

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри психології**

_____ **Ірина Мартинюк**

«___» _____ **2025р.**

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Управління конфліктами в організації: психологічний
аспект**

Спеціальність: 053 «Психологія»

Гарант освітньої програми _____ Ірина МАРТИНЮК

доктор психологічних наук, професор

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

доктор психологічних наук, професор _____ **Валерія Міляєва**

Виконав

_____ **Катерина Рябець**

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Затверджую

Завідувач кафедри психології

к.психол.н., доцент

_____ Ірина МАРТИНЮК

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Рябець Катерини Сергіївни

Спеціальність: 053 «Психологія»

Тема бакалаврської роботи: **«Управління конфліктами в організації:
психологічний аспект»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від

« 23 » 10 2024 року № 1885 « С ».

Термін подання завершеної роботи на кафедру 23.01.2025 р.

Вихідні дані до бакалаврської роботи: Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання допомоги внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на оздоровлення та відпочинок дітей», Етичний кодекс психолога.

Перелік питань що підлягають дослідженню:

1. Провести теоретичний аналіз проблеми управління конфліктами;
2. Провести теоретичний аналіз рівня конфліктності особистості;
3. Провести емпіричне дослідження стилю поведінки в конфлікті менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ»;
4. Здійснити аналіз отриманих результатів, розробити рекомендації щодо зниження рівня конфліктності персоналу.

Дата видачі завдання «_____» _____ 2025 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Валерія Міляєва

Завдання прийняв до виконання _____ Катерина Рябець

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему «**Управління конфліктами в організації: психологічний аспект**» виконана на 84 сторінках друкованого тексту. Бакалаврська кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки.

У вступі відображені актуальність теми, об'єкт, предмет, мета, завдання дослідження, наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі розглядається теоретична основа конфлікту як психологічного феномену. Проаналізовано: типологію конфліктних особистостей; поняття «конфлікт»; підгрупи причин конфліктів; функції конфліктів та їх види.

У другому розділі проведено емпіричне дослідження конфліктної поведінки менеджерів в робочих ситуаціях ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ». Описано організацію та методикку емпіричного дослідження. Здійснено аналіз результатів емпіричного дослідження.

У третьому розділі описано рекомендації щодо зниження рівня конфліктності персоналу в організації. Розроблено та проведено соціально-психологічний тренінг «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу», як інструмент формування ефективної поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях. Здійснено аналіз ефективності проведеного тренінгу серед менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» на основі повторного тестування за методиками Басса-Дарки та К. Томаса. Оцінено рівень змін у конфліктності персоналу після участі в тренінгу. Запропоновано практичні рекомендації щодо управління конфліктами в організації. **Робота містить 3 додатки, 8 таблиць, 33 рисунки, 61 літературне джерело.**

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, соціально-психологічний тренінг.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	9
1.1. Конфлікт, як психологічний феномен.....	9
1.2. Управління конфліктами, як основна складова ефективної системи менеджменту організації.....	15
1.3. Підходи до формування ефективної поведінки для менеджерів в конфліктах	21
Висновки до першого розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ»	26
2.1. Організація дослідження.....	26
2.2. Психологічна діагностика менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» з метою встановлення стилю поведінки в конфлікті	29
2.3. Аналіз отриманих результатів.....	45
Висновки до другого розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ, ЩОДО ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	51
3.1. Соціально-психологічний тренінг «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу», як інструмент формування ефективної поведінки менеджерів в конфліктній ситуації.....	51
3.2. Аналіз ефективності проведення соціально-психологічного тренінгу серед менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ».....	55
3.3. Рекомендації, щодо управління конфліктами в організації.....	60
Висновки до третього розділу.....	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження: В умовах сучасного суспільства та професійної діяльності зростає кількість міжособистісних та групових конфліктів через підвищений рівень стресу, конкуренції, а також різноманітність інтересів і поглядів. Конфлікти можуть негативно впливати на робочий клімат, знижувати продуктивність праці, погіршувати моральний стан колективу. Так само, в умовах динамічних змін, коли команди часто працюють у стресових ситуаціях, управління конфліктами стає критично важливим. Психологічні навички допомагають керівникам та працівникам будувати ефективні стратегії вирішення конфліктів, що є вагомим чинником успіху в сучасному менеджменті, що робить цю тему актуальною.

Попередні дослідження зосереджені на різних засобах та навичках управління конфліктами, але недостатньо розкриваються навички управління конфліктами для менеджерів в аспекті прикладу саме організації. Ідентифікація та вивчення цих особливостей може допомогти розширити наші знання про ефективність управління конфліктами для менеджерів та розробити стратегії, спрямовані на досягнення успішних результатів.

Актуальність зазначеної проблеми зумовили вибір теми бакалаврського дослідження **«Управління конфліктами в організації: психологічний аспект»**.

Мета дослідження – дослідити теоретичні аспекти управління конфліктами в організації виробничого типу. Практично дослідити проблему. Розробити рекомендації щодо ефективного управління конфліктами.

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

1. Провести теоретичний аналіз проблеми управління конфліктами;
2. Провести теоретичний аналіз рівня конфліктності особистості;
3. Провести емпіричне дослідження на робочому персоналі ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ»;

4. Здійснити аналіз отриманих результатів, розробити рекомендації щодо зниження рівня конфліктності персоналу.

Об'єкт дослідження: конфлікти в організації.

Предмет дослідження: Управління конфліктами в організації: психологічний аспект.

Гіпотеза дослідження: у зв'язку з кризовою ситуацією в суспільстві підвищився рівень конфліктів в організації. Рівень конфліктності заважає виконувати професійні обов'язки.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних даних для вивчення досліджуваної проблеми; емпіричні: констатувальний та формувальний експерименти. В дослідженні використано такі методики: Методика діагностики показників і форм агресії А. Басса та А. Дарки, методика діагностики К. Томаса для визначення стилю поведінки в конфлікті.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проведено протягом 2025 року. У дослідженні взяли участь 26 співробітників ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ», віком від 22 до 52 років.

Організація дослідження. Дослідження здійснювалось в три етапи.

1. На першому етапі проаналізовано наукову літературу, сформульовано його мету, основні завдання, об'єкт, предмет; визначено сутність базових понять.

2. На другому етапі проведено емпіричне дослідження особливостей за методиками діагностики показників і форм агресії А. Басса та А. Дарки та методиками діагностики К. Томаса для визначення стилю поведінки в конфлікті; розроблено та проведено соціально-психологічний тренінг під назвою «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу».

3. На третьому етапі проведено аналіз ефективності програми індивідуальної психологічної допомоги особам, які опинились у складних життєвих ситуаціях та сформульовано загальні висновки.

Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що: створено і зrealізовано методичну процедуру емпіричного дослідження особливостей зміни при проведенні тестувань К. Томаса та Басса-Дарки. Розроблено програму індивідуальної психологічної допомоги особам для управління конфліктами в організаціях.

Практичне значення одержаних результатів. Матеріали дослідження можуть бути використані психологами в процесі консультативної та психотерапевтичної роботи для допомоги людям у кризових ситуаціях, під час роботи з негативними переживаннями стосовно власної особистості. Основні положення дослідження можуть бути використані в процесі розробки та викладання навчальних курсів «Соціальна психологія», «Психологічна допомога в кризових ситуаціях», «Психологічне консультування», «Психологічна служба», «Практикум з психології».

Структура та обсяг дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів восьми таблиць, тридцяти трьох рисунків, висновків до кожного розділу, загальних висновків, трьох додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Конфлікт, як психологічний феномен

Історія людства зі стародавніх часів свідчить, що конфлікти неминучі, вони існували завжди і будуть існувати доти, поки існує взаємодія людей між собою. Конфлікти визначаються природою самої людини і специфічною діяльністю організацій. Вони можуть нести не лише негативні, алей позитивні функції (призводять до появи здорової конкуренції, допомагають виявити альтернативні думки, знайти додаткові методи прийняття управлінських рішень тощо).

Аналіз сучасних досліджень дозволяє розглядати конфлікт як рушійну силу розвитку особистості, як результат взаємодії суб'єктивних і об'єктивних детермінант (О. Ф. Бондаренко, Р. Дарендорф, М. Дойч, О. О. Єршов, А. Т. Ішмуратов, Л. М. Карамушка, Л. Козер, Г. В. Ложкін, К. Левін, Е. Мейо, Т. Парсонс, Н. І. Пов'якель, К. Хорні, З. Фройд) та засвідчує необхідність більш детального розгляду власне проблеми конфлікту, конфліктних форм поведінки, їх психологічної сутності та умов детермінації [8, 19, 35].

Сучасна психологічна наука розрізняє чотири ключові поняття, які описують психологічний контекст виникнення конфліктів, перш за все, як критичних ситуацій. До критичних ситуацій відносять: стрес, фрустрація, криза, конфлікт. Визначити чітку межу між даними поняттями досить складно.

Аналіз спеціальної літератури, яку ми зібрали, дає підстави стверджувати, що на сьогоднішній день існує декілька підходів до визначення поняття конфлікт, які відображені в Табл. 1.1.1 «Підходи до визначення конфлікту (за матеріалами узагальнення літературних джерел)».

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення конфлікту

Термін	Визначення	Автор
К О Н Ф Л І К Т	Це засіб скидання накопиченої напруги, виконує роль запобіжного клапана, сприяє викиду негативних емоцій і напруженості між сторонами.	Дученко М. М. [12, с. 25]
	Це зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін, взаємодії	Кукуленко-Лук'янець, І. В. [22, с. 72]
	Це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, які пов'язані з гострими негативними емоціями та переживаннями	Петрінко В. С. [39, с. 23]
	Це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень.	Нагаєв В. М. [35, с. 16]
	Це відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.	Миронова О. М. [30, с. 22]
	Це різні види протидії, протиборства осіб і груп з приводу різних цілей, значущих для них, інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність з подолання цих суперечностей/протиріч.	Мекшун Л. М. [29, с. 12] та Дученко М. М. [12, с. 9]

Продовження Таблиці 1.1.1.

Термін	Визначення	Автор
К О Н Ф Л І К Т	Це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.)	Слободянюк А. В. [46, с. 64]
	Це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на основі суперництва; це відсутність взаєморозуміння стосовно різних питань, пов'язане з гострими емоційними переживаннями.	Старовойтенко Н. В. [48, с. 145]
	Це конкуруюча боротьба, яка виникає через дефіцит влади, статусу чи засобів, необхідних для задоволення цінностей, зазіхань і домагань, і які передбачають нейтралізацію, утиснення чи знищення, цілей суперників, і іноді і їх самих.	Ходаківський Є. І. [56, с. 33]

Але ми ще спробуємо надати додаткове поняття з тлумачного словника Шапара В. Б., а саме «конфлікт» – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів; серйозна розбіжність, гостра суперечка. [59, с. 215]. За суттю конфлікт означає суперечність, розбіжність, неузгодженість, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей.

Слово «конфлікт» прийшло в слов'янські мови, в тому числі й українську, з латині, що означає зіткнення («conflictus») і почало вживатись із ХІХ ст. Причинами зіткнень можуть бути найрізноманітніші проблеми життя: матеріальні ресурси, життєві настанови, владні повноваження, статусно-рольові відмінності в соціальній структурі, емоційно-психологічні відмінності особистостей тощо [39, с. 23].

Розвиток суспільства, людини, її діяльності, взаємодії із соціальним середовищем, міжособистісних взаємин у громаді пов'язаний із суперечностями, загострення яких сприяє появі конфлікту. Уникнути його неможливо, але позбутися деструктивних наслідків людина спроможна шляхом його конструктивного розв'язання.

З психологічної точки зору конфлікт є загострення міжособистісних стосунків, внутрішньо-особистісних суперечностей, зіткнення особистісних вірувань, позицій, потреб різних індивідів, їхніх амбіцій [39, с. 23].

Існують три характерні ознаки конфлікту:

- наявність ситуації, яку сприймають учасники як конфліктну;
- неподільність об'єкта конфлікту між учасниками конфліктної взаємодії;
- бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із ситуації що склалася.

Всі конфлікти мають свої функції і їх, умовно, можна поділити на два типи, а саме:

- позитивні;
- негативні.

Більш детальне пояснення даних видів функцій конфліктів подаємо нижче в Табл. 1.1.2 «Функції конфліктів».

Таблиця 1.1.2

Функції конфліктів

п/н	Позитивні функції конфліктів	Негативні функції конфліктів
1	встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп	великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті

Продовження Таблиці 1.1.2.

п/н	Позитивні функції конфліктів	Негативні функції конфліктів
2	розрядка напруги між конфліктуєчими сторонами; діагностика можливостей опонентів	плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
3	згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	вороже ставлення до переможених
4	джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
5	удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
6	виявлення управлінських проблем в організації	складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Таблицю складено та адаптовано на основі поданої інформації із книги, автор Нагаєв В. М. [35, с. 18].

Для ефективного вирішення конфліктів потрібно підбирати конкретні методи і форми залежно від того чи іншого виду конфлікту, а для цього необхідно вміти своєчасно визначати до якого виду він відноситься. Використовуючи ситуаційний підхід, організація має можливість економити ресурси, що позитивно позначиться на ефективності її діяльності. Для цього потрібно знати і розуміти, які саме види конфліктів бувають. Наведемо класифікацію видів конфліктів у залежності від ряду факторів (Рис. 1.1.).

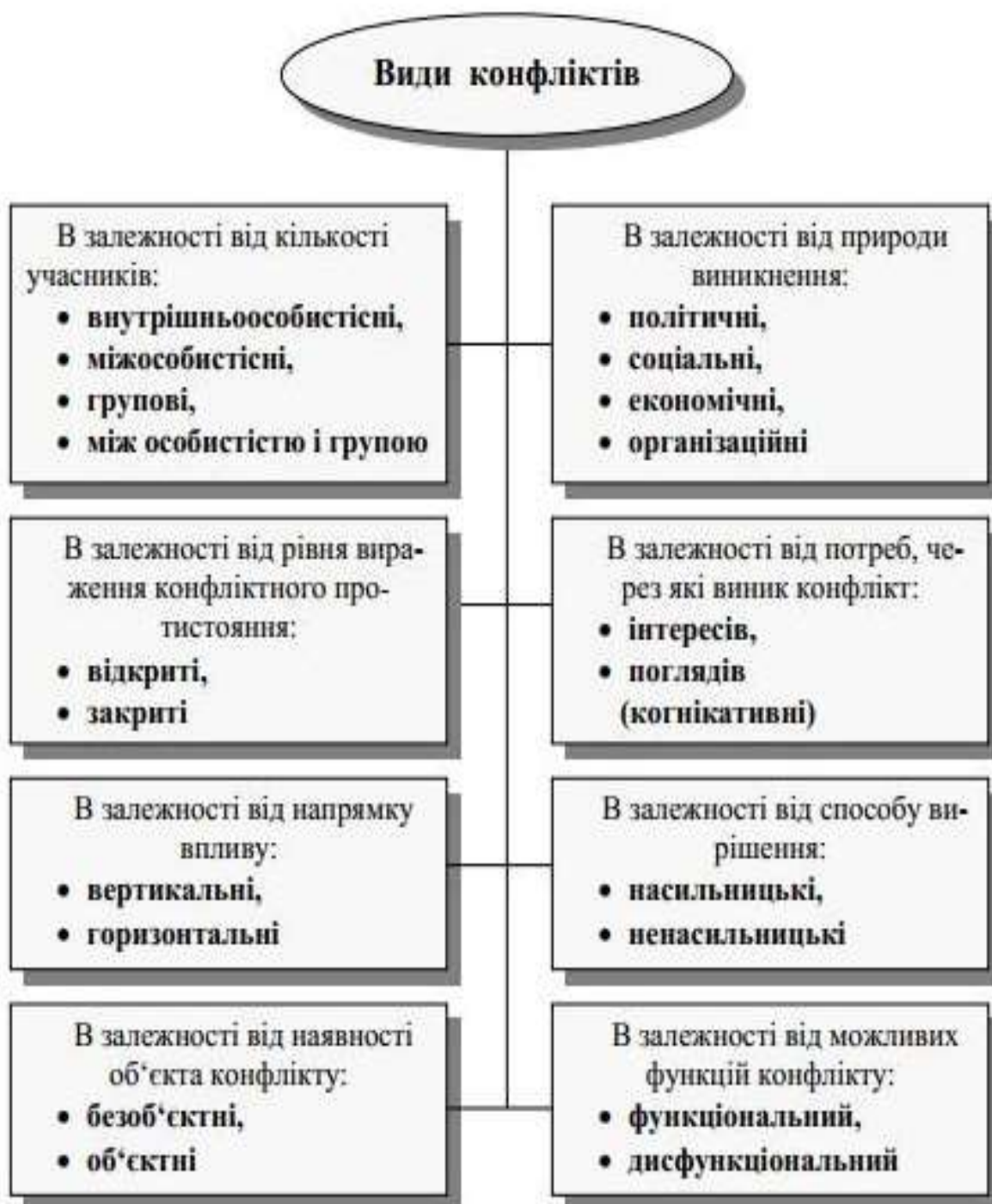


Рис. 1.1. «Класифікація видів конфліктів» [35, с. 20].

Що ж стосується типів конфліктів, то тут теж можливо виділити таку типологію, а саме:

- за складом і кількістю конфліктуючих сторін або учасників;
- за проблемно-діяльнісною ознакою;
- за часом протікання конфлікту;

- за змістом конфлікту;
- за тенденцією до перетворень і можливостями вирішення конфлікту;
- за мірою гостроти протиріч;
- за мірою інтенсивності конфлікту [22, с. 74].

1.2. Управління конфліктами, як основна складова ефективної системи менеджменту організації

Управління конфліктами є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, оскільки конфлікти неминучі в умовах командної роботи, багато задачності та динамічного бізнес-середовища. Якщо не вирішувати конфлікти вчасно, то вони будуть негативно впливати на продуктивність праці, плинність кадрів та фінансові показники підприємства. Навпаки, ефективне управління конфліктами та своєчасне їх розв'язання, у разі виникнення, допомагає створити сприятливе робоче середовище, зменшити стрес і підтримувати позитивний настрій співробітників, а також сприяти раціональному використанню ресурсів та покращенню бізнес-процесів. Отже, вміння запобігати конфліктам або конструктивно їх вирішувати є однією з ключових навичок сучасного менеджера.

Питання управління конфліктами є предметом дискусій багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які проводили дослідження щодо впливу конфліктів на ефективність менеджменту, кадрову безпеку тощо. До їх числа слід віднести: В. Воронкова, А. Донченко, М. Пірен, Л. Савчук, Т. Титаренко, Н. Чепелева [27, с. 2]. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньо-особистісних конфліктів зроблено в роботах Л. Бурлачук, Н. Максимової, Л. Орбан-Лембрик. Зв'язок внутрішньо-особистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях В. Ващенко, Н. Коломинського [27, с. 3]. Дані науковці та практики вивчають

вплив конфліктів на економічні показники діяльності підприємств та морально-психологічний клімат в колективі, а також на загальну результативність бізнесу.

Українські дослідники, такі як В. В. Боковець та В. В. Соколовська, також активно вивчають це питання, зосереджуючись на управлінні конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом, проте їх роботи частіше мають теоретичний характер [4].

Конфлікти виникають з різних причин в організаціях, але можемо розбити їх на три типи, а саме:

- перший тип – це конфлікт цілей, коли сторони конфлікту по-різному бачать бажаний стан об'єкта у майбутньому;
- другий тип – це конфлікт пізнання, коли в конфлікуючих сторін розходяться погляди, ідеї і думки по розв'язуваній проблемі;
- третій тип – це емоційний конфлікт, який з'являється, коли в учасників в основі міжособистісних відносин лежать різні почуття та емоції [27, с. 4].

Серед основних джерел виникнення організаційних конфліктів можна відзначити багато ситуацій, які саме можуть провокувати непорозуміння, але надамо більш детальний опис ситуацій, а саме:

- ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати терміново і практично в одні і ті ж терміни [3, с. 178];
- ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони припускають відсутність чіткого розподілу обов'язків всередині колективу, а також відповідальності за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників зобов'язань. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається обмеження інтересів працівника [3, с. 178];

- ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих. Відомо, що чим більше працівників, тим важче їх контролювати. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують [3, с. 178];

- ситуації, які передбачають невизначеність організаційно-технологічних зв'язків. Вони припускають наявність налагоджених взаємозв'язків між функціональним розподілом обов'язків залежно від положення в структурі виробництва. Відповідно конфліктна ситуація виникає через слабку збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт [3, с. 178];

- ситуації, які передбачають ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через постійне психічне перенапруження, фізичне стомлення, які наслідком відсутності відпочинку та морального навантаження і супроводжуються помилками у робочому процесі [3, с. 178];

- ситуації, які виникають через недоліки індивідуальному стилі управління, зокрема, якщо в процесі організації діяльності використовуються деякі різновиди директивного (авторитарного) або ліберального стилю. Ситуації, які виникають через неправильну оцінку результатів праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через образу співробітника, яка згодом переростає від відсутності інтересу до роботи до різкого зниження продуктивності праці [3, с. 179].

Всі ці ситуації є досить типовими в практиці підприємств і потенційними джерелами конфліктів. Виникнення конфліктів пов'язане з різного роду протиріччями. В організаціях вони в основному виникають через розбіжності в поглядах між співробітниками різних посад, викликані як особистісними характеристиками, так і умовами роботи.

Існує безліч причин виникнення конфліктів. Причини конфліктів – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов викликають його [13, с. 56].

Так в книзі, за авторами Березовської Л. І., Юркова О. С. причини конфліктів діляться на два види – об’єктивні та суб’єктивні [2, с. 61].

Об’єктивні причини виникнення конфліктів обумовлені дією об’єктивних і організаційно-управлінських факторів. Вони приводять, перш за все, до конструктивних конфліктів, що виникають в діловій сфері [2, с. 62].

Суб’єктивні причини виникнення конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями і безпосередньою взаємодією людей під час об’єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб’єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неухважність чи проблеми зі швидким розумінням [2, с. 65].

Розглянемо більш детально виникнення і розвиток підгруп причин конфліктів в Табл. 1.2.1. «Підгрупи причин конфліктів».

Таблиця 1.2.1

Підгрупи причин конфліктів

п/н	Термін підгрупи	Визначення
1	об’єктивні	<ul style="list-style-type: none"> • обмеженість ресурсів; • розходження з метою; • взаємозалежність завдань; • відсутність об’єктивних критеріїв оцінювання робіт; • незадовільні комунікації; • зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей.

Продовження Таблиці 1.2.1

п/н	Термін підгрупи	Визначення
2	Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • недоліки управління; • нечітко визначені права і обов'язки; • структурні чинники; • неритмічність і нестабільність режиму праці; • невдоволеність працівників своєю діяльністю; • упущення в технології; • несприятливі умови праці (шум, загазованість, вібрація, протяги, дискомфортна температура на робочому місці та ін.)
3	Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> • психологічна несумісність працівників; • маніпулювання; • невідповідність слів, оцінок, вчинків очікуванням.
4	Особистісні	<ul style="list-style-type: none"> • конфліктність особистості; • характерологічні фактори; • особистісні особливості учасників конфлікту.

Таблицю складено та адаптовано на основі поданої інформації із книги, автори Березовська Л. І., Юрков О. С. [2, с. 62-65].

Для того, щоб уміти управляти конфліктами, слід розпізнавати негативні прийоми ділових контактів такі як: демонстративний, ригідний, некерований, надто точний, безконфліктний, цілеспрямовано конфліктний [54, с. 87]. Дані типи опишемо та наведемо в більш характерних особливостях. Їх носії – «волокітники», демагоги, ледарі і просто недисципліновані люди. Нижче наведемо типологію конфліктних особистостей в Табл. 1.2.2. «Типологія конфліктних особистостей».

Таблиця 1.2.2.

Типологія конфліктних особистостей

Тип	Характерні особливості	
	Стереотипи поведінки	Адаптивні можливості
Демонстративний	Більш емоційний, ніж раціональний. Намагається позитивно виглядати в очах інших, бути в центрі уваги.	Здатен до ситуативного пристосування, планування діяльності у відповідності з обставинами; не доводить плани до повної реалізації.
Ригідний	Має завищену самооцінку; постійно вимагає підтвердження своєї значущості; некритично ставиться до своєї поведінки.	Адаптивний потенціал низький; нечутливий до думок оточуючих; не враховує ситуативні зміни; висока чутливість до несправедливості.
Некерований	Поведінка агресивна; має завищену самооцінку; вимагає підтвердження своїх власних досягнень.	Поведінка агресивна; має завищену самооцінку; вимагає підтвердження своїх власних досягнень.
Надто точний	Надто вимогливий до виконання деталей роботи; надає занадто великого значення зауваженням; глибоко переживає свої прорахунки; схильний до психосоматичних девіацій.	Виявляє підвищену стурбованість; неадекватний в оцінці стосунків; зовнішньо стриманий.
Безконфліктний	Нестабільний в оцінках і думках; занадто спрямований на компроміс; слабо розвинуті вольові якості; поверхово оцінює вчинити, як свої, так і чужі.	Схильний до внутрішніх протиріч; націлений на короткочасний успіх; прогностичність розвинута недостатньо; залежить від думок оточуючих, особи во лідерів.

Продовження Таблиці 1.2.2

Тип	Характерні особливості	
	Стереотипи поведінки	Адаптивні можливості
Цілеспрямовано конфліктний	Конфлікт для нього – засіб для досягнення цілей; схильний до маніпуляцій у взаємо-стосунках; володіє технікою спілкування у дискусіях; є активним учасником конфліктів.	Дії в конфлікті сплановані, варіанти прораховані; позиції оцінюються.

Таблицю складено та адаптовано на основі поданої інформації із книги, автор Фесенко Г. Г. [54, с. 87].

Відмінності конфліктів за ситуаціями, учасниками, типами поведінки та причинами, що їх викликають, дають можливість аналізувати особливості та специфіку самої конфліктної ситуації. Виходячи з такого аналізу, можна обирати адекватний спосіб врегулювання конфліктів.

1.3. Підходи до формування ефективної поведінки для менеджерів в конфліктах

Формування ефективної поведінки для менеджерів є важливим завданням, яке виконують ейчари, психологи, супервізори. Так автори Березовська Л. І., Юрков О. С. вважають, що управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому [2, с. 87].

Внутрішній аспект передбачає вживання технологій ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті. Зовнішній аспект відображає управлінську діяльність з боку керівника (менеджера) або іншого суб'єкта управління щодо конкретного конфлікту.

Регулювання конфлікту полягає у тому, щоб добитися признання конфліктуючими суб'єктами реальності конфлікту, нагадати їм про

дотримання коректності поведінки, використовувати всі технології регулювання конфліктів.

Також автори Березовська Л. І., Юрков О. С. вважають, що зміст технологій врегулювання конфліктів поділяються на чотири типи: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні [2, с. 88].

Для того, щоб знати технології регулювання конфліктів та вміло їх використовувати, потрібно знати їх зміст. Більш детально розглянемо технології регулювання нижче, а саме:

- інформаційні – ліквідація дефіциту інформації, виключення неправдивої інформації, усунення чуток;
- комунікативні – організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії і їх прихильниками;
- соціально-психологічні – робота з неформальними лідерами, зниження соціальної напруги і укріплення позитивного мікроклімату;
- організаційні – вирішення кадрових питань, використання методів заохочення і покарання.

Також до формування ефективної поведінки для менеджерів є важливим знанням, щодо саме шляхів врегулювання конфліктів. Так автор Фесенко Г. Г. вважає, що ці знання безпосередньо залежать від картографії конфлікту [54, с. 90]. Розглянемо цю розробку картографії конфлікту, що саме вона в собі передбачає:

- Усвідомлення проблеми конфлікту;
- Пошук справжньої причини конфлікту;
- Визначення дійсних учасників конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи тощо);
- Аналіз потреб та психологічних побоювань учасників конфлікту; існуючих до конфліктної ситуації міжособистісних стосунків учасників конфлікту; ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участі у ньому, але зацікавлені у позитивному його вирішенні [54, с. 90].

Методика управління конфліктами вимагає від менеджера використання трьох стратегій:

- прогнозування конфліктів;
- попередження і профілактика конфліктів;
- регулювання і вирішення конфліктів [2, с. 125].

Тактика управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з тими чи іншими феноменами, що виникають у процесі роботи менеджера. Наприклад, на міжособистісному рівні рекомендується:

- пам'ятати, що у конфлікті у людини домінує не розум, а емоції, які можуть призвести до афекту;
- дотримуватися багатоальтернативного підходу, не заперечувати пропозиції партнера;
- у центрі уваги тримати проблему, а не психологічний вимір стосунків;
- уникати констатації негативних емоційних станів партнера;
- контролювати власні емоції і дати вихід емоціям іншої людини [54, с. 90].

У розв'язанні конфлікту менеджер може використовувати наступні стилі поведінки:

- суперництва;
- співпраця;
- компроміс;
- пристосування;
- уникання [див. дод. А].

Також даний автор Фесенко Г. Г. вважає, що психологічні прийоми приглушення конфлікту базуються на використанні основних п'яти принципів, а саме:

- виходу почуттів;
- емоційного відшкодування;
- авторитетного третього;
- оголеної агресії;
- розширення духовного обрію [54, с. 91].

Отже, підбиваючи підсумки, можемо навести ті основні пункти, які саме уміння має знати та ефективно використовувати менеджер для того, щоб ефективно управляти конфліктами:

1. Розпізнавати приховані інтереси та потреби людей.
2. Виявляти «важких» у спілкуванні людей.
3. Використовувати прийоми спілкування, що дають вихід емоціям.
4. Ідентифікувати типи конфліктогенних людей.
5. Володіти прийомами приглушення конфлікту.
6. Вміти складати картографію конфлікту.
7. Продуктивно використовувати результати конфлікту.

Висновки до першого розділу

У першому підрозділі роботи було здійснено детальний теоретичний аналіз поняття конфлікту, що дозволило окреслити його основні характеристики та сутність. Зокрема, ми розглянули не лише саму природу конфлікту, а й визначили основні ознаки, за якими можна ідентифікувати конфліктні ситуації. Крім того, було досліджено функції конфлікту, що дозволяє зрозуміти, як саме цей феномен може виконувати роль стимулювання змін, виявлення різних точок зору і навіть допомагати в уточненні ролей і завдань учасників конфлікту. Окремо були розглянуті види та типи конфліктів, які можна класифікувати за різними ознаками, що дозволяє значно полегшити їхнє розуміння і допомагає при визначенні ефективних шляхів вирішення таких ситуацій.

Другий підрозділ був спрямований на вивчення управління конфліктами в організаціях, зокрема, на аналіз причин, що призводять до виникнення конфліктних ситуацій. Тут нами було розглянуто як індивідуальні, так і групові фактори, що є основними рушіями конфліктів. Важливим аспектом дослідження стала типологія конфліктних особистостей та підгруп причин, що дозволяє точніше визначити джерела виникнення проблем і запропонувати ефективні методи їхнього вирішення. Було також звернено увагу на те, що управлінці повинні ретельно аналізувати контекст і природу конфліктів, аби правильно оцінити ситуацію та вибрати найбільш підходящий метод регулювання.

У третьому підрозділі роботи нами було детально проаналізовано підходи до формування ефективної поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях. Вивчення технологій і методик регулювання конфліктів є надзвичайно важливим для розуміння того, як менеджери можуть керувати конфліктами, зберігаючи продуктивність організації та сприяючи збереженню здорових міжособистісних відносин. Описані методики дозволяють не лише вирішувати конфлікти, але й уникати їх в майбутньому.

Загалом, результат теоретичного аналізу проблеми управління конфліктами дає змогу зробити висновок, що конфлікт є складним і багатогранним психологічним феноменом, який може проявлятися в різних сферах людської діяльності. Зокрема, в організаціях він може бути як рушієм змін і вдосконалення, так і джерелом напруженості та деструкції. Важливим є те, що конфлікти не завжди мають негативний вплив, і в багатьох випадках можуть сприяти виявленню нових підходів, оптимізації робочих процесів та поліпшенню взаємодії між співробітниками. Водночас їх успішне вирішення залежить від правильно обраної стратегії управління, яка має базуватися на глибокому розумінні природи конфлікту та застосуванні відповідних технологій і методик, що допомагають уникнути або зменшити негативні наслідки конфліктів.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ»

2.1. Організація дослідження

Нами було організовано дослідження, яке проходило на базі підприємства ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» у період з вересня 2024 року по березень 2025 року.

На першому етапі (вересень – жовтень 2024 року) проводився теоретичний аналіз наукових джерел з питань конфліктології, організаційної психології та управління конфліктами. Було досліджено праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що висвітлюють типологію конфліктів, їх причини та стратегії подолання. Особливу увагу приділено класичним теоріям Бортун Б. О. [5] та Кукуленко-Лук'янець І. В. [22] щодо стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. Основними джерелами стали наукові статті, що розміщені у відкритих електронних бібліотеках та академічних базах даних.

Другий етап (листопад – грудень 2024 року) передбачав відбір методик дослідження та їх адаптацію до специфіки організаційного середовища підприємства ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ». Для оцінки особливостей поведінки працівників у конфліктних ситуаціях було обрано тест Томаса-Кілмана, який дозволяє визначити домінуючий стиль поведінки в конфлікті, та методику Басса-Дарки, що спрямована на діагностику рівня агресивності та її форм у професійному середовищі.

Третій етап (січень – лютий 2025 року) включав безпосереднє проведення емпіричного дослідження серед працівників підприємства. Експериментальну вибірку склали 26 менеджерів середній вік 30 років, стать кількість чоловіків склала 10 людей, а кількість жінок склала 16 людей. Досвід роботи в даному підприємстві склав від 1 року до 10 років. Вибірка

дослідження була обрана з урахуванням цільової аудиторії, якою є менеджери з переважаючими негативними стилями конфлікту. Респонденти були обрані на основі їх досвіду та знань у даній галузі, кожен з них, має посаду менеджера відділу продажів та менеджера відділів МТЗ (матеріально-технічного забезпечення). Це забезпечило нам достатню експертність і відповідність результатів дослідження.

Дослідження проводилося у формі індивідуального тестування та анкетування, що дозволило отримати як кількісні, так і якісні дані щодо конфліктної поведінки та рівня агресивності респондентів. ми провели одразу два тестування, а саме:

- тест К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»;
- тест Басса-Дарки «Діагностика показників і форм агресії».

Вибір способів опитувань (у нашому випадку – використання платформи АІС «Я-ПСИХОЛОГ» і розсилка) має свої обґрунтування. Ось деякі аспекти, які можуть пояснити ці рішення: вони містили запитання, спрямовані на отримання конкретної інформації про визначення ефективності проведеного тренінгу, за допомоги тестування. Дані опитування були структуровані і мали зрозумілий та послідовний формат. Вони містили питання, що дозволяли отримати конкретні відповіді, числові дані та оцінки. Використання платформи АІС «Я-ПСИХОЛОГ» дозволяє легко розсилати анкету респондентам через електронну пошту або посилення. Це спростило процес збору відповідей та забезпечило високу швидкість збору даних. Платформа АІС «Я-ПСИХОЛОГ» надає можливість забезпечити анонімність респондентів, якщо це було необхідним для дослідження. Це може сприяти більш відкритим і чесним відповідям. Тож в нашому випадку були забезпечені анонімність та конфіденційність даних, що забезпечує об'єктивність результатів.

Після чого на початку лютого 2025 р. ми провели СПТ розроблений саме для ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ», який мав назву «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу», але для того, щоб зрозуміти чи мав тренінг вплив на обрану нами аудиторію, нами було проведено повторне опитування психологічних тестувань К. Томаса та Басса-Дарки.

Крім того, у межах цього етапу було проведено спостереження за менеджерами компанії. Це дало змогу оцінити реальну поведінку працівників у конфліктних ситуаціях і перевірити відповідність отриманих результатів тестування їхнім діям у професійному середовищі. Спостереження показали, що деякі менеджери схильні до конструктивного вирішення конфліктів, використовуючи стратегії співпраці та компромісу, тоді як інші періодично демонструють конкурентний стиль поведінки. З метою глибшого розуміння ставлення працівників до конфліктів було проведено інтерв'ю з одним із менеджерів компанії — Вадимом. Він був обраний через активну участь у робочих процесах та регулярну взаємодію з колективом. Інтерв'ю включало наступні питання:

1. Як вас звати?
2. Чи часто ви відчуваєте, що назріває конфліктна ситуація?
3. Чи вважаєте ви себе конфліктною людиною?
4. Які стратегії ви використовуєте для вирішення конфліктів?
5. Як, на вашу думку, керівництво може допомогти знизити рівень конфліктності в колективі?

Вадим зазначив, що рідко стикається з відкритими конфліктами, проте визнає, що в робочих умовах періодично виникають напружені ситуації. Він відзначив, що намагається уникати ескалації, використовуючи стратегії компромісу та співпраці. Також він підкреслив важливість ефективної комунікації між працівниками як ключового фактору для зменшення конфліктності в організації.

Четвертий етап (березень 2025 року) був присвячений аналізу отриманих даних, статистичній обробці результатів та їхньому інтерпретуванню. Основною метою аналізу було визначення найбільш поширених стратегій управління конфліктами серед працівників підприємства та розробка рекомендацій щодо оптимізації конфліктної взаємодії в колективі.

Таким чином, дослідження організаційних конфліктів у ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» проводилося у кілька етапів, кожен з яких був спрямований на глибоке вивчення психологічних аспектів конфліктів та формування практичних рекомендацій для керівників і співробітників організації.

2.2. Психологічна діагностика менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» з метою встановлення стилю поведінки в конфлікті

Для того, щоб психологічно продіагностувати менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» і встановити стилі поведінки в конфлікті, нами було проведено тестування, а саме тест на визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К. Томаса). Тому судячи з отриманих відповідей від респондентів, в цьому підрозділі нами буде проведено аналіз результатів опитування стилів поведінки в конфліктних ситуаціях.

Інструкція передбачає в собі тридцять пунктів, на кожний з яких надано по два варіанти відповідей, з яких респонденти мають вибрати один варіант, який більшою мірою відповідає їх поглядам. Дане тестування «розбито» на варіант відповіді «А» та «Б». Тому нижче ми будемо подавати дане тестування з варіантами відповідей «А» та «Б», а також позначати в діаграмі загальну кількість відповідей у відсотковому відношенні, саме опитаних нами співробітників ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ».

Порівняємо перший варіант відповідей тестування, а саме де: «А – іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання» та «Б – краще ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми згодні». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.1.

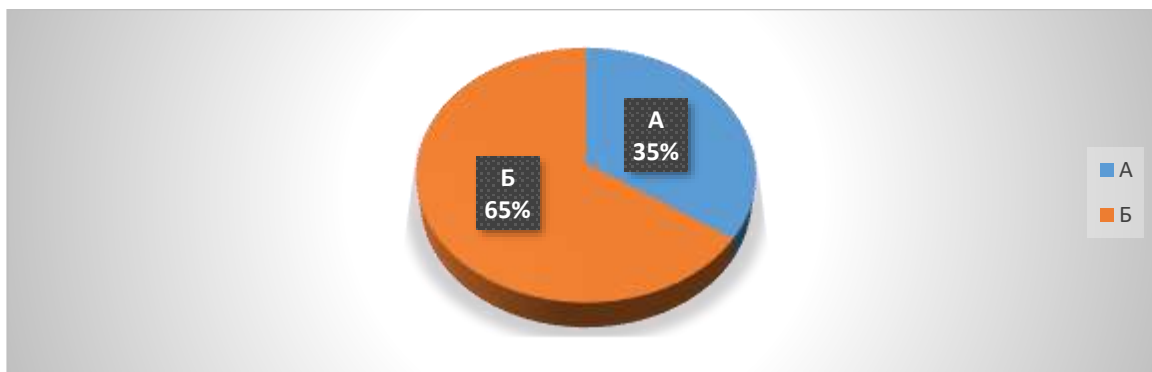


Рис. 2.2.1. «Результати аналізу відповідей респондентів на перше питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 35% та відповіді «Б» 65%.

Порівняємо другий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся знайти компромісне рішення» та «Б – я намагаюся залагодити справу з урахуванням усіх інтересів іншого та моїх власних». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.2.

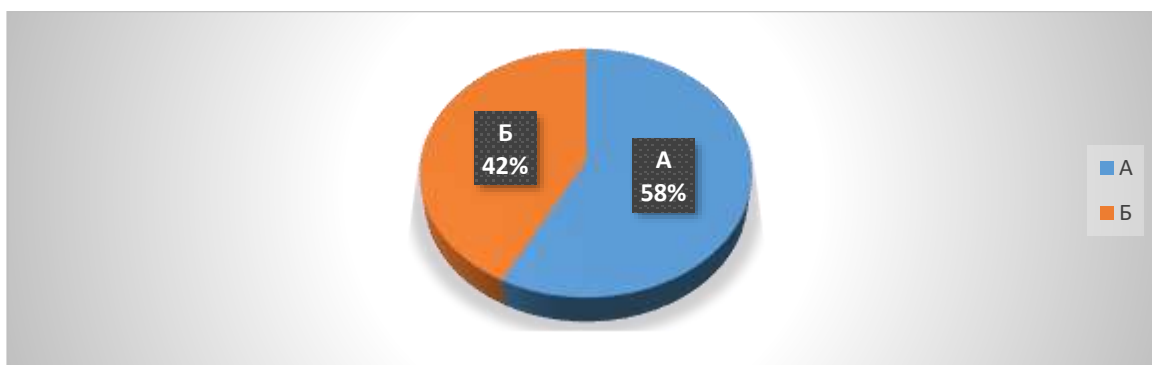


Рис. 2.2.2. «Результати аналізу відповідей респондентів на друге питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 58% та відповіді «Б» 42%.

Порівняємо третій варіант відповідей тестування, а саме де: «А – зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого» та «Б – я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.3.

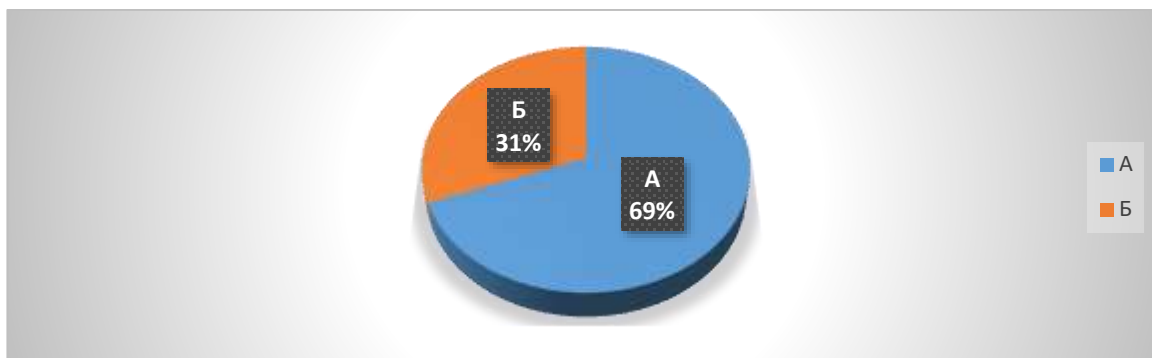


Рис. 2.2.3. «Результати аналізу відповідей респондентів на третє питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 69% та відповіді «Б» 31%.

Порівняємо четвертий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся знайти компромісне рішення» та «Б – іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.4.

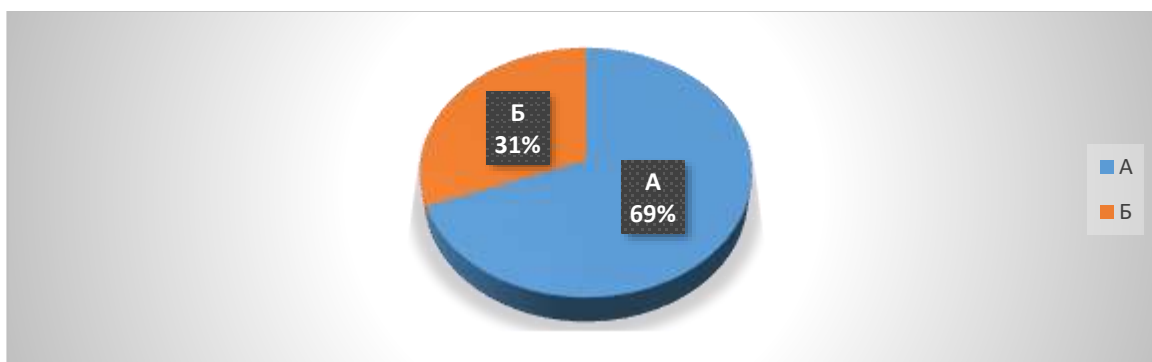


Рис. 2.2.4. «Результати аналізу відповідей респондентів на четверте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 69% та відповіді «Б» 31%.

Порівняємо п'ятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – улагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого» та «Б – я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.5.

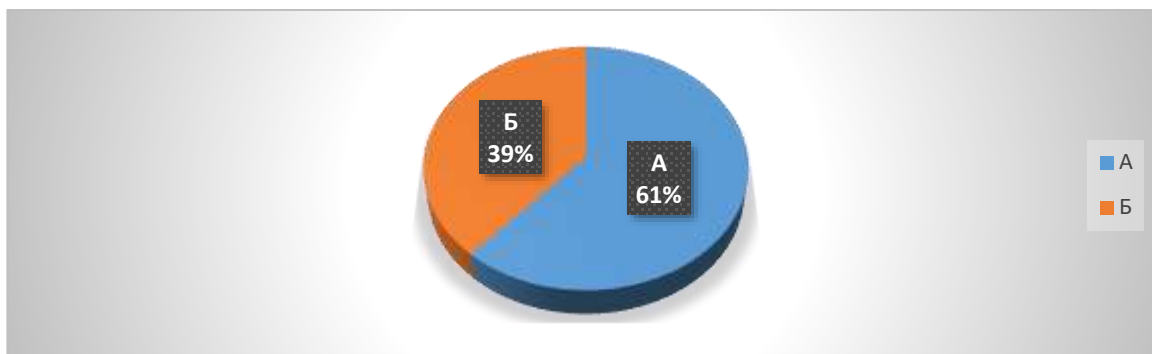


Рис. 2.2.5. «Результати аналізу відповідей респондентів на п'яте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 61% та відповіді «Б» 39%.

Порівняємо шостий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся уникнути неприємностей для себе» та «Б – я намагаюся досягти свого». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.6.

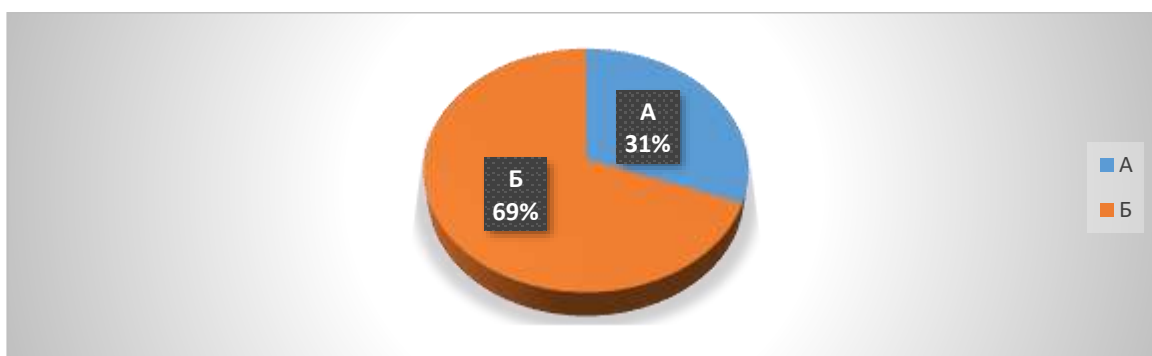


Рис. 2.2.6. «Результати аналізу відповідей респондентів на шосте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 31% та відповіді «Б» 69%.

Порівняємо сьомий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його

остаточно» та «Б – я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти бажаного». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.7.

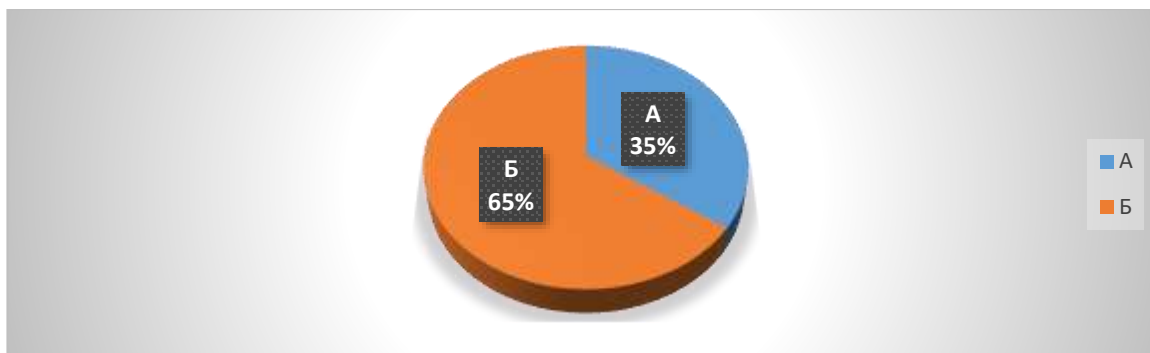


Рис. 2.2.7. «Результати аналізу відповідей респондентів на сьоме питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 35% та відповіді «Б» 65%.

Порівнюємо восьмий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого» та «Б – я насамперед намагаюся ясно визначити те, в чому полягають спільні інтереси». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.8.

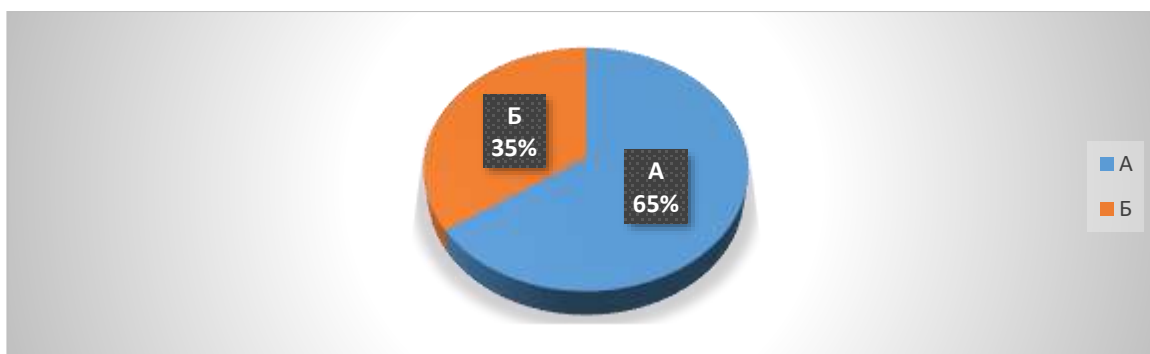


Рис. 2.2.8. «Результати аналізу відповідей респондентів на восьме питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 65% та відповіді «Б» 35%.

Порівнюємо дев'ятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають» та «Б – я докладую зусиль, щоб досягти свого». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.9.

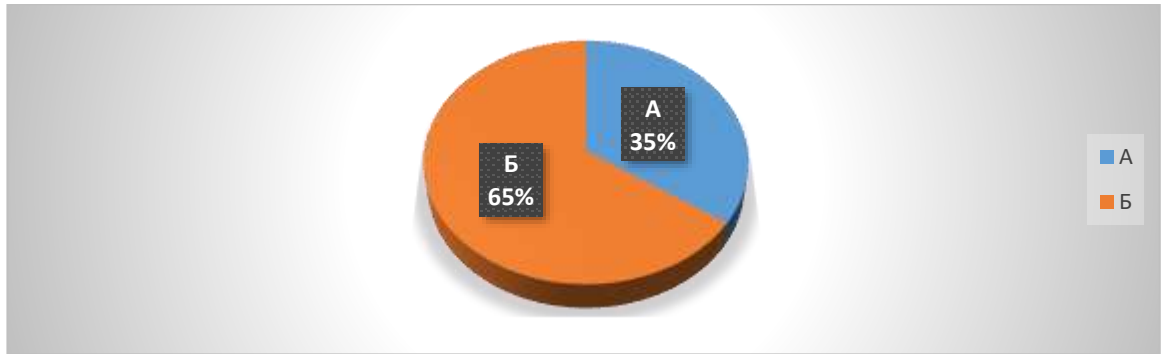


Рис. 2.2.9. «Результати аналізу відповідей респондентів на дев'яте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 35% та відповіді «Б» 65%.

Порівняємо десятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я твердо прагну досягти свого» та «Б – я намагаюся знайти компромісне рішення». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.10.

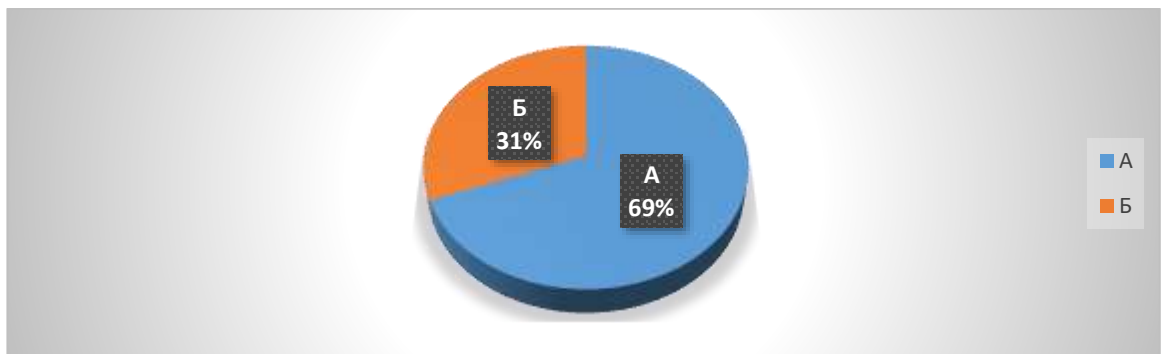


Рис. 2.2.10. «Результати аналізу відповідей респондентів на десяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 69% та відповіді «Б» 31%.

Порівняємо одинадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – насамперед я намагаюся ясно визначити, у чому полягають спірні питання» та «Б – я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.11.

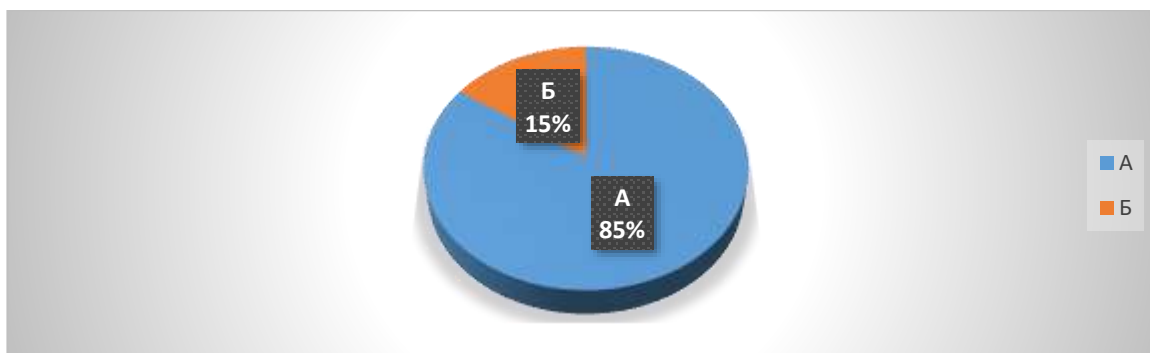


Рис. 2.2.11. «Результати аналізу відповідей респондентів на одинадцятье питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 85% та відповіді «Б» 15%.

Порівняємо дванадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки» та «Б – я даю можливість іншим залишитись при своїй думці, якщо вони теж йдуть мені назустріч». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.12.

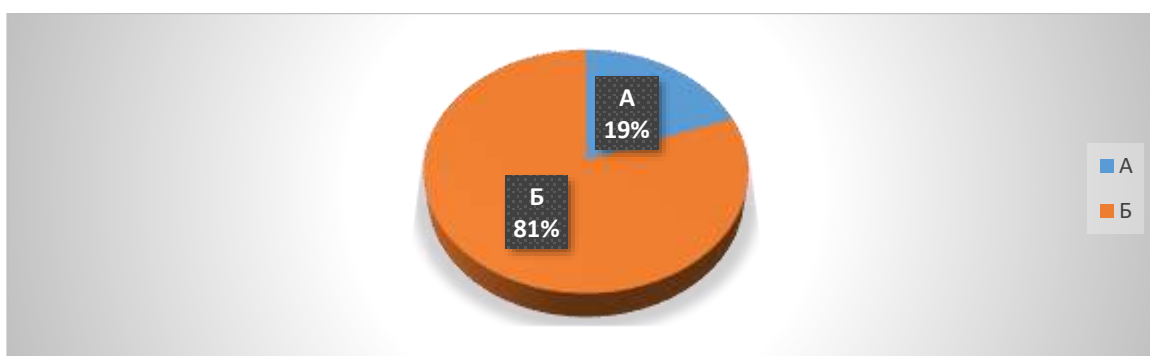


Рис. 2.2.12. «Результати аналізу відповідей респондентів на дванадцятье питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 19% та відповіді «Б» 81%.

Порівняємо тринадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я пропоную компромісний варіант» та «Б – я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.13.

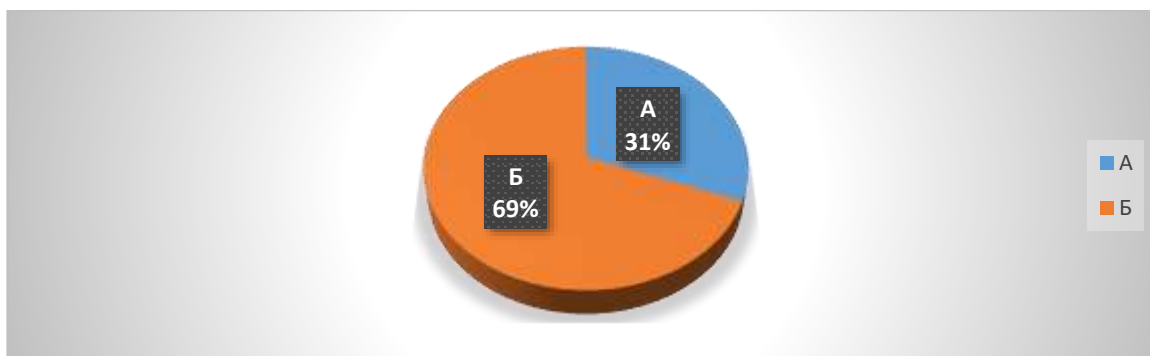


Рис. 2.2.13. «Результати аналізу відповідей респондентів на тринадцяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 31% та відповіді «Б» 69%.

Порівняємо чотирнадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я повідомляю іншого про свою точку зору і питаю про його думку» та «Б – я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.14.

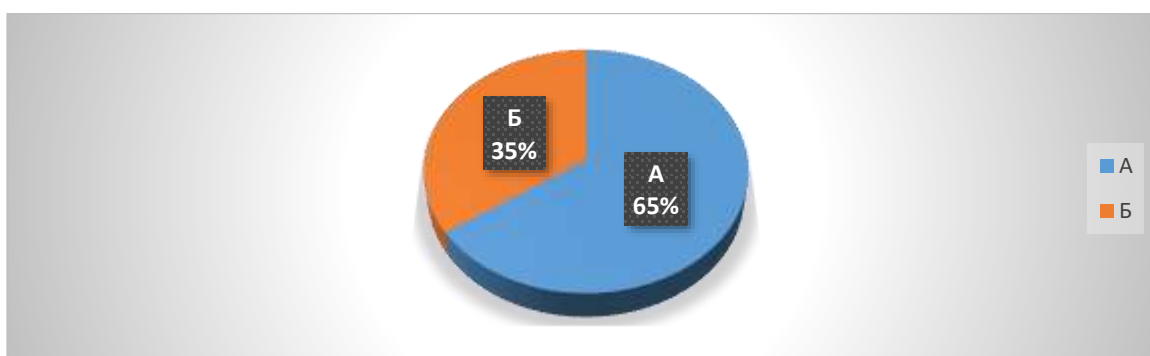


Рис. 2.2.14. «Результати аналізу відповідей респондентів на чотирнадцяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 65% та відповіді «Б» 35%.

Порівняємо п'ятнадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки» та «Б – я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.15.

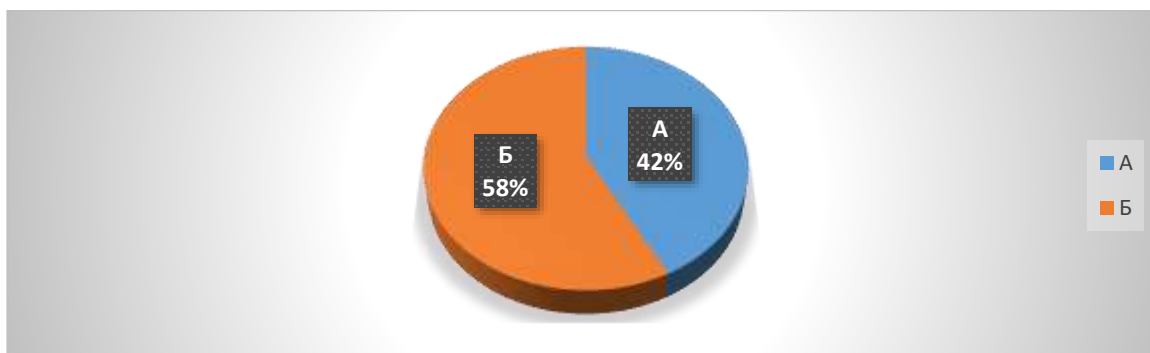


Рис. 2.2.15. «Результати аналізу відповідей респондентів на п'ятнадцяте питання тесту»

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 42% та відповіді «Б» 58%.

Порівняємо шістнадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся не зачепити почуттів іншого» та «Б – я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.16.

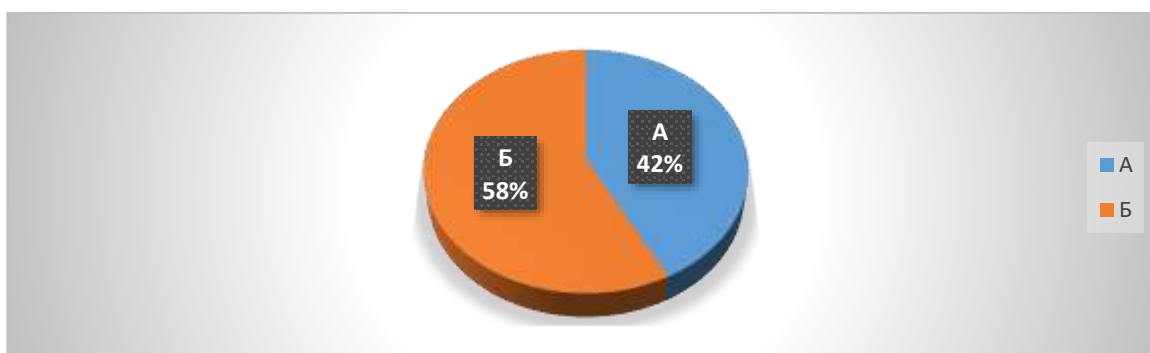


Рис. 2.2.16. «Результати аналізу відповідей респондентів на шістнадцяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 42% та відповіді «Б» 58%.

Порівняємо сімнадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого» та «Б – я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.17.

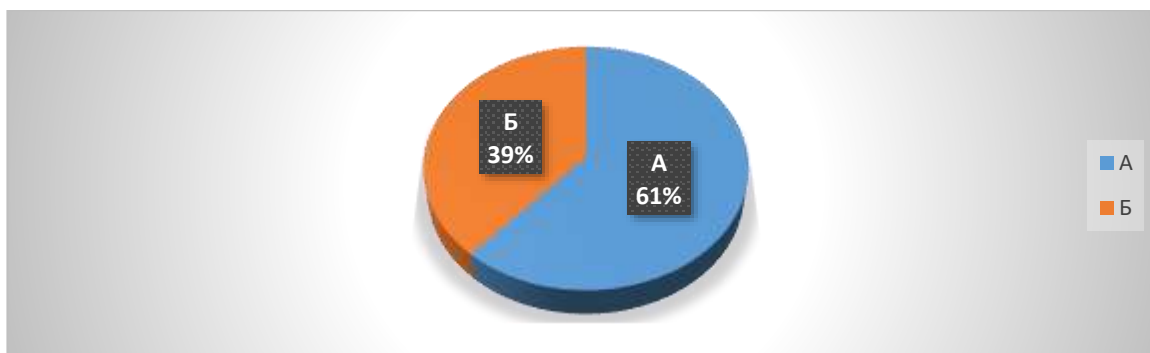


Рис. 2.2.17. «Результати аналізу відповідей респондентів на сімнадцяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 61% та відповіді «Б» 39%.

Порівняємо вісімнадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість наполягти на своєму» та «Б – я даю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.18.

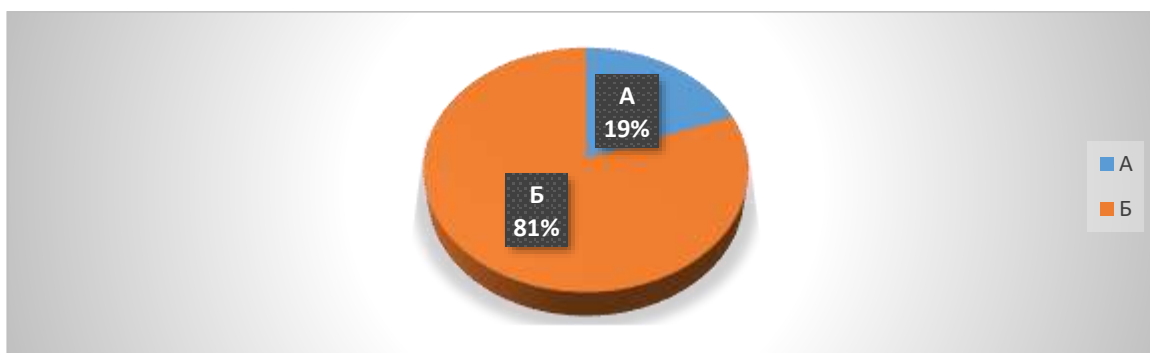


Рис. 2.2.18. «Результати аналізу відповідей респондентів на вісімнадцяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 19% та відповіді «Б» 81%.

Порівняємо дев'ятнадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені питання та інтереси» та «Б – я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.19.

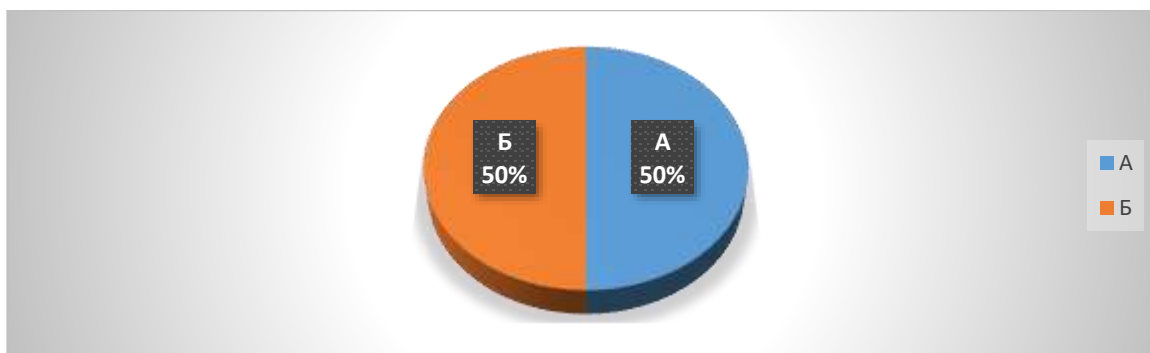


Рис. 2.2.19. «Результати аналізу відповідей респондентів на дев'ятнадцяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 50% та відповіді «Б» 50%.

Порівняємо двадцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся негайно подолати наші розбіжності» та «Б – я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод та втрат для обох сторін». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.20.

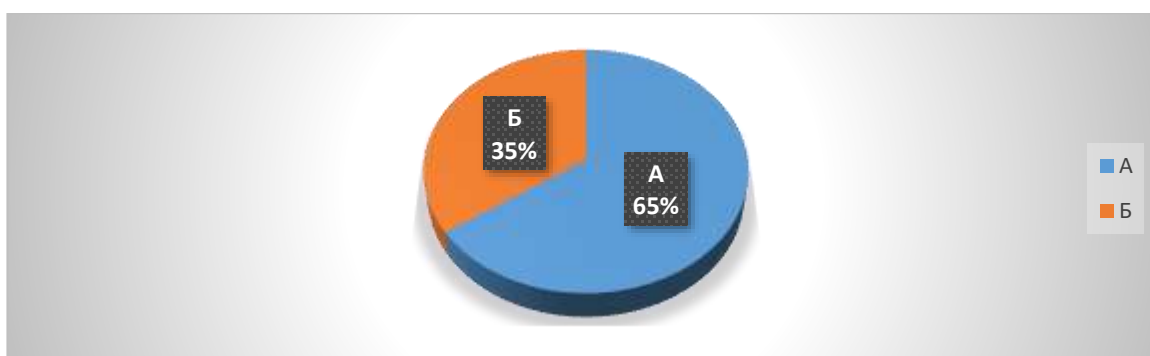


Рис. 2.2.20. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцяте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 65% та відповіді «Б» 35%.

Порівняємо двадцять перший варіант відповідей тестування, а саме де: «А – ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого» та «Б – я завжди схильюся до прямого обговорення проблем та їх спільного вирішення». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.21.

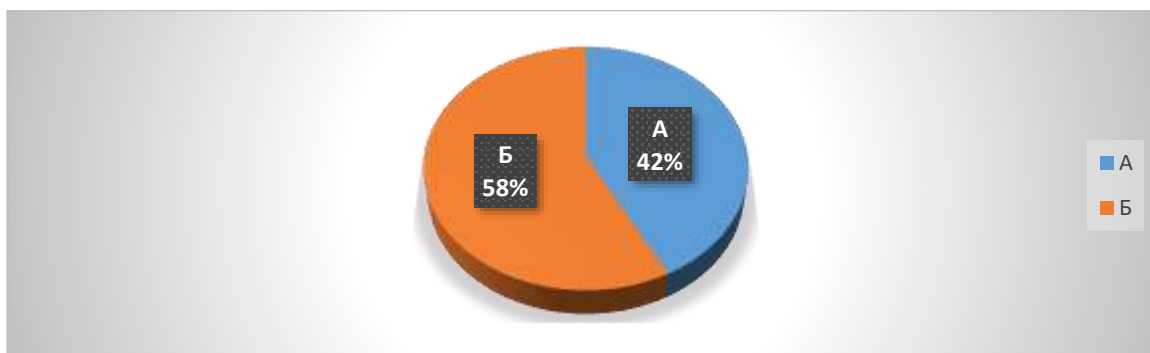


Рис. 2.2.21. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять перше питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 42% та відповіді «Б» 58%.

Порівняємо двадцять другий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією та точкою зору іншої людини» та «Б – я відстоюю свої бажання». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.22.

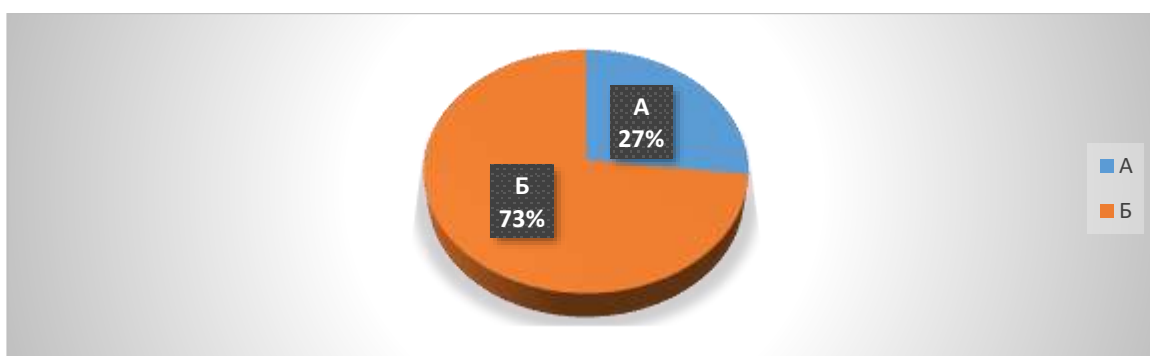


Рис. 2.2.22. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять друге питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 27% та відповіді «Б» 73%.

Порівняємо двадцять третій варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання оточуючих» та «Б – іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.23.

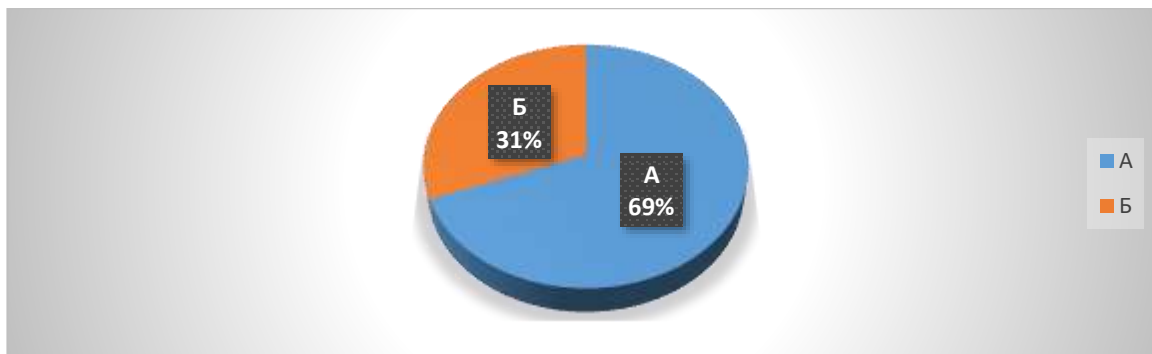


Рис. 2.2.23. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять третє питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 69% та відповіді «Б» 31%.

Порівняємо двадцять четвертий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його бажанням» та «Б – я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.24.

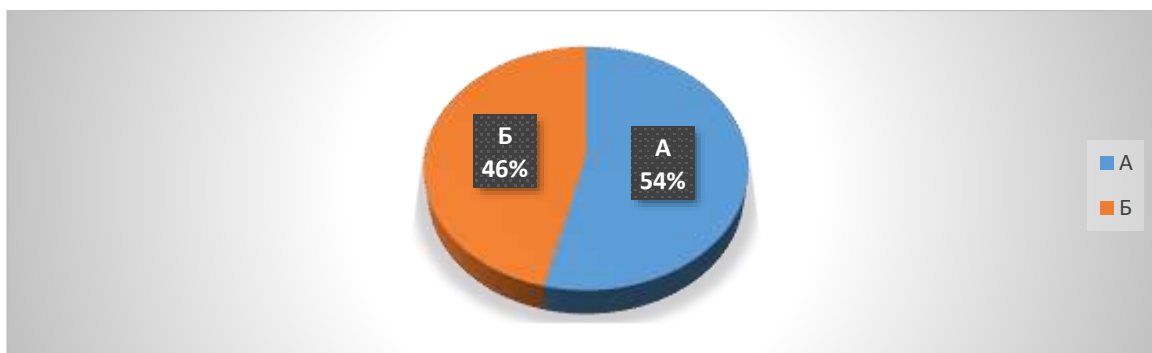


Рис. 2.2.24. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять четверте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 54% та відповіді «Б» 46%.

Порівняємо двадцять п'ятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів» та «Б – ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.25.

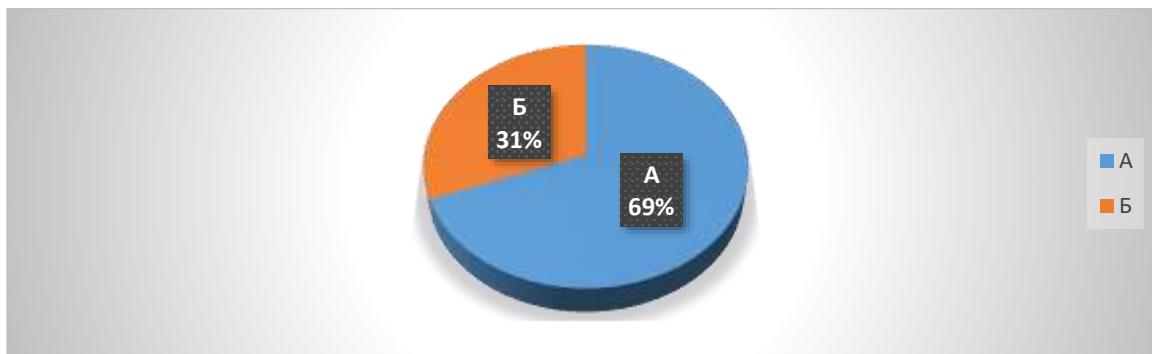


Рис. 2.2.25. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять п'яте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 69% та відповіді «Б» 31%.

Порівняємо двадцять шостий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я пропоную компромісну позицію» та «Б – я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання оточуючих». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.26.

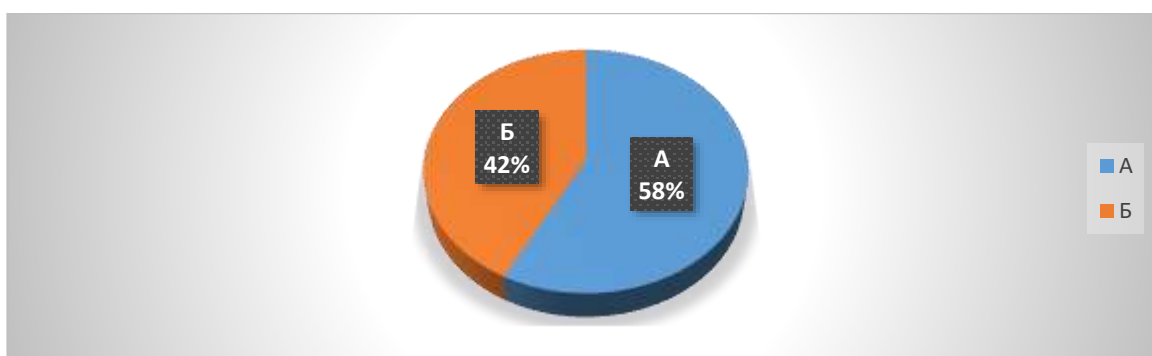


Рис. 2.2.26. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять шосте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 58% та відповіді «Б» 42%.

Порівняємо двадцять сьомий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки» та «Б – якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.27.

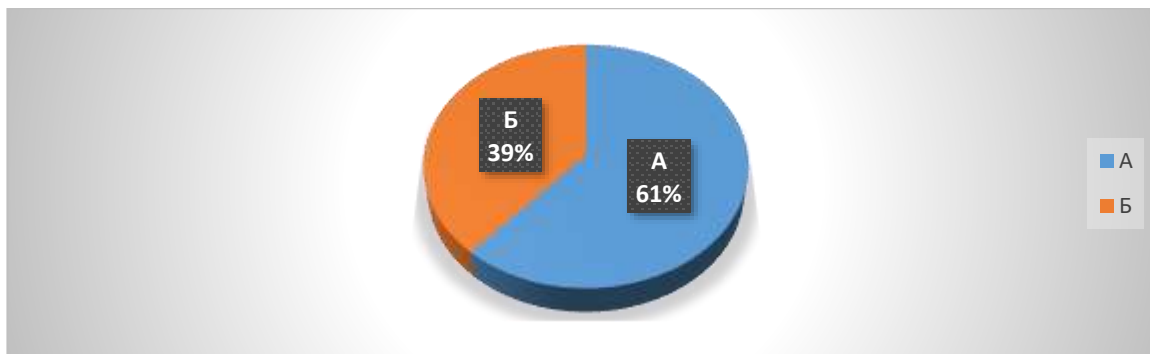


Рис. 2.2.27. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять шсьоме питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 61% та відповіді «Б» 39%.

Порівняємо двадцять восьмий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого» та «Б – улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.28.

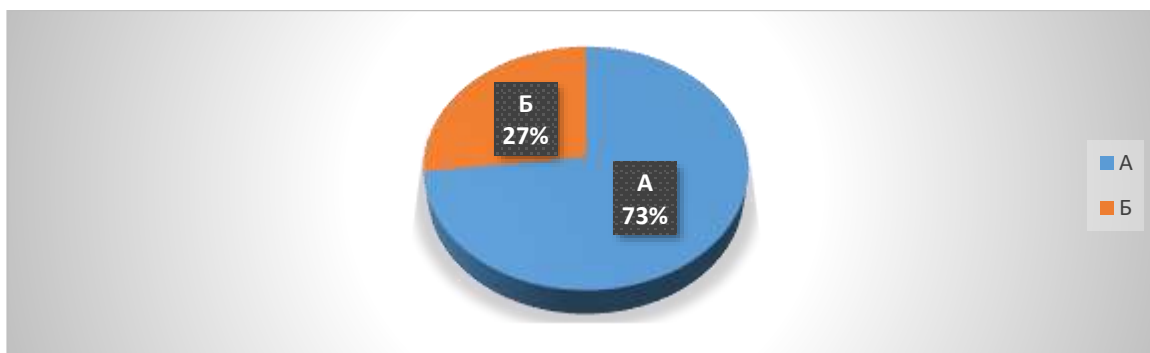


Рис. 2.2.28. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять восьме питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 73% та відповіді «Б» 27%.

Порівняємо двадцять дев'ятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я пропоную компромісну позицію» та «Б – думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.29.

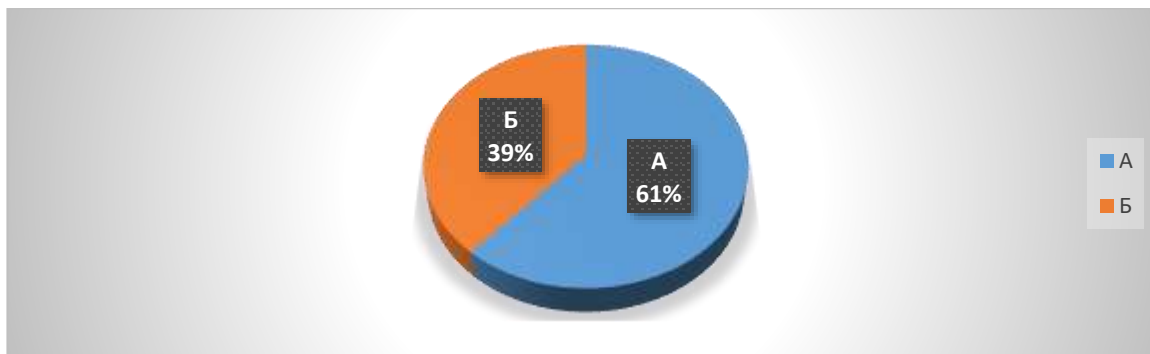


Рис. 2.2.29. «Результати аналізу відповідей респондентів на двадцять дев'яте питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 61% та відповіді «Б» 39%.

Порівняємо останній тридцятий варіант відповідей тестування, а саме де: «А – я намагаюся не зачепити почуттів іншого» та «Б – я завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли досягти успіху.». Подаємо це порівняння нижче в Рис. 2.2.30.

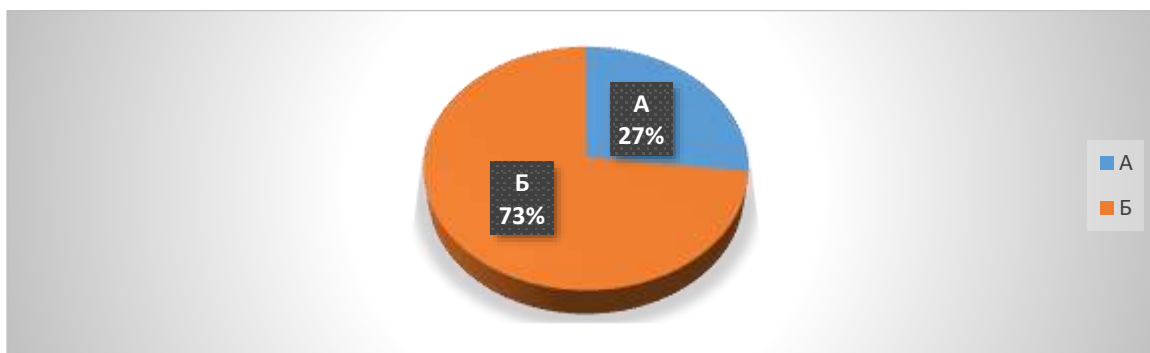


Рис. 2.2.30. «Результати аналізу відповідей респондентів на тридцять питання тесту».

Таким чином з загальної кількості опитуваних, а це двадцять шість респондентів надали відповіді «А» 27% та відповіді «Б» 73%.

Для того, щоб з цих даних відповідей отримати повну картину діагностування з тестування К. Томаса, потрібно дивитися «ключ відповідей» [див. дод. А]. Але дані відповіді ми проаналізуємо вже в наступного підрозділі 2.3., для того щоб встановити стилі поведінки в конфлікті саме співробітників ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ».

2.3. Аналіз отриманих результатів

Для того, щоб відповісти на питання «Як управляти конфліктами в організації?» нами було проведено два тестування, а саме К. Томаса та Басса-Дарки. Опишемо нижче перший тест, який був проведений для того, щоб визначити стилі поведінки в конфліктній ситуації, а саме тест К. Томаса.

Судячи з отриманих відповідей від респондентів, в цьому підрозділі нами було проведено аналіз результатів опитування визначеності стилів поведінки в конфліктній ситуації. Дані визначеності стилів поведінки конфліктній ситуації відобразимо у відсотках згідно «ключа відповідей» [див. дод. А] в Табл. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації до СПТ

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				35%	65%
2		42%	58%		
3	69%				31%
4			69%		31%
5		39%			61%
6	69%			31%	
7			65%	35%	
8	65%	35%			
9	65%			35%	
10	69%		31%		
11		85%			15%
12			81%	19%	
13	69%		31%		
14	35%	65%			
15				58%	42%
16	58%				42%
17	61%			39%	
18			81%		19%
19		50%		50%	
20		65%	35%		
21		58%			42%

Продовження Таблиці 2.3.1

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
22	73%		27%		
23		69%		31%	
24			46%		54%
25	69%				31%
26		42%	58%		
27				61%	39%
28	73%	27%			
29			61%	39%	
30		73%			27%

Найбільш поширеними стилями є суперництво (переважає високий рівень) та співпраця (помірний рівень), тоді як уникнення та пристосування проявляються здебільшого на низькому рівні. Це свідчить про активну боротьбу за позицію в конфліктних ситуаціях. Цю таблицю ми інтерпретували до кількості балів у відсотках, яку набрали за кожною шкалою опитані нами люди, саме перед проведенням СПТ. Ця таблиця визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним ключем, з тестування К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації». [див. дод. А].

Як бачимо вище в Табл. 2.3.1, що саме стиль поведінки суперництва, що має найбільше кількісне значення і тому вважається домінуючим. Адже за інтерпретацією результатів тестування К. Томаса, стиль суперництва (конкуренції) має таке пояснення:

- прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших;
- активність дій та вольових зусиль;
- орієнтація на власні ідеали та здібності;
- авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення [див. дод. А].

Опишемо нижче другий тест, який був проведений для того, щоб продіагностувати показники і форми агресії, а саме тест Басса-Дарки.

Судячи з отриманих відповідей від респондентів, в цьому підрозділі нами було проведено аналіз результатів опитування визначеності показників і форм агресії. Дані тестування відобразимо в Табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2

Діагностика показників і форм агресії до СПТ

№ з/п	Фізична агресія	Вербальна агресія	Опосередкована агресія	Негативізм	Роздратування	Підозрілість	Образа	Відчуття провини	ІА (Індекс агресивності)	ІВ (Індекс ворожості)
1	3	9	3	5	4	3	2	1	5	2,5
2	4	5	2	2	3	1	4	4	3,6	2,5
3	4	5	5	2	5	5	5	3	4,6	5
4	4	8	3	3	4	3	2	2	5	2,5
5	6	9	8	4	6	7	4	8	7,6	5,5
6	4	8	6	0	7	5	2	2	6	3,5
7	4	6	4	4	4	2	0	0	4,6	1
8	1	5	4	2	5	2	3	0	3,33	2,5
9	7	11	8	5	9	10	6	3	8,6	8
10	5	1	1	0	0	1	1	0	2,3	1
11	2	4	2	2	2	0	0	2	2,6	0
12	2	2	1	1	1	0	2	0	1,6	1
13	2	7	2	1	2	3	1	3	3,6	2
14	4	5	4	1	4	2	3	3	4,3	2,5
15	6	6	2	0	2	1	2	4	4,6	1,5
16	7	12	6	5	8	6	2	2	8,3	4
17	3	2	0	0	1	1	1	1	1,6	1
18	5	4	2	3	3	6	3	4	3,6	4,5
19	3	3	2	0	1	2	1	3	2,6	1,5
20	3	1	1	0	2	1	2	2	1,6	1,5
21	3	4	2	1	4	2	2	2	3	2
22	2	1	2	0	3	2	1	2	1,6	1,5
23	3	3	1	0	2	1	1	4	2,3	1
24	3	3	1	0	2	1	1	4	2,3	1
25	3	2	1	1	2	1	4	1	2	2,5
26	2	1	2	0	1	0	2	1	1,6	1

Пояснимо нижче, що саме означають показники, а саме:

- Індекс агресивності (ІА) – середній рівень фізичної, вербальної, та опосередкованої агресії;
- Індекс ворожості (ІВ) – середній рівень підозрілості та образи.

В даному тесті ми опитали ту ж саму аудиторію співробітників ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ», а саме – двадцять шість осіб для того, щоб діагностувати показники і форми агресії. Цю таблицю ми інтерпретували до кількості опитаних учасників, яку набрали за кожною шкалою опитані нами люди, саме перед проведенням СПТ та подали окремо в кінці таблиці індекси агресивності та ворожості. Ця таблиця визначає діагностику показників і форм агресії. Бали підраховуються за наведеним ключем, з тестування за методикою Басса-Дарки «Діагностика показників і форм агресії» [див. дод. Б].

Як бачимо вище в Табл. 2.3.2, що саме переважають фізична агресія, роздратування та почуття провини, що має найбільше кількісне значення і тому вважається домінуючим. Адже за інтерпретацією результатів тестування Басса-Дарки фізична агресія, роздратування та почуття провини мають таке пояснення:

- прояв фізичної агресії означає – використання фізичної сили проти іншої особи, може виникати під час фрустрації, у відповідь на сильний стрес, конфлікт або провокуючі обставини. Але це не означає, що людина може проявляти фізичну агресію постійно, часто це латентна схильність, це знання є дуже важливим для діагностики оскільки дає розуміння, що респонденту варто відкоригувати поведінку;
- роздратування – схильність до роздратування, готовність при найменшому збудженні вилитися у запальність, різкість, грубість. Може проявлятися як емоційна реакція на несправедливе ставлення, перешкоди у досягненні мети, надмірний контроль з боку керівництва, тощо. Роздратування може впливати на комунікацію з клієнтами та міжособистісні відносини в

колективі. Знання є важливим тому що можна запропонувати респонденту корекцію;

- почуття провини – дії й ставлення до себе та оточуючих, які виходять із можливого переконання обстежуваного в тому, що він є поганою людиною, чинить негарно. Може бути наслідком роздратування та прояву фізичної агресії або наслідком того, що людина не досягає тих результатів, які запланувала. Почуття провини впливає на прийняття ірраціональних рішень, стабільну авторитетність в очах команди. Це знання є важливим, щоб допомогти респонденту зберігати психологічний баланс [див. дод. Б].

Висновки до другого розділу

В першому підрозділі нами було подано пояснення стосовно організації дослідження саме дипломної роботи. Тобто, ми розписали на скільки етапів було «розбито» вивчення, підготування та написання всіх етапів роботи. Які саме методики обиралися для опрацювання теми та чому саме ми їх вибрали. Також ми більш детально надали пояснення вибору способу опитування та опису платформи, за допомогою якої ми проводили опитування менеджерів підприємства.

Другий підрозділ був присвячений діагностиці менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ». Було подано та описано тестування з подаванням відсоткових відповідей респондентів підприємства, на базі тестування К. Томаса з платформи АІС «Я-ПСИХОЛОГ». Також було подано повну картину діагностування, щоб встановити стилі поведінки в конфліктах.

У третьому підрозділі ми вже більш ґрунтовно «поглибилися» в аналіз отриманих відповідей і тому, згідно Додатків А і Б ми подавали вже відповіді в таблицях для того, щоб отримати більш конкретизовані цифри і визначити саме які стилі поведінки у конфліктних ситуаціях домінували в організації у співробітників. Згідно проведення додаткових аналізів на «визначення стилів поведінки в конфліктних ситуаціях», нами було отримано найбільш кількісне

значення, саме у стилі поведінки суперництва, тоді як уникнення і пристосування проявлялися на низькому рівні показників.

Також для більш поглибленого вивчення нами було запропоновано і проведено друге тестування, щодо визначеності показників і форм агресії, яке з показників дало такі дані, а саме те, що домінуючими виявилися фізична агресія, роздратування та почуття провини. Також нами було додатково надано важливу інформацію, стосовно латентної схильності до прояву фізичної агресії.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ, ЩОДО ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Соціально-психологічний тренінг «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу», як інструмент формування ефективної поведінки менеджерів в конфліктній ситуації

Нині для позначення групових форм психологічної роботи з людьми найчастіше використовують термін «соціально-психологічний тренінг» – сфера практичної психології, орієнтована на використання активних методів групової психологічної роботи з метою розвитку компетентності у спілкуванні [59, с. 548].

Соціально-психологічний тренінг – метод який був обраний нами задля активного навчання та розвитку особистості, спрямований на формування та вдосконалення комунікативних, емоційних і поведінкових навичок. Він базується на груповій взаємодії, практичних вправах, рольових іграх та аналізі конкретних ситуацій. Оскільки тема дослідження – «Управління конфліктами в організації: психологічний аспект».

Соціально-психологічний тренінг був використаний для практичного розвитку навичок, необхідних для ефективного вирішення конфліктів у робочому середовищі. Конфлікти в організаціях можуть виникати через непорозуміння, брак комунікації або розбіжності в інтересах, і саме СПТ допомагає працівникам покращити свої навички. Під час комунікації з ведучим учасники дізнаються про різні стилі поведінки в конфліктах (уникаючий, компромісний, співпраця тощо) та навчаються визначати, який підхід є найефективнішим у певних ситуаціях.

Мета будь-якого тренінгу полягає не в аналізі та інтерпретації проблем особистості, задля подальшого їх усунення або зміни мотивації поведінки, а в активному, свідомому навчанні бажаної поведінки.

Тож далі, для поглиблення і вивчення далі нами було розроблено та проведено тренінг на тему «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу» [див. дод. В].

Нижче опишемо більш детально програму тренінгу.

Мета тренінгу:

- Підвищення особистої ефективності учасників тренінгу у сфері ділової комунікації;
- Опанування нового способу мислення в конфліктах.

Завдання тренінгу:

- Допомогти учасникам оцінювати конфліктні ситуації об'єктивно та неупереджено;
- Допомогти учасникам скорегувати свою поведінку з метою зниження конфліктогенності
- Розвиток умінь і навичок командної взаємодії.

Принципи тренінгу:

Принцип розвитку можливості корекції своєї поведінки в бік зниження конфліктності, принцип емоційної стабілізації.

Тривалість тренінгу: орієнтовно 1,5-2 год.

Кількість людей: 26.

Цільова аудиторія: менеджери середнього та топ-рівнів, HR-менеджери, менеджери по персоналу, проектні менеджери, а також менеджери МТЗ та менеджери продажів.

Вступна частина (20 хв.).

Тут проводилося знайомлення саме з ведучим тренінгу.

Початок (6 хв.) – було стисло обговорено ведучим мету, завдання тренінгу та було проведено знайомлення с учасниками тренінгу.

Проведення занять:

Вправа №1 «Вітальне коло» (15 хв.);

Вправа №2 «Конфліктний досвід» (30 хв.);

Вправа №3 Рольова гра «Я керую конфліктом» (45 хв.);

Звершення (20 хв.).

Також наведемо більш детально тренінгові заняття, які було проведено нами та надамо пояснення їх, а саме:

Вправа №1 «Вітальне коло».

Усі учасники сідали по колу й по черзі висловлювали вітання, обов'язково акцентуючи увагу на особливих рисах партнера, наприклад: «Я радий тебе бачити, ти сьогодні дуже широко посміхаєшся» або «Привіт, твоя впевненість мене надихає». Було дозволено звертатися як до всіх одразу, так і до конкретної людини. Під час цієї психологічної вправи група входила в атмосферу довіри, демонструючи щирість і позитивне ставлення один до одного.

Після завершення вправи №1 тренер обговорював найпоширеніші помилки, а також показував ефективні приклади щирих вітань.

Мета вправи №1:

- розвивати довірчий стиль спілкування в процесі встановлення контактів;
- сприяти позитивному емоційному налаштуванню на відкритість та взаємну підтримку.

Питання до вправи №1:

1. Які почуття у вас виникли під час виконання цієї вправи?
2. Що виявилось найскладнішим моментом?
3. Що допомогло подолати труднощі у вправі?

Вправа №2 «Конфліктний досвід».

Мета вправи №2:

- Розігріти учасників і підготувати до теми тренінгу.

Опис вправи №2:

Ведучий тренінгу просив кожного по черзі поділитися короткою історією про ситуацію конфлікту, з якою вони стикалися на роботі. Кожен міг коротко описати ситуацію, свою реакцію та підсумки конфлікту.

Обговорення вправи №2:

Після того, як всі поділилися, тренер підсумував, скільки було схожих або різних типів конфліктів, для того щоб продемонструвати, що конфлікти бувають у всіх і їх можна вирішувати різними способами.

Також в цій вправі №2 розповідали про різні типи поведінки в конфліктній ситуації:

- пристосування;
- компроміс;
- співпраця;
- суперництво;
- уникнення.

Вправа №3 Рольова гра «Згладжування конфліктів».

Тренер пояснив важливість уміння швидко й результативно вирішувати конфліктні ситуації, наголосивши, що ця навичка є ключовою для гармонійної взаємодії в колективі. Після цього він пропонував дослідити на практиці основні способи виходу з конфліктів.

Учасники розбивалися на дві групи «трійки». Протягом 15 хвилин кожна трійка придумувала сценарій, за яким двоє учасників представляли конфліктуючі сторони (наприклад, сварилися співробітники із-за того, хто перший буде користуватися принтером на роботі), а третій учасник виступав у ролі посередника – того, хто намагається владнати ситуацію.

Питання, які були винесені на обговорення:

- Які саме способи вирішення конфліктів було показано у грі?
- Які цікаві та нестандартні ідеї застосували учасники під час виконання вправи?

- Як на вашу думку, слід було діяти тим, хто не зміг досягти примирення?

Мета вправи:

- розвиток навичок згладжування конфліктів.

Завершення.

Питання, які ведучий задавав після проведення СПТ:

- 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?
- Бажаєте комусь висловити подяку??

Отже, для того щоб зрозуміти чи проведення нашого соціально-психологічного тренінгу показало його високу ефективність чи ні, нами було запропоновано повторне проведення тестування та збір аналізу.

3.2. Аналіз ефективності проведення соціально-психологічного тренінгу серед менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ»

Після проведеного тренінгу із співробітниками підприємства ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ», нами було запропоновано повторне проходження тестувань, які ми описали нижче для того, щоб зрозуміти чи мав вплив СПТ саме на управління конфліктами в організації.

Тому всі показники опитуваних нами людей і питань, щодо визначеності стилів поведінки в конфліктній ситуації після проведення СПТ відобразимо повторно, в Табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації після СПТ

№ з/П	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				11%	89%
2		89%	11%		

Продовження Табл. 3.2.1

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
3	8%				92%
4			100%		0%
5		77%			23%
6	77%			23%	
7			77%	23%	
8	4%	96%			
9	0%			100%	
10	8%		92%		
11		19%			81%
12			92%	8%	
13	0%		100%		
14	8%	92%			
15				0%	100%
16	8%				92%
17	11%			89%	
18			92%		8%
19		96%		4%	
20		85%	15%		
21		89%			11%
22	4%		96%		
23		96%		4%	
24			15%		85%
25	15%				85%
26		89%	11%		
27				23%	77%
28	15%	85%			
29			8%	92%	
30		8%			92%

Як бачимо вище в Табл. 3.2.1, що саме стиль поведінки суперництва, що мав найбільше кількісне значення і вважався домінуючим на початку проведення тренінгу, зменшився.

За інтерпретацією результатів тестування К. Томаса, стали більш домінувати стилі як:

- співпраця;
- компроміс.

Опишемо нижче другий тест, який був проведений теж повторно для того, щоб продіагностувати показники і форми агресії саме після СПТ, а саме за методикою Басса-Дарки. Дані повторного тестування відобразимо в Табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Діагностика показників і форм агресії після СПТ

№ з/п	Фізична агресія	Вербальна агресія	Опосередкована агресія	Негативізм	Роздратування	Підозрілість	Образа	Відчуття провини	ІА (Індекс агресивності)	ІВ (Індекс ворожості)
1	4	4	3	1	0	1	1	5	3,6	1
2	4	2	2	0	2	1	1	3	2,6	1
3	4	4	2	0	2	1	1	3	3,33	1
4	4	4	3	0	0	1	0	2	3,6	0,5
5	4	3	2	1	1	1	1	5	3,0	1
6	4	2	4	1	4	0	1	1	3,33	0,5
7	4	4	3	1	0	1	1	5	3,6	1
8	2	3	4	1	5	0	2	2	3	1
9	4	4	3	1	0	1	1	5	3,6	0,5
10	4	4	3	1	0	1	1	5	3,6	0,5
11	4	4	3	1	0	1	1	5	3,6	0,5
12	4	4	3	1	0	1	1	5	3,6	0,5
13	4	4	2	1	1	1	1	3	3,3	1
14	4	4	3	1	1	1	1	3	3,6	1
15	4	2	2	1	0	1	1	3	3,3	1
16	4	5	3	1	0	1	1	4	4	1
17	4	3	3	1	0	1	1	3	3,3	1
18	4	3	2	1	2	1	1	5	3	1
19	3	4	5	1	1	1	2	4	3,6	1,5
20	5	3	3	0	1	1	2	3	3,6	1,5
21	4	3	3	0	3	1	2	2	3,3	1,5
22	4	2	3	0	3	1	2	1	3	1,5
23	4	3	3	0	1	1	2	2	3,3	1,5
24	4	2	1	1	2	1	1	2	2,3	1
25	2	3	3	1	2	1	1	1	2,6	1
26	2	1	2	0	0	1	1	2	1,6	1

Як бачимо вище в Табл. 3.2.2, що саме переважають фізична агресія, вербальна агресія та почуття провини, що має найбільше кількісне значення при проведенні повторного тестування і тому вважається домінуючим.

Отже, дані опитані нами респонденти показали, що проведення методики СПТ за назвою «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу» все таки вплинула на людей, з якими ми проводили тренінг. Тому можемо з впевненістю сказати, що проведення методики СПТ має позитивний вплив на людей, як техніка управління конфліктами та може бути впроваджена як засіб навичок в управлінні конфліктами для менеджерів в подальших роботах.

Для більш детального розуміння, щодо проведеної роботи над управлінням конфліктами в організації ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ», ми наведемо порівняння по тестуванням Басса-Дарки середніх результатів до СПТ та після СПТ, яке ми подамо нижче в діаграмі Рис. 2.3.1.

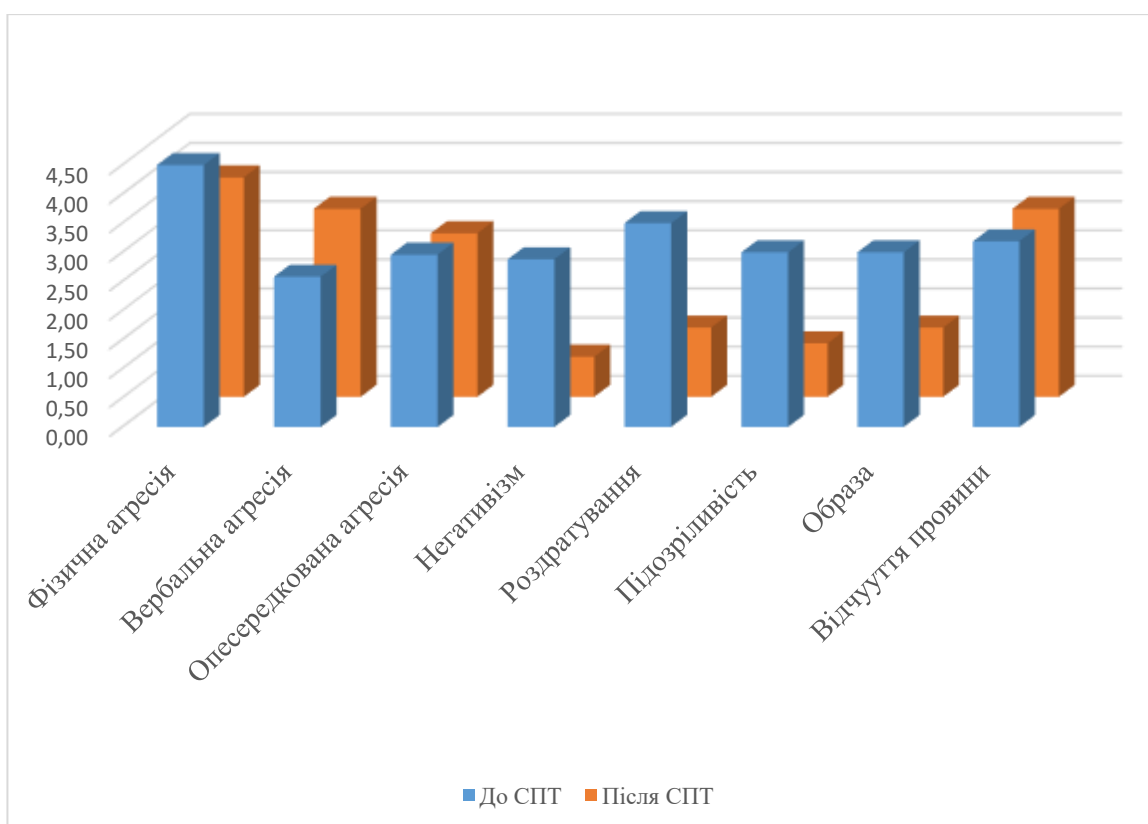


Рис. 3.2.1. «Порівняння проведених тестувань Басса-Дарки на діагностику показників і форм агресії до та після соціально-психологічного тренінгу».

Як бачимо, що значне зниження спостерігається у негативізмі (-2.19), роздратованості (-2.31), образі (-2.08) та підозрілості (-1.81), що свідчить про зменшення негативних емоцій після СПТ. Водночас дещо зросла вербальна агресія (+0.65), а почуття провини майже не змінилося.

Також, щоб зробити висновок, надамо нижче порівняння по тестуванням К. Томаса середніх результатів до СПТ та після СПТ, яке ми приведемо нижче в діаграмі Рис. 3.2.2.

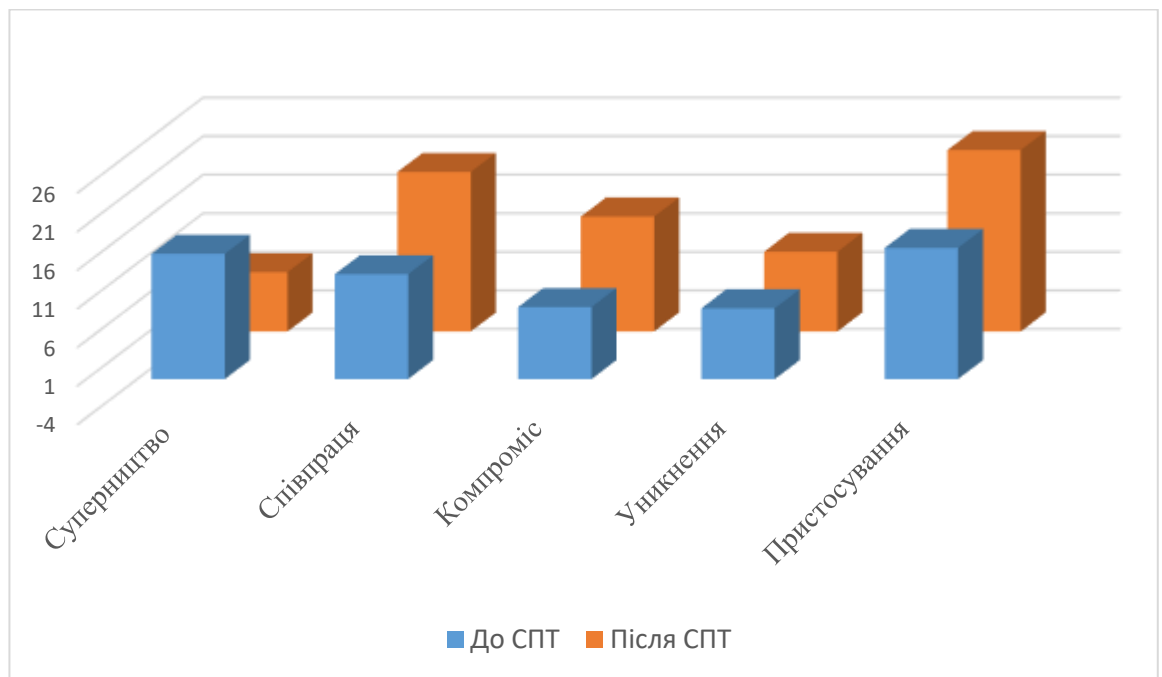


Рис. 3.2.2. «Порівняння проведених тестувань К. Томаса на визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації до та після соціально-психологічного тренінгу».

Як бачимо, що значне зниження спостерігається у суперництві (-8,56), а ось щодо підвищення результатів, то тут ми спостерігаємо найбільші показники саме у співпраці (7,09), компромісі (5,57) та пристосуванні (6,50), що свідчить про зміну стилю поведінки у конфліктних ситуаціях після розробленого та проведеного нами СПТ. Водночас дещо зросло уникнення (1,15), що може свідчити, що деякі опитувані нами респонденти все надають

перевагу уникненню конфліктним ситуаціям, ніж надавати перевагу суперництву.

Можемо зробити висновок, що на основі проведеного нами дослідження в компанії ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» було встановлено по тестуванню К. Томаса схильність до суперництва, а за тестуванням Басса-Дарки схильність до фізичної агресії, роздратуванню та почуттю провини.

Дані негативні емоції ми повністю «опрацювали» із співробітниками ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ», та після розробленого та проведеного нами соціально-психологічного тренінгу за назвою «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу» все таки вплинула на співробітників, з якими ми проводили тренінг. Тому можемо з впевненістю сказати, що проведення методики СПТ має позитивний вплив на людей, як техніка управління конфліктами та може бути впроваджена як засіб навичок в управлінні конфліктами для менеджерів в подальших роботах.

3.3. Рекомендації, щодо управління конфліктами в організації

На основі результатів соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на розвиток навичок комунікації, міжособистісної взаємодії та вирішення конфліктів, було зроблено наступні рекомендації для подальшої роботи:

- що учасники значно покращили навички ефективної комунікації, активного слухання та розпізнавання невербальних сигналів співрозмовника;
- було помічено зниження рівня агресивності та підвищення здатності до конструктивного вирішення конфліктів. Порівняння результатів тесту К. Томаса та методики Басса-Дарки до і після тренінгу засвідчило тенденцію до зростання використання стратегій компромісу та співпраці, а також зниження рівня ворожості та імпульсивності при конфліктній взаємодії.

З огляду на це, важливо продовжувати роботу з учасниками тренінгу, спрямовану на поглиблення навичок ефективної комунікації. Рекомендується

зосередити увагу на подальшій практиці активного слухання, емпатії та невербальної комунікації, оскільки ці аспекти виявилися критичними для покращення міжособистісних взаємодій. Регулярне проведення тренінгів і воркшопів допоможе закріпити ці навички на практиці, а також підтримати учасників у подальшому розвитку комунікаційних компетенцій.

Додатково, необхідно зосередитися на розвитку навичок вирішення конфліктів, особливо в стресових ситуаціях. Під час тренінгу було виявлено певні труднощі в застосуванні конструктивних стратегій під час конфліктів, тому доцільно організувати практичні завдання, що сприятимуть розвитку гнучкості у вирішенні конфліктів. Це можуть бути завдання, що тренують рефлексію над конфліктними ситуаціями та їх конструктивним подоланням. Регулярне використання таких вправ у реальному робочому середовищі дозволить учасникам застосовувати на практиці отримані знання та навички. Для ефективного моніторингу прогресу можна використовувати індивідуальні або групові обговорення, опитування та аналіз кейсів з реальної практики, що дозволить виявити як успіхи, так і проблемні моменти.

Ще однією важливою рекомендацією є створення в організації сприятливого середовища для відкритого обговорення проблем, обміну думками та конструктивної критики. Це дозволить попереджати конфлікти на ранніх етапах і сприятиме покращенню командної взаємодії. Регулярні обговорення та супервізії сприятимуть розвитку атмосфери довіри, що, у свою чергу, допоможе ефективно вирішувати міжособистісні та організаційні проблеми.

Крім того, доцільно розробити довгострокову програму розвитку міжособистісних навичок та вирішення конфліктів для працівників. Програма повинна включати регулярні тренінги, консультації та супровід психолога, що дозволить здійснювати постійний моніторинг прогресу учасників та коригувати індивідуальні проблеми. Це також сприятиме підвищенню

емоційної стійкості учасників, що допоможе знижувати рівень стресу та покращувати якість міжособистісних стосунків у колективі.

Для цього можна інтегрувати в тренінги техніки релаксації та саморегуляції, такі як дихальні практики, медитативні техніки та вправи на усвідомленість (mindfulness). Також варто впровадити заняття з управління емоціями та стресом, що дозволить працівникам краще контролювати свої реакції в конфліктних ситуаціях, знижуючи ймовірність ескалації конфлікту. Регулярні групові обговорення та супервізії також зможуть надати можливість оцінити динаміку змін і вдосконалити навички ефективної взаємодії в реальному робочому середовищі.

Нарешті, важливо заохочувати учасників до активного застосування здобутих навичок у їхньому щоденному житті, як у професійному, так і в особистому контексті. Це сприятиме закріпленню навичок і покращенню міжособистісних стосунків. Рекомендується створити можливості для обміну досвідом з колегами та друзями, що дозволить посилити ефективність тренінгу та розширити його вплив на організаційну культуру в цілому.

Висновки до третього розділу

На початку третього розділу було обґрунтовано вибір методики проведення соціально-психологічного тренінгу (СПТ) під назвою «Майстерність управління конфліктами: робота без стресу», а також застосування тестування за методикою К. Томаса для оцінки стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. Вибір цих методик було визначено їх високою ефективністю в контексті розвитку навичок управління конфліктами та покращення міжособистісної взаємодії серед менеджерів. СПТ, зокрема, став важливим інструментом для розвитку емоційної стійкості та здатності до конструктивного вирішення конфліктів.

У рамках емпіричного дослідження, за допомогою опитувань та тестування, було зібрано інформацію від групи менеджерів, що надало

важливі дані для аналізу та подальших висновків. Проведення первинного тестування за методикою К. Томаса показало, що більшість респондентів на початку дослідження мали найвищі показники за стилем суперництва, що свідчить про високий рівень конфліктності та прагнення до домінування в ситуаціях зіткнення інтересів.

Після проведення СПТ, яке включало обговорення теоретичних аспектів стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, виконання вправ на розвиток комунікаційних навичок та емоційної стійкості, результати повторного тестування показали зміни у стилях поведінки учасників. Більшість респондентів демонстрували переважання таких стилів, як співпраця та компроміс, що свідчить про зміни в підходах до вирішення конфліктів. Це вказує на успішність тренінгу в контексті змінення спрямованості конфліктних стратегій від суперництва до більш конструктивних форм взаємодії.

Тренінг дозволив значно покращити здатність респондентів до саморегуляції в конфліктних ситуаціях, що позитивно впливає на загальний клімат у колективі та рівень стресу на робочому місці.

На основі отриманих результатів були сформульовані рекомендації для подальшого розвитку емоційної стійкості та вдосконалення навичок управління конфліктами серед менеджерів. Зокрема, рекомендовано продовжувати практику активного слухання, емпатії та використання стратегій компромісу і співпраці. Для забезпечення сталого розвитку цих навичок рекомендується організувати регулярні тренінги та воркшопи, що сприятимуть закріпленню отриманих знань і практичних навичок у реальних робочих ситуаціях. Також важливим є створення в організації середовища, яке заохочує до відкритого обговорення проблем і сприяє конструктивному вирішенню конфліктів на ранніх етапах їх виникнення.

ВИСНОВКИ

Проведений нами теоретичний аналіз проблеми управління конфліктами і аналіз рівня конфліктності особистості, а також емпіричне дослідження стилю поведінки в конфлікті менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ» дали можливість зробити наступні висновки:

1. У нас стояла задача провести теоретичний аналіз проблеми управління конфліктами. Проведене нами теоретичне дослідження поняття конфлікт показало, що проблематика конфлікту є дуже актуальною, конфлікт визначається як взаємодія двох або більше осіб, яка виникає через суперечність інтересів, поглядів чи цілей, що призводить до емоційного напруження та загрози соціальним відносинам. За суттю конфлікт означає суперечність, розбіжність, неузгодженість, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей. Конфлікт може містити загрозу в погіршенні міжособистісних стосунків, зниженні ефективності роботи колективу та ускладненні комунікації.

2. Провести теоретичний аналіз рівня конфліктності особистості. Можна підсумувати, що рівень конфліктності є важливим фактором, який визначає схильність індивіда до виникнення конфліктних ситуацій у різних аспектах життя. Конфліктність особистості має тісний зв'язок із її психологічними характеристиками, зокрема з рівнем емоційної стабільності, здатністю до самоконтролю та комунікаційними навичками. Високий рівень конфліктності часто асоціюється з низькою здатністю до вирішення проблем без застосування агресивних або пасивних методів, що може призводити до постійних стресових ситуацій як у професійному середовищі, так і в особистих стосунках.

Типи конфліктності можуть варіюватись: деякі особистості схильні до відкритого і агресивного прояву конфліктів, тоді як інші можуть проявляти пасивно-агресивну поведінку або уникати конфліктів через страх або

невпевненість. Різні стилі поведінки в конфлікті, що виникають через особистісні особливості, потребують спеціальних методик для корекції, зокрема через розвиток комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та вміння ефективно управляти стресом. Загалом, важливим аспектом є усвідомлення того, що конфліктність не є фіксованою характеристикою і може бути змінена через відповідну психологічну корекцію. Це підкреслює значення психологічних тренінгів і підтримки для зниження рівня конфліктності, особливо в професійних колективах, де ефективне управління конфліктами має прямий вплив на загальну атмосферу та результативність роботи.

3. Провести емпіричне дослідження стилю поведінки в конфлікті менеджерів ТОВ «КОМПЛЕКССТАНДАРТ». Проведене нами емпіричне дослідження на базі тесту Томаса показало, що більшість респондентів на початковому етапі тестування схильні використовувати стиль суперництва як домінуючу стратегію вирішення конфліктів, що свідчить про високий рівень конфліктності та відсутність навичок конструктивного вирішення суперечностей. Однак після проведення тренінгу спостерігалася зміна в поведінці: респонденти стали частіше застосовувати стратегії співпраці та компромісу, що є позитивним результатом для подальшої роботи з конфліктами. Емпіричне дослідження з використанням тестів. Проведене нами емпіричне дослідження на базі тесту Басса-Дарки показало, що рівень агресії та ворожості серед менеджерів був значним до початку тренінгу. Після проведення соціально-психологічного тренінгу було відзначено значне зниження цих показників, що свідчить про підвищення емоційної стійкості та готовності до конструктивного вирішення конфліктів. Домінуючим видом у дослідженні було використання стилю суперництва до проведення тренінгу, це означає, що на початку більшість менеджерів схильні до конфліктної поведінки, що могло призводити до напружених стосунків у команді та зниження продуктивності. Це привело нас до проведення СПТ.

4. Здійснити аналіз отриманих результатів, розробити рекомендації щодо зниження рівня конфліктності персоналу. сформулювати низку рекомендацій для покращення управління конфліктами та розвитку емоційної стійкості серед працівників. Насамперед, важливо впровадити регулярне проведення тренінгів та воркшопів для менеджерів, що включатимуть навчання з управління конфліктами, розвитку комунікаційних навичок та емоційної стійкості. Це дозволить працівникам закріпити їх на практиці через моделювання реальних ситуацій та застосування набутих навичок у різних умовах. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок саморегуляції та зниження стресу. Техніки релаксації, медитації, дихальні практики та вправи на усвідомленість можуть значно знизити рівень тривожності, що в свою чергу позитивно впливає на їх здатність до ефективного вирішення конфліктів.

Не менш важливим є створення в організації сприятливого середовища для відкритих обговорень та конструктивної критики. Заохочення до відкритих розмов щодо проблем та конфліктів дозволяє вчасно виявляти і вирішувати потенційні непорозуміння до того, як вони перейдуть у серйозні конфлікти. Регулярні зустрічі для обговорення робочих моментів, а також використання інструментів для зворотного зв'язку, допоможуть створити атмосферу довіри і взаємоповаги серед співробітників. Для забезпечення сталого прогресу, важливо створити систему моніторингу, яка дозволяє відстежувати ефективність застосованих методик та стратегій. Це можна робити через індивідуальні або групові обговорення результатів застосування нових підходів у реальних робочих ситуаціях.

У довгостроковій перспективі слід впровадити програму розвитку міжособистісних навичок, що включатиме регулярні тренінги, консультації та супровід психолога. Це дозволить забезпечити постійне вдосконалення навичок і створить умови для розвитку емоційної стійкості на всіх рівнях організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н.О., Новаченко Т.В. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.
2. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
3. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
4. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10.
5. Бортун Б.О. Системний аналіз конструктивної конфліктності особистості. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. Сер. «Соціальні та поведінкові науки». 2020. Вип. 11(40). С. 10–27.
6. Васильчак С.В., Руснак Л.В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 123–126.
7. Великих К.О. Управління організаційним конфліктом як можливість для росту та розвитку персоналу та організації. *Комунальне господарство міст*. Сер. «Економічні науки». 2017. Вип. 136. С. 21–23.
8. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Волянчук та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
9. Гарафонова О., Козловський Д., Шаров В. Конфлікти в управлінні проєктами підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 164–169.
10. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ, Каравела, 2017. 304 с.

11. Древаль Ю.Д. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер. «Державне управління»*. 2016. Вип. 1. С. 51–58.
12. Дученко М.М., Шевчук О.А. Конфліктологія : практикум : навч. Посіб. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 88 с.
13. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами : навч. Посібник. Київ : Кондор, 2011. 172 с.
14. Менеджмент соціальних конфліктів : методичні рекомендації / Івачевська О. В., Малєєва Н. С., Петренко І. В., Цукур О. Г. Кропивницький : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с. За наук. ред. І. В. Петренко.
15. Казаков В. Соціальний конфлікт : проблема визначення. *Соціол.: теорія, методи, маркетинг*. 2014. № 3. С. 156–166.
16. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18.
17. Кононець М. О. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 48 с.
18. Корольова Н. М. Управління конфліктною взаємодією та соціально-трудовою напруженістю персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 169–172.
19. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
20. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.
21. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження*. 2014. №49. С. 103–112.

22. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Черкаси : Видавництво ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2012. 140 с.
23. Левчук, А. Психологічні засади управління конфліктами в державних та приватних організаціях. *Магістерський науковий вісник Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. 2018. Вип. 29. С. 106–108.
24. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка і суспільство*. 2023. № 55. С.187–194.
25. Літинська В. А., Ільніцька А.І., Стринада І.М. Роль конфліктів у діловому спілкуванні. *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн.* Одеса. 2020. Вип. 43.С.196–200. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/37.pdf
26. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
27. Масло І., Савчук Л. Особливості управління конфліктами в організації : *Науковий вісник УМО*. 2018. № 5. С. 1-7.
28. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посібн. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
29. Мекшун Л. М. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 - менеджмент всіх форм навчання. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 72 с.
30. Миронова О. М., Мазоренко О.В. Конфліктологія : навч. посібн. Харків, Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
31. Модестова Т. В., Нещерет О.В. Конфлікт як шлях вирішення проблем у сфері міжособистісного спілкування. *Психологічні науки: проблеми іздобутки*.2015. Вип. 8. С.130–143.
32. Мозговий А. А. Конфлікти в геосистемах : від спостереження до управління. *Науковий часопис Національного педагогічного університету*

імені М. П. Драгоманова. *Серія 7 : Релігієзнавство. Культурологія. Філософія : [зб. наук. праць]*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. – Вип. 42 (55). С. 218–224.

33. Москалець, В. П. Психологія особистості : підручник. Київ : Ліра-К, 2021. 364 с.

34. Мотозюк Л. М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. № 2. С. 162–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2013_2_33.

35. Нагаєв В. М. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник. Держ. біотехн. ун-т. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.

36. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.79-83.

37. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 1(50)*. – Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 84–94.

38. Паращенко Л. І., Вітомський Ю. Л., Наконечна Н. В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. IX. Вип. 12. С. 353–364.

39. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

40. Подольчак Н. Ю. , Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 88–95

41. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник– [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. – 150 с.

42. Просяник О.П., Зима О.Г. Системна типологізація концепції соціального конфлікту. *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2021. Т. 32 (71). № 1. Ч. 3. С. 161–167.

43. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». *Економіка і організація управління*. № 1. Вип. 37. 2020. С. 120-125.

44. Рот-Серов О. В. Управління конфліктами в організаціях сфери ІТ: соціально-психологічний аспект. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* № 4(32). – Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 1376–1389.

45. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* Випуск 29. Ужгород : 2020. С. 142–147.

46. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.

47. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 271–275.

48. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Н. В. Старовойтенко, та ін. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 300 с.

49. Сухорукова Т. Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип.42. С.440–443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_77.
50. Тарабріна Н.А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання. *Записки Національного університету «Острозька академія». Сер. : Філологічна*. 2012. Вип. 29. С. 197–199. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_29_65.
51. Телегіна Д.М., Цимбал А.В., Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>.
52. Тимкова В.А. Особливості психологічного впливу на особистість у процесі управлінського спілкування. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: *зб. наук. пр. IX Міжнародної науково-практичної конференції* гол. ред. кол. Н.Л. Замкова Вінниця: Видавництво КНТЕУ, 2021. Ч. 4. С. 224 – 230.
53. Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
54. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ, 2013. 132 с.
55. Хмурова В.В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. № 1. С. 106–113. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2014_1_20.
56. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 663 с.
57. Чаплак Я. Психологічний вплив у науковій психології . *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. 2011. Вип. 16 (2). С 132-145.

58. Чмир М. Управління конфліктами в організації. *Збірник тез конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства»*. 2020. С. 741-742.

59. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків. : Прапор, 2007. 640 с.

60. Юрик Н.Є. Шляхи підвищення ефективності управлінської етики в сучасному діловому світі. *Збірник I Міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України»* (Київ, 15 березня 2021 р.). К.: ІТТА, 2021. С. 164-166.

61. Юрик Н.Є., Маслянюк Б.М. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. Матеріали III Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «*Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development*». 23-24 листопада 2023 р. Дніпро: ФОП Мареніченко, 2023. С. 94-95.

ДОДАТОК А

Ключ до відповідей

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Інтерпретація результатів

- Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо

людина, яка приймає рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

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

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

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

- **Стиль пристосування.** Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами;

якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

ДОДАТОК Б

Методика діагностики показників і форм агресії

А. Басса та А. Дарки

Прочитуючи чи прослуховуючи твердження, приміряйте, наскільки вони відповідають вашому стилю поведінки, вашому образу життя і одним з чотирьох можливих відповідей: «так», «можливо, так», «можливо, ні», «ні».

1. Іноді не можу справитися з бажанням нашкодити кому-небудь.
2. Інколи можу розповсюджувати плітки про людей, яких не люблю.
3. Легко виходжу з себе, проте легко й заспокоююсь.
4. Якщо до мене не звернутись по-доброму, прохання не виконаю.
5. Не завжди отримую те, що мені належить.
6. Знаю, що люди говорять про мене за мою спиною.
7. Якщо не схвалюю вчинки інших людей, даю їм це відчуття.
8. Якщо трапляється обманути когось, відчуваю докори сумління.
9. Мені здається, що я не здатен вдарити людину.
10. Ніколи не роздратовуюсь настільки, щоб розкидати речі.
11. Завжди поблажливий до чужих недоліків.
12. Коли встановлене правило не подобається мені, хочеться його порушити.
13. Інші майже завжди вміють скористатися за сприятливих умов.
14. Мене насторожують люди, які відносяться до мене більш дружньо, ніж я очікував.
15. Часто буваю не згоден з людьми.
16. Іноді в голову приходять думки, за які мені соромно.
17. Якщо хто-небудь вдарить мене, я не відповім тим же.
18. При роздратуванні грюкаю дверима.
19. Я більш роздратований, ніж здається зі сторони.
20. Якщо хтось корчить з себе начальника, я роблю йому наперекір.
21. Мене трохи засмучує моя доля.
22. Думаю, багато людей не люблять мене.
23. Не можу втриматись від суперечки, якщо люди не згодні зі мною.
24. Ті, хто уникають роботи, повинні мати відчуття провини.
25. Хто ображає мене чи мою сім'ю, наражається на бійку.
26. Я не здатен на грубі жарти.
27. Мене охоплює злість, коли наді мною насміхаються.
28. Коли люди вдають із себе начальників, я роблю все, щоб вони не зазнавались.
29. Майже щотижня бачу кого-небудь з тих, хто мені не подобається.
30. Досить багато людей задрять мені.
31. Вимагаю, щоб люди поважали мої права.

32. Мене засмучує, що я мало роблю для своїх батьків.
33. Люди, які постійно "дістають" нас, заслуговують на те, щоб їм дали щигля по носі.
34. Від злості інколи буваю похмурий.
35. Якщо до мене відносяться гірше, ніж я на те заслуговую, я не засмучуюсь.
36. Якщо хтось намагається вивести мене із себе, я не звертаю уваги.
37. Хоч я і не показую того, іноді мене мучить заздрість.
38. Інколи мені здається, що наді мною сміються.
39. Навіть якщо злюся, не використовую грубих висловів.
40. Хочеться, щоб всі мої гріхи були прощені.
41. Рідко даю здачі, навіть коли хто-небудь вдарить мене.
42. Ображаюсь, коли іноді виходить не по-моєму.
43. Інколи люди роздратовують мене своєю присутністю.
44. Нема людей, яких би я по-справжньому ненавидів.
45. Мій принцип: "ніколи не довіряй чужакам".
46. Якщо хтось дратує мене, готовий сказати йому все, що про нього думаю.
47. Роблю багато такого, про що потім жалкую.
48. Якщо рознервуюсь, можу вдарить кого-небудь.
49. З десяти років у мене не було вибухів гніву.
50. Часто відчуваю себе як порохова бочка, готова вибухнути.
51. Якби всі знали, що я відчуваю, мене б вважали людиною, з якою нелегко дійти згоди.
52. Завжди думаю про те, що за таємні причини примушують людей робити щось приємне мені.
53. Коли кричать на мене, кричу у відповідь.
54. Невдачі засмучують мене.
55. Б'юся не рідше і не частіше інших.
56. Можу згадати випадки, коли був настільки злим, що хапав першу річ під рукою та ламав її.
57. Інколи відчуваю, що готовий першим почати бійку.
58. Інколи відчуваю, що життя зі мною обходиться несправедливо.
59. Раніше думав, що більшість людей говорить правду, але тепер в це не вірю.
60. Сварюся тільки від злості.
61. Коли вчиняю неправильно, відчуваю докори сумління.
62. Якщо для захисту своїх прав потрібно застосувати фізичну силу, я застосую її.
63. Інколи виражаю свою злість тим, що стукаю по столу.
64. Буваю грубим по відношенню до людей, котрі мені не подобаються.
65. У мене немає ворогів, які б не хотіли мені нашкодити.
66. Не вмію поставити людину на місце, навіть коли вона на це заслуговує.
67. Часто думаю, що живу неправильно.
68. Знаю людей, які можуть довести мене до бійки.
69. Не сумую із-за дрібниць.

70. Мені рідко приходиться в голову думка про те, що люди намагаються розізлити чи образити мене.
71. Часто просто погрожую людям, не збираючись виконувати свої погрози.
72. Останнім часом я став занудою.
73. У суперечці часто підвищую голос.
74. Намагаюся приховати погане відношення до людей.
75. Краще погоджуся з чимось, аніж стану сперечатися.

При обробці даних в звичайних умовах відповіді «так» і «можливо, так» об'єднуються (сумуються як відповіді «так»), так же як і відповіді «ні» і «можливо, ні» (сумуються як відповіді «ні»).

КЛЮЧ 1

для обробки результатів випробування по опитувальнику.

- «1». ФІЗИЧНА АГРЕСІЯ (K=11): 1+, 9-, 17-, 25+, 33+, 41+, 48+, 55+, 62+, 68+.
- «2». ВЕРБАЛЬНА АГРЕСІЯ (K=8): 7+, 15+, 23+, 31+, 39-, 46+, 53+, 60+, 66-, 71+, 73+, 74-, 75-.
- «3». ОПОСЕРЕДКОВАНА АГРЕСІЯ (K=13): 2+, 10+, 18+, 26-, 34+, 42+, 49-, 56+, 63+.
- «4». НЕГАТИВІЗМ (K=20): 4+, 12+, 20+, 28+, 36-.
- «5». РОЗДРАТУВАННЯ (K=9): 6+, 11-, 19+, 27+, 35-, 43+, 50+, 57+, 64+, 69-, 72+.
- «6». ПІДОЗРЛИВІСТЬ (K=11): 6+, 14+, 22+, 30+, 38+, 45+, 52+, 59+, 65-, 70-.
- «7». ОБРАЗА (K=13): 5+, 13+, 21+, 29+, 37+, 44+, 51+, 58+.
- «8». ВІДЧУТТЯ ПРОВІНИ (K=11): 8+, 16+, 24+, 32+, 40+, 47+, 54+, 61+, 7+.

Номери питань зі знаком «-» потребують і реєстрації відповіді з протилежним знаком: якщо була відповідь «так», то ми його реєструємо як відповідь «ні», якщо була відповідь «ні», реєструємо як відповідь «так».

А.Басса та А. Дарки запропонували опитувальник для виявлення важливих, на їх думку, показників та форм агресії:

1. Використання фізичної сили проти іншої особи – фізична агресія;
2. Вираження негативних почуттів (сварка, крик, погроза тощо) – вербальна агресія;
3. Використання непрямим шляхом спрямованих проти інших осіб пліток, жартів та вияв вибухів гніву (крик, тупання ногами) – опосередкована погроза;

4. Опозиційна форма поведінки, спрямована зазвичай проти авторитету керівництва, яка може мати розмах від пасивного спротиву до активних дій проти вимог, правил, законів – негативізм;
5. Схильність до роздратування, готовність при найменшому збудженні вилитися у запальність, різкість, грубість – роздратування;
6. Схильність до недовіри та обережного відношення до людей, які впливають із переконання, що оточуючі можуть завдати шкоди, – підозрілість;
7. Прояв заздрості та ненависті до оточуючих, обумовлені відчуттям гніву за дійсні чи уявні страждання – образа;
8. Дії й ставлення до себе та оточуючих, які виходять із можливого переконання обстежуваного в тому, що він є поганою людиною, чинить негарно – аутоагресія або відчуття провини.

ДОДАТОК В

Тренінг на тему «Майстерність управління конфліктами: Робота без стресу»

Програма тренінгу

Мета тренінгу:

підвищення особистої ефективності учасників тренінгу у сфері ділової комунікації. Опанування нового способу мислення в конфліктах Завдання тренінгу:

Допомогти учасникам оцінювати конфліктні ситуації об'єктивно та неупереджено;

- Допомогти учасникам скорегувати свою поведінку з метою зниження конфліктогенності;

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

Тривалість тренінгу: орієнтовно 1,5-2 год.

Кількість людей: 26.

Цільова аудиторія: менеджери середнього та топ-рівнів, HR-менеджери, менеджери по персоналу, проектні менеджери, а також менеджери МТЗ та менеджери продажів.

Вступна частина (20 хв.)

Доброго дня, дорогі учасники, рада бачити вас на своєму тренінгу, сьогодні ми розглянемо таку важливу тему, як управління конфліктами. Для початку, хочу представитись, я – Рябець Катерина, я студентка IV курсу психології. Протягом останніх двох років я активно працюю над вирішенням робочих конфліктів і накопичила певний досвід у цій сфері. Моя мета на цьому тренінгу – допомогти вам не тільки краще зрозуміти природу конфліктів, але й дати практичні інструменти для ефективного їх вирішення, щоб ваша робота

стала більш продуктивною та менш стресовою. Наша з вами мета, у разі активного застосування отриманих на тренінгу досвіду і знань ви зможете:

Швидше і ефективніше залагоджувати конфлікти;

Цілеспрямовано й системно здійснювати ефективні дії для вирішення конфліктів.

Уникнути розбіжностей і конфліктів неможливо - вони завжди поруч: у стосунках, у роботі, в щоденних розмовах. Але замість того, щоб їх боятися, чи не краще навчитися керувати ними? Цей тренінг ваш шанс перетворити напругу на розуміння, а конфлікти - на шлях до зростання. Жива взаємодія, емоції, досвід. Все для того, щоб ви стали впевненішими у найскладніших ситуаціях.

Початок (6 хв.)

Стисле обговорення ведучим мети, завдання тренінгу та знайомлення с учасниками тренінгу.

За день до проведення тренінгу учасникам надається тестування за методикою К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» та за методикою Басса-Дарки «Діагностика показників і форм агресії».

Проведення тренінгових занять (загальний час на проведення 80 хв.). Тренінгові заняття будуть представлені трьома вправами, направлені на вирішення конфліктних ситуацій та завершення конфліктів в цілому. Отже, давайте перед першою вправою ознайомимось з правилами тренінгу:

1. Конфіденційність – все, що буде обговорюватися під час тренінгу, залишається у межах групи. Ми поважаємо приватність один одного, і все сказане є анонімним.

2. Безоцінковість - не засуджуємо і не критикуємо думки або досвід інших учасників. Ми тут, щоб навчатися та підтримувати один одного.

3. Активна участь - кожен учасник має право висловлювати свої думки та емоції. Пам'ятайте, що ваш внесок важливий.

4. Повага до різних точок зору - усі ми різні, і це чудово. Поважайте думки, які можуть відрізнятись від ваших власних.

5. Право на «стоп» - якщо ви відчуваєте дискомфорт або не хочете брати участь в обговоренні певної теми, ви можете сказати «стоп» і не пояснювати причину.

6. Активне слухання - будьте уважні до слів інших учасників. Не перебивайте, дайте людині висловитися.

7. Конструктивна взаємодія - якщо ви хочете дати зворотній зв'язок, робіть це у позитивній і підтримуючій формі.

8. Відповідальність за свої емоції - кожен з нас відповідає за свої емоції та реакції, важливо усвідомлювати свої почуття під час обговорення.

Далі пропонуємо познайомитись з першою вправою всім, а саме:

Вправа №1 «Вітальне коло». Час проведення: 10 хв.

Усі учасники сідали по колу й по черзі висловлювали вітання, обов'язково акцентуючи увагу на особливих рисах партнера, наприклад: «Я радий тебе бачити, ти сьогодні дуже щиро посміхаєшся» або «Привіт, твоя впевненість мене надихає». Було дозволено звертатися як до всіх одразу, так і до конкретної людини. Під час цієї психологічної вправи група входила в атмосферу довіри, демонструючи щирість і позитивне ставлення один до одного.

Після завершення вправи №1 тренер обговорював найпоширеніші помилки, а також показував ефективні приклади щирих вітань.

Мета вправи:

- розвивати довірчий стиль спілкування в процесі встановлення контактів;
- сприяти позитивному емоційному налаштуванню на відкритість та взаємну підтримку.

Питання:

1. Які почуття у вас виникли під час виконання цієї вправи?

2. Що виявилось найскладнішим моментом?
3. Що допомогло подолати труднощі у вправі?

Вправа №2 «Конфліктний досвід». Час проведення: 30 хв.

Мета: Розіграти учасників і підготувати до теми тренінгу.

Опис: Ведучий просить кожного по черзі поділитися короткою історією про ситуацію конфлікту, з якою вони стикалися на роботі. Кожен може коротко описати ситуацію, свою реакцію та підсумки конфлікту.

Обговорення: Після того, як всі поділилися, тренер підсумовує, скільки було схожих або різних типів конфліктів, щоб продемонструвати, що конфлікти бувають у всіх і їх можна вирішувати різними способами.

Далі проводимо міні-лекцію ведучого, де ведучий розповідає про різні типи поведінки в конфліктній ситуації (за К. Томасом):

- Пристосування – здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне;
- Компроміс – здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною;
- Співпраця – активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне

обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага;

- Суперництво – прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення, — досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення;

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

Після розбору різних типів поведінки учасникам пропонується повернутись у минуле і запропонувати варіант, як би вони зараз вирішували цю ситуацію, чи можна було щось змінити?

Після цього проводимо вправу у вигляді рольової гри, на прикладі якої учасники зможуть спостерігати різні типи поведінки.

Вправа №3 Рольова гра «Я керую конфліктом».

Час проведення гри: 30 хв.

Тренер пояснив важливість уміння швидко й результативно вирішувати конфліктні ситуації, наголосивши, що ця навичка є ключовою для гармонійної

взаємодії в колективі. Після цього він пропонував дослідити на практиці основні способи виходу з конфліктів.

Учасники розбивалися на дві групи «трійки». Протягом 15 хвилин кожна трійка придумувала сценарій, за яким двоє учасників представляли конфліктуючі сторони (наприклад, сварилися співробітники із-за того, хто перший буде користуватися принтером на роботі), а третій учасник виступав у ролі посередника – того, хто намагається владнати ситуацію.

Питання, які були винесені на обговорення:

- Які саме способи вирішення конфліктів було показано у грі?
- Які цікаві та нестандартні ідеї застосували учасники під час виконання вправи?
- Як на вашу думку, слід було діяти тим, хто не зміг досягти примирення?

Мета вправи:

- розвиток навичок згладжування конфліктів.

Завершення: ведучий дякує за участь в тренінгу, ставить уточнюючі питання

Час проведення: 15 хв.

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?
- Бажаєте комусь висловити подяку ?

Зробіть це «тут і тепер».