може призвести до конфліктних ситуацій [28].

До суб’єктивних причин відносяться:

1. Особистісні риси: інтелектуальні відмінності людей, особливості сприйняття, емоційні та особистісні характеристики людей. Наприклад, неадекватна самооцінка, конфліктність як риса особистості, скептицизм.

2. Ситуаційні фактори: втома, надмірна напруженість, незадоволеність собою та іншими, несправедливість, бажання довести іншим свою неправоту. Конфлікт між членами організації є важливим елементом напруженості на етапах розвитку організації та формою прояву внутрішньо-організаційного конфлікту. Він може набувати різних форм, включаючи жорстку конкуренцію, засновану на бажанні членів команди вирватися вперед, аргументи, спрямовані на визнання помилок тих, хто має владу, і боротьбу за привілеї [35].

Перш за все, люди з не гнучким і суворим характером стикаються з оточуючими, людьми, які терпіти не можуть вчинки, що порушують їх принципи і норми цінностей. Як правило, такі люди мало рухливі, повільно звикають до нової обстановки, дуже мало спілкуються, дуже егоцентричні і не сприймають компромісів [18].

Виявляється, емпатичні люди, здатні враховувати думку оточуючих, доброзичливі, оптимістичні, сердечні, емоційні і рідше вступають в

конфлікти. Навпаки, людина з низькою емпатією, схильна до насильства, егоїстична, легко вступає в конфронтацію. Іншою причиною конфліктної поведінки є наполегливе бажання домогтися визнання і поваги з боку оточуючих і зайняти більш авторитетне і впливове місце в групі. Така людина вважає себе головним у всьому і зазвичай не рахується з іншими. Виникненню конфліктної поведінки також може сприяти нездатність усвідомити багато аспектів і непередбачуваність соціальної ситуації. У цьому випадку людина не вміє зважувати можливі дії. Їй не подобається збирати додаткову інформацію та аналізувати її, і вона негайно повідомляє про своє рішення.

Знання теорії механізмів виникнення конфліктів дуже важливо для визначення засобів управління ними. У теорії і практиці конфліктної психології існують 3 формули виникнення конфліктів, які умовно позначаються як конфлікти «А», «Б» і «В». Практична важливість конфліктних формул полягає в тому, що вони можуть бути використані для швидкого аналізу конфліктів і пошуку шляхів їх подолання.

Розглянемо схему «А» таких суперечок. Існує думка, що вирішення спорів означає наступне:

– ліквідувати конфліктну ситуацію;

– вичерпати інцидент.

Однак життєвий досвід показує, що коли конфліктні ситуації не можуть бути подолані з об'єктивних причин, необхідно бути дуже обережним, щоб не створити прецедент як про вісник конфлікту. Правильне формулювання конфліктних ситуацій відіграє надзвичайно важливу роль у вирішенні конфліктів. Це повинен робити кваліфікований фахівець, який добре обізнаний про причини конфлікту [4].

Для того щоб прогнозувати, оцінювати і визначати раціональні технології, підходи і форми управління конфліктом, необхідно мати уявлення про динаміку його протікання. Це поняття можна визначити як ходіння поступового розвитку конфліктів.

Динаміка конфлікту як складного соціального явища відображена в 2-х поняттях: стадія конфлікту і само підрив конфлікту. Тобто, ескалація конфлікту – це ходіння розвитку конфлікту відповідно до його стадіями і етапами протистояння. Стадії конфлікту відображають істотні моменти, що характеризують його розвиток від виникнення до вирішення. Ця структурна категорія в основному допомагає визначити методологію процесу управління конфліктом та знайти оптимальне рішення.

Сучасний дослідник А. Журавльов класифікує конфлікти в організаціях на основі виявлення причинно-мотиваційних зв'язків. Він виокремлює типи конфліктів відповідно до відносин, що визначаються спільна діяльність, потреба у спілкуванні та приналежність до певної виробничої структури. Це можуть бути конфлікти як реакція на перешкоди в досягненні суспільно корисних цілей або як реакція на перешкоди в досягненні особистих цілей (реалізація особистісного потенціалу, прагнення до професійного зростання) [25].

Таким чином, специфіка внутрішньо-організаційних конфліктів полягає в поєднанні міжособистісних і «ділових» конфліктів. Тому, окрім управлінських рішень та їх виконання, необхідно враховувати міжособистісні неформальні стосунки в організації, середовище на робочому місці, сприйняття працівниками цілей та цінностей компанії, соціокультурні відмінності, відмінності у стилях спілкування та поведінки між працівниками, відмінності, зумовлені інтелектуальним рівнем, життєвим досвідом, освітою, статтю та віком. необхідно враховувати [48].

Враховування цих факторів допоможе попередити протистояння в організації та на підприємстві.

Отже, вирішення конфлікту – це вид діяльності управлінського суб'єкта, пов'язаний з його завершенням.

В умовах війни керівнику організації необхідно бути готовим до зовнішніх викликів, які часто абсолютно неможливо передбачити. Але

практика показала, що бізнес в умовах війни стикається з серйозними адміністративними проблемами, розглянемо їх [43].

1. Затримки з реагуванням і прийняттям рішень. У разі раптової ескалації до повномасштабної війни керівництво може відчувати тимчасову інертність через шок або перевантаження інформацією. Так і запізнілі відповіді можуть створити атмосферу невизначеності, яка негативно впливає на моральний дух і продуктивність команди, а також може перешкоджати прийняттю важливих рішень.

2. Неправильна організаційна структура і відсутність чітких цілей. У різних моделях управління, від жорстких ієрархій до більш децентралізованих систем, таких як холакратія, відсутність ясності може призвести до плутанини в команді, неефективної роботи та втрати цінних клієнтів та контрактів, якщо не доповнити чітко визначеним набором цілей [41].

3. Реактивне прийняття рішень і надмірна залежність від заздалегідь встановлених норм. Типовою реакцією на насильницькі стресові фактори, такі як війна, може бути інстинктивна прихильність підходу «все як завжди». Керівництво повертається до заздалегідь встановлених стандартів, вимагаючи від працівників регулярної роботи або зниження заробітної плати через зменшення фізичної присутності на робочому місці. Реактивні рішення, подібні до наведеного тут, можуть скоріше погіршити, ніж вирішити існуючі проблеми.

4. Надмірна залежність від порад з зовні і суворе дотримання особистих принципів. Керівництво може бути схильне в значній мірі покладатися на поради з зовні, такі які де із бізнес – літератури, без повного врахування унікального ситуаційного контексту. З іншого боку, наполегливе дотримання особистих принципів може призвести до помилок у прийнятті рішень і може дорого коштувати. В умовах війни компанії втрачають здатність ефективно планувати, тому їм доводиться бути більш гнучкими, щоб впливати на керівництво.

На конфлікти в організаціях впливає багато факторів. Серед них – ситуативна та реактивна тривожність, депресія та комунікативні навички.

Давайте розглянемо кожен з цих факторів більш детально. Реактивна або ситуативна тривожність характеризується напругою, занепокоєнням і нервозністю. Коли вона висока, у людини порушується увага, іноді страждає тонка координація рухів. Одним з основних аспектів ситуативної тривожності є перепрограмування мозку, спричинене неприємними переживаннями та відчуттям небезпеки. Наприклад, якщо в дитинстві в школі людину карали за неправильні відповіді на запитання, у неї може розвинутися несхильність до ризику, тривожність і перебільшене почуття відповідальності за свої вчинки.

Це може призвести до підвищеної тривожності в дорослому віці, навіть якщо ситуація не є загрозливою чи небезпечною [32].

Зрозуміло, що така тривога впливає на якість нашого життя. Вона може обмежувати нашу здатність досягати поставлених цілей, втручатися в наші стосунки з іншими, призводити до відчуття безпорадності та втоми. Тому важливо знати, як керувати ситуативною тривогою та зменшити її ефект на наше життя.

Депресія – це захворювання, при якому людина відчуває себе пригніченою протягом тривалого періоду часу (не менше двох тижнів), втрачає інтерес до діяльності, яка раніше приносила їй задоволення, і не в змозі виконувати свої повсякденні справи.

Депресія може зашкодити стосункам, ускладнити роботу та підтримання здоров'я, а у важких випадках навіть призвести до самогубства.

Депресія може бути спровокована значною життєвою подією, наприклад, втратою коханої людини або роботи. Однак депресія сильно відрізняється від негативних емоцій, які виникають тимчасово у відповідь на важку життєву подію [66].

Депресія часто зберігається, незважаючи на зміну обставин, що призводить до інтенсивних, хронічних і непропорційних почуттів, які не відповідають життєвій ситуації людини.

Психологічні симптоми депресії включають наступні ознаки:

– постійний поганий настрій або смуток;

– відчуття безнадії та безпорадності;

– наявність низької самооцінки;

– плаксивість;

– відчуття провини;

– відчуття дратівливості та нетерпимості до інших;

– відсутність мотивації чи інтересу до явищ, подій або речей;

– проблеми з прийняттям рішень;

– втрату здатності отримувати задоволення від життя;

– відчуття тривоги або занепокоєння;

– суїцидальні думки або думки про самопошкодження [67].

Соціальні симптоми депресії:

– уникання контактів з друзями та намагання брати участь у меншій кількості соціальних заходів;

– нехтування своїми захопленнями та інтересами;

– труднощі вдома, на роботі чи в сімейному житті [30].

Найвідомішими фізичними симптомами депресії є емоційні симптоми, такі як смуток, почуття провини, дратівливість і безнадія. Вважається, що інші поширені симптоми, такі як труднощі з концентрацією уваги та утриманням уваги, також пов'язані з душевним станом.

Комунікативні якості особистості – це довгострокова характеристика, яка проявляється у спілкуванні та поведінці особистості в різних ситуаціях.

Комунікативна спрямованість особистості визначає характер взаємодії людини з довколишніми [29].

Для того, щоб ефективно спілкуватися, людям необхідно розвивати емпатійну компетентність. Емпатійність розглядається як соціально-психологічна характеристика особистості, яка формується в процесі взаємодії з іншими людьми. Крім того, емпатична компетентність

впливає на успішність комунікації та спектр труднощів, з якими стикається людина.

Слід зазначити, що комунікативні якості особистості визначаються як сукупність рис особистості, що характеризують ставлення людини до інших і забезпечують можливості для встановлення та підтримки контакту і взаєморозуміння між людьми. Також слід зазначити, що комунікативні навички є важливою складовою ефективної взаємодії [31].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Методики та процедура дослідження особливостей прояву конфліктності в організаціях в умовах війни

Для більш ґрунтовного аналізу теоретичних положень та визначення особливостей прояву конфліктності в організаціях на наступному етапі роботи було проведено емпіричне дослідження.

Емпіричне аналіз проходить у три етапи.

На початковому етапі аналіз були підібрані методики для визначення особливостей прояву конфліктності в організаціях.

Практичний етап охоплював основне тестування працівників організації.

На завершальному етапі була проведена обробка та аналіз результатів аналіз рівня прояву конфліктності в організаціях в умовах війни.

Мета емпіричного дослідження – встановити рівень прояву конфліктності в організації в умовах війни та визначити чинники, які впливають на рівень її прояву.

Основні цілі емпіричного дослідження:

1. Встановити рівень прояву конфліктності працівників в організаціях в умовах війни.

2. Визначити систему чинників, які впливають на рівень прояву конфліктності в організаціях в умовах війни.

3. Встановити зв’язків між рівнем прояву конфліктності та чинниками, які впливають на його вираження у працівників організації в умовах війни.

Проаналізувавши методичний інструментарій, для нашого аналіз ми обрали методику, які найбільш ефективно дає можливість встановити рівень прояву конфліктності в працівників організації та визначити чинники, які впливають на рівень її прояву в умовах війни.

Так, для виконання першого цілі (встановити рівень прояву конфліктності працівників в організаціях в умовах війни) нами було підібрано опитувальник тест «Оцінка конфліктності особистості» [62].

За допомогою тесту «Оцінка конфліктності особистості», можна з'ясувати рівень особистої конфліктності. Це є корисним для того, щоб краще зрозуміти, які властивості характеру притаманні саме особистості і чому вона поводиться у конфліктних ситуаціях саме так, а не інакше.

Конфліктність особистості – риса вдачі та особистісна властивість, яка припускає частоту ескалації й вступу особистості у конфлікти.

Визначається комплексною дією факторів:

– психологічних (темперамент, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, актуальний емоційний стан, соціально-психологічні установки і цінності, компетентність у спілкуванні тощо);

– соціальних (умови життя й діяльності, особливості середовища й соціального оточення, загальний рівень культури тощо).

Надається певна інструкція: при відповіді на запитання тесту з трьох запропонованих варіантів відповіді необхідно обрати одну й записати її, наприклад: 1а, 2в, 3б.

Тест складається з 14 запитань. Обробку результатів тесту слід проводити відповідно до таблиці, в якій представлено основні бали, що нараховуються за кожну надану відповідь. Рівень особистісної конфліктності визначається відповідно до сумарної кількості набраних балів

14-17 – 1 – дуже низький

18-20 – 2 – низький

21-23 – 3 – нижче середнього

24-26 – 4 – трохи нижче середнього

27-29 – 5 – середній

30-32 – 6 – трохи вище середнього

33-35 – 7 – вище середнього

36-38 – 8 – високий

39-42 – 9 – дуже високий.

Високий рівень конфліктності припускає наявність цілої низки рис характеру, що зумовлюють продукування конфліктів, використовування конфліктогенів спілкування і, звичайно, ж, підвищення конфліктної взаємодії в колективі.

З метою виконання другого цілі (визначити чинники, які впливають на рівень прояву конфліктності працівників в організаціях в умовах війни) нами було підібрано три опитувальники:

1. Тест «Шкала реактивної і особистісної тривожності» (ШРОТ) [3];
2. Шкала депресії А. Т. Бека [1];
3. (КОС) [69].

Тест «Шкала реактивної і особистісної тривожності» (ШРОТ) була використана для аналіз ситуативної тривожності працівників організацій. Дослідження реактивної тривожності вивчається через суб’єктивно пережиті емоції: напругу, занепокоєння, заклопотаність та нервозність. Цей стан з’являється як емоційна реакція на стресову ситуацію та проявляється у різній інтенсивності та динамічності.

Шкала реактивної і особистісної тривожності є єдиною методикою, яка дозволяє диференційовано вимірювати тривожність і як властивість особистості, і як стан.

Реактивна (ситуативна) тривожність – стан суб'єкта в даний момент часу, який характеризується емоціями, які суб'єктивно переживаються особою: напругою, занепокоєнням, заклопотаністю, нервозністю у цій конкретній ситуації. Цей стан виникає як емоційна реакція на екстремальну або стресову ситуацію і може бути різним за інтенсивністю та динамікою у часі.

Бланк складається із 20 питань, на які досліджуваний дає відповідь. Відповіді оцінюються у балах

1– немає, це не так;

2 – мабуть, так;

3 – вірно;

4 – цілком правильно.

У залежності від обраного твердження ми ставимо відповідний бал у бланку збоку запитання.

Показник ситуативної тривожності підраховується за формулою:

РТ= 50 , де

3+4+6+7+9+12+13+14+17+18;

1+2+5+8+10+11+15+16+19+20.

Отримані висновки визначають рівень тривожності досліджуваного і розподіляються у діапазоні:

до 30 балів – низький рівень тривожності;

31–45 балів – середній рівень тривожності;

46 балів і більше – високий рівень тривожності.

Шкала депресії А. Т. Бека дозволяє виявити наявність депресії та ступінь тяжкості депресивних розладів. Шкала депресії була розроблена американським психотерапевтом Аароном Беком та його колегами ще у 1961 році.

У кожній групі тверджень оберіть одне, яке найбільше відповідає тому, як ви себе відчували сьогодні і в останні два тижні. Опитуваним надається 21 група тверджень. Біля кожного варіанта відповіді коштує цифра (від 0 до 3). Порахуйте загальну суму цифр, які відповідають вашим відповідям. Якщо опитуваний набрав:

0-13 балів – у нього все гаразд. Це варіації, що вважаються нормою для більшості людей.

Від 13 до 19 балів – легкий депресивний розлад. Особистість може самостійно налагодити своє життя, але краще зайнятися цим вже зараз, не відкладаючи в довгий ящик.

Від 20 до 28 балів – можливо у нього помірна депресія (депресивний розлад середнього ступеня тяжкості). Необхідна консультація лікаря.

Більше 28 балів – важка форма депресії (депресивний розлад тяжкого ступеня тяжкості), потребує втручання спеціаліста.

(КОС) допоможе особистості самостійно оцінити наявний рівень розвитку цих здібностей та, за потреби, продумати шлях їхнього подальшого розвитку. Методика визначення комунікативних і організаторських схильностей містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» (+) або «ні» (-). Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно все-таки обрати між двома альтернативами. Результати розраховуються згідно ключа.

Комунікаційні схильності визначають ключові відповіді на наступні питання:

(+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на наступні питання:

(+) Так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру – 20. Підраховуються бали окремо за комунікаційними та окремо за організаторськими схильностям за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожну відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікаційних і організаторських схильностей:

сума балів 1-4 – рівень дуже низький;

сума балів 5-8 – рівень низький;

сума балів 9-12 – рівень середній;

сума балів 13-16 – рівень високий;

сума балів 17-20 – рівень найвищий.

Сума балів 1-4 говорить про низький рівень прояву комунікаційних і організаторських схильностей.

Сума балів 5-8 говорить про комунікаційні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчувають себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9-12 характеризує середній рівень прояву комунікаційних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібно подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості[16].

Сума балів 13-16 свідчить про високий рівень прояву комунікаційних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях[16].

Сума балів 17-20 вищий рівень комунікаційних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності [16].

Результати методик були оброблені за допомогою методів математико-статистичної обробки даних (метод ранжування). Отримані дані

піддавались статистичному аналізу з наступною якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням.

Емпіричне аналіз проводилося в 2024 році на базі ТОВ «Глассворк». У дослідженні приймало участь 23 працівника організації.

2.2. Аналіз результатів дослідження особливостей прояву конфліктності в організаціях в умовах війни та чинників, які впливають на неї

Дослідження особливостей прояву конфліктності у працівників організації передбачало проведення опитування, спрямованого на виконання двох завдань, які дозволяють встановити рівень прояву конфліктності у працівників організації та визначити чинники, які впливають на вираження конфліктності.

Розпочнімо з встановлення рівня прояву конфліктності працівників в організації.

З метою визначення особистої конфліктності нами був проведений тест «Оцінка конфліктності особистості».

Аналіз результатів показав, що низький рівень конфліктності притаманний 4% опитаних, трохи нижче середнього 13%, середній рівень 17%, вище середнього – 26% та 39% високий рівень конфліктності (див.Рис.2.1.)

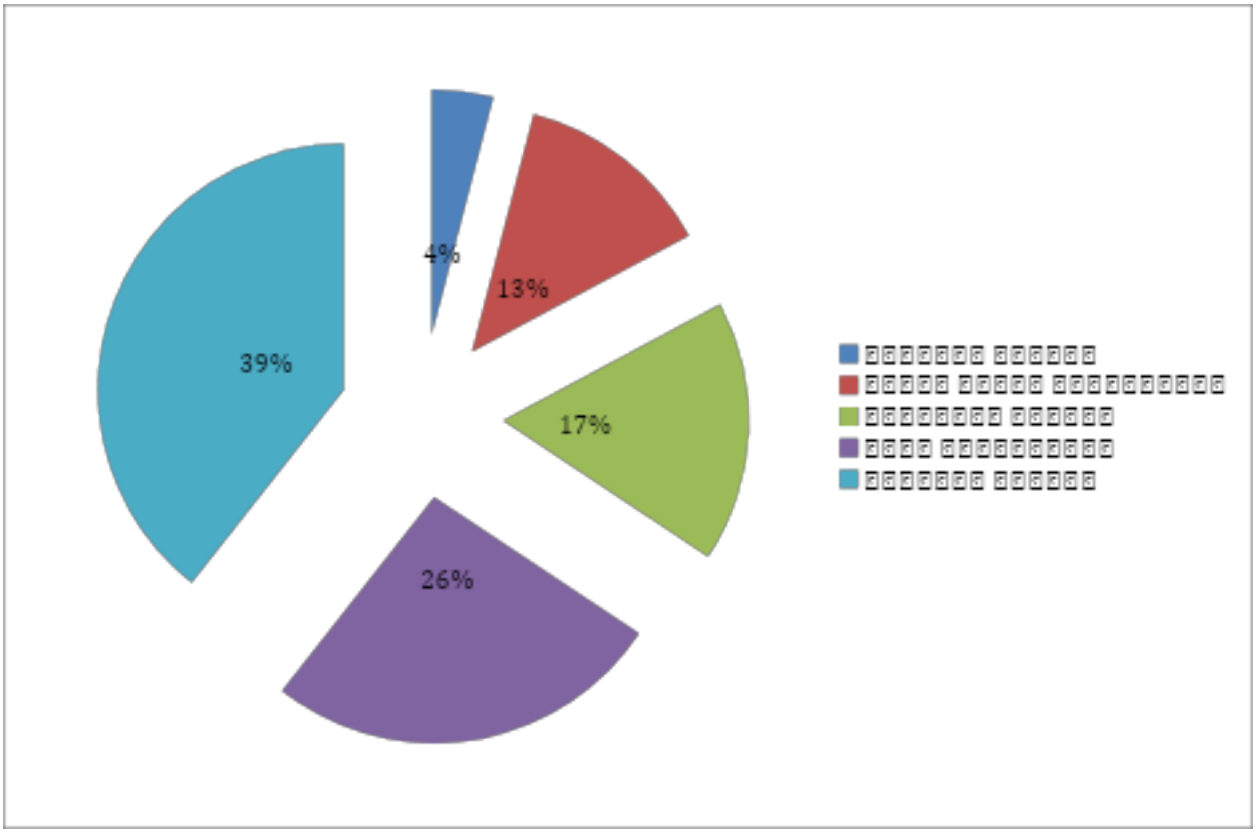


Рис. 2.1 Рівень прояву конфліктності працівників в організації

З метою визначення рівня тривожності був проведений тест «Шкала реактивної і особистісної тривожності» (ШРОТ).

Аналіз результатів показав, що 9% мають низький рівень тривожності, 43% середній рівень та 48% високий рівень тривожності працівників організації(див. Рис. 2.2).

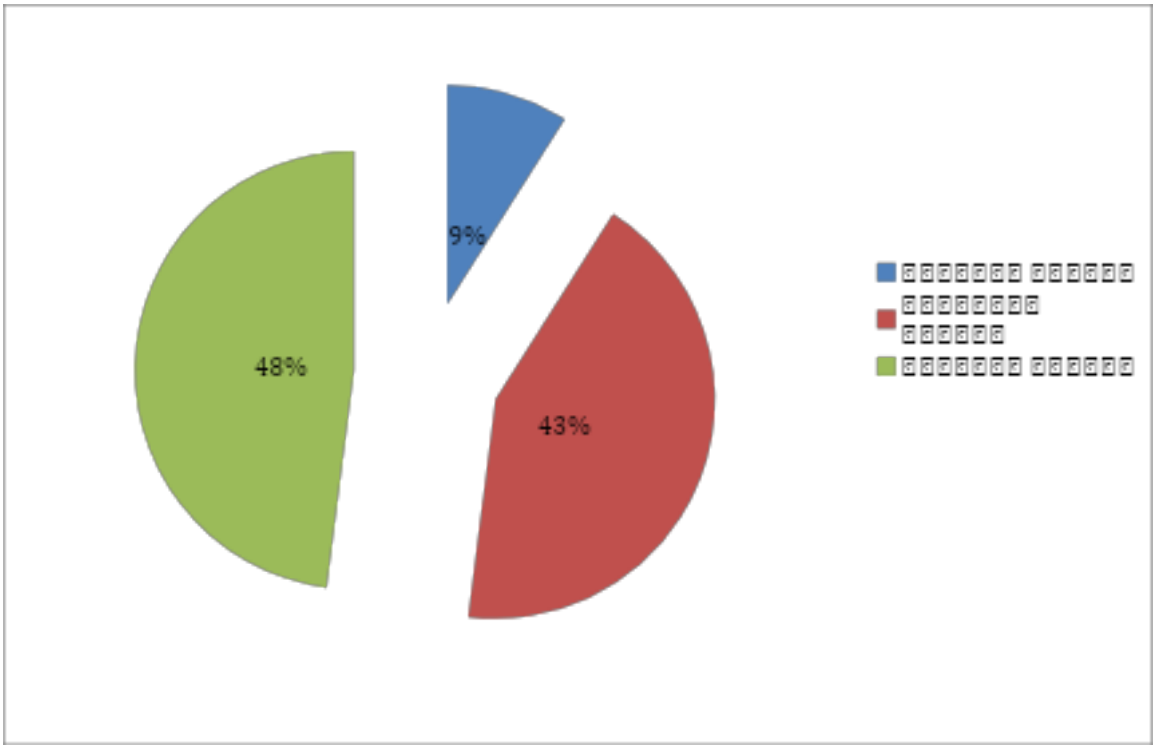


Рис. 2.2 Рівень прояву тривожності працівників в організації

З метою виявлення наявності депресії та ступеню тяжкості депресивних розладів була проведена методика «Шкала депресії А. Т. Бека».

Так, приблизно 53% легка форма депресії, 47% помірна форма, важка форма депресії у працівників відсутня (див. Рис. 2.3).

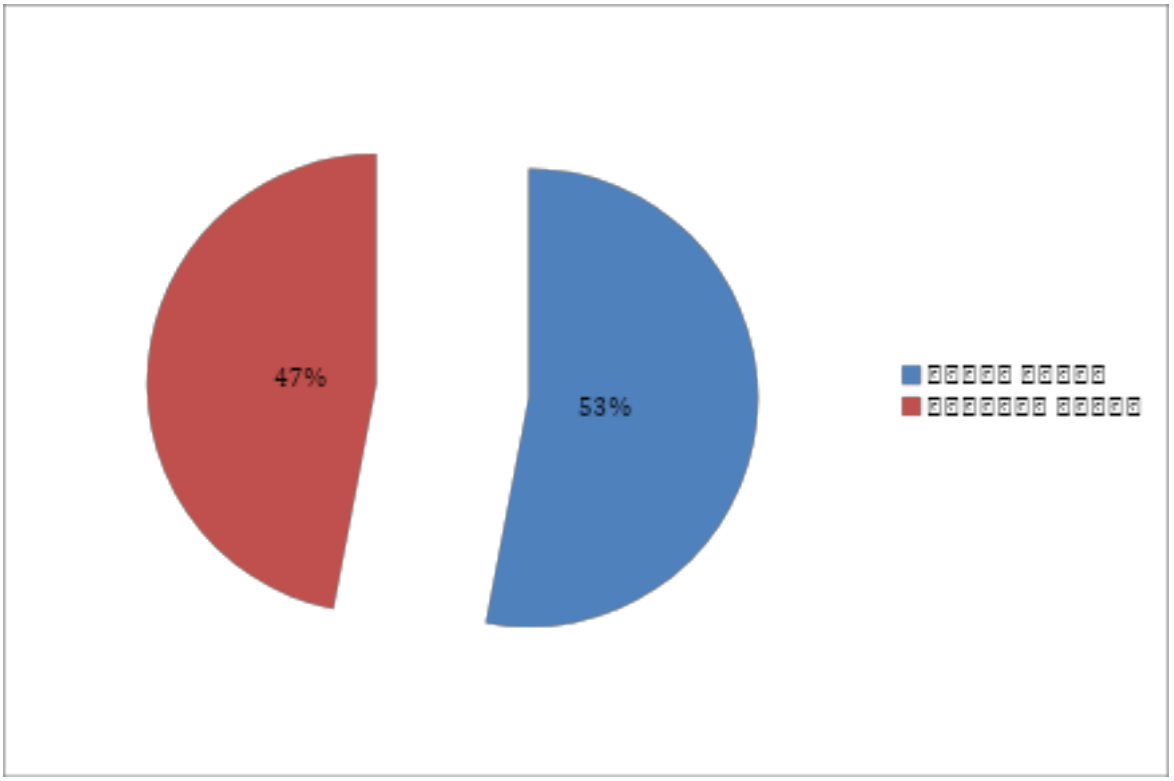


Рис. 2.3 Рівень прояву депресії працівників в організації

З метою оцінки рівня розвитку комунікаційних здібностей був проведений тест (КОС).

Аналіз результатів показав, що дуже низький рівень комунікаційних і організаторських схильностей мають 17% опитаних працівників. Низький рівень 26 %. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У свою чергу 39% середній рівень прояву комунікаційних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Так високий рівень притаманний 13% опитаних працівників. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях. Найвищий рівень в 1% опитаних це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у

важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі (див. Рис. 2.4).

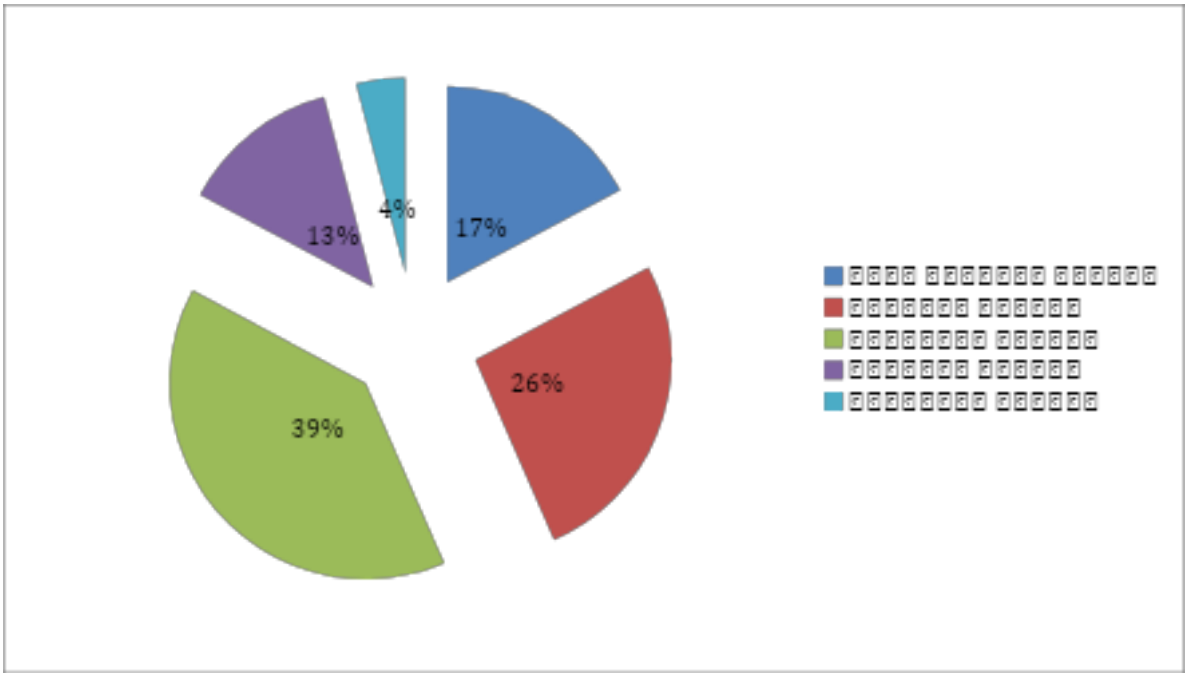


Рис. 2.4 Рівень прояву комунікаційних і організаторських здібностей працівників в організації

З метою встановлення статистично-значущого зв’язку між рівнем прояву конфліктності та чинниками, які впливають на його її вираження у працівників організації ми використали метод рангової кореляції rs Спірмена. Розрахунок відбувався за допомогою онлайн-калькуляторів (див. Додаток А, Б, В). Слід зазначити, що рівень прояву конфліктності є змінна А, а рівень прояву чинників буде змінною В. За результатами аналіз встановлено статистично значущий зв’язок між рівнем прояву конфліктності та такими чинниками, як депресія та тривожність. У свою чергу, слід зазначити, що не було виявлено статистично значущого зв’язку між рівнем прояву конфліктності та комунікативністю у працівників організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати визначення статистично-значущого зв'язку між рівнем прояву конфліктності та чинниками, які впливають на її вираження у працівників організації

	Чинники, які впливають на рівень прояву конфліктності		
	тривожність	***депресія***	***комунікаційність***
Рівні прояву конфліктності	$r_s = 0,52$	$r_s = 0,46$	$r_s = 0,18$

rs - емпіричне значення

Критичне значення для N =23

N	p	
	0.05	0.01
23	0.27	0.35

2.3. Психологічні рекомендації для попередження прояву конфліктності в організаціях в умовах війни

З метою попередження та подолання конфліктності в організації нами був розроблений та запропонований тренінг «Попередження конфліктності».

Метою тренінгу виступає:

1. Підвищення психологічної захищеності учасників, розширення психо-технологічних навичок і вмінь в управлінні конфліктом.

2. Підвищення особистої ефективності учасників тренінгу у сфері ділової та соціальної комунікації.

3. Вироблення навичок управління конфліктом і протистояння агресивному впливу.

4. Оволодіння новим мисленням і розумінням конфліктних ситуацій.

5. Розвиток особистісної сили для ситуацій ділової взаємодії.

Завданнями виступають:

1. Навчання методам знаходження рішення в конфліктних ситуаціях;

2. Допомогти учасникам навчитися неупереджено оцінювати конфліктну ситуацію;

3.Допомогти учасникам скорегувати свою поведінку в бік зниження його конфліктогенності (зняти конфліктність в особистісно – емоційній сфері);

4.Сполучені конкретного колективу (у випадку якщо всі учасники представляють колектив), розвиток умінь і навичок командної взаємодії.

Змістом тренінгу є:

– аналіз конфлікту;

– основні стратегії поведінки в конфліктній ситуації;

– навички ефективної взаємодії з конфліктними людьми і виграшні стратегії взаємодії;

– алгоритм вирішення ситуацій зіткнення інтересів , зняття напруги і знаходження «загального в різному»;

– особливості поведінки в конфліктній ситуації і моделі успішного вирішення конфліктів;

– підходи впливу в конфлікті і способи психологічного самозахисту;

– «Трансакційний аналіз» – як механізм ефективної поведінки в конфліктній ситуації;

– типові конфліктні ситуації в особистому і професійному житті і способи їх врегулювання;

– використання конфлікту для організаційного розвитку;

– профілактика конфліктів;

У разі активного застосування отриманих на тренінгу досвіду і знань учасники тренінгу зможуть:

– швидше і ефективніше залагоджувати конфлікти;

– цілеспрямовано й системно здійснювати ефективні дії для вирішення конфліктів;

– профілактику конфліктів у своєму підрозділі.

Тренінг розрахований на 1 заняття тривалістю до 4 години. Орієнтовна кількість учасників тренінгу до 12-15 осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Структура тренінгу
«Попередження конфліктності»

№	Назва вправи	Час
1	Вправа№1 «Вітання»	15 хв.
2	Вправа № 2 «Кажу, що бачу»	30 хв.
3	Вправа № 3 «Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді»	45 хв.
4	Міні-лекція ведучого	20 хв.
5	Рольова гра «Згладжування конфліктів»	45 хв.
6	Вправа № 4 «Друкована машинка»	25 хв.
7	Вправа №5 «Як би … , Я став би»	40 хв.
8	Завершення	20 хв.

Кожна вправа направлена відображає певну технологію у її проведенні та передбачає три компоненти.

Сутність змістовно-смислового компоненту відображається в налагодженні сприятливої атмосфери в групі. Повідомлення мети та налаштуванню учасника на роботу. Також оголошення правил для ефективної співпраці.

У діагностичному компоненті здійснюється аналіз певних чинників впливу на тривожний стан молодшого школяра. Акцентується увага на індивідуальних особливостей.

Завдання корекційно-розвивального компонента спрямовані на подолання тривожних стані та підвищенню самооцінки та мотивації.

У дані програмі дотримано принципів доступності та поступовості виконання завдання.

У тренінгу використані вправи метою яких є: створення позитивних емоційних установок на довірче спілкування; відпрацювання умінь і навичок згладжування конфліктів; вироблення навичок згуртованих дій; вироблення навичок швидкого реагування на конфліктну ситуацію.

Вправа «Вітання».

Мета вправи: формування довірчого стилю спілкування в процесі налагодження контактів та створення позитивних емоційних установок на довірче спілкування.

Учасники сідають у коло і по черзі вітаються, підкреслюючи особистість один одного, наприклад: «Мені приємно познайомитися і я хотів сказати, що ти чудово виглядаєш» або «Привіт, ти завжди бадьорий і життєрадісний». Учасники можуть звертатися до всіх або до конкретних людей одночасно. У процесі психологічної розминки команда повинна налаштуватися на довірливий спосіб спілкування і проявити хороше ставлення один до одного.

Вправа «Кажу, що бачу».

Мета вправи: програвання ситуації безоціночного висловлювань.

Хід проведення: опис поведінки стосується повідомлення про конкретну поведінку, яку спостерігали інші, без оцінки, тобто без приписування їхніх поведінкових мотивів, оцінок ставлення чи особистих характеристик. Першим кроком у розвитку здатності висловлюватися описово, а не оцінно, є вдосконалення здатності спостерігати та повідомляти про свої спостереження, не даючи оцінок.

Сидячи в колі, зараз ви спостерігаєте за поведінкою інших і, по черзі , говорите, що в бачите щодо будь-якого з учасників. Наприклад: «Коля сидить, поклавши ногу на ногу» , «Катя посміхається».

Ведучий стежить за тим, щоб не використовувалися оціночні судження і умовиводи. Після виконання вправи обговорюється, чи часто спостерігалася тенденція використовувати оцінки, чи було складним цю вправу, що відчували учасники.

Вправа «Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді».

Мета вправи: формування адекватних реакцій в різних ситуаціях. «Транзактний аналіз» відповідей і формування необхідних «рольових» прибудов.

Хід проведення: кожному члену групи пропонується продемонструвати в заданій ситуації невпевнений, впевнений і агресивний типи відповідей.

Ситуації можна запропонувати наступні:

1. Друг розмовляє з вами, а ви хочете піти.
2. Ваш товариш влаштував вам зустріч з незнайомою людиною , не попередивши вас.
3. Люди, що сидять ззаду вас в кінотеатрі, заважають вам гучною розмовою.
4. Ваш сусід відволікає вас від цікавого виступу, задаючи дурні, на ваш погляд , питання.
5. Учитель каже, що ваша зачіска не відповідає зовнішньому вигляду.
6. Друг просить вас позичити йому вашу – яку дорогу річ, а ви вважаєте його людина не акуратним, не зовсім відповідальним.

Для кожного учасника використовується тільки одна ситуація. Можна розіграти дані ситуації в парах. Група повинна обговорити відповідь кожного учасника [38].

Міні-лекція ведучого.

Хід проведення: ведучий розповідає про різні типи поведінки в конфліктній ситуації (за Томасом): пристосування, компроміс, співробітництво, ігнорування, суперництво і конкуренцію. Після цього

доцільно провести 1–2 рольові ігри (на розсуд ведучого), на прикладі яких учасники можуть спостерігати різні типи поведінки.

Рольова гра «Згладжування конфліктів».

Мета вправи: відпрацювання умінь і навичок згладжування конфліктів

Хід проведення: ведучий розповідає про важливість такого вміння як уміння швидко і ефективно згладжувати конфлікти; оголошує про те , що зараз досвідченим шляхом варто спробувати з'ясувати основні підходи врегулювання конфліктів.

Учасники розбиваються на трійки. Протягом 15 хвилин кожна трійка придумує сценарій, за яким двоє учасників представляють конфліктуючі сторони (наприклад, сваряться подружжя), а третє – грає миротворця, арбітра.

На обговорення ведучий виносить наступні питання:

Які підходи згладжування конфліктів були продемонстровані ?

Які, на ваш погляд , цікаві знахідки використовували учасники під час гри ?

Як варто було повести себе тим учасникам , кому не вдалося згладити конфлікт?

Вправа «Друкована машинка».

Мета вправи : вироблення навичок згуртованих дій.

Хід проведення: учасникам загадується слово або фраза. Букви, складові текст, розподіляються між членами групи. Потім фраза повинна бути сказана якнайшвидше, причому кожен називає свою букву, а в проміжках між словами всі плескають у долоні.

Вправа «Як би … , Я став би».

Мета вправи: вироблення навичок швидкого реагування на конфліктну ситуацію.

Хід проведення: Вправа відбувається по колу: один учасник ставить умову, в якій обумовлена деяка конфліктна ситуація. Наприклад : «Якщо б мене обрахували в магазині». Наступний, поруч сидить, продовжує (закінчує) пропозицію. Наприклад : «Я став би вимагати книгу скарг».

Доцільно провести цю вправу в кілька етапів, в кожному з яких беруть участь всі присутні, після чого слід обговорення.

Ведучий відзначає, що як конфліктні ситуації, так і виходи з них можуть повторюватися.

Завершення.

Питання ведучого:

– Чи все ви встигли сказати один одному?

– Можливо ви забули поділитися з групою своїми переживаннями?

– Або є людина , думку якої відносно себе ви хотіли б дізнатися?

– Або ви хочете подякувати комусь ? [10].

Коли працівники в організації день у день багато часу проводить з одними і тими ж людьми, конфлікти неминучі. Навіть той, хто під час прийому на роботу переконував, що чудово долає стресові ситуації, здатний проявити себе з несподіваного боку.

Конфлікт на робочому місці може виникнути з будь-яких причин і в різному вигляді: між двома співробітниками, між цілими відділами або керівниками і їхніми підлеглими. Яким би важковирішуваним не було питання, завжди можна обійтися малою кров'ю. Ось кілька порад для гармонійного виходу з конфліктних ситуацій.

1. Прийміть факт наявності конфлікту. Коли виникає суперечка, не уникайте її та не робіть вигляд, що нічого не сталося. Згодом напруга буде наростати, а протистояння тільки посилиться. Розберіться з проблемами якнайшвидше, перш ніж вони переростуть у ворожнечу і стануть частиною робочої атмосфери. Якщо ви помітили протистояння між співробітниками, запропонуйте їм знайти спосіб вирішити його. Якщо виникло непорозуміння між відділами, саме час влаштувати тімбілдінг. Якщо у вас утворився протистояння особисто з одним із ваших підлеглих, вирішуйте його в приватному порядку [15].

2. Обговоріть ситуацію. Зберіть людей на регламентовану зустріч, де кожен може висловитись і бути почутим іншою стороною. Слідкуйте за

тим, щоб вся увага не перейшла до когось одного. Якщо учасників конфлікту кілька, вони всі обов'язково мають отримати право пояснити свою позицію. Під час такого спілкування не варто шукати винних або проявляти агресію, в першу чергу потрібно зосередитись на проблемі, а не на особистостях [44].

3. Уважно всіх вислухайте. Важливо приділити всю свою увагу оратору. Не перебивайте іншу людину, поки не прийде час ставити питання. Переконайтесь, що зрозуміли, що хотів сказати співрозмовник. Перефразуйте і повторіть сказані слова, щоб не залишилось сумнівів і недомовленостей. Можна використовувати фрази на кшталт «Дозвольте мені переконатися, що я вас правильно розумію. Ви засмучені через …, тому що …». Не бійтеся уточнювати те, що не до кінця зрозуміло, і просити переформулювати думку або проговорити її ще раз. Не дозволяйте емоціям відвернути вашу увагу [15].

4. Знайдіть точки згоди. У суперечці акцент завжди робиться на розбіжностях, але вихід з неї можливий тільки тоді, коли ви знайдете щось спільне [15].

5. Вкажіть співрозмовникам на те, в чому у вас сходяться думки, постарайтеся стати на місце іншої людини і побачити ситуацію її очима. Наприклад, якщо ви не згодні з новою тактикою ведення продажів, виділіть ті ідеї, які вам все ж сподобались, розкажіть про інші можливості й окресліть плюси командної роботи. Така реакція продемонструє вашу готовність шукати спільну мову і будувати довірливе спілкування[15]..

6. Будьте неупереджені. Як керівник, при вирішенні трудових конфліктів ви маєте зайняти позицію посередника. Буде складно не прийняти одну зі сторін, але ви повинні пам'ятати, що ваше цілі - допомогти підлеглим вирішити внутрішні проблеми. Швидше за все, вам доведеться керувати розмовою, особливо якщо розбіжність поглядів перебуває в піковій стадії. Щоб не дати співробітникам заглибитись в емоції і власні образи, потрібно буде уважно стежити за темою і повертати її в потрібне русло. Також варто надати поради щодо подальших дій[15].

7. Вирішіть проблему швидко і остаточно. Будь-який протистояння має бути повністю закритий чітким рішенням. Сторони мають принести одна одній щирі, а не формальні вибачення і дійсно пробачити. Потрібно переконатись, що розбіжності зведені нанівець і більше це питання не виникатиме. Невирішені конфліктні ситуації обов'язково призводять до наростання невдоволення і гальмують розвиток компанії, тому яким би важким не здавався ходіння їх вирішення, необхідно позбутися них у зародку [15].

Успішність розв'язання конфлікту залежить від пошуку спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивного обговорення проблеми, вибору оптимальної стратегії розв'язання конфлікту, а також організаційних, історичних, правових, психологічних, культурних чинників. Безпосереднє розв'язання конфлікту передбачає аналіз і оцінку ситуації, вибір засобу, формування плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності. Соціологія конфлікту передбачає певні стратегії виходу із конфлікту як головну лінію поведінки опонента на його завершальному етапі. До різновидів стратегії виходу з конфлікту належать:

– суперництво – у нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення; виправдане, якщо запропоноване рішення є конструктивним за відсутності часу для переконування опонента, в екстремальних ситуаціях;

– компроміс – полягає у бажанні конфліктантів завершити протистояння частковими поступками, відмовою від окремих вимог, що висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони; ефективний, якщо учасники конфлікту усвідомлюють рівність своїх прав та обов'язків, відчувають загрозу позбутися всього в разі поразки; може бути досягнутий за допомогою техніки відкритої розмови;

– пристосування – є вимушеною або добровільною відмовою від боротьби; до такої стратегії спонукає усвідомлення неправоти, необхідність збереження добрих стосунків з опонентом, сильна залежність від нього,

незначущість проблеми, великі збитки та загроза ще більших, тиск третьої сторони;

– уникнення вирішення проблеми – є спробою вийти з конфлікту за мінімальних втрат. Йдеться не про розв'язання, а про затухання конфлікту; застосовується за відсутності сил та часу для боротьби, небажання вирішувати проблему, прагнення виграти час, труднощів у формуванні лінії власної поведінки;

– співробітництво – передбачає спрямованість конфліктантів на конструктивне обговорення проблеми, ставлення до іншої сторони не як до противника, а союзника в її вирішенні; найефективнішим буває за сильної взаємозалежності сторін та важливості рішення для них обох; може бути досягнутим за допомогою переговорів.

Переговори передбачають використання ненасильницьких засобів і методів для вирішення проблем. Значною мірою вони стосуються нормалізації відносин, перерозподілу, створення нових умов і домовленостей. Вони можуть виконувати функції інформації (сторони, зацікавлені в обміні думками, але ще не готові до спільних дій), комунікації (створення нових контактів і відносин), контролю, координації, адвокації (дозволяють одній зі сторін представити себе громадськості у вигідному світлі). Буває, що вони мають звичку зволікати з рішенням і знаходити в опонентів слабкі аргументи.

Учасники переговорів найчастіше беруть участь у одному з трьох варіантів поведінки: компроміс (коли кожна сторона йде на поступки), відносний компроміс або асиметричні рішення (де поступки однієї сторони значно перевищують поступки іншої сторони) або спільна робота для пошуку нових рішень. Переговори - це складний процес, який складається з трьох етапів.

1. Підготовка. Він проходить з двох напрямків: організаційного (формування делегацій, визначення місця та часу зустрічі, досягнення згоди з питань тощо) та змістового (розбір проблем, формулювання концепції переговорів, визначення можливих рішень, формулювання пропозицій).

2. Переговори. Уточнюються інтереси, концепції та позиції учасників, підтверджуються думки та пропозиції, узгоджуються позиції та досягається згода.

3. Проаналізувати результати переговорів та виконання досягнутих домовленостей.

Отже, прогнозування та попередження конфліктів належать до головних завдань управлінської діяльності щодо регулювання соціальних протиріч в організаціях.

ВИСНОВКИ

На основі узагальненого теоретичного та емпіричного дослідження особливостей прояву конфліктності в організаціях в умовах війни ми дійшли наступних висновків.

В основі конфлікту лежать протиріччя, які відіграють системо-утворюючу роль як для різних типів конфліктів, так і для різних рівнів досліджень. Даний опис конфлікту пов'язує його з концептуальною категорією протиріч, що викликає не однозначність в його інтерпретації.

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої.

На конфліктність в організаціях впливають ряд чинників. До них можна віднести ситуативну або реактивну тривожність, депресію та комунікативні здібності особистості.

Для визначення рівня прояву конфліктності в організації в умовах війни нами було підібрано опитувальник «Оцінка конфліктності особистості».

З метою визначення чинників, які впливають на рівень прояву конфліктності працівників в організації в умовах війни, було підібрано три опитувальники: Тест «Шкала реактивної і особистісної тривожності» (ШРОТ); Шкала депресії А. Т. Бека, (КОС).

Емпіричне аналіз проводилося в 2024 році на базі ТОВ «Глассворк». У дослідженні приймало участь 23 працівника організації.

Аналіз результатів показав, що низький рівень конфліктності притаманний 4% опитаних працівників організації, трохи нижче середнього 13%, середній рівень 17%, вище середнього – 26% та 39% високий рівень конфліктності.

Встановлено, що працівники організації 9% мають низький рівень тривожності, 43% середній рівень та 48% високий рівень тривожності.

Визначено, що у працівників приблизно 53% легка форма депресії, 47% помірна форма, важка форма депресії у працівників відсутня.

Встановлено, що у 17% опитаних працівників дуже низький рівень комунікаційних і організаторських схильностей мають. Низький рівень 26 %. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У свою чергу 39% середній рівень прояву комунікаційних та організаторських схильностей. Так високий рівень притаманний 13% опитаних працівників, такі люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях. Найвищий рівень в 1% опитаних це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі.

Встановлено статистично значущий зв'язок між рівнем прояву конфліктності та такими чинниками, як депресія та тривожність. У свою чергу, слід зазначити, що не було виявлено статистично значущого зв'язку між рівнем прояву конфліктності та комунікаційністю у працівників організації.

Щоб запобігти конфліктам в організаціях, ми розробляємо та проводимо тренінг «Запобігання конфліктам».

Цілі тренінгу: підвищити психологічну безпеку учасників та розширити навички управління конфліктами, підвищити особисту ефективність учасників у сфері ділової та соціальної комунікації, набути нового мислення та розуміння конфліктних ситуацій, розвинути особистісні якості в контексті ділової взаємодії.

Завдання полягають у тому, щоб: навчити учасників неупереджено оцінювати конфліктні ситуації (усунути конфлікт в особистій емоційній сфері), розвинути навички та навички командної взаємодії.

Якщо ви будете активно застосовувати отриманий досвід і знання, учасники тренінгу зможуть: швидше та ефективніше вирішувати конфлікти, цілеспрямовано та систематично, запобігати конфліктам у своєму підрозділі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А., Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Остапчук В. В., Ткаченко В. В. Збірник методик для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2016. 234 с.

2. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 571 с.

3. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. *Молодих учених та студентів*, (Тернопіль, 25–26 листоп. 2020.) /М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. Тернопіль : ТНТУ, 2020. 212 с.

4. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с.

5. Анцупов А. Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496с

6. Барабаш Ю. Г. Державно-правові конфлікти в теорії та практиці конституційного права. Харків: Право, 2008. 220 с.

7. Балабанова Л. В. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: Видав. Дім «Професіонал», 2009. 280 с.

8. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами: навчальний посібник. К.: МАУП, 2004. 256 с.

9. Берлач А. І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Університет «Україна», 2007. 203 с.

10. Березовська Л. І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.

11. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств: Економіка і суспільство. Харків: 2017. № 10. С.177–182.

12. Біляк Ю. В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу. Економіка та держава. № 12/2015. С.50–53. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecde_2015_12_14 (дата звернення: 24.12.2024)

13. Большаков А. Г. Конфліктологія організацій. К.: МЗ Прес, 2001. 182 с.

14. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 407 с.

15. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір 2022. No 182. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/222 (дата звернення: 22.03.2024).

16. Вершинін М. С. Конфліктологія: Конспект лекцій. К., 2010. 64 с. https://studfile.net/preview/6706708/ (дата звернення: 05.01.2025)

17. Вересів М. М. Формула протистояння, або як усунути конфлікт в колективі. К.: Флінта, 2008. 108 с.

18. Войлісовська В. Конфлікт та його причини. Електронний журнал «Держслужбовець». 2016/№9. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html (дата звернення: 22.03.2024).

19. Гагаринська Г. П. Профілактика конфліктних ситуацій в організації. Кадровик. Кадровий менеджмент. 2008. № 7. С.85–87.

20. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. К.: Основи, 2003. 172 с. https://ru.scribd.com/document/669794874/%D0%93%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B9-%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87-%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2

%D0%B8-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97 (дата звернення: 22.03.2024).

21. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: Право, 2012. 128 с.

22. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посібник Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с. https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/gutorova_o_o_menedzhment_organizatsiyi.pdf (дата звернення: 25.12.2024).

23. Дмитрієв А. В. Конфліктологія. К.: Основи. 2011. 320 с.

24. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриценко А. М. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ. 2003. 193 с.

25. Журавльов А. Л. Зміна оцінок ефективності вирішення конфлікту в умовах зміни уявлень учасників конфлікту. Вісник КПІ. 2012. № 8. С. 220–228.

26. Зеркин Д. П. Основи конфліктології. Донецьк: Фенікс, 2008. 480 с.

27. Зінчина О. Б. Конфліктологія: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с. https://eprints.kname.edu.ua/16556/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB_%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3_%D1%8F.pdf (дата звернення: 25.12.2024).

28. Здравомислов А. Г. Соціологія конфлікту. Донецьк: Аспект Пресс. 2006. 459 с.

29. Знаков В. В. Психологічні особливості особистості і методика їх дослідження. *Психологічний журнал*. 2000. № 5. С.16–22.

30. Іваннікова М. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2012. 216 с. https://ru.scribd.com/document/701728432/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BA%D0%B

E%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D0%B2-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97 (дата звернення: 27.12.2024).

31. Іванова Е. Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент, 2019. 70 с.

32. Іванов С. В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во Маковецький, 2015. 175 с.

33. Карташова Л. В. Поведінка в організації: Підручник. Харків: ІНФРА, 2011. 362 с.

34. Конфліктологія / за ред. А. С. Карміна. К.: КНУ ім. Т. Шевченка, 2019. 403 с.

35. Конфліктологія. Питання-відповіді: навч. посібник для вузів / під ред. проф. В. П. Ратникова. Львів, 2014. 567 с.

36. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278 с.

37. Красовський Ю. Д. Організаційна поведінка. Харків: ЮНИТИ, 2009. 205 с.

38. Куликов Л. В. Соціальні та соціально-психологічні аспекти стресостійкості особистості. Теоретичні та прикладні питання психології. Рівне, 2014. 342 с.

39. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В. Я.Галаган, В. Ф.Орлов, О. М.Отич. К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/3936/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_-_%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%9E.%D0%9C._%D0%

9E%D1%82%D0%B8%D1%87_rtf_2014_05_04_16_49_58_661.pdf (дата звернення: 27.12.2024).

40. Конфліктологія: Підручник для студ. ВНЗ / укладачі Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін. Харків: Право, 2002. 256 с.

41. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації. *Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»*. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.

42. Куревіна І. О., Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літ., 2012. 168 с. https://resource.odmu.edu.ua/chair/download/111775/dEYMgVyF2oQMwrEwf0OHCw/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2.pdf (дата звернення: 21.11.2024)

43. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind, 2023. URL: https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku. (дата звернення: 20.03.2024).

44. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

45. Лепейко Т. І. Менеджмент: навч. посіб. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 204 с. http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/30823?mode=simple (дата звернення: 21.12.2024)

46. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ, 2007. 435 с.

47. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.

48. Лінчевський Е. Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова, 2020. 321 с.

49. Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342 с.

50. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: *матеріали-науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів: ДУВС, 2022. 348 с.

51. Нагаєв В. О. Конфліктологія. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 199 с.

52. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 198–201. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__54 (дата звернення: 22.12.2024).

53. Орлянський В. С. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 159 с.

54. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2013. Вип. 33. С.189–196.

55. Панова М. І. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Право, 2002. 253 с.

56. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів; Мін-во освіти і науки України. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с. http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk704461.pdf (дата звернення: 20.12.2024).

57. Позднякова Л. О. Управління конфліктами : конспект лекцій / Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко. Х. : УкрДУЗТ, 2018. 74 с.

58. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

59. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2003. 360 с.

60. Подковенко Т. О. Медіація як спосіб альтернативного розв'язання конфліктів: ґенеза та інституційні засади. *Актуальні проблеми правознавства* : зб. 117 наук. праць Юридичного факультету Терноп. нац. економічного ун-ту. 2017. Випуск 1 (9). С.17–22.

61. Прибутько П. М., Михайленко Р.В., Дубчак Л.М. Конфліктологія: навч. посібн. Київ: КНТ 2013. 136 с.

62. Психологія: Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання / Уклад.: М.О. Кононець. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. 44 с.

63. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.

64. Русинка І. І. Конфліктологія: Психологія технології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332 с. http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk713550.pdf (дата звернення: 20.12.2024).

65. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. Менеджмент, 2022. URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html (дата звернення: 20.04.2024).

66. Соціально-трудові відносини: дійсність і прогнози. Профспілки України. 2000. № 3. С.17–29.

67. Сап'яном В. І. Етика спілкування: проблема вирішення конфлікту. Чернігів, 2017. 104 с.

68. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія [Текст] : навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.

69. Тест «Оцінка комунікаційних та організаторських здібностей» (КОС)» https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=736:test-otsinka-komunikabelnosti-ta-orhanizatorskykh-zdibnostei-z-kliuchem&catid=41&Itemid=893 (дата звернення: 22.12.2024)..

70. Теоретичні проблеми соціально-трудових конфліктів (обговорення за круглим столом). СОЦИС. 1991. № 12. С.39–47.

71. Тисячук І. О. Управління діловими конфліктами в організації. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/.../400(дата звернення: 22.03.2024).

72. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник, т.1 / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.

73. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. URL: http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140 (дата звернення: 20.04.2024).

74. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посібник. К. : Кондор, 2004. 172 с.

75. Чала О. А. Сутність та детермінанти деструктивної конфліктної особистості. Науковий часопис. Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. 2009. № 26. 400 с.

76. Черезова І. О. Психологія життєвих криз особистості : навчальний посібник [для студентів вищих навчальних закладів] / І.О. Черезова. Бердянськ, БДПУ, 2016. 193 с. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058826.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

77. Team Conflict Resolution: Examples & How to Manage Conflicts. (б. д.). HIGH5 Strengths Test. https://high5test.com/team-conflict-resolution/ (дата звернення: 22.11.2024).

78. Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive (CPP GLOBAL HUMAN CAPITAL REPORT). (2008). Maximizing People Performance.https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx (дата звернення: 12.12.2024).

79. Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review. OECD. 2007. 41 p.

80. Conflict-of-interest policies and practices in nine EU member states: a Comparative review. Paper prepared by: Prof. Manuel Villoria-Mendieta. University Rey Juan Carlos, Madrid, Spain. SIGMA, 2005. 34 p

81. EPA. Conflict Resolution in Public Participation. 2022. URL: https://www.epa.gov/international-cooperation/conflict-resolution-publicparticipation (дата звернення: 24.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Результати визначення зв'язку між рівнем прояву конфліктності та тривожності працівників в організаціях

N опитаних	Показники рівня конфліктності (змінна А)		Показники рівня тривожності (змінна В)		d (ранг А-ранг В)	d²
	Інд.значення	ранг	Інд.значення	ранг		
1	36	14	27	2	12	144
2	29	7	64	23	16	256
3	37	14	31	4	10	100
4	34	9,5	53	20	10,5	110,25
5	28	6	32	5	1	1
6	38	22	49	18	4	16
7	19	1	42	11	10	100
8	36	14	47	17	3	9
9	27	5	25	1	4	16
10	34	9,5	43	14	4,5	20,25
11	37	14	45	15	1	1
12	21	2,5	48	17	14.5	210,25
13	38	22	37	9	13	169
14	36	14	36	7,5	6,5	42,25
15	21	2,5	60	22	19,5	380,25
16	38	22	29	3	19	361
17	35	11,5	55	21	9,5	90,25
18	23	4	35	6	2	4
19	37	17	51	19	2	4
20	33	8	42	11	3	9
21	35	11,5	46	16	4,5	20,25
22	36	14	42	11	3	9
23	38	22	36	7,5	14,5	210,25

Результат: rs=0,52

Критичне значення для N=23

N	p	
	0.05	0.01
23	0.27	0.35

Додаток Б

Таблиця Б.1

Результати визначення зв'язку між рівнем прояву конфліктності та депресії працівників в організаціях

N опитаних	Показники рівня конфліктності (змінна А)		Показники рівня депресії (змінна В)		d (ранг А-ранг В)	d^2
	Інд.значення	ранг	Інд.значення	ранг		
1	36	14	13	1,5	12,5	156,25
2	29	7	15	3	4	16
3	37	14	13	1,5	12,5	156,25
4	34	9,5	18	6,5	3	9
5	28	6	21	15	9	81
6	38	22	22	16,5	5,5	30,25
7	19	1	27	21,5	20,5	420,25
8	36	14	28	23	9	81
9	27	5	20	12,5	7	49
10	34	9,5	13	1,5	8	64
11	37	14	19	8,5	5,5	30,25
12	21	2,5	18	6,5	4	16
13	38	22	26	21,5	0,5	0,25
14	36	14	27	21,5	7,5	56,25
15	21	2,5	18	6,5	4	16
16	38	22	20	12,5	9,5	90,25
17	35	11,5	16	4	7,5	56,25
18	23	4	21	15	11	121
19	37	17	17	5	12	144
20	33	8	22	16,5	8	64
21	35	11,5	18	6,5	5	25
22	36	14	19	8,5	5,5	30,25
23	38	22	23	20	2	4

Результат: rs=0,46

Критичне значення для N=23

N	p	
	0.05	0.01
23	0.27	0.35

Додаток В

Таблиця В.1

Результати визначення зв'язку між рівнем прояву конфліктності, комунікативних та організаторських здібностей працівників в організаціях

N опитаних	Показники рівня самооцінки (змінна А)		Показники рівня тривожності (змінна В)		d (ранг А-ранг В)	d^2
	Інд.значення	ранг	Інд.значення	ранг		
1	36	14	5	5,5	8,5	72,25
2	29	7	18	23	16	256
3	37	14	6	3,5	10,5	110,25
4	34	9,5	1	1	8,5	72,25
5	28	6	13	19	13	169
6	38	22	9	10	12	144
7	19	1	7	6,5	5,5	30,25
8	36	14	15	20	6	36
9	27	5	10	6,5	1,5	2,25
10	34	9,5	9	10	0,5	0,25
11	37	14	9	10	4	16
12	21	2,5	16	21	18,5	42,55
13	38	22	7	6,5	15,5	240,25
14	36	14	11	15	1	1
15	21	2,5	9	10	7,5	56,25
16	38	22	2	2	20	400
17	35	11,5	11	15	3,5	12,25
18	23	4	8	8	4	16
19	37	17	5	5,5	11,5	132,25

20	33	8	10	6,5	1,5	2,25
21	35	11,5	3	3,5	8	64
22	36	14	11	15	1	1
23	38	22	3	3,5	18,5	42,55

Результат: rs=0,18

Критичне значення для N=23

N	p	
	0.05	0.01
23	0.27	0.35