

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
міжнародних відносин і соціальних наук

Кафедра психології

Чугай Марія Василівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Психологічні особливості міжособистісних
конфліктів у робочому колективі»
(на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1111»)**

Група ТУбц-8-21-Б₁ПС (4,0здс)

Спеціальність: 053 Психологія

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

психологічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

М.В. Чугай
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.пс.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

А.В. Аносова
(прізвище та ініціали)

(підпис)

В.Б. Синякова
(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Чугай М. «Психологічні особливості міжособистісних конфліктів у робочому колективі» (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1111») – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 053 «Психологія» у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У роботі проаналізовано теоретичні аспекти психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі, а саме: описати характеристику та класифікацію конфліктів в організаціях; обґрунтувати теорії та підходи до аналізу міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі; проаналізувати причини і розвиток конфліктів в організаційній сфері.

Представлено результати експериментального дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі та описано його результати.

Розроблено тренінгову програму «Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом» для працівників ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111».

Ключові слова: конфлікти, організаційні конфлікти, типологія конфліктів, міжособистісні конфлікти, стосунки, конкуренція, співпраця, пристосування.

ANNOTATION

Chugai M. «Psychological features of interpersonal conflicts in the work team» (using the example of LLC "ATB-Market" store "Products-1111") – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of «Bachelor» in the specialty 053 «Psychology» in the field of knowledge 05 – Social and behavioral sciences. – PrJSC «Higher Education Institution «Interregional Academy of Personnel Management».

The paper analyzes the theoretical aspects of the psychological features of interpersonal conflicts in the work team, namely: to describe the characteristics and classification of conflicts in organizations; to substantiate theories and approaches to the analysis of interpersonal conflicts in the organizational environment; to analyze the causes and development of conflicts in the organizational sphere.

The results of an experimental study of the psychological features of interpersonal conflicts in the work team are presented and its results are described.

A training program «Teamwork in Trade: Achieving Results Together» has been developed for employees of ATB-Market LLC, the «Products – 1111» store.

Keywords: conflicts, organizational conflicts, typology of conflicts, interpersonal conflicts, relationships, competition, cooperation, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ	
МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ.....	8
1.1. Характеристика та класифікація конфліктів в організаціях.....	8
1.2. Теорії та підходи до аналізу міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі.....	19
1.3. Аналіз причин і розвитку конфліктів в організаційній сфері.....	29
РОЗДІЛ 2 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ	
ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧОМУ	
КОЛЕКТИВІ.....	38
2.1. Організація та методики дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111».....	38
2.2. Інтерпретація результатів дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111».....	47
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ У	
КОЛЕКТИВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ – 1111».....	55
3.1. Технології управління міжособистісними конфліктами у колективі.....	55
3.2. Тренінгова програма «Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом».....	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному суспільстві ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від якості міжособистісних відносин у робочому колективі. Конфлікти між співробітниками є неминучими, адже будь-яка організація складається з людей із різними цінностями, інтересами, темпераментами та стилями комунікації. Однак неправильне управління конфліктами може призводити до зниження продуктивності, емоційного вигорання, психологічного дискомфорту працівників та навіть до їх звільнення [9].

Актуальність дослідження визначається зростаючою потребою у формуванні здорової корпоративної культури, що сприяє гармонійному співіснуванню колег, підвищенню мотивації та створенню сприятливого психологічного клімату. Вивчення психологічних особливостей міжособистісних конфліктів допомагає знайти ефективні стратегії їх вирішення, мінімізувати їхні негативні наслідки та сприяти розвитку емоційного інтелекту працівників.

Окрім того, сучасні організації все частіше стикаються зі стресовими ситуаціями, змінами у структурі управління, зростанням конкуренції, що додатково підсилює ймовірність виникнення конфліктів. Розвиток навичок конфліктології та психологічної стійкості стає необхідним для керівників, HR-менеджерів та всіх учасників трудового процесу.

Таким чином, дослідження цієї теми має не лише теоретичну, а й практичну значущість, оскільки сприяє вдосконаленню управлінських стратегій, підвищенню ефективності роботи команд і формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Дослідження міжособистісних конфліктів у робочому колективі є важливим напрямом у психології праці, організаційній психології та конфліктології. У цій сфері науковці вивчають причини виникнення конфліктів, їхній вплив на ефективність роботи, а також стратегії їх

вирішення.

Об’єкт дослідження – міжособистісні конфлікти у робочому колективі як соціально-психологічне явище..

Предмет дослідження – психологічні особливості міжособистісних конфліктів у робочому середовищі, їхні причини, динаміка розвитку та стратегії вирішення.

Мета дослідження – виявити та проаналізувати психологічні чинники, що впливають на виникнення, перебіг і вирішення міжособистісних конфліктів у трудових колективах, а також розробити тренінгову програму «Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом».

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі, а саме: описати характеристику та класифікацію конфліктів в організаціях; обґрунтувати теорії та підходи до аналізу міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі; проаналізувати причини і розвиток конфліктів в організаційній сфері.

2. Здійснити експериментальне дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі та описати його результати.

3. Розробити тренінгову програму «Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом» для працівників ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111».

Для досягнення мети дослідження та вирішення визначених завдань було застосовано комплекс наукових **методів**, а саме: теоретичні методи (аналіз і узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження, класифікація та систематизація, порівняльний аналіз), емпіричні методи (психодіагностичні методики: «Діагностика відносин між працівниками» (Т. Лірі), «Визначення переговорної стратегії у конфліктах» (Г. Ложкін, Н. Повякель), «Тест способу реакції на конфліктну ситуацію» (К. Томаса).

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що воно поглиблює наукові уявлення про психологічні особливості міжособистісних

конфліктів у робочому колективі, розкриває їхні причини, механізми розвитку та наслідки. Дослідження доповнює теорію конфліктології, організаційної та соціальної психології, сприяє вдосконаленню концепцій управління конфліктами, зокрема щодо впливу емоційного інтелекту, стилів комунікації та особистісних характеристик учасників конфліктних ситуацій. Отримані результати можуть бути основою для подальших наукових досліджень у сфері професійної взаємодії та корпоративної культури.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення управління міжособистісними конфліктами в робочих колективах. Отримані дані сприятимуть розробці ефективних методів профілактики та вирішення конфліктів, підвищенню рівня психологічної культури працівників, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях.

Також результати дослідження можуть бути корисними для керівників, HR-менеджерів, психологів-консультантів та фахівців з організаційного розвитку, які займаються питаннями ефективної комунікації, командної роботи та конфліктології. Вони можуть бути використані в навчальних програмах з психології праці, менеджменту та управління персоналом.

Експериментальна база дослідження: ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111».

Структура та обсяг роботи: дослідження складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (66 найменувань) та додатків. У роботі представлено 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Характеристика та класифікація конфліктів в організаціях

Конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною їхньої діяльності. Вони виникають через різноманітність поглядів, цілей, переконань, а також через різні стилі взаємодії між співробітниками та керівництвом. Хоча конфлікти часто сприймаються як негативне явище, вони можуть бути джерелом розвитку, якщо правильно ними керувати. Важливим аспектом управління конфліктами є їх типологія – класифікація на основі характеру, причин та можливих наслідків. Вивчення типів організаційних конфліктів дозволяє зрозуміти їхню природу та знайти ефективні стратегії для вирішення, що сприяють покращенню клімату в колективі та підвищенню ефективності організації [21].

Конфлікт, що походить від латинського слова *conflictus* (сутичка), є важливим і багатограним явищем, яке зустрічається в різних аспектах соціального життя. У соціології цей процес розглядається як взаємодія, що виникає внаслідок протиріч у цілях, цінностях та діях людей. Конфлікт має як об'єктивні, так і суб'єктивні складові й проявляється через два основних аспекти:

- суперечливі психологічні стани учасників конфлікту, що виникають через різницю в особистих переконаннях, цінностях або емоційному сприйнятті ситуації;
- відкриті суперечливі дії, які виявляються на індивідуальному та груповому рівнях у вигляді протистояння або суперечок [30].

Конфлікт у своєму найвужчому значенні можна розглядати як особистісну форму соціальної взаємодії, де учасники мають несумісні або взаємовиключні цінності, що зазвичай стає джерелом суперечностей. Причинами конфлікту часто є конкуренція, соціальна нерівність, антагоністичні

інтереси, агресивність або суперечливість намірів та поглядів.

Соціологічний підхід до вивчення конфліктів фокусується на аналізі причин, умов і динаміки конфліктів, що виникають в результаті суперечностей інтересів, цілей, цінностей і норм серед індивідів, груп чи цілих спільнот у процесі їх спільної діяльності. Це дозволяє глибше зрозуміти, як конфлікти впливають на соціальну структуру та як їх можна ефективно управляти в рамках різних соціальних утворень [37].

У психології конфлікт трактують як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості або в міжособистісних взаємодіях, що супроводжується негативними емоційними переживаннями. Така ситуація може виникати як на рівні індивідів, так і між групами людей, коли їхні інтереси, цінності чи погляди вступають у конфронтацію. Конфлікти часто стають джерелом стресу, напруження та дезорганізації, що може впливати як на особистісний розвиток, так і на соціальну атмосферу в колективі [43].

Аналіз науково-методичної літератури з конфліктології, дозволяє виокремити кілька основних типів конфліктів. Політичні конфлікти є найбільш поширеними, складаючи 62,0% усіх досліджених випадків. Серед них виділяються етнічні та національні конфлікти (8,0%), міждержавні та регіональні конфлікти (15,0%), а також тероризм і екстремізм (25,0%). Значний інтерес викликає філософсько-соціологічний та психологічний аналіз конфліктів (14,0%), а також організаційні конфлікти (15,0%), що займають друге місце за поширеністю після політичних. Менше значення мають міжкультурні та соціокультурні конфлікти (2,0%), юридичні конфлікти (2,0%) та економічні конфлікти (2,0%) [49].

Отже, організаційні конфлікти займають важливе місце серед усіх типів конфліктів, маючи значний вплив на функціонування і розвиток колективів, що робить їх актуальними для дослідження та ефективного управління в організаціях.

Організаційний конфлікт – це сутичка або розбіжність між окремими

особами або групами в межах організації, що виникає через зміни в зовнішньому середовищі або порушення внутрішнього розпорядку. Це конфлікт, у якому зіткнення різно спрямованих позицій індивідів чи груп з протилежними цілями спричиняє напруження і дисгармонію в колективі. Іншими словами, організаційний конфлікт можна визначити як усвідомлене протиріччя між співробітниками, які взаємодіють у рамках організації та мають різні інтереси або підходи до вирішення питань, що виникають у процесі спільної діяльності [55].

Конфлікт є невід'ємною частиною людського існування і проявляється в усіх сферах життя, включаючи бізнес. Історія людства переповнена прикладами боротьби, що часто є результатом конфліктів. У сучасних умовах ринкових відносин конфлікти проявляються в організаціях досить чітко, зокрема між компаніями, акціонерними товариствами або навіть всередині однієї організації.

Організаційний конфлікт може мати як конструктивний, так і деструктивний характер. У разі, якщо конфлікт не вирішується правильно, він може стати дисфункціональним, тобто негативно впливати на ефективність організації. Це призводить до зниження рівня задоволення співробітників або керівників, що беруть участь у конфлікті, а також до погіршення результативності групової взаємодії та загальної ефективності організації.

З'ясування причин виникнення конфлікту є критично важливим етапом для ефективного управління ним. Розуміння джерел конфлікту дозволяє не тільки вирішити проблему, але й використовувати конфлікт для покращення ситуації в колективі чи організації.

Функціональний конфлікт, на відміну від дисфункціонального, має ряд позитивних аспектів, що можуть бути корисними для розвитку організації:

- сприяє утворенню соціальних груп. Конфлікт може стати каталізатором для об'єднання людей з подібними інтересами або поглядами, що створює нові групи та структури всередині організації;
- виникнення духу конкуренції та суперництва. Конкуренція між

індивідами чи групами може стимулювати розвиток, інновації та кращі результати роботи;

- призводить до протилежності поглядів та підходів. Конфлікт дозволяє побачити різні точки зору і дає можливість для ширшого вибору рішень;

- формування компромісу та консенсусу. В результаті конфлікту можуть бути досягнуті домовленості, що дозволяють уникнути більш серйозних протиріч у майбутньому;

- виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків. Створення норм і інститутів, що сприяють регулюванню та мирному вирішенню суперечок;

- конфлікт виступає джерелом перетворень та змін. Розв'язання конфлікту може призвести до змін у структурі або процесах організації, покращення її функціонування;

- форма суспільного життя. Конфлікт є частиною соціальної реальності і допомагає адаптуватися до змін у навколишньому середовищі [58].

Однак, дисфункціональний конфлікт має негативний вплив на організацію. Він може призвести до:

- зниження рівня продуктивності праці. Постійні або неконтрольовані конфлікти відволікають співробітників від основних завдань, знижуючи їх ефективність.

- втрата взаєморозуміння та співробітництва. Коли конфлікт не вирішується конструктивно, це призводить до погіршення відносин між учасниками і втрати командної роботи.

- зниження особистої задоволеності. Тривалий конфлікт може створити атмосферу стресу та незадоволення, що негативно впливає на моральний клімат і залученість працівників [11].

Таким чином, правильно керуючи конфліктами, можна використовувати їх як потужний інструмент розвитку та удосконалення організації.

У сучасному світі конфлікти стали невід'ємною частиною життєдіяльності організацій. Вони виникають у різних формах і можуть мати як

позитивний, так і негативний вплив на ефективність і атмосферу в колективі.

Нерідко керівники обирають один з двох крайнощів: або ігнорують конфлікти, роблячи вигляд, що вони не існують, або намагаються негайно подавити їх, не з'ясувавши при цьому обставини та причини. Обидва варіанти є неправильними і можуть призвести до значних проблем для компанії. У першому випадку конфлікти можуть розростатися, завдаючи шкоди як працівникам, так і організації в цілому. У другому випадку конфлікти, які могли б принести користь організації, пригнічуються, і це заважає розвитку та покращенню внутрішніх процесів [17].

З огляду на це, важливо виробити конструктивну стратегію реагування на конфлікти. Вони мають бути розглянуті як нормальна частина стосунків між колегами, як необхідний елемент виробничого процесу, що стимулює зміни та трансформацію діяльності організації. Конфлікти можуть служити виходом для зниження соціально-психологічної напруженості і сприяти розвитку нових ідей. Важливо не вважати конфлікти в організації лише негативним явищем чи дисфункцією.

Сам термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що означає «зіткнення». За етимологією та значенням цього терміна, англійський соціолог Є. Гідденс розуміє конфлікт як реальну боротьбу між діючими людьми або групами, незалежно від того, які джерела цієї боротьби і які засоби мобілізує кожна зі сторін. Цей підхід підкреслює, що конфлікт є невід'ємною частиною соціальної взаємодії, що вимагає відповідного управління для досягнення позитивних результатів для організації [15].

Сучасні науковці Ф. Бородкін і Н. Коряк уточнюють поняття конфлікту, підкреслюючи його діяльнісний характер. Вони вважають, що «конфлікт – це діяльність людей, яка завжди припускає переслідування мети». Це дозволяє виділити як конфліктуючі сторони тільки ті, котрі здатні до свідомої поведінки, тобто до усвідомлення своєї позиції, планування своїх дій і свідомого використання засобів. Таким чином, конфліктуючі сторони обов'язково повинні бути діяльними суб'єктами. Це визначення дає

можливість відокремити реальних учасників конфлікту від тих, хто виступає лише як інструмент або засіб боротьби в руках активних учасників конфліктної взаємодії [26].

Суб'єктами конфліктної взаємодії в організації можуть бути як окремі індивіди, так і соціальні групи, підрозділи організації. У контексті організаційних конфліктів їх позначають як опонентів (від лат. *opponentum* – той, хто заперечує, протистоїть суперечці). Це розуміння конфлікту дозволяє чітко визначити, хто є його учасниками і як взаємодія між ними може призвести до розвитку конфліктної ситуації.

На основі цього підходу можна сформулювати таке визначення конфлікту: конфлікт – це особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, зіштовхнувшись з протидією іншої, унеможливають реалізацію її цілей і інтересів. Це визначення підкреслює важливість мети та інтересів, які є основою конфлікту, а також те, що конфлікт виникає, коли інтереси та дії однієї сторони перешкоджають досягненню цілей іншої сторони.

А. Дмитрєв, В. Кудрявцев та Г. Кудрявцев звертають увагу на важливість чіткого розмежування предмета та об'єкта конфлікту. Вони визначають предмет конфлікту як «об'єктивно існуючу або мислиму (уявлювану) проблему, що служить причиною розбору між сторонами». Це основна суперечність, через яку і заради якої суб'єкти вступають у протиборство. Наприклад, це може бути боротьба за владу, володіння цінностями, престиж тощо [26].

Визначення предмета конфлікту є важливим, оскільки, як зазначають автори, нашарування різних проблем у конфліктах може зробити предмет конфлікту дифузійним, не маючи чітких меж. Конфлікт може мати один основний предмет, який розпадається на багато часткових проблем. Однак, об'єкт конфлікту може бути будь-яким предметом матеріального світу чи соціальної реальності [31].

Таким чином, предмет конфлікту можна розглядати як його внутрішню причину. Взаємодії між тими самими сторонами можуть бути зосереджені лише на предметі конфлікту, навіть якщо об'єкт не має безпосереднього

значення для учасників. Це часто стосується емоційних конфліктів, де джерело непорозуміння криється в особистісних якостях опонентів або їхній психологічній несумісності. В таких випадках конфлікт може продовжуватися через емоційну ворожнечу, а об'єкт конфлікту стає лише приводом для подальшої боротьби.

Ділові конфлікти в організації, як і емоційні, є поширеним явищем. Вони часто виникають через розподіл влади, ресурсів або різні інтереси співробітників. Однак важливо зазначити, що ці два типи конфліктів не завжди існують окремо. Ділові конфлікти, що затягуються, можуть переходити в емоційні конфлікти, де емоційна напруга між учасниками починає домінувати над раціональними мотивами, що лежать в основі конфлікту [40].

Навпаки, емоційні конфлікти, якщо не вирішуються своєчасно, можуть трансформуватися в ділові. Це означає, що конфлікт, що спочатку зумовлений емоційними причинами (наприклад, особистими неприязнями), може зрештою почати впливати на робочі процеси, ресурси або владу в організації.

Ключовою проблемою є те, що коли діловий конфлікт затягується, він може втратити об'єкт конфлікту, тобто сам предмет суперечки (ресурс або позиція) втрачає своє значення для учасників. Однак зберігається психологічне напруження, яке може перерости у взаємну ворожнечу. Це є серйозною загрозою для ефективної роботи організації, оскільки такий конфлікт не тільки заважає досягненню цілей, але й руйнує внутрішню атмосферу [40].

Негативні психологічні відносини, що виникають внаслідок затягнутих конфліктів, можуть серйозно вплинути на колективну співпрацю. Тому, коли керівництво ігнорує конфлікт або не приймає заходів для його врегулювання, це лише погіршує ситуацію. У підсумку, конфлікт може охопити нових учасників і навіть вийти за межі одного підрозділу, що ще більше ускладнює його розв'язання [40].

Для ефективного управління конфліктами важливо вчасно виявляти проблеми, не дозволяти конфлікту затягуватися і активно працювати над їх вирішенням, перш ніж вони переростуть у більш складні ситуації.

Поняття сили учасників конфлікту є ключовим у конфліктології, оскільки воно визначає можливості та ресурси, які кожна зі сторін може використати для досягнення своїх цілей у конфліктній ситуації. Г. Осовська підкреслює, що сила учасників конфлікту включає в себе не тільки фізичні або матеріальні ресурси, а й інші фактори, такі як влада, підтримка, стратегічні можливості та психологічні аспекти. Оцінка сили учасників конфлікту дозволяє конфліктологам проводити ранжування опонентів, що дає змогу краще розуміти динаміку конфлікту та можливі результати [45].

Згідно з ранжуванням опонентів, запропонованим Г. Осовською, можна виділити такі рівні учасників конфлікту:

1. Індивід у суперечці із самим собою – це перший рівень, де людина перебуває на етапі прийняття рішень. Тут йдеться про внутрішній конфлікт, де важливі внутрішні переконання, рішення та вибір стратегії.

2. Індивід, що виступає від власного імені – на цьому етапі індивід переслідує свої власні інтереси в конфлікті, що може включати різноманітні прагнення, від професійних до особистих.

3. Група, що складається з окремих індивідів – тут конфлікт виникає на рівні групових інтересів, де кілька осіб об'єднуються для досягнення спільної мети або інтересів, що можуть бути відмінні від інтересів інших груп.

4. Структура, що складається з безпосередньо взаємодіючих одна з одною груп – це найвищий рівень, коли в конфлікті беруть участь кілька груп або підрозділів, і кожна з них має свої завдання, інтереси та стратегії взаємодії [14].

Таким чином, ранжування опонентів допомагає визначити силу кожної зі сторін конфлікту та розробити відповідні стратегії для ефективного управління конфліктами в організаціях або в інших соціальних системах.

У цьому контексті Г. Осовська акцентує увагу на важливості суспільних інститутів у вирішенні конфліктів. Вищий ранг у конфліктній ситуації належить саме державним органам, таким як суди, які мають найбільшу силу через закон, що підтримує їхні дії. Тому, якщо особа була звільнена з

порушенням законодавства та звернулася до суду, її позиція у конфлікті з організацією стає значно сильнішою завдяки підтримці правових норм [45].

Щодо об'єкта конфлікту, він повинен бути неподільним і доступним для маніпуляцій з боку учасників. Якщо об'єкт можна поділити і цей поділ вважається справедливим для всіх учасників, конфлікту не виникає, оскільки не існує суперечності щодо його розподілу. Конфлікт починається тоді, коли учасники прагнуть опанувати цей об'єкт або мати можливість впливати на нього [45].

Таким чином, конфлікт в організації, в результаті якого відбуваються диспути, конфронтації чи протиріччя, є організаційним конфліктом. У таких ситуаціях конфліктні дії називаються інцидентами, які характеризуються намаганням учасників оволодіти певним об'єктом або ресурсом, що є предметом суперечки.

Конфлікти в організаціях можуть проявлятися в різноманітних формах, залежно від характеру взаємодії між учасниками та конкретних обставин. Важливо розуміти, що незалежно від форми конфлікту, глибокий аналіз його причин і наслідків є ключовим для ефективного управління такими ситуаціями. Оскільки робота в організації передбачає тісну взаємодію між людьми, не можна виключити можливість виникнення конфліктів, адже міжособистісні напруження є невід'ємною частиною будь-якої колективної діяльності [3].

Історично вивчення конфліктів у організаціях займало важливе місце серед наукових досліджень, однак дослідники зосереджували увагу не стільки на окремій особистості, а на таких широких аспектах, як трудова мотивація, стиль управління або психологічний клімат у колективі. Однак сучасні підходи все більше орієнтовані на людину, на її індивідуальну роль у виникненні та розвитку конфліктів. Цей підхід дозволяє краще зрозуміти, як саме індивідуальні проблеми і взаємодії працівників можуть спричиняти конфлікти, впливати на їхню природу і масштаб [6].

Особливо важливою є ситуація, коли конфлікт виникає між працівником і керівником, так званий конфлікт по вертикалі. Такі конфлікти часто мають

більшу інтенсивність, ніж конфлікти між співробітниками одного рівня (горизонтальні конфлікти). Це зумовлено тим, що у стосунках із керівником можуть переплітатися як особисті, так і організаційні проблеми, такі як незадоволеність умовами праці, рівнем заробітної плати, стилем управління тощо. Саме ці питання можуть ставати причиною глибших напружень і конфліктів.

В західній літературі таке явище часто позначають терміном «індустріальний конфлікт», що охоплює широке коло ситуацій, де конфлікти виникають через протиріччя в організаційних структурах, різні інтереси працівників, а також через нерівність соціальних статусів, взаємодію між лідерами і підлеглими, а також між формальними та неформальними структурами. Це поняття включає також конфлікти, що виникають через різницю в очікуваннях, інтерпретаціях ролей і функцій, що визначають дії працівників у колективі [28].

Загалом, індустріальний конфлікт є складним соціальним феноменом, який вимагає глибокого і комплексного аналізу, щоб зрозуміти його корінні причини та знайти ефективні способи управління такими ситуаціями в організаціях.

У західній літературі проблеми взаємодії між підлеглими та керівниками часто розглядаються як наслідок прагнення керівників до контролю за діяльністю підлеглих і відповідного опору з боку останніх. Потенційні умови виникнення такого виду конфліктів виникають через розбіжність позицій керівників і підлеглих щодо меж прийнятнього контролю. Керівники, як правило, зацікавлені в розширенні контролю, тоді як підлеглі прагнуть до більшої автономії і незалежності у своїй роботі [28].

Конфлікт виникає через різні уявлення сторін про те, що є «законним і обґрунтованим» проявом влади. Оскільки одна особа має владу над іншою, завжди існує ймовірність, що використання цієї влади буде оскаржене або визнане необґрунтованим. Керівники, з одного боку, намагаються збільшити свої повноваження та вплив, у той час як підлеглі можуть сприймати це як загрозу своїй професійній свободі та самостійності.

Влада, яку мають керівники, може бути безпосередньо пов'язана з їхньою особистістю чи посадою, або ж вона може мати безособовий характер.

В такому випадку джерело влади в організації не асоціюється з конкретною особою, а сприймається як частина організаційної структури або корпоративної культури. Д. Кац і Р. Кан виявили, що конфлікти такого роду є надзвичайно поширеними в організаціях і здебільшого пов'язані з тиском з боку керівництва або самої організації [36].

Згідно з результатами дослідження, проведеного Р. Каном та його колегами, близько половини опитаних працівників відчують явний конфлікт у своїй роботі. У 88,0% усіх рольових конфліктів йшлося про тиск з боку вищого керівництва, а в 56,0% випадків цей тиск описується безособово, як спричинений «компанією» або «керівництвом». Це підкреслює той факт, що в організаціях часто не конкретизують джерело тиску, а звинувачують організаційну структуру або абстрактні інституції, що призводить до анонімного і безособового прояву влади [53].

При вивченні конфліктів у трудових колективах вітчизняні фахівці, зазвичай, зосереджували свою увагу на виявленні причин цих конфліктів. Серед типових факторів, що призводять до виникнення конфліктних ситуацій, виділяються об'єктивні фактори, такі як недоліки в організації виробничих процесів, несприятливі умови праці, недосконалість системи оплати праці та інші організаційні проблеми. Крім того, важливу роль у виникненні конфліктів відіграють і суб'єктивні чинники, зокрема недоліки в діяльності керівників. Помилкові рішення, недостатня компетентність керівництва, неефективний стиль управління – усе це може стати причиною напруги в колективі [44].

Також конфлікти можуть виникати через протиріччя в інтересах членів робочих груп, порушення внутрішньогрупових норм поведінки та невідповідність особистих цінностей і поведінки співробітників корпоративним стандартам. Зокрема, конфлікти можуть бути спричинені особистісними особливостями працівників, такими як різний рівень стресостійкості, комунікаційні бар'єри або неадекватне сприйняття ситуацій.

Загалом, конфлікти в колективах є багатофакторними явищами, що потребують комплексного підходу до їхнього аналізу і вирішення.

1.2. Теорії та підходи до аналізу міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі

Конфлікти відіграють надзвичайно важливу роль у житті суспільства, оскільки вони впливають на соціальні, культурні та організаційні процеси, а також на індивідуальні та колективні взаємодії. Це одна з причин, чому дослідження конфліктів залишається предметом інтенсивної уваги вчених у різних галузях знань. Вивчення конфліктів в психології має багаті традиції, які розвивалися протягом майже столітнього періоду, що відобразилось у численних теоретичних підходах та практичних наукових платформах.

Історично можна виділити два основних етапи вивчення конфліктів у психології. Перший етап охоплює початок XX століття до 1950-х років, коли проблеми конфлікту були лише частково виділені серед інших психологічних питань. Підхід до конфлікту на цьому етапі був ще здебільшого загальним, і лише початкові теоретики намагались сформулювати основні закономірності виникнення і розвитку конфліктів [16].

Другий етап, який розпочався наприкінці 50-х років XX століття і триває до сьогодні, характеризується значним розвитком теоретичних концепцій і поглибленим аналізом конфліктів як окремої сфери психологічного дослідження. Цей період ознаменований деталізованим вивченням причин конфліктів, механізмів їхнього виникнення та впливу на особистість і соціум. Розробляються нові теоретичні підходи, що дозволяють краще зрозуміти різноманітність конфліктних ситуацій і знайти ефективні шляхи їхнього вирішення.

Таким чином, розвиток психологічних теорій конфлікту відзначається поетапним поглибленням розуміння цієї проблеми, що дозволяє з часом застосовувати нові методи і стратегії в організаційному управлінні, в міжособистісних взаємодіях та у соціальних процесах в цілому.

У першій половині XX століття конфлікт не розглядався як самостійний об'єкт дослідження, а виступав лише як складова частина більш загальних концепцій. Наприклад, у психоаналізі чи соціометрії конфлікт

виступав як один з аспектів, що впливає на поведінку чи соціальні взаємодії, але не був основною темою дослідження. Психологів того часу цікавили наслідки конфліктів або окремі причини, що можуть призвести до його виникнення, проте сам конфлікт як центральний елемент психологічного аналізу не отримував належної уваги [25].

Така ситуація змінилася в середині XX століття, коли на межі 1950-1960-х років з'являються дослідження, які фокусуються саме на феномені конфлікту. Це був період, коли психологи почали звертати пильну увагу на конфлікт як важливу складову взаємодії індивідів і груп, і сформували основні підходи до його вивчення. Зокрема, в цей період розробляється понятійний апарат психології конфлікту, що став основою для подальших теоретичних досліджень і практичних рекомендацій.

Зарубіжні психологічні дослідження конфлікту першої половини XX століття можна поділити на кілька напрямків:

1. Психоаналітичний підхід (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фромм), який вивчав конфлікти як прояви внутрішніх психологічних процесів, суперечностей між свідомим і несвідомим.
2. Теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Кречів, Л. Ліндсей), яка зосереджувалася на конфліктах у межах груп і взаємодії між їхніми членами.
3. Фрустраційно-агресивний підхід (Д. Доллард, Л. Берковитц), що досліджував зв'язок між фрустрацією та агресивною поведінкою.
4. Поведінковий підхід (А. Басьо, А. Бандура, Р. Сіре), який фокусується на вивченні конфліктів через призму навчання і поведінкових реакцій.
5. Соціотропний підхід (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле та інші), який аналізував конфлікти через вплив соціальних норм та інтересів на індивідів.
6. Отологічний підхід (К. Лоренц, Н. Тінберген), що розглядав конфлікти як невід'ємну частину еволюційного процесу.
7. Соціометричний підхід (Дж. Морено, Е. Дженігс, С. Додд), який досліджував структуру і динаміку відносин у групах та конфлікти в межах соціометричних структур.

8. Теорія структурного балансу (Ф. Хайдер), що аналізувала конфлікти в контексті взаємодії між трьома елементами: особистістю, іншою особистістю і об'єктами або ідеями.

9. Інтеракціоністський підхід (Дж. Г. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель), який підкреслював важливість соціальної взаємодії і комунікації в процесі виникнення та розвитку конфліктів [59].

Кожен з цих підходів вніс свій вклад у розуміння конфлікту як психологічного і соціального явища, розвиваючи різні аспекти його природи та механізмів.

Ці підходи до конфлікту, розглянуті в першій половині XX століття, становлять важливі основи для сучасного розуміння психологічних аспектів конфліктів. Кожен з них вносить свій погляд на природу конфліктів, зокрема, зв'язок між індивідуальними та соціальними чинниками.

1. Психоаналітичний підхід. З. Фрейд і його послідовники висвітлили важливість несвідомих процесів у виникненні конфліктів, при цьому особливу увагу приділяли внутрішнім боротьбам, наприклад, між бажаннями і моральними нормами.

2. Теорія групової динаміки. К. Левін підкреслював, що конфлікти часто виникають у групах через порушення балансу між індивідом і груповим середовищем. Це також включає важливість лідерства для розвитку або вирішення конфліктів у групах.

3. Фрустраційно-агресивний підхід розглядає агресивність як наслідок фрустрації, що виникає через перешкоди у досягненні цілей, підкреслюючи бій за ресурси або можливості як джерело конфліктів.

4. Поведінковий підхід. Оцінка конфліктів через призму взаємодії особистості з соціальним середовищем, із акцентом на зміну поведінки через соціальні впливи.

5. Соціотропний підхід акцентує увагу на соціальних інстинктах і неминучості конфліктів у суспільствах через природну схильність до боротьби за статус, ресурси або самозбереження.

6. Отологічний підхід досліджує конфлікти як наслідок агресії, притаманної людині й іншим живим істотам, вважаючи агресію постійним станом живих організмів.

7. Соціометричний підхід. Конфлікти розглядаються як результат емоційних відносин між людьми, і вирішення конфліктів можливе через зміни в емоційному розподілі серед учасників.

8. Теорія структурного балансу. Конфлікти виникають через порушення балансу у відносинах між особистістю та її значимими іншими, зокрема, через неузгодженість ставлень.

9. Інтеракціоністський підхід підкреслює, що конфлікти часто виникають через соціальну взаємодію, коли індивід стикається з дисгармонією у відносинах і намагається пристосуватися до змінюваного середовища [59].

Ці підходи розширюють наші знання про конфлікти, допомагають зрозуміти їхню природу і шляхи вирішення.

Аналіз підходів до дослідження конфлікту в розглядуваний період демонструє, що основні теоретичні конструкції формувалися в межах різних напрямків психології, що були популярними на той час. Кожен із цих підходів відображав специфіку свого часу та концептуальні засади, характерні для тієї чи іншої психологічної школи. Вони стали основою для подальших досліджень конфліктів, і багато з них й досі є актуальними в сучасній психологічній практиці, зокрема у західних країнах.

Наприклад, в 1960-х роках значну увагу привернув американський психотерапевт Е. Берн. Його роботи, що базуються на поєднанні психоаналітичних і інтеракціоністських теорій, стали основою для створення транзактного аналізу. За його теорією, взаємодії між людьми можуть відбуватися в трьох основних позиціях: «батько», «дорослий» і «дитина». Транзакції між людьми, які відбуваються без порушень, сприяють гармонії в спілкуванні та відсутності конфліктів. У разі ж перехресних транзакцій, коли одна зі сторін змінює свою позицію, можуть виникати порушення у взаєморозумінні, що часто призводить до конфліктів. Теорія Берна знайшла широке застосування в

психології, особливо в контексті аналізу міжособистісних стосунків та вирішення конфліктів [2].

Сучасні дослідження конфліктів, як зазначають вітчизняні фахівці, зокрема Б. Хасан і П. Сергоманов, продовжують розвиватися в кількох важливих напрямках. Зокрема, в їхній роботі виділяються три основні підходи до вивчення конфліктів:

1. Теоретико-ігровий напрям – запропонований М. Дойчем, цей напрямок базується на ідеях соціальної психології та теорії ігор, де конфлікти розглядаються як результат стратегічних рішень учасників, спрямованих на максимізацію їхніх вигод.

2. Теорія організаційних систем – розроблена Р. Блейком і Дж. Мутоном, ця теорія зосереджена на дослідженні конфліктів в організаціях і взаємодії між членами колективів. Вона вивчає, як різні стилі керівництва і управління можуть впливати на виникнення та розвиток конфліктів у межах організації.

3. Теорія і практика переговорного процесу – на основі досліджень таких вчених, як Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер і У. Юрі, цей напрямок зосереджений на техніках і стратегіях вирішення конфліктів через переговори. Основна увага приділяється розвитку навичок ефективного ведення переговорів для досягнення взаємоприязного розв'язання суперечок і зменшення негативних наслідків конфліктних ситуацій [18].

Таким чином, сучасні підходи до дослідження конфліктів продовжують еволюціонувати, базуючись на попередніх теоретичних досягненнях, і надають важливі інструменти для розуміння і вирішення конфліктних ситуацій у різних сферах життя.

Сучасні дослідження конфліктів розвиваються в рамках різних теоретичних традицій, що збагачують наше розуміння конфліктних ситуацій і способів їх розв'язання.

Однією з таких традицій є теоретико-ігровий підхід, основною метою якого є розробка універсальних схем взаємодії в конфліктних ситуаціях та можливість їх ефективного вирішення. В основі цього підходу лежать

концепції з теорії ігор, зокрема ігри типу «дилема в'язня». У таких іграх кожен учасник має вибір між кооперацією та конкурентною поведінкою, і результат залежить від того, як вони взаємодіють одне з одним.

Цей підхід, зокрема, був розвинений американським соціальним психологом М. Дойчем, який сформулював концепцію, де конфлікт визначається як несумісність цілей учасників міжособистісної взаємодії. У цьому контексті важливою є мотиваційна складова, оскільки конфлікти виникають через різні цілі та прагнення сторін. М. Дойч наголошує на тому, що конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. У першому випадку учасники конфлікту вважають, що вони досягли своїх цілей і цей процес веде до розвитку, а в другому – до загострення протистояння без досягнення результату [19].

У рамках теоретико-ігрового підходу значну увагу приділяють різним типам ситуацій, що виникають у групах, – зокрема, конкурентним, кооперативним і змішаним. Конкурентні ситуації, як правило, виникають у умовах обмежених ресурсів або жорсткої конкуренції за досягнення цілей. Вони можуть мати мотивуючий ефект на учасників, сприяючи їх активності, але одночасно можуть виникати на тлі напружених відносин. Водночас кооперативні ситуації, коли учасники взаємодіють, намагаючись досягти спільної мети, часто дають більший позитивний ефект, ніж індивідуальне навчання або змагання. Вони сприяють зміцненню співпраці і взаємодопомоги серед учасників.

Завдяки таким підходам дослідники виявляють ключові механізми конфліктних ситуацій і можливості їх ефективного вирішення в реальних умовах. Ці концепції виявляються надзвичайно корисними не тільки в теоретичному, а й у практичному контексті, оскільки вони дозволяють знаходити оптимальні стратегії взаємодії в групах та організаціях.

Другим важливим підходом до дослідження конфлікту в сучасній психології є теорія організаційних систем, яка виникла як альтернатива теорії ігор. Цей підхід став результатом критики рішень, запропонованих теоретико-ігровою концепцією, і націлений на вивчення конфліктів в реальних умовах організацій. Теорія організаційних систем, розроблена такими вченими, як Р. Блейк,

Дж. Моутон та К. Томас, представляє собою комплексну програму дослідження стилів поведінки людей у конфліктних ситуаціях [23].

Основна увага в цьому підході приділяється взаємодії двох факторів: ставлення до суперника та прагнення досягти власних цілей. Відповідно до цього, автори визначили п'ять основних стратегій поведінки, що можуть бути застосовані в конфліктних ситуаціях:

- суперництво – коли одна зі сторін прагне перемогти будь-якими засобами, без врахування інтересів іншої сторони;
- пристосування – коли одна зі сторін готова поступитися своїми інтересами, аби уникнути конфлікту чи задовольнити потреби іншої сторони;
- уникнення – коли одна зі сторін намагається уникнути конфлікту, не вирішуючи його, не поступаючись і не наполягаючи на своїй позиції;
- компроміс – коли сторони досягають розв'язку через взаємні поступки;
- співробітництво – коли сторони активно шукають рішення, яке б задовольняло інтереси обох [32].

Коли конфлікт переходить від потенційної до актуальної стадії, він може розвиватися як прямий або опосередкований, конструктивний або неконструктивний. Неконструктивний конфлікт, зазвичай, виникає, коли одна зі сторін застосовує морально неприязні методи боротьби, намагаючись дискредитувати чи принизити партнера, що призводить до руйнування міжособистісних відносин і унеможливорює конструктивне вирішення проблеми.

У той час, конструктивний конфлікт визначається як такий, що відбувається без порушення особистих меж учасників. Сторони обмежуються лише діловими аргументами, що дозволяє не втрачати поваги одне до одного і відкриває можливість для продуктивного вирішення розбіжностей.

У дослідженнях конфлікту на рубежі 1960-1970-х років почав формуватися самостійний напрям, присвячений вивченню переговорного процесу, як частини конфліктної взаємодії. Дослідження в цьому напрямку

зосереджені на двох основних проблемах: виявлення умов, що сприяють прийняттю конфліктуючими сторонами рішення про початок переговорів; вивчення процесу переговорів, коли конфліктуючі сторони вже погодились на пошук взаємних угод [42].

В Україні можна умовно виділити три періоди в дослідженні конфлікту. У першому періоді, з 1930-х до середини 1970-х років, дослідження конфлікту були розрізненими та фрагментарними, прикладного характеру, і не було робіт узагальнюючого характеру, необхідних для формування методологічної і теоретичної бази.

Другий період, з середини 1970-х років, характеризується появою спроб теоретичного осмислення емпіричних матеріалів і запропонуванням концептуальної схеми психологічного аналізу конфлікту. До середини 1980-х років сформувалося кілька підходів до вивчення конфлікту, таких як організаційний, діяльнісний і особистісний підходи [46].

На рубежі 1980-1990-х років (третій період) розпочався інтенсивний розвиток дослідження конфліктів у різних сферах діяльності, таких як трудові колективи, науково-дослідні колективи, спорт, педагогічна діяльність та військові колективи, на основі вже наявних методологічних і загальнотеоретичних розробок.

Вивчення та аналіз конфліктів у соціології використовує різні методи для розкриття закономірностей і механізмів психіки індивіда, його поведінки та рішень. До основних методів соціологічного дослідження конфліктів відносяться:

- експеримент — дозволяє створити контрольовані умови для вивчення поведінки людей у конфліктних ситуаціях;
- спостереження — використовується для аналізу реальних ситуацій конфлікту без втручання дослідника;
- аналіз документів — досліджує письмові матеріали, що описують конфлікти або взаємодії в конфліктних ситуаціях;
- інтерв'ю — дозволяє отримати глибше розуміння того, як

конфліктуючі сторони оцінюють конфлікт та приймають рішення [54].

Вибір методу залежить від поставленої мети і завдання дослідження. Жоден з методів не є універсальним, і кожен має свої плюси та мінуси, тому важливо обирати метод, який найкраще відповідає конкретним умовам дослідження.

Метод спостереження є одним з основних інструментів для дослідження поведінки індивідів або груп під час конфліктів. Він дозволяє зібрати інформацію про реакції учасників у реальних умовах, що дозволяє зафіксувати природні й неупереджені поведінкові реакції. Важливим аспектом є можливість спостерігати за поведінкою людей у конкретному контексті й в реальному часі.

Типи спостереження:

- включне спостереження – соціолог стає частиною групи, активно взаємодіє з її учасниками, спостерігаючи їхню поведінку;
- лабораторне спостереження – вимагає створення спеціальних умов, таких як лабораторії, де можуть бути зафіксовані певні аспекти поведінки в контрольованих умовах;
- польове спостереження – здійснюється в природних умовах, наприклад, у робочих колективах чи в офісі компанії;
- структуроване спостереження – спостереження проводиться за конкретно визначеним планом;
- неструктуроване спостереження – дослідник визначає лише об'єкт спостереження, не обмежуючи себе заздалегідь конкретними параметрами [54].

Метод експерименту в соціології конфлікту дозволяє вивчати поведінку індивідів або груп під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, створених в штучних умовах. Основною метою експерименту є перевірка гіпотез щодо поведінкових реакцій на різні ситуації.

Ключові етапи експерименту:

1. Вибір експериментальної групи – визначення групи учасників для проведення дослідження.
2. Створення ситуації – умови, в яких група повинна функціонувати,

зокрема ситуація конфлікту.

3. Спостереження за змінними характеристиками – оцінка реакцій групи на зміни зовнішніх або внутрішніх умов.

Різновиди експериментів:

- природні експерименти – проводяться в реальних умовах, без змін в обстановці.
- лабораторні експерименти – умови штучно створені дослідником [54].

Метод аналізу документів є одним з найбільш поширених у соціології, особливо на етапі підготовки досліджень. Це дозволяє зібрати великий обсяг інформації для подальшого аналізу. Документи можуть бути різними за характером: словесні – текстові документи; офіційні – документи з службовим характером; статистичні – документальні матеріали, що містять числові дані; неофіційні – документи, що не мають офіційного статусу.

Завдяки цьому методу можна аналізувати інформацію про працівників підприємства, їх вікову та статеву складову, рівень освіти та досвіду, щоб виявити залежність економічної ефективності праці від цих характеристик.

Інтерв'ю є дуже популярним методом в соціології, зокрема для дослідження конфліктних ситуацій. Цей метод передбачає безпосередній контакт між інтерв'юером та респондентом за заздалегідь підготовленим планом. Переваги інтерв'ю включають: можливість отримати повні відповіді, оскільки респондент може роз'яснити свої відповіді; уточнення незрозумілих або неповних відповідей; спостереження за невербальними реакціями респондента, що також може бути важливим для аналізу [56].

Інтерв'ю дозволяє отримати більш глибоке і детальне розуміння позиції респондентів порівняно з іншими методами, такими як анкетування.

Ці методи забезпечують комплексний підхід до вивчення соціальних конфліктів і допомагають отримати різносторонню інформацію про їх динаміку і результативність.

1.3. Аналіз причин і розвитку конфліктів в організаційній сфері

Конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною будь-якого колективу, оскільки вони виникають через різноманітні фактори, зокрема відмінності у поглядах, цілях, цінностях або стилях роботи. В організаційній сфері конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, впливаючи на продуктивність, моральний клімат та взаємодію між працівниками. Проте для ефективного управління конфліктами важливо розуміти їхні причини та шляхи розвитку [5].

Основні причини конфліктів в організаціях часто полягають у суперечностях між інтересами різних груп або індивідів, неузгодженості цілей, проблемах у комунікації або недостатньо чітко визначених ролях та обов'язках. Крім того, важливими чинниками є стиль управління, організаційна культура та зовнішні фактори, такі як економічні умови та зміни на ринку праці.

Розвиток конфліктів в організаційному середовищі залежить від того, як управлінці та працівники реагують на виниклі суперечності. Конфлікти можуть переходити від конструктивного вирішення до деструктивного, коли відсутність ефективної стратегії управління конфліктами призводить до зростання напруженості, зниження морального духу та продуктивності. Тому важливо вчасно і коректно діагностувати конфлікти, аналізувати їхні причини та використовувати відповідні методи для їхнього ефективного вирішення, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити загальну ефективність організації.

Щоб повноцінно оцінити подальший розвиток конфлікту, необхідно своєчасно і точно оцінити його за певною схемою, що дозволить зрозуміти поточний стан і перспективи еволюції конфліктної ситуації. Ось кілька важливих кроків для цієї оцінки:

1. Сфера виникнення конфлікту. Це може бути як особистісне непорозуміння між співробітниками, так і професійний конфлікт у рамках робочих завдань. Якщо конфлікт виникає в результаті робочих питань, то, в першу чергу, вирішується саме діловий конфлікт, тоді як особистісні суперечності,

які виникають через емоційні або психологічні причини, потребують більш глибокого розгляду та значно більших ресурсів для врегулювання. Цей аспект важливий, оскільки вирішення особистого конфлікту часто потребує більше часу, енергетичних та емоційних витрат, ніж професійний.

2. Причини виникнення конфлікту. Важливо з'ясувати, чи є конфлікт результатом об'єктивних факторів, таких як різні погляди на організаційні процеси або структуру роботи, чи виник він через суб'єктивні чинники, пов'язані з особистими вподобаннями, переживаннями або неправильним сприйняттям ситуації.

3. Наслідки конфлікту. Конфлікти можуть мати різні наслідки: вони можуть бути деструктивними, що призводять до руйнування відносин, демотивації учасників і навіть до серйозних організаційних проблем, або ж конструктивними, коли конфлікт в результаті веде до позитивних змін, покращення процесів або вдосконалення командної взаємодії.

4. Перешкоди для об'єктивної оцінки конфлікту. Зазвичай існують різні чинники, які можуть заважати об'єктивно оцінити конфлікт. Це можуть бути суб'єктивні упередження учасників, брак необхідної інформації або емоційна залученість, що перешкоджає ясному сприйняттю ситуації [27].

Крім того, будь-який конфлікт, незалежно від того, які були причини його виникнення, має певну структуру, що включає:

- учасників конфлікту (сторони, які беруть участь у конфлікті);
- причини конфлікту (різні погляди, розбіжності в інтерпретації ситуації);
- поведінка учасників (поведінка, спрямована на знищення або обмеження можливостей іншої сторони);
- механізми впливу (застосування певних стратегій або дій, щоб змінити позицію або думки іншої сторони) [34].

Динаміка конфлікту описує постійну зміну станів і етапів, через які проходить конфлікт, від початкової етапу виникнення до його вирішення. Конфлікт не є статичним явищем, він розвивається з часом, змінюється та

адаптується до нових умов, що визначає його подальший хід.

У динаміці конфлікту можна виділити кілька етапів, що відображають еволюцію ситуації від її початкового виникнення до розв'язання.

Перший етап – виникнення конфліктної ситуації. Цей етап може проявлятися по-різному і часто є лише потенційним конфліктом, який може не стати реальним, доки учасники не усвідомлять об'єктивність ситуації. Наприклад, два співробітники намагаються зайняти одну й ту ж посаду, і хоча обидва прагнуть її отримати, лише один отримає це місце. На цьому етапі сторони ще не усвідомлюють конфліктність ситуації, не розуміють, що вона може призвести до зіткнення інтересів.

Другий етап – усвідомлення конфлікту. На цьому етапі хоча б одна зі сторін починає усвідомлювати, що ситуація конфліктна. Це може проявлятися в декількох формах:

- початок конфліктної поведінки, коли одна з сторін починає діяти в напрямку розвитку конфлікту;
- спроби запобігти розвитку конфлікту або знайти шляхи вирішення через діалог, переговори або втручання з боку керівництва. У більшості випадків саме спроби вирішення ситуації є оптимальним шляхом, і успіх залежить від багатьох факторів, таких як досвід керівника, його принципи та психологічна підготовка [54].

Усвідомлення конфлікту включає два важливих аспекти:

- усвідомлення ситуації як значущої, тобто такої, що має потенціал для досягнення важливої мети;
 - усвідомлення, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети.
- Це усвідомлення є важливим для прийняття рішення щодо вступу в конфлікт і визначення жорсткості взаємодії [46].

Ступінь значимості, який кожна сторона надає суперечливому питанню, має вирішальний вплив на розвиток конфлікту та рівень інтенсивності взаємодії. Якщо одна зі сторін заперечує правомірність вимог іншої сторони, конфлікт набирає деструктивного характеру.

У цей період ситуація завжди супроводжується емоційним напруженням, яке значно впливає на хід конфлікту. Наприклад, прояв агресії або ворожості з боку одного з учасників може стати сигналом для іншої сторони і посилити конфліктну ситуацію, мобілізуючи зусилля обох сторін.

Третій етап – перехід до конфліктної поведінки. На цьому етапі сторони вступають у відкриту конфронтацію, застосовуючи різні стратегії впливу для досягнення своїх цілей. Вони можуть вдаватися до активних дій, зокрема до відвертих суперечок, аргументацій, а іноді й до більш агресивних або маніпулятивних дій, що сприяють ескалації конфлікту.

У цей період конфлікт стає більш явним, і його розвиток залежить від того, як сторони реагують на одну чи іншу ситуацію, чи здатні вони знайти спільне рішення, чи переходять до відкритої боротьби.

Конфліктна поведінка – це конкретні дії учасників конфлікту, які спрямовані на блокування досягнення цілей іншої сторони, при цьому активно реалізуються власні інтереси. Така поведінка значно загострює емоційний фон конфлікту, створюючи ситуацію, де емоції не лише впливають на рішення, але й підтримують саму конфліктну поведінку. Взаємні дії сторін можуть істотно змінити характер конфлікту, ускладнивши його початкову ситуацію, а також створюючи нові стимули для подальших кроків. У результаті конфліктна поведінка сама по собі може спричинити поглиблення та ескалацію конфлікту. Відкрита боротьба є лише однією з форм взаємодії в рамках конфлікту, яка проявляється на пізніших етапах конфліктної динаміки. Але не завжди конфлікт має привести до відкритої боротьби. Існує інша форма поведінки – відмова від конфліктної взаємодії, тобто вихід зі ситуації. Це може статися через кілька причин: усвідомлення недостатності ресурсів для продовження боротьби, зміна ставлення до об'єкта конфлікту, коли виграш стає занадто дорогим, або тактичний відступ, щоб змінити ситуацію на таку, яку можливо вирішити у майбутньому [51].

Існує ще один варіант розвитку конфлікту – пошук угоди або компромісу через переговори, що дозволяє сторонам знайти оптимальне

рішення. Оскільки з обох боків, як правило, не можна досягти всього бажаного, учасники переговорів йдуть на взаємні поступки, що дозволяє зменшити загрози для обох сторін. У цьому контексті можна виділити два основних стилі: компроміс і співпраця. Обидва варіанти включають взаємні поступки, але їхня різниця полягає в глибині та підході до вирішення конфлікту.

При використанні компромісу кожна сторона з самого початку чітко визначає свої позиції, потім проводить переговори, поки не досягне взаємної згоди. Це дозволяє швидко вирішувати конфлікти, які мають порівняно простий характер, наприклад, у фінансових питаннях або спорах щодо вартості товару. У свою чергу, співпраця передбачає глибше розуміння потреб і інтересів кожної сторони, вимагає більше часу для дослідження конфлікту. Цей підхід дозволяє знайти більш повне вирішення, яке враховує приховані мотиви і потреби учасників конфлікту.

Ефективність одного стилю в порівнянні з іншим залежить від конкретної ситуації. Стель компромісу буде доцільним у таких випадках, як: коли проблема є досить простою і зрозумілою, коли потрібно швидко вирішити конфлікт або коли для вирішення конфлікту не потрібно значних зусиль з обох сторін. Співпраця ж буде кращим вибором, коли конфлікт складний і вимагає детального аналізу потреб і інтересів обох сторін, а також коли для досягнення справедливого і довгострокового вирішення необхідно вкласти значні зусилля [52].

Таким чином, вибір між компромісом і співпрацею залежить від складності ситуації, важливості проблеми для сторін і того, чи готові вони витратити час та ресурси для досягнення взаєморозуміння.

Під час проведення переговорів важливо, щоб учасники не намагалися змінити уявлення чи установки один щодо одного. Метою переговорів є досягнення угоди, яка буде прийнятною для всіх сторін. Для цього важливо чітко визначити обмеження, до яких суперник готовий йти, а також максимально використати можливості для досягнення вигоди від його поступок. У таких ситуаціях ключовим завданням є виявлення так званих «зон

злагоди» – точок, де інтереси обох сторін можуть збігатися, що дозволяє досягти компромісу.

Досягнення компромісу значно спрощується, коли цілі учасників переговорів не є абсолютно протилежними, або коли сторони готові до коригування своїх початкових вимог в процесі пошуку спільного рішення. Важливим фактором у цьому є емоційна установка сторін одна до одної, що сильно залежить від таких аспектів, як значущість проблеми, інформованість про наміри суперника і особисті характеристики учасників.

Особливо важливим є також врахування характеру взаємин між сторонами, оскільки він визначається кількома факторами, серед яких:

1. Єдність кожної зі сторін щодо цілей, стратегії та тактики переговорів. Якщо сторона має чітке розуміння, куди вона хоче йти, і є внутрішня підтримка її позиції, переговори можуть бути значно ефективнішими.

2. Система очікувань, що склалася в кожній з груп або організацій. Це включає в себе не тільки те, що кожна сторона очікує від переговорів, але й те, що вона передбачає від свого опонента, що в свою чергу може впливати на стратегію поведінки та рішення [29].

Таким чином, успіх переговорів багато в чому залежить від здатності сторін розпізнавати можливості для компромісу, контролювати емоційний фон і бути готовими до змін у своїх вимогах на основі загального аналізу ситуації.

Експериментально було виявлено кілька ключових факторів, які суттєво впливають на динаміку переговорів:

1. Статус учасників переговорів. Коли статус учасників надає їм значну свободу дій, переговори зазвичай проходять швидше і успішніше. Якщо ж учасники мають обмежені права чи жорстко регламентовані правила, це може уповільнити процес і знизити його ефективність.

2. Тип поведінки третьої сторони (посередника). Третя сторона, яка бере участь у вирішенні конфлікту, має великий вплив на результат переговорів. Її роль у вирішенні суперечок може бути як конструктивною, так

і деструктивною, залежно від її стратегії.

3. Спосіб підготовки переговорів. Якість та глибина підготовки до переговорів мають великий вплив на їх результат. Добре підготовлені сторони здатні швидше знаходити шляхи вирішення конфлікту та досягти угоди.

4. Характер проблеми, яка спричинила розбіжності. Якщо сама проблема чітко визначена і не має надмірної складності, то знайти рішення буде простіше, ніж у випадку, коли розбіжності виникли через складні або малозрозумілі питання [52].

Щодо вирішення конфліктів, вони можуть бути різними залежно від обставин:

1. Цілковите припинення конфронтації за допомогою взаємного примирення сторін. Це може бути складно досягти, адже потрібно знайти об'єктивні підстави для примирення.

2. Компроміс – задоволення часткових вимог обох сторін шляхом взаємних поступок. Це тип ситуації, де обидві сторони виявляються в вигазі, досягаючи угоди, що задовольняє їхні мінімальні інтереси.

3. Вирішення конфлікту на принциповій основі: конструктивне – через задоволення об'єктивних вимог обох сторін; деструктивне – через виявлення необґрунтованості претензій та застосування виховної роботи або покарання; організаційне припинення конфлікту – це крайній захід, який включає в себе розформування підрозділу, звільнення учасників конфлікту з організації або переведення одного з лідерів конфлікту в інший підрозділ.

Ці підходи до вирішення конфліктів можуть бути застосовані залежно від ситуації, характеру конфлікту і обставин, що його супроводжують.

Способи вирішення конфліктів передбачають свідомі, активні дії учасників, спрямовані на досягнення позитивного результату для колективу. Одним із основних завдань керівника є оптимальне та справедливе вирішення конфлікту, що потребує правильного підходу на двох рівнях:

– часткове вирішення конфлікту зосереджується на усуненні лише конфліктної поведінки, але не знімає глибинних психологічних або

внутрішніх спонук до конфлікту. Це може статися, коли через зміни умов чи обставин сторони змушені припинити конфліктні дії, але їхні початкові цілі залишаються незмінними. Прикладом такого підходу є адміністративні рішення, коли застосовуються санкції чи заборони, що змушують сторони припинити конфлікт;

- повне вирішення конфлікту включає як зміну поведінки сторін, так і зміну емоційного стану, що лежить в основі конфлікту. Це передбачає глибоке розуміння причин конфлікту і його коренів, а також активну роботу з емоціями та переконаннями учасників конфлікту.

Керівник, щоб ефективно вирішити конфлікт, має:

- відрізнити привід від причин конфлікту. Важливо зрозуміти, що є безпосередньою причиною конфлікту, а що лише його "припустима" причина, яку можуть маскувати учасники;

- визначити ділову (об'єктивну) зону конфлікту. Важливо з'ясувати, якою мірою предмет конфлікту стосується робочих чи організаційних питань і які аспекти пов'язані з особистими взаємодіями учасників. Це дозволяє чітко локалізувати проблему.

- з'ясувати мотиви учасників конфлікту. Для цього керівнику потрібно знати життєвий шлях працівників, їхні погляди, інтереси, потреби, а також мотиви, які стоять за їхньою участю в конфлікті.

- розуміти спрямованість дій учасників. Важливо визначити, чи спрямовані дії на вирішення конкретної проблеми чи мають особистісний характер. Засоби, які використовують сторони, часто відображають їхні реальні мотиви [31].

Дослідження показують, що для конструктивного вирішення конфліктів необхідно забезпечити взаєморозуміння між конфліктуючими сторонами та усвідомлення того, що розбіжності носять предметний, а не особистісний характер. З'ясування позицій кожної зі сторін може запобігти тому, щоб конфлікт не переріс у міжособистісний.

Л. Долинська та Л. Матяш-Заяц підкреслюють важливість розрізнення

конструктивного та деструктивного конфліктів. Вони зазначають, що конструктивний конфлікт має певні позитивні характеристики, зокрема:

- сторони контролюють емоційні сплески і використовують переконливі аргументи;
- вони готові враховувати інтереси іншої сторони і знаходити вихід із ситуації;
- результат конфлікту призводить до розвитку відносин між учасниками та перетворення причини конфлікту в творче новоутворення [17].

У результаті вирішення конфлікту учасники отримують часткове або повне задоволення своїх інтересів.

Натомість деструктивний конфлікт характеризується: відсутністю готовності враховувати інтереси іншої сторони; використанням неетичних методів боротьби; порушенням гідності і прав іншої сторони; наполегливим прагненням виконати лише свої умови без урахування інтересів опонента.

Л. Долинська та Л. Матяш-Заяц також розглядають роль конфлікту та важливість управління ним. Вони зазначають, що ефективне управління конфліктом залежить від розуміння його причин і від того, наскільки це управління здійснюється правильно [51].

Функціональні наслідки конфлікту включають: можливість вирішення проблеми таким чином, щоб це задовольнило всі сторони; зменшення труднощів, розбрату і несправедливості; сприяння співробітництву замість антагонізму.

Дисфункціональні наслідки конфлікту включають: незадоволеність, поганий стан душі, підвищена плинність кадрів і зниження продуктивності; зменшення готовності до співпраці в майбутньому; посилення ворожнечі між конфліктуючими сторонами; зменшення акценту на вирішенні проблеми, зокрема через прагнення до «перемоги» в конфлікті.

Менеджер, щоб ефективно управляти конфліктними ситуаціями, повинен вміти розпізнавати їх і володіти відповідними методами управління. Успішне перетворення некерованої конфліктної ситуації в керовану є важливою складовою ефективного управління організацією [29].

РОЗДІЛ 2

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Організація та методики дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111»

Дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі є важливою складовою для забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації.

Дослідження з питання міжособистісних конфліктів в організаціях, зокрема в робочих колективах, є значною частиною сучасної психології управління та організаційної поведінки.

Один із основних теоретиків соціальної психології, К. Левін, був одним з перших, хто досліджував динаміку групових процесів, у тому числі й конфлікти в робочих групах. Його теорія силових полів і модель змін, які базуються на конфліктних і кооперативних аспектах, допомогли з'ясувати, як групи вирішують конфлікти та як ці конфлікти можуть впливати на зміну в організації.

Р. Кітон та Р. Філіпс розробили концепції, які стосуються управління конфліктами в організаціях, де конфлікти можуть бути конструктивними або деструктивними в залежності від того, як вони управляються. Їхнє дослідження зосереджено на тому, як конструктивні конфлікти можуть стимулювати інновації, покращувати співпрацю та підвищувати продуктивність в організаціях [24].

К. Томас, разом із Р. Кілманом, створив одну з найвідоміших моделей управління конфліктами, яка включає п'ять основних стратегій для вирішення конфліктів: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Його дослідження дозволяють зрозуміти, як різні стратегії впливають на продуктивність і відносини в організаціях [4].

В. Льюїс є автором різних праць, присвячених дослідженню міжособистісних конфліктів і методів їх вирішення в організаціях. Він досліджував, як конфлікти між працівниками можуть впливати на атмосферу в колективі, продуктивність і мотивацію [38].

Е. Молінарі відомий своїми роботами, що стосуються психології і конфліктів у корпоративних структурах. Він досліджував, як внутрішні конфлікти можуть впливати на лідерство і стиль управління, а також як менеджери можуть впливати на розв'язання конфліктів у своїх колективах [8].

Т. Сміт та Дж. Барон провели дослідження, яке зосереджувалося на психології конфліктів в організаціях. Вони визначили різні типи конфліктів (міжособистісні, міжгрупові) і запропонували стратегії для їх ефективного управління. Вони також проаналізували роль конфліктів у розвитку групових процесів і організаційної культури [38].

Дж. Коттер, один із провідних теоретиків у галузі управління змінами, акцентує увагу на тому, як конфлікти можуть бути використані для позитивних змін у компанії. Його роботи підкреслюють важливість конструктивного підходу до конфліктів як джерела інновацій та розвитку [8].

Ці дослідження демонструють різні підходи до вивчення міжособистісних конфліктів в організаціях і допомагають краще розуміти, як конфлікти можуть бути керовані і використані для поліпшення робочої атмосфери, підвищення ефективності та розвитку організацій.

В умовах високої конкурентоспроможності та швидких змін, які характерні для сучасного ринку, конфлікти в робочому колективі можуть мати суттєвий вплив на продуктивність, моральний клімат та стабільність компанії. ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111», як один із лідерів у ритейл-галузі України, не є винятком. Адже компанія активно взаємодіє з великою кількістю співробітників, а також із клієнтами та постачальниками, що створює потенціал для виникнення різноманітних міжособистісних суперечностей.

Правильне розуміння психологічних аспектів конфліктів допомагає ефективно впливати на їхнє врегулювання, знижувати рівень напруженості

серед співробітників і підтримувати продуктивну атмосферу в колективі. Визначення причин конфліктів, а також психологічних факторів, які їх спричиняють, дозволяє своєчасно виявляти проблемні моменти та запобігати їх ескалації. У свою чергу, це сприяє поліпшенню взаємин між працівниками, підвищенню ефективності роботи та зниженню плинності кадрів.

Методики дослідження таких конфліктів дозволяють глибше зрозуміти характер відносин у колективі, зокрема, як індивідуальні особливості, комунікаційні стилі, внутрішні мотивації та управлінські практики впливають на виникнення та розвиток конфліктних ситуацій. Вони також дають можливість визначити, які методи вирішення конфліктів є найбільш ефективними для конкретного колективу.

Використання науково обґрунтованих підходів у дослідженні психологічних особливостей конфліктів дозволяє ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» розробляти стратегії для створення здорового, гармонійного робочого середовища, що в кінцевому підсумку веде до покращення загальної ефективності та результативності організації.

ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» – одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, що налічує тисячі співробітників, які працюють у різних регіонах та мають різні функціональні обов'язки. Це створює особливі виклики для управління внутрішньо корпоративними конфліктами, оскільки конфліктні ситуації можуть виникати як на рівні міжособистісних взаємин, так і на рівні міжфункціональних груп. Тому важливо враховувати специфіку компанії при розробці методик дослідження, які повинні охоплювати різні аспекти її діяльності.

Особливості міжособистісних конфліктів у такій великій організації, як ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111», залежать від індивідуальних психологічних характеристик працівників. Різниця в особистісних рисах, стилях комунікації та методах вирішення конфліктів може бути як джерелом суперечностей, так і основою для ефективної співпраці. Тому дослідження повинне включати аналіз таких факторів, як емоційна стабільність,

толерантність до стресів, навички конструктивного вирішення конфліктів.

Важливою особливістю є корпоративна культура, яка визначає норми і правила поведінки в колективі. У ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» із специфічною системою управління можуть виникати конфлікти через відмінності в управлінських стилях або між керівниками та підлеглими. Методики дослідження повинні враховувати цей аспект і фокусуватися на вивченні взаємодії між різними рівнями управлінської ієрархії, а також на визначенні механізмів, які дозволяють керівникам ефективно управляти конфліктами.

У такій великій організації, як ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111», взаємодія між групами працівників (відділи, команди) також може бути джерелом конфліктів.

Методики дослідження повинні бути спрямовані на практичне використання результатів у процесі управління. Вони мають не лише виявляти причини конфліктів, але й пропонувати конкретні стратегії для їх вирішення: тренінги для співробітників, зміну організаційних процесів, розробку нових правил комунікації та механізмів вирішення конфліктів. Це дозволить створити більш ефективну модель взаємодії в колективі.

Важливо використовувати сучасні методи дослідження, такі як психологічні тести, опитування, аналіз поведінкових патернів та психолого-активні тренінги. Це дозволяє отримати більш точні дані про внутрішні мотиви учасників конфліктів і дає можливість розробити індивідуальні підходи до вирішення конфліктних ситуацій.

Таким чином, особливості організації та методики дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» повинні враховувати як індивідуальні, так і групові аспекти взаємодії співробітників, корпоративну культуру та стилі управління, а також орієнтуватися на практичні результати, що забезпечують успішне вирішення конфліктних ситуацій і сприяють розвитку організації.

З метою реалізації завдань роботи нами було організовано та проведення експериментальне дослідження серед працівників ТОВ «АТБ-Маркет» магазин

«Продукти – 1111». Всього участь в опитуванні взяло 68 працівників.

Організація та проведення дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» здійснювались за кількома етапами, кожен з яких мав свої специфічні завдання та сприяв досягненню основної мети – глибокому аналізу і розробці рекомендацій для оптимізації міжособистісних взаємовідносин у колективі.

Підготовчий етап. На цьому етапі здійснювався теоретичний аналіз проблеми міжособистісних конфліктів в організаціях. Збір та аналіз наукових праць, теоретичних концепцій, сучасних досліджень у галузі психології праці та організаційного розвитку допомогли сформулювати чітке розуміння проблеми і її значення для досліджуваного об'єкта. Також проводилася підготовка до емпіричного етапу дослідження: підбір методик та анкет, які будуть використані для збору даних.

Організаційно-методичний етап включав визначення основних аспектів дослідження: предмета (психологічні аспекти міжособистісних конфліктів у колективі) та об'єкта (робочий колектив ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111»). Одним з основних завдань цього етапу було вибір методик, які найбільш адекватно відображають психологічні особливості конфліктів, а також визначення вибірки опитуваних. Вибірка складалася з працівників різних відділів підприємства, що дозволяло отримати різносторонній погляд на проблему. Підбір методик діагностики, таких як опитувальники, анкети, був здійснений з урахуванням специфіки діяльності колективу та потреби в отриманні достовірних результатів.

Дослідницький етап. На цьому етапі безпосередньо проводилося опитування працівників, здійснювалося спостереження з метою збору необхідних даних. Респонденти заповнювали анкети та опитувальники, у яких оцінювали різні аспекти взаємовідносин у колективі, а також конфліктні ситуації, що виникають на робочому місці. Важливу роль відігравала також фіксація емоційного фону та психологічного клімату в колективі. Після цього

дані були систематизовані для подальшої обробки.

Аналітичний етап. Після збору даних здійснювалась їх обробка та інтерпретація. На цьому етапі проводився статистичний аналіз отриманих результатів, порівняння відповідей респондентів, виділення основних закономірностей, а також виявлення найбільш критичних точок у міжособистісних взаємовідносинах у колективі. Оцінювався рівень задоволеності працівників умовами праці, ступінь конфліктності, основні причини та наслідки конфліктів, а також психологічні бар'єри, що заважають ефективній взаємодії.

Кожен з етапів дослідження був тісно взаємопов'язаний і орієнтований на досягнення кінцевої мети – створення цілісного бачення конфліктних ситуацій в організації і розробку практичних рекомендацій, що сприятимуть покращенню міжособистісних відносин у колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111».

Для проведення психологічного дослідження особливостей міжособистісних взаємин у колективі було обрано кілька методик психодіагностики, кожна з яких дозволяє всебічно оцінити різні аспекти поведінки працівників у контексті конфліктних ситуацій, їхніх реакцій на стресові фактори та здатності до конструктивного вирішення конфліктів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Опис методик психодіагностики для дослідження міжособистісних взаємин у колективі

Назва методики	Показники	Мета
«Діагностика відносин між працівниками» (Т. Лірі) [35]	Взаємодія між працівниками, емоційний клімат в колективі, наявність конфліктів	Оцінка міжособистісних відносин, виявлення проблем у взаємодії та напружень в колективі.
«Визначення переговорної стратегії у конфліктах» (Г. Ложкін, Н. Повякель) [24]	Стратегії переговорів: компроміс, конфронтація, уникнення, співпраця, тощо	Визначення стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях та їх здатність до конструктивного вирішення.
«Тест способу реакції на конфліктну ситуацію» (К. Томаса) [10]	Типи реакцій на конфлікт: уникнення, компроміс, конкуренція, пристосування, співпраця	Визначення індивідуальних реакцій працівників на конфлікти, їх здатність до вирішення конфліктних ситуацій.

Методика «Діагностика відносин між працівниками» (Т. Лірі) була обрана для вивчення взаємодії між членами колективу. Вона дозволяє визначити наявність прихованих чи явних конфліктів, а також оцінити загальний емоційний клімат в організації. Оскільки міжособистісні стосунки є важливою частиною командної роботи, ця методика допомагає виявити, чи є в колективі відчуження, нерозуміння або інші напруження, які можуть призвести до конфліктів. Вона дозволяє глибше зрозуміти, як працівники ставляться один до одного, і виявити основні проблемні зони, що потребують уваги керівництва.

Основною метою дослідження є виявлення двох ключових чинників, які є основними у формуванні міжособистісних взаємин у колективі: домінування-підпорядкування і дружелюбність-агресивність. Методика передбачає детальнішу класифікацію, поділяючи коло відносин на 16 секторів. Бланк тесту містить 128 тверджень, розподілених між 8 типами відносин, які складаються з 16 заяв, упорядкованих за інтенсивністю. При обробці результатів проводиться підрахунок кількості відносин кожного типу, а найвищий бал за оцінкою складає 16 балів.

Методика «Визначення переговорної стратегії у конфліктах» (Г. Ложкін, Н. Повякель) спрямована на аналіз стратегій, які використовують працівники під час конфліктних ситуацій. Вона дозволяє оцінити, які саме стратегії переговорів домінують у поведінці учасників конфлікту: чи прагнуть вони до компромісу, чи мають схильність до конфронтації, чи віддають перевагу уникненню конфлікту. Завдяки цій методиці можна з'ясувати, наскільки ефективними є стратегії вирішення конфліктів у колективі, і чи є потреба у розвитку нових підходів для покращення комунікації та зниження рівня конфліктності в організації.

Методика включає в себе спеціально розроблені питання або сценарії, які дозволяють оцінити, яку стратегію учасник вибирає в конфліктних ситуаціях. Завдання полягають у тому, щоб респонденти обрали відповідні стратегії для конкретних ситуацій або описали, як вони діють у певних умовах.

Це дозволяє визначити типову поведінку учасників при вирішенні конфліктів і спрогнозувати можливі результати в залежності від вибору стратегії.

В процесі проведення дослідження респонденти мають можливість оцінити свої типові стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях і подати інформацію, що відображає їх особисті підходи до вирішення спорів. Такі результати допомагають не лише для самопізнання, але й для підвищення ефективності комунікацій в організації, а також покращення стратегій управління конфліктами на рівні групи чи колективу.

Методика «Визначення переговорної стратегії у конфліктах» є цінним інструментом для управління людськими ресурсами, зокрема в процесах вирішення конфліктів у робочих колективах.

Ця методика також корисна для керівників, які бажають краще розуміти стилі поведінки своїх підлеглих і забезпечити ефективне управління конфліктами, створюючи сприятливу атмосферу для роботи в команді. Впровадження цієї методики дає можливість покращити відносини всередині колективу і підвищити загальну ефективність роботи організації.

«Тест способу реакції на конфліктну ситуацію» (К. Томаса) є однією з найпоширеніших методик для вивчення реакцій індивідів на конфлікти. Він дає змогу визначити, який тип реакції на конфлікт характерний для кожного респондента – уникнення, компроміс, конкуренція, пристосування або співпраця. За допомогою цієї методики можна з'ясувати, чи схильні працівники до агресивної поведінки в конфліктних ситуаціях, чи шукають вони компромісу, а також їх здатність до конструктивного вирішення спірних питань. Результати цього тесту дають уявлення про стратегії поведінки окремих працівників в умовах напруженості і їх здатність до співпраці з іншими.

К. Томас виділяє п'ять основних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях, що допомагають зрозуміти, як працівники реагують на конфлікти:

– конкуренція – це стратегія, коли працівники зосереджуються на задоволенні своїх власних інтересів і не враховують інтереси інших учасників конфлікту. У цьому випадку одна сторона прагне домогтися вигоди, не

звертаючи увагу на потреби інших;

- вміння пристосуватися – стратегія, яка передбачає здатність працівника йти на компроміс, намагаючись задовольнити не тільки свої інтереси, а й потреби інших учасників конфлікту;

- згода (компроміс) – стратегія, коли сторони намагаються домовитися і знайти рішення, яке буде задовольняти обидві сторони, хоча й вимагає певних поступок з кожної з них;

- нейтралітет – це стратегія, коли працівник не бере участі у конфлікті, залишаючись нейтральним і не проявляючи жодної активної позиції в суперечці;

- спільна праця — стратегія, коли працівники готові допомагати один одному, підтримувати в складних ситуаціях та працювати разом на досягнення спільної мети.

При використанні цієї методики респонденти обирають варіанти висловлювань, які найбільш точно відображають їх типову поведінку у конфліктних ситуаціях. Після оцінки та порівняння отриманих результатів з ключем методики, визначається домінуюча стратегія поведінки респондентів у конфліктах – суперництво, компроміс, співробітництво, уникнення чи пристосування.

Для аналізу результатів використовуються бали: коли певна стратегія виражена слабо, її оцінка складає менше ніж 5 балів, тоді як сильні стратегії мають оцінку вище 7 балів. Це дозволяє чітко визначити переважаючу стратегію поведінки працівників у конфліктних ситуаціях.

Кожна з цих методик має свої особливості застосування та інтерпретації результатів. Перш за все, вони дозволяють не лише визначити конкретні поведінкові особливості працівників у конфліктних ситуаціях, але й отримати вичерпну картину того, як різні стилі поведінки впливають на взаємодію в колективі, рівень стресу та здатність до вирішення проблемних ситуацій. Комбінація цих методик дає можливість здійснити комплексну оцінку психологічного клімату в організації і виявити можливі шляхи для покращення міжособистісних відносин у колективі.

2.2. Інтерпретація результатів дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111»

На основі використання опитувальника «Діагностика відносин між працівниками» (Т. Лірі) було виявлено результати представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Типи ставлення працівників один до одного в колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111»

Тип ставлення до оточуючих	%	Коментар
Прямолінійно-агресивний	31,3%	Високий рівень конфліктності та прямолінійності
Альтруїстичний (відповідально-великодушний)	15,6%	Готовність допомагати та брати відповідальність
Схильний до співробітництва-конвенціональний (доброзичливий)	12,5%	Орієнтованість на взаємодію та командну роботу
Автократичний (владний-лідуючий)	9,4%	Лідерські якості, але з акцентом на авторитарність
Покірно-сором'язливий	9,4%	Пасивність, невпевненість у взаємодії
Залежно-слухняний	9,4%	Пристосування до вимог колективу чи керівництва
Незалежний-домінуючий	6,2%	Мінімальна кількість працівників, що прагнуть домінування
Недовірливий-скептичний	6,2%	Насторожене ставлення, недовіра до колег

Таблиця 2.2 представляє результати дослідження типів ставлення працівників один до одного в колективі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111». Вона відображає розподіл працівників за їхньою поведінкою та взаємодією в колективному середовищі.

Найпоширенішим типом ставлення є прямолінійно-агресивний (31,3%). Це свідчить про високий рівень конфліктності та прямолінійності в

комунікаціях, що може ускладнювати робочі відносини. Авторитарний (владний-лідуючий) стиль мають 9,4% респондентів. Це може свідчити про наявність лідерських якостей, проте з акцентом на авторитарність. Незалежний-домінуючий стиль проявляє 6,2% опитаних, що вказує на мінімальну кількість працівників, які намагаються займати домінуючу позицію без агресії. Недовірливий-скептичний стиль виявляє теж 6,2% опитаних. Це вказує на незначну присутність працівників, які схильні сумніватися у діях інших або не довіряти колегам. Покірно-сором'язливий та залежно-слухняний (по 9,4%) типи свідчать про певну частку працівників, які не проявляють активної ініціативи, а швидше пристосовуються до вимог колективу чи керівництва. Схильні до співробітництва (доброзичливі) – 12,5% працівників. Це відносно позитивний показник, який демонструє, що частина працівників схильна до взаємодії та командної роботи. Альтруїстичний (відповідально-великодушний) тип проявляють 15,6% осіб, що вказує на доволі значну групу людей, готових допомагати колегам та брати на себе відповідальність.

Таким чином, колектив ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» має високий рівень прямолінійної агресії (31,3%), що може свідчити про напруженість у взаєминах та низьку культуру комунікації. Значний відсоток працівників має позитивно-соціальні риси: схильність до співробітництва (12,5%) та альтруїзм (15,6%), що є сприятливим фактором для командної роботи. Водночас є авторитарні (9,4%) та залежно-підлеглі (9,4%) типи працівників, що може означати, що деякі співробітники займають домінуючі позиції, тоді як інші залишаються пасивними. Важливо звернути увагу на підвищену агресивність та сприяти розвитку комунікативних навичок і стратегіям співробітництва для покращення робочого клімату.

Для визначення особливостей поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях було проведено дослідження за методикою Г. Ложкіна та Н. Повякель, що дозволяє виявити домінуючі переговорні стратегії в процесі розв'язання суперечностей. У дослідженні взяли участь 100 працівників

різних структурних підрозділів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111», включаючи керівний склад, продавців, касирів, логістів та працівників складу.

Дослідження показало, що серед співробітників компанії переважають три основні переговорні стратегії: уникнення, пристосування та суперництво (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл переговорних стратегій серед працівників ТОВ «АТБ-Маркет»
магазин «Продукти – 1111»

Переговорна стратегія	Частка працівників (%)	Інтерпретація
Уникнення	35,0%	Бажання уникати конфліктів, ухилення від вирішення проблем.
Пристосування	30,0%	Прагнення зберегти гармонію в колективі, навіть ціною власних інтересів.
Суперництво	20,0%	Орієнтація на досягнення власних цілей без врахування інтересів інших.
Компроміс	10,0%	Спроба знайти взаємовигідне рішення, часткове задоволення інтересів обох сторін.
Співробітництво	5,0%	Орієнтація на спільну роботу та вирішення проблем шляхом співпраці.

Стратегія уникнення виявилася найбільш поширеною (35,0%). Вона характерна для касирів і продавців, які часто уникають відкритих конфліктів із клієнтами або керівництвом. Це свідчить про певну невпевненість у своїй позиції або небажання вступати в конфронтацію.

Пристосування обрали 30,0% опитаних, що вказує на схильність працівників жертвувати своїми інтересами заради збереження гармонії у робочих відносинах. Найчастіше таку модель поведінки демонструють жінки та молодші співробітники, які прагнуть уникати напружених ситуацій і підлаштовуються під вимоги керівництва або колег.

Суперництво обрали 20,0% респондентів, і воно найбільш характерне для керівників середньої та вищої ланки. Це свідчить про їхню готовність відстоювати свої позиції у переговорах та прагнення домінувати в робочих відносинах.

Компроміс як стратегія переговорів зустрічається лише у 10,0% працівників, що вказує на недостатню навченість персоналу методам конструктивного врегулювання конфліктів. Працівники, які застосовують компроміс, зазвичай намагаються знайти середнє рішення, яке частково задовольняє обидві сторони.

Співробітництво продемонстрували лише 5,0% працівників. Такий низький рівень використання цієї стратегії може свідчити про відсутність корпоративної культури, що сприяє спільному вирішенню проблем та розвитку довірчих відносин у команді.

Результати дослідження вказують на недостатній рівень розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів серед працівників ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111». Переважання стратегій уникнення та пристосування свідчить про загальну тенденцію до уникнення конфліктів або поступок, що може негативно впливати на ефективність робочого процесу.

Водночас, значна частка керівників демонструє схильність до суперництва, що може спричиняти жорстку конкуренцію та напруженість у команді. Низький рівень використання стратегії співробітництва та компромісу говорить про необхідність навчання персоналу ефективним методам переговорів та управління конфліктами.

Рекомендаціями для компанії можуть бути проведення тренінгів із розвитку навичок ефективної комунікації та навчання співробітників методам переговорів, що сприятиме поліпшенню корпоративної культури та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Наступним етапом дослідження стало застосування методики К. Томаса, яка спрямована на визначення індивідуальних стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. Ця методика дозволяє оцінити схильність персоналу до суперечок, їхню готовність відстоювати власну позицію, а також рівень

схильності до компромісу чи співпраці. Завдяки цьому тестуванню стало можливим виявити переважаючі моделі реагування на конфліктні ситуації серед працівників, що допомагає керівництву краще зрозуміти динаміку взаємодії в колективі та, за необхідності, коригувати корпоративну політику щодо врегулювання конфліктів (рис. 2.1)

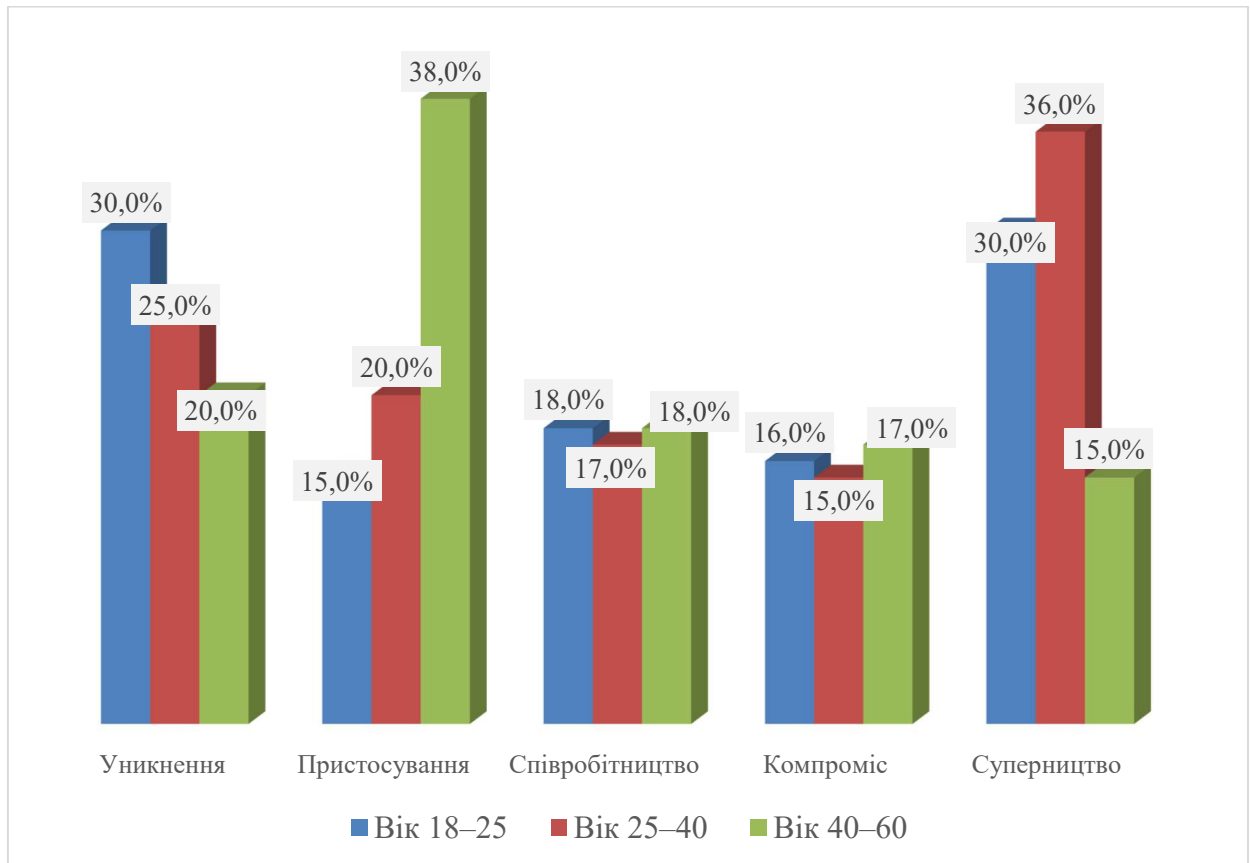


Рис. 2.1. Результати дослідження за методикою «Тест способу реакції на конфліктну ситуацію» (К. Томаса) (у % від загальної кількості опитуваних)

На рисунку відображено розподіл переважаючих стратегій поведінки в конфліктах серед працівників різних вікових груп (18–25 років, 25–40 років, 40–60 років). Аналіз отриманих даних дозволяє зробити такі висновки:

- уникнення – найбільш поширена стратегія серед наймолодшої групи (18–25 років) та частково серед групи 25–40 років. Це свідчить про їхню схильність уникати конфліктів, можливо, через недостатній досвід або небажання конфронтації;
- пристосування – найчастіше обирають працівники віком 40–60 років.

Це може свідчити про прагнення підтримувати гармонійні відносини в колективі, навіть за рахунок власних інтересів;

- співробітництво – відносно рівномірно поширене серед усіх вікових груп, що вказує на те, що певна частина працівників у кожній віковій категорії схильна до конструктивної взаємодії;

- компроміс – також спостерігається у всіх вікових групах на схожому рівні, що підтверджує його універсальність як способу вирішення конфліктів;

- суперництво – найбільш виражене серед вікової групи 25–40 років. Це може бути пов'язано з прагненням до кар'єрного росту або змаганням за ресурси та можливості.

Ці дані можуть бути використані для формування ефективних стратегій управління персоналом, зокрема для розробки підходів до врегулювання конфліктів у колективі відповідно до вікових особливостей співробітників.

Аналізуючи вибір стратегій поведінки в конфліктах за гендерним показником (рис. 2.3), можна відзначити суттєві відмінності між чоловіками та жінками.

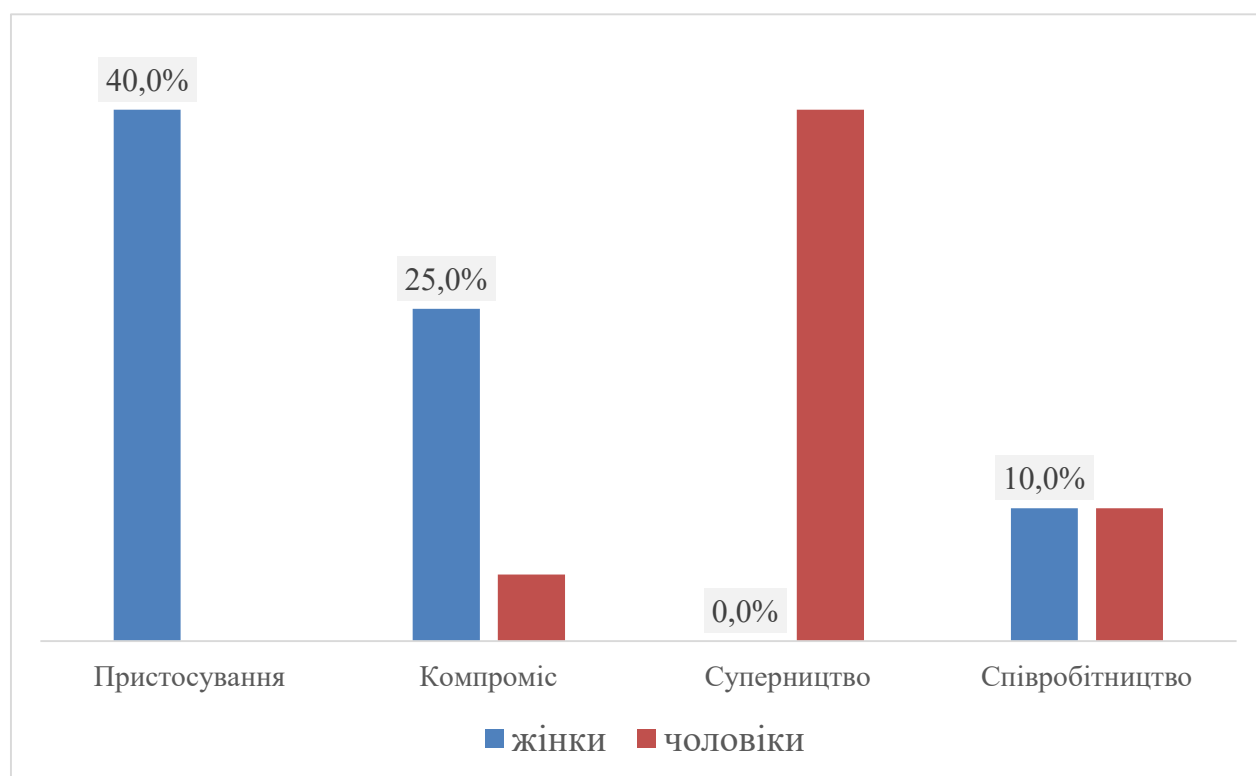


Рис. 2.2. Аналіз стратегій поведінки у конфлікті серед персоналу за

гендерною ознакою за методикою «Тест способу реакції на конфліктну ситуацію» (К. Томаса) (у % від загальної кількості опитуваних)

Зокрема, жінки демонструють більшу готовність до пристосування (40,0%) та компромісу (25,0%), що може свідчити про їхню орієнтацію на збереження гармонії в колективі, навіть за рахунок власних інтересів. Чоловіки, навпаки, переважно обирають стратегію суперництва (40,0%), що вказує на їхню більшу схильність до конкурентної боротьби та відстоювання власної позиції. Однак, варто зазначити, що рівень вибору компромісу серед чоловіків є надзвичайно низьким – менше 5%. Це свідчить про труднощі у знаходженні взаємовигідних рішень та низьку готовність до поступок.

Ще одним тривожним сигналом є незначна частка співробітництва серед обох статей – лише 10% чоловіків і жінок обирають цю стратегію, що свідчить про відсутність прагнення до спільної роботи та конструктивного вирішення конфліктів.

Загалом, представлені дані вказують на напружену атмосферу в колективі, де домінують конкурентні відносини та прагнення уникати конфліктних ситуацій замість їхнього ефективного розв'язання. Жінки, намагаючись адаптуватися, поступаються власними інтересами, тоді як чоловіки здебільшого змагаються за лідерство, що ускладнює взаємодію. Низький рівень компромісу та співробітництва свідчить про недостатнє володіння навичками ефективних переговорів і потребу у розвитку комунікативної культури в колективі.

Отже, обидві використані методики спрямовані на оцінку поведінкових стратегій працівників у конфліктних ситуаціях, проте вони мають різні підходи до аналізу. Методика Г. Ложкіна та Н. Повякель визначає переговорні стратегії, що використовуються під час вирішення суперечностей, тоді як методика К. Томаса фокусується на індивідуальних стилях поведінки в конфліктах.

Уникнення – ця стратегія є найпоширенішою за обома методиками. За Г. Ложкіним – Н. Повякель її обрали 35,0% працівників, тоді як за К. Томасом вона переважає серед молодших співробітників (18–25 років) і частково у

віковій групі 25–40 років. Це підтверджує тенденцію уникнення конфліктів, особливо серед менш досвідчених працівників.

Пристосування – значна частка працівників віддає перевагу цій стратегії. За методикою Г. Ложкіна – Н. Повякель її використовують 30,0% опитаних, тоді як за К. Томасом вона є домінантною у віковій групі 40–60 років, а також найбільш поширена серед жінок (40,0%). Обидві методики демонструють, що співробітники прагнуть зберегти гармонійні відносини, навіть ціною власних інтересів.

Суперництво – за методикою Г. Ложкіна – Н. Повякель займає 20,0% і є характерним для керівників середньої та вищої ланки. Методика К. Томаса також підтверджує, що ця стратегія переважає у віковій групі 25–40 років, що може бути пов'язано з прагненням кар'єрного росту.

Компроміс – за Г. Ложкіним – Н. Повякель використовують 10,0% працівників, що свідчить про недостатню навченість персоналу методам конструктивного врегулювання конфліктів. За К. Томасом компроміс також рівномірно зустрічається у всіх вікових групах, підтверджуючи його універсальність.

Співробітництво – найменш поширена стратегія за обома методиками. За Г. Ложкіним – Н. Повякель її обрали лише 5,0% працівників, що свідчить про низький рівень корпоративної культури співпраці. За К. Томасом вона розподілена рівномірно серед усіх вікових груп, що свідчить про її наявність у певного сегмента персоналу.

Отже, обидва дослідження підтвердили, що в компанії ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» домінують стратегії уникнення, пристосування та суперництва, що може створювати ризики для ефективного управління конфліктами. Виявлені особливості поведінкових стратегій дозволяють сформулювати наступні рекомендації: розвиток навичок конструктивного врегулювання конфліктів, особливо серед молодших працівників, які схильні до уникнення; навчання методам ефективної комунікації, щоб зменшити кількість співробітників, які обирають пристосування; формування корпоративної культури співробітництва через тренінги та групові заходи, щоб підвищити рівень взаємодії у колективі; модерація суперництва серед керівного складу, щоб уникнути надмірної конкуренції та створення напруженості в команді.

Отримані результати можуть стати основою для подальшої розробки програм з управління конфліктами в компанії.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ У КОЛЕКТИВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ – 1111»

3.1. Технології управління міжособистісними конфліктами у колективі

Міжособистісні конфлікти у трудовому колективі є неминучими, особливо в умовах інтенсивної роботи роздрібних торговельних підприємств, таких як ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111». Ефективне управління конфліктами сприяє зменшенню напруженості в колективі, підвищенню продуктивності праці та поліпшенню загального мікроклімату.

Основними причинами конфліктів серед працівників магазину можуть бути:

1. розподіл робочого навантаження – нерівномірне навантаження на працівників, що може викликати незадоволення та суперечки;
2. комунікаційні проблеми – непорозуміння між співробітниками або неправильна передача інформації;
3. різниця в особистих цінностях та поглядах – відмінності у способах виконання роботи або життєвих принципах;
4. конкуренція – боротьба за кращі зміни, премії або кар'єрне зростання;
5. недостатня мотивація та невдоволеність умовами праці – низька зарплата, нестача відпочинку та перевантаженість.

Менеджери магазину відіграють ключову роль у регулюванні міжособистісних відносин. Їхні завдання включають:

- моніторинг робочого середовища та виявлення потенційних конфліктів;
- оперативне втручання у конфліктні ситуації для запобігання їх ескалації;
- створення атмосфери довіри та співпраці між працівниками;
- справедливий підхід до вирішення суперечок, щоб уникнути дискримінації.

Ефективне управління міжособистісними конфліктами в колективі магазину «Продукти – 1111» ТОВ «АТБ-Маркет» сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Впровадження чітких комунікаційних механізмів, мотиваційних заходів та методів розв’язання конфліктів допомагає підтримувати стабільну та ефективну роботу магазину.

Використання сучасних технологій управління конфліктами допомагає зменшити їх негативний вплив та забезпечити стабільність роботи магазину. Впровадження ефективних технологій управління конфліктами у ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1111» сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів.

Сучасний світ змінюється надзвичайно швидко, що впливає на всі сфери діяльності людини, зокрема на освіту, бізнес, управління персоналом та комунікацію. У таких умовах традиційні методи навчання поступово поступаються місцем тренінговим технологіям, які дозволяють ефективніше розвивати практичні навички, необхідні для успішної діяльності.

Тренінгові технології – це система методів активного навчання, спрямованих на розвиток професійних, комунікативних та особистісних компетенцій. Вони базуються на інтерактивній взаємодії, що сприяє швидкому засвоєнню знань і формуванню навичок у реальних умовах [13].

Основні аспекти актуальності тренінгових технологій:

1. Підвищення ефективності навчання:

- тренінги забезпечують практичне засвоєння матеріалу через моделювання реальних ситуацій;
- методики активного навчання, такі як кейси, рольові ігри та симуляції, допомагають учасникам краще зрозуміти і запам’ятати матеріал.

2. Розвиток гнучких навичок (soft skills):

- у сучасному світі велика увага приділяється розвитку таких навичок, як комунікація, емоційний інтелект, управління конфліктами та лідерство;

- тренінгові технології дозволяють учасникам тренувати навички в реальних ситуаціях, а не просто отримувати теоретичні знання.

3. Адаптація до змін:

- в умовах швидкої цифрової трансформації та глобалізації співробітники та організації повинні бути готовими до нових викликів;
- тренінги дають змогу швидко адаптувати персонал до змін, навчити їх працювати в умовах невизначеності та стресу.

4. Поліпшення продуктивності персоналу:

- дослідження показують, що компанії, які регулярно проводять тренінги для своїх співробітників, досягають вищої ефективності роботи та кращих бізнес-результатів;
- працівники, які проходять тренінги, мають кращий рівень мотивації, задоволеності роботою та продуктивності.

5. Ефективне управління конфліктами:

- конфлікти в колективах – неминуче явище, тому важливо навчити співробітників правильних стратегій взаємодії;
- тренінгові технології дозволяють моделювати конфліктні ситуації та відпрацьовувати механізми їх розв'язання [13].

Актуальність тренінгових технологій обумовлена їх ефективністю, практичною спрямованістю та можливістю швидкого застосування отриманих знань у реальному житті. Вони сприяють розвитку ключових компетенцій, необхідних у сучасному світі, допомагають адаптуватися до змін та підвищують продуктивність як окремих спеціалістів, так і організацій у цілому.

Основна мета тренінгових програм – навчити персонал конструктивним способам вирішення конфліктів, розвитку емоційного інтелекту та покращенню міжособистісної взаємодії.

Застосування тренінгових технологій управління конфліктами у магазині «Продукти – 1111» ТОВ «АТБ-Маркет» сприяє покращенню взаємодії в колективі, підвищенню професійної компетентності персоналу та

покращенню якості обслуговування клієнтів. Це дозволяє створити комфортне робоче середовище та ефективно запобігати конфліктним ситуаціям.

Під час проведення формувального етапу дослідження ми розробили спеціалізовану тренінгову програму «Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом», орієнтовану на працівників магазину «Продукти – 1111», що належить до мережі ТОВ «АТБ-Маркет». Програма була створена з урахуванням специфіки діяльності торгової точки та потреб співробітників у покращенні професійних навичок і підвищенні ефективності їхньої роботи в умовах сучасного ринку.

Актуальність тренінгової програми «Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом» обумовлена низкою факторів, що визначають ефективність роботи магазинів у сучасних умовах конкурентного ринку.

У умовах інтенсивної конкуренції важливо не лише забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, але й ефективно організувати командну роботу, щоб досягти спільної мети – задоволення потреб покупців і збільшення обсягів продажу.

Успіх підприємства значною мірою залежить від взаємодії співробітників. Вміння працювати разом, підтримувати один одного, своєчасно реагувати на зміни в робочому процесі є важливими складовими успішного функціонування колективу.

Розвиток навичок комунікації, уміння вирішувати конфлікти, правильно розподіляти завдання та використовувати сильні сторони кожного члена команди допомагає підвищити загальну продуктивність роботи.

Клієнти очікують не лише якісних товарів, а й професійного сервісу. Тренінг дозволяє навчити працівників ефективно взаємодіяти з покупцями, підвищувати рівень їхнього задоволення і лояльності до компанії.

Ринок торгівлі постійно змінюється, і важливо, щоб команда була готова адаптуватися до нових вимог та викликів. Тренінг сприяє розвитку гнучкості і готовності до змін у роботі, що є необхідним для підтримки високої конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, програма тренінгу Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом» є ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи працівників, зміцнення командного духу і досягнення сталих результатів у продажу, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на бізнес-показники компанії.

3.2. Тренінгова програма «Командна майстерність у торгівлі: досягнення результатів разом»

Мета тренінгової програми: покращити командну взаємодію працівників магазину «Продукти – 1111» ТОВ «АТБ-Маркет», розвиваючи навички ефективної комунікації, взаємодопомоги та досягнення спільних результатів, що сприятимуть підвищенню якості обслуговування клієнтів і збільшенню обсягів продажу.

Завдання програми:

1. Розвинути у працівників навички ефективної взаємодії в команді.
2. Покращити комунікаційні навички для забезпечення обміну інформацією та підтримки між співробітниками.
3. Навчити учасників вирішувати конфлікти та долати труднощі, що виникають у командній роботі.
4. Ознайомити з методами мотивації та підтримки позитивного морального клімату в колективі.
5. Підвищити рівень обслуговування клієнтів через розвиток комунікативних навичок і здатності працювати з різними типами покупців.
6. Розвинути здатність адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові виклики в процесі роботи.

Очікувані результати:

1. Підвищення ефективності співпраці між співробітниками через

зміцнення командного духу і розуміння важливості кожного члена команди.

2. Співробітники зможуть більш ефективно обмінюватися інформацією, знижувати кількість непорозумінь і підвищувати якість виконання завдань.

3. В результаті тренінгу персонал зможе надавати більш професійну та орієнтовану на клієнта послугу, що сприятиме підвищенню лояльності покупців.

4. Співробітники, здатні до ефективної командної роботи, продемонструють вищий рівень залученості в робочий процес, що позитивно вплине на загальні результати магазину.

5. Учасники тренінгу будуть готові до змін у процесах роботи, що дозволить магазину швидко адаптуватися до нових умов ринку та вимог клієнтів.

Ці результати дозволять досягти стійкого росту ефективності роботи колективу та позитивно позначатися на загальних показниках діяльності магазину.

Матеріали тренінгу були розроблені на основі ґрунтовного аналізу та узагальнення численних літературних джерел [1; 29; 39; 41; 47; 48; 50; 57], що висвітлюють ключові аспекти досліджуваної проблеми. В процесі підготовки було враховано передовий досвід і теоретичні настанови в галузі командної взаємодії, комунікації, а також управління конфліктами і стресовими ситуаціями в колективі. Використані джерела включають роботи з психології організацій, менеджменту, соціальної психології, а також практичні матеріали, які допомагають розвивати ключові навички для досягнення високих результатів у командній роботі. Кожна вправа і методика тренінгу базуються на сучасних наукових підходах, що дозволяють створити ефективне середовище для навчання та розвитку учасників.

Таблиця 3.1

Структура тренінгової програми «Командна майстерність у торгівлі:
досягнення результатів разом»

Заняття	Назва вправи	Мета вправи	Хід вправи	Обладнання
Заняття 1. «Основи командної взаємодії та комунікації»	Ланцюг довіри	Розвивати довіру серед учасників та створювати позитивний клімат у команді	Учасники стають в коло, один із них закриває очі і падає, інші повинні його ловити.	Підготовлене просторе місце
	Пазл взаємодії	Підвищити рівень співпраці та взаємодопомоги у команді	Кожному учаснику дається частина пазлу. Завдання – разом зібрати пазл, працюючи з іншими учасниками.	Пазли для кожної групи
	Рольові ситуації	Покращити навички вирішення конфліктів та переговорів	Учасники ділять на пари, кожна пара отримує ситуацію для обговорення та вирішення.	Сценарії ситуацій
	Мозковий шторм	Розвивати креативність та здатність до швидкого прийняття рішень	Усі учасники висловлюють свої ідеї щодо поліпшення роботи магазину, з яких обирають найкращі.	Фліпчарт, маркери
	Діалог без бар'єрів	Покращити навички відкритої комунікації	Учасники по черзі задають питання та дають відповіді без заготовлених фраз, сприяючи відкритій бесіді.	Листи для записів
	Створення ідеального магазину	Розвивати колективне мислення щодо покращення обслуговування	Групи створюють ідеальний образ магазину і визначають ключові елементи, які сприяють успіху.	Папір, маркери, фліпчарт
	Лідер в групі	Визначити лідера команди та навчити його відповідальності	Учасники по черзі ведуть групу через певне завдання, під час якого перевіряється їх лідерські якості.	Підготовлені завдання
	Флеш-картки	Покращити швидкість	Кожен учасник отримує набір карток з	Картки з термінами

Заняття	Назва вправи	Мета вправи	Хід вправи	Обладнання
		прийняття рішень та пам'ять	термінами, які потрібно швидко пояснити колегам.	
Заняття 2. «Емоційний інтелект і мотивація в команді»	Емоційний калейдоскоп	Розвивати емоційну свідомість та вміння реагувати на емоції інших	Учасники по черзі показують емоції через міміку і жести, інші вгадують, що це за емоція.	-----
	Вправа на віддзеркалення	Поглибити розуміння та підтримку в команді	Партнери повторюють один за одним рухи, намагаючись синхронізувати свої дії.	Підготовлене просторе місце
	Позитивний фідбек	Навчити давати конструктивний зворотний зв'язок	Учасники дають зворотний зв'язок один одному за попередні дії, підкреслюючи позитивні моменти.	Листи для записів
	Колесо мотивації	Визначити джерела мотивації та підвищити їхню активність	Групи визначають основні чинники мотивації та складають «колесо», що показує важливість кожного чинника.	Папір, маркери
	Мотиваційний план	Розробити індивідуальні плани мотивації для себе та колег	Учасники створюють план мотивації на основі особистих і командних цілей.	Папір, ручки
	Картки бажань	Покращити вміння ставити та досягати цілей	Кожен учасник записує свої бажання та планує, як досягти цих цілей в команді.	Картки, ручки
	Піраміда взаємопідтримки	Підвищити підтримку серед учасників тренінгу	Учасники по черзі пишуть свої слабкі місця на картках, інші дають пропозиції щодо їх підтримки.	Картки, ручки
	Командний ритм	Розвивати здатність працювати в синхронії з командою	Учасники утворюють команду для виконання спільного завдання, працюючи разом у темпі.	Підготовлене просторе місце
Заняття 3. «Управління конфліктами та стресом в команді»	Пошук спільного рішення	Навчити вирішувати конфлікти в команді за допомогою	Учасники діляться на пари і вирішують конфліктні ситуації, обговорюючи спільне рішення.	Сценарії конфліктів

Заняття	Назва вправи	Мета вправи	Хід вправи	Обладнання
		переговорів		
	Стресова ситуація	Розвивати навички стресостійкості та емоційної саморегуляції	Учасники проходять через стресову ситуацію і демонструють, як вони справляються з емоціями.	-----
	Мозковий штурм для вирішення конфліктів	Навчити генерувати ідеї для вирішення конфліктних ситуацій	Учасники за допомогою мозкового штурму знаходять рішення для вирішення типової конфліктної ситуації.	Фліпчарт, маркери
	Аналіз стресових ситуацій	Покращити здатність до самоконтролю під час стресу	Учасники обговорюють ситуації стресу і знаходять способи для їх зменшення.	Папір, ручки
	Вправи на релаксацію	Навчити технікам релаксації та зниження рівня стресу	Учасники виконують вправи на глибоке дихання та розслаблення для зниження емоційного напруження.	Підготовлене просторе місце
	Рольова гра «Конфлікт і його вирішення»	Розвивати навички переговорів та медіації	Учасники за допомогою ролей програвать конфліктні ситуації і знаходять компроміси.	Сценарії ситуацій
	Підтримка в команді	Створення атмосфери підтримки та взаєморозуміння в колективі	Учасники діляться досвідом підтримки колег у складних ситуаціях.	Листи для записів
	Емоційний відпочинок	Відновити емоційну рівновагу після стресу	Учасники виконують вправи для відновлення емоційної рівноваги та комунікації.	Підготовлене просторе місце

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного узагальнення проблеми дослідження щодо психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі, здійсненого експериментального дослідження було зроблено наступні висновки.

Конфлікти в організаціях є складним та багатогранним явищем, яке може виникати як через об'єктивні фактори (недоліки в організації виробничих процесів, несприятливі умови праці, недосконала система оплати праці), так і через суб'єктивні причини (недоліки у стилі керівництва, помилкові рішення керівництва, порушення внутрішньо групових норм).

Конфлікти між працівниками та керівниками є найбільш напруженими через різницю в інтересах та прагненнях до контролю за діяльністю підлеглих. Це може призводити до опору з боку працівників і, як наслідок, до індустріальних конфліктів. Влада та її застосування можуть ставати джерелом суперечок, якщо одна зі сторін сприймає її як необґрунтовану або несправедливу.

Особистісні характеристики працівників, такі як рівень стресостійкості, комунікаційні бар'єри та інші психологічні фактори, також можуть стати основою для конфліктних ситуацій в колективі. Це підкреслює важливість врахування людського фактору в аналізі та вирішенні конфліктів.

Оскільки конфлікти мають різноманітні причини, для їх ефективного вирішення необхідно застосовувати комплексний підхід, що враховує не лише організаційні чинники, а й індивідуальні особливості співробітників та стиль керівництва. Важливо також враховувати взаємодію формальних і неформальних структур в організації.

З моменту 1960-1970-х років дослідження конфлікту пройшло кілька етапів, від початкових спроб вивчення його як ізольованого явища до формування більш комплексних теорій, які включають в себе різні аспекти соціальної взаємодії. Поступово почала формуватися методологічна та теоретична база для вивчення конфліктів, що дозволило створити кілька підходів до їх аналізу: організаційний, діяльнісний та особистісний.

Для детального аналізу конфліктів використовуються різноманітні методи, кожен з яких має свої особливості і переваги. Зокрема, методи спостереження, експерименту, аналізу документів та інтерв'ю є основними інструментами для збору даних про поведінку індивідів і груп у конфліктних ситуаціях. Вибір методів залежить від специфіки конфлікту та мети дослідження.

Загальна тенденція дослідження конфліктів в соціології полягає у прагненні до комплексного підходу. Кожен метод має своє місце і є важливим інструментом для розкриття різних аспектів конфліктів. Завдяки поєднанню кількох методів можна досягти більш повного і точного розуміння конфліктних процесів і розробити ефективні стратегії для їх вирішення.

У результаті, використання різних методів вивчення соціальних конфліктів дозволяє науковцям та практикам розвивати більш глибоке і всебічне розуміння процесів, що відбуваються під час конфлікту, а також знаходити найефективніші шляхи для їх мінімізації та вирішення.

На основі експериментального дослідження психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у робочому колективі було зроблено такі висновки:

- високий рівень прямолінійно-агресивного ставлення (31,3%) вказує на наявність конфліктних ситуацій у колективі. Це може свідчити про необхідність покращення культури комунікації та розвитку навичок взаємодії серед працівників для зниження рівня агресії та напруженості. Поряд з цим, існують і позитивні тенденції, такі як альтруїзм (15,6%) та схильність до співробітництва (12,5%), що сприяють командній роботі;

- переважання стратегій уникнення (35,0%) та пристосування (30,0%) серед працівників вказує на схильність уникати конфліктів або робити поступки для збереження гармонії в колективі. Це може бути наслідком низького рівня навичок конструктивного вирішення конфліктів. Крім того, схильність до суперництва (20,0%) серед керівництва може спричиняти напруження в колективі, що також потребує корекції;

– різниця у виборі стратегій в залежності від вікової категорії вказує на те, що молодші працівники (18–25 років) схильні до уникнення конфліктів, а старші працівники (40–60 років) більше орієнтовані на пристосування. Це свідчить про різний підхід до вирішення конфліктів залежно від життєвого досвіду;

– жінки більше схильні до стратегій пристосування (40%) та компромісу (25%), що може вказувати на їхню орієнтацію на збереження гармонії в колективі. Чоловіки виявляють більшу схильність до суперництва, що може бути пов'язано з прагненням до досягнення кар'єрних цілей.

Таким чином, для покращення корпоративної культури в магазині «Продукти – 1111» ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно сприяти розвитку комунікативних та переговорних навичок серед працівників, а також проводити тренінги, які будуть орієнтовані на розвиток стратегії співробітництва, конструктивного вирішення конфліктів та зміцнення командної роботи. Це дозволить знизити рівень конфліктності та покращити взаємодію між різними категоріями працівників.

Таким чином, міжособистісні конфлікти в трудовому колективі є неминучим явищем, що вимагає належного управління для підтримки стабільності в колективі, зниження напруженості та підвищення ефективності праці. Основні причини конфліктів включають нерівномірний розподіл робочого навантаження, проблеми в комунікації, різницю в особистих цінностях, конкуренцію та недостатню мотивацію працівників. Менеджери відіграють ключову роль у регулюванні таких конфліктів, здійснюючи моніторинг середовища та створюючи атмосферу довіри.

Тренінгові технології для управління міжособистісними конфліктами є важливим інструментом для розвитку працівників. Вони дозволяють покращити комунікаційні навички, розвивати гнучкість та готовність до змін, а також вчать ефективно вирішувати конфлікти. Тренінги сприяють підвищенню продуктивності, розвитку м'яких навичок (soft skills) та адаптації до змін, що особливо важливо в умовах сучасної бізнес-середовища.

Розроблена і описана тренінгова програма «Командна майстерність у торгівлі» спрямована на покращення командної взаємодії в магазині «Продукти-1111». Програма орієнтована на розвиток ефективної комунікації, вирішення конфліктів і підтримку позитивного морального клімату. В результаті учасники зможуть покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити рівень залученості до роботи і адаптуватися до змін на ринку.

Очікувані результати тренінгу включають підвищення ефективності співпраці в команді, покращення обміну інформацією та зниження непорозумінь, що позитивно вплине на робочий процес і лояльність клієнтів. Учасники будуть готові до змін, що дозволить швидко адаптуватися до нових вимог ринку та вимог клієнтів, що в результаті сприятиме сталому росту ефективності колективу та підвищенню загальних показників діяльності магазину.

Таким чином, застосування тренінгових програм для управління конфліктами і розвитку командної майстерності є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів у сучасних умовах конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Березовська Н.П. Корекція міжособистісних конфліктів у колективах: психотерапевтичні та соціально-психологічні методи: підручник. Одеса: Фенікс, 2020. 240 с.
2. Беліков О.О. Психологія соціальних конфліктів та їх вплив на продуктивність праці // Український психологічний журнал, 19(2), 2017. С. 89-98
3. Богданов В.В. Основи психології конфліктів: підручник. Київ: Психологія, 2011. 225 с.
4. Бондаренко О.А. Діагностика міжособистісних конфліктів у робочому середовищі // Психологічна наука, 38(6), 2019. С. 102-113
5. Бородін В.Л. Психологічні характеристики учасників організаційних конфліктів: монографія. Київ: Новий світ, 2013. 224 с.
6. Васильєва І.П. Конфлікти в трудових колективах: аналіз та управлінські рішення // Науковий вісник університету, 13(6), 2016. С. 118-130
7. Власенко М.І. Психологія соціальних конфліктів: навчальний посібник. Київ: Вища освіта, 2016. 235 с.
8. Гнатенко М.С. Методи аналізу міжособистісних конфліктів у професійному середовищі // Психологія взаємодії, 19(3), 2019. С. 45-59
9. Гончарова І.І. Психологічні стратегії подолання міжособистісних конфліктів: навчальний посібник. Київ: Інтерсервіс, 2014. 185 с.
10. Гребенникова С.М. Методи діагностики міжособистісних конфліктів у робочих колективах: монографія. Харків: Вища школа, 2018. 178 с.
11. Данилюк Т.С. Психологія взаємодії у колективі: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 172 с.
12. Демченко В.А. Механізми вирішення конфліктів у трудових колективах // Психологічна наука і практика, 20(1), 2017. С. 12-20
13. Дьяченко О.А. Практичні методи корекції конфліктів у робочих колективах: монографія. Київ: МАУП, 2018. 220 с.

14. Євдокимова Н.М. Аналіз типів міжособистісних конфліктів у колективах // Вісник психології праці, 21(3), 2018. С. 45-52,
15. Жукова Л.М. Психологічні методи управління міжособистісними конфліктами: монографія. Одеса: Маяк, 2012. 240 с.
16. Зінченко В.В. Психологічні аспекти роботи з конфліктами у колективі: підручник. Харків: ІНТЕРА, 2015. 253 с.
17. Іванова І.А. Психологія міжособистісних конфліктів: монографія. Харків: ХНУ, 2010. 198 с.
18. Калініченко О.А. Психологічні стратегії управління конфліктами // Вісник наукових досліджень, 8(9), 2019. С. 109-119
19. Коваленко І.О. Психологія управлінських конфліктів у колективі: монографія. Львів: Світ, 2009. 230 с.
20. Ковальчук В.Г. Психологічні аспекти корекції міжособистісних конфліктів у трудових колективах: підручник. Львів: Освіта, 2017. 198 с.
21. Козловський А.А. Конфлікти в організаціях: типи і стратегії вирішення: монографія. Київ: Академія, 2015. 289 с.
22. Кравченко О.О. Соціально-психологічні аспекти міжособистісних конфліктів: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2014. 312 с.
23. Крутько М.В. Психологічні типи учасників конфліктів у колективі: монографія. Львів: Оліс, 2010. 220 с.
24. Кулинич Ю.А. Клініко-психологічна діагностика міжособистісних конфліктів у робочих групах: монографія. Одеса: Астропринт, 2021. 190 с.
25. Кухаренко А.Г. Механізми конфліктної поведінки в організаціях: підручник. Одеса: Фенікс, 2013. 211 с.
26. Латишев О.В. Психологічний клімат і конфлікти в організаціях // Журнал соціальної психології, 12(2), 2015. С. 56-66
27. Лебедєва О.М. Психологія конфліктів: теоретичні засади та практичні аспекти: підручник. Львів: Сполом, 2014. 289 с.
28. Лукашевич Ю.Ю. Конфлікти та їх вплив на робочі процеси // Вісник психології праці, 28(5), 2017. С. 54-67

29. Лук'яненко С.Ю. Психологія управління конфліктами: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2008. 210 с.
30. Ляхова Л.М. Особливості міжособистісних конфліктів у колективах: монографія. Харків: Фоліо, 2011. 190 с.
31. Мартинюк Т.Я. Соціально-психологічні аспекти управління конфліктами: монографія. Харків: Інсайт, 2015. 275 с.
32. Марченко, Н.О. Психологічні засоби вирішення конфліктів у робочих колективах: підручник. Харків: Книжковий клуб, 2017. 273 с.
33. Мельник Л.В. Методи корекції міжособистісних конфліктів в організаціях // Психологія організацій, 13(3), 2021. С. 121-128,
34. Мельник О.О. Психологічні аспекти подолання конфліктів в колективі: монографія. Харків: Видавничий центр, 2012. 279 с.
35. Миколайчук І.П. Психологічна діагностика конфліктних ситуацій у міжособистісних відносинах: підручник. Київ: Наукова думка, 2020. 205 с.
36. Мороз Н.В. Психологія управлінських конфліктів: монографія. Київ: Літера, 2012. 298 с.
37. Мороз С.П. Когнітивно-психологічні аспекти управління конфліктами: монографія. Київ: Прогрес, 2014. 242 с.
38. Морозова Н.В. Діагностика міжособистісних конфліктів в організаціях // Психологія організацій, 12(2), 2019. С. 54-61
39. Орлова О.М. Вплив психотерапевтичних методів на корекцію міжособистісних конфліктів: монографія. Львів: Інтертех, 2019. 176 с.
40. Остроменцев М.В. Психологія міжособистісних стосунків у робочому колективі: навчальний посібник. Київ: Техніка, 2011. 190 с.
41. Павленко І.А. Психологія управління конфліктами: корекційні стратегії: підручник. Київ: Логос, 2016. 212 с.
42. Петренко Ю.Г. Техніки вирішення конфліктів у робочих колективах: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2015. 258 с.
43. Петрова В.К. Психологічні механізми міжособистісних конфліктів у робочому середовищі: монографія. Харків: Логос, 2014. 310 с.

44. Платонов В.О. Міжособистісні конфлікти в організаціях: психологічний аналіз і вирішення: підручник. Київ: Ліра-К, 2016. 315 с.
45. Савченко В.В. Міжособистісні конфлікти у трудових колективах: дослідження причин та шляхів розв'язання: монографія. Харків: ХНУ, 2012. 215 с.
46. Сергієнко Т.І. Міжособистісні конфлікти в організаціях: дослідження та методи: стаття // Вісник психології, 49(4), 2013. С. 25-38
47. Соломонова Т.П. Корекція міжособистісних конфліктів в організаціях: підходи та техніки // Науковий вісник університету, 30(2), 2020. С. 140-148
48. Тімофєєва О.М. Корекція міжособистісних конфліктів у колективах: монографія. Харків: Парус, 2016. 185 с.
49. Ткаченко А.М. Міжособистісні конфлікти: особливості впливу на корпоративний клімат // Вісник психології та менеджменту, 18(4), 2018. С. 15-22
50. Федоренко І.С. Корекція міжособистісних конфліктів у психологічному кліматі колективу // Вісник соціальної психології, 25(1), 2017. С. 97-105
51. Харченко В.О. Психологія поведінки в умовах міжособистісних конфліктів: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2014. 248 с.
52. Черепанова А.В. Психологія конфліктів у професійній діяльності // Психологічний журнал, 24(7), 2017. С. 64-74
53. Чернова І.М. Теорія та практика управління конфліктами в організаціях: навчальний посібник. Київ: Фактор, 2016. 298 с.
54. Шамова О.О. Психологічний клімат і міжособистісні конфлікти в колективі // Психологічні аспекти роботи з кадрами, 34(4), 2018. С. 78-91
55. Шевченко О.М. Міжособистісні конфлікти в організаціях: стратегії і тактики // Психологія організацій, 3(2), 2018. С. 102-115
56. Шерстюк, І.А. Конфлікти в організаціях та методи їх подолання // Вісник соціальної психології, 21(3), 2016. С. 110-124
57. Яковлева І.О. Методи корекції міжособистісних конфліктів у робочих колективах // Психологія праці, 22(4), 2019. С. 76-84

58. Яковлева Н.П. Психологія конфліктів у трудовому колективі // Науковий вісник Ужгородського університету, 15(2), 2011. С. 56-69

59. Яцун Т.О. Психологічні аспекти управління конфліктами в сучасних організаціях: підручник. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 260 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Діагностика відносин між працівниками»
(Т. Лірі)

Інструкція: перед Вами опитувальник, що містить різні характеристики. Слід уважно прочитати кожну характеристику і подумати, чи відповідає вона Вашому уявленню про себе.

Твердження

1. Інші думають про нього прихильно
2. Справляє враження на оточуючих
3. Уміє розпоряджатися, наказувати
4. Уміє наполягти на своєму
5. Володіє почуттям гідності
6. Незалежний
7. Здатний сам подбати про себе
8. Може проявляти байдужість
9. Здатний бути суворим
10. Строгий, але справедливий
11. Може бути щирим
12. Критичний до інших
13. Любить поплакатися
14. Часто сумний
15. Здатний проявляти недовіру
16. Часто розчаровується
17. Здатний бути критичним до себе
18. Здатний визнати свою неправоту
19. Охоче підкоряється
20. Поступливий
21. Вдячний
22. Захоплюється, схильний до наслідування
23. Поважний
24. Шукає схвалення
25. Здатний до співпраці, взаємодопомоги
26. Прагне ужитися з іншими
27. Приязний, доброзичливий
28. Уважний, ласкавий
29. Делікатний
30. Підбадьорюючий

- 31.Чуйний на заклики про допомогу
- 32.Безкорисливий
- 33.Здатний викликати захоплення
- 34.Користується в інших повагою
- 35.Володіє талантом керівника
- 36.Любить відповідальність
- 37.Впевнений в собі
- 38.Самовпевнений, напористий
- 39.Діловий, практичний
- 40.Любить змагатися
- 41.Стійкий, наполегливий, де треба
- 42.Невблаганний, але неупереджений
- 43.Дратівливий
- 44.Відкритий, прямолінійний
- 45.Не терпить, щоб їм командували
- 46.Скептичний
- 47.На нього важко справити враження
- 48.Образливий, делікатне
- 49.Легко бентежиться
- 50.Невпевнений у собі
- 51.Поступливий
- 52.Скромний
- 53.Часто вдається до допомоги інших
- 54.Дуже шанує авторитети
- 55.Охоче приймає поради
- 56.Довірливий і прагне радувати інших
- 57.Завжди люб'язний в обходженні
- 58.Дорожить думкою оточуючих
- 59.Товариська
- 60.Добросердечний
- 61.Добрий, вселяє впевненість
- 62.Ніжний, м'якосердий
- 63.Любить піклуватися про інших
- 64.Безкорисливий, щедрий
- 65.Любить давати поради
- 66.Справляє враження значного людини
- 67.Наказовий
- 68.Владний
- 69.Хвалькуватий

- 70.Гордовитий і самовдоволений
- 71.Думає тільки про себе
- 72.Хитрий, розважливий
- 73.Нетерпимий до помилок інших
- 74.Корисливий
- 75.Відвертий
- 76.Часто недружелюбний
- 77.Озлоблений
- 78.Скаржник
- 79.Ревнивий
- 80.Довго пам'ятає свої образи
- 81.Самодостатній
- 82.Сором'язливий
- 83.Безініціативний
- 84.Лагідний
- 85.Залежна, несаможиттєва
- 86.Любить підкорятися
- 87.Надає іншим приймати рішення
- 88.Легко потрапляє в халепу
- 89.Легко піддається впливу друзів
- 90.Готовий довіритися будь-кому
- 91.Схильний призначати до всіх без розбору
- 92.Всім симпатизує
- 93.Прощає всі
- 94.Переповнений надмірним співчуттям
- 95.Великодушний, терпимий до недоліків
- 96.Прагне протегувати
- 97.Прагне до успіху
- 98.Чекає захоплення від кожного
- 99.Розпоряджається іншими
100. Деспотичний
101. Сноб, судить про людей лише за рангом і достатку
102. Марнослашний
103. Егоїстичний
104. Холодний, черствий
105. Уїдлиний, глузливий
106. Злий, жорстокий
107. Часто гнівливий
108. Байдужий, байдужий

109. Злопам'ятний
110. Пройнятий духом протиріччя
111. Впертий
112. Недовірливий, підозрілий
113. Боязкий
114. Сором'язливий
115. Відрізняється надмірною готовністю підкорятися
116. М'якотілий
117. Майже ніколи нікому не заперечує
118. Нав'язливий
119. Любить, щоб його опікали
120. Надмірно довірливий
121. Прагне знайти розташування кожного
122. З усіма погоджується
123. Завжди доброзичливий
124. Любить всіх
125. Дуже поблажливий до оточуючих
126. Намагається утішити кожного
127. Піклується про інших на шкоду собі
128. Псує людей надмірною добротою

Обробка результатів: на першому етапі обробки даних проводиться підрахунок балів за кожною октанте з допомогою ключа до опитувальником.

Ключ:

1. Авторитарний: 1 - 4, 33 - 36, 65 - 68, 97 - 100.
2. Егоїстичний: 5 - 8, 37 - 40, 69 - 72, 101 - 104.
3. Агресивний: 9 - 12, 41 - 44, 73 - 76, 105 - 108.
4. Підозрілий: 13 - 16, 45 - 48, 77 - 80, 109 - 112.
5. Підпорядковується: 17 - 20, 49 - 52, 81 - 84, 113 - 116.
6. Залежний: 21 - 24, 53 - 56, 85 - 88, 117 - 120.
7. Доброзичливий: 25 - 28, 57 - 60, 89 - 92, 121 - 124.
8. Альтруїстична: 29 - 32, 61 - 64, 93 - 96, 125 - 128.

«Визначення переговорної стратегії у конфліктах» (Г. Ложкін, Н. Повякель)

Інструкція для учасників опитування. Приготуйте, будь ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 20). На кожне із запропонованих 14 запитань наведені три варіанти відповідей: А, Б, В. Оберіть, будь ласка, ту відповідь, яка Вас влаштовує і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку до методики.

1. Чи притаманне Вам прагнення до домінування, тобто до того, щоб підкорити своїй волі інших?

А Ні.

Б Іноді.

В Так.

2. Чи є у Вашому колективі люди, які Вас побоюються, а можливо, ненавидять?

А Так.

Б Важко відповісти.

В Ні.

3. Хто Ви в більшій мірі?

А Миротворець.

Б Принциповий.

В Енергійний, діловий.

4. Як часто Вам доводиться виступати з критичними судженнями?

А Часто.

Б Періодично.

В Рідко.

5. Якби Вам випала нагода очолити колектив, щоб для Вас стало пріоритетом?

А Розробив би програму розвитку колективу на рік і переконав би колектив у доцільності її впровадження.

Б Вивчив би, хто є хто, й встановив би контакт з лідерами.

В Частіше б радився з колективом.

6. У випадку невдач який стан для Вас найбільш характерний?

А Песимізм.

Б Поганий настрій.

В Образа на самого себе.

7. Чи притаманне Вам прагнення відстоювати й дотримуватися традицій Вашого колективу?

А Так.

Б Швидше, що так.

В Ні.

8. Чи належите Ви до категорії людей, які готові почути гірку правду про себе, сказану в вічі?

А Так.

Б Швидше, що так.

В Ні.

9. Які якості Ви намагаєтеся викоринити в собі?

А Дратівливість.

Б Образливість.

В Нетерпимість до критики на свою адресу.

10. Хто Ви з професійної точки зору?

А Незалежний.

Б Лідер.

В Генератор ідей.

11. На думку Ваших друзів Ви людина?

А Екстравагантна.

Б Оптиміст.

В Наполеглива.

12.3 ким Вам найчастіше доводиться боротися?

А З несправедливістю.

Б Бюрократизмом.

В Егоїзмом.

13. Що для Вас найбільше притаманне?

А Недооцінка власних здібностей.

Б Об'єктивна оцінка власних здібностей.

В Переоцінка власних здібностей.

14. Що найчастіше за все стає причиною для конфліктів з людьми?

А Надмірна ініціативність.

Б Надмірна критичність.

В Надмірна прямолінійність.

Додаток В**«Тест способу реакції на конфліктну ситуацію» (К. Томаса)****Текст**

1. а) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

б) Краще ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми згодні.

2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся залагодити справу з урахуванням усіх інтересів іншого та моїх власних.

3. а) Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки.

4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. а) Улагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6. а) Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

б) Я намагаюся досягти свого.

7. а) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.

б) Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти бажаного.

8. а) Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

б) Я насамперед намагаюся ясно визначити те, в чому полягають спільні інтереси.

9. а) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

10. а) Я твердо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. а) Насамперед я намагаюся ясно визначити, у чому полягають спірні питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

12. а) Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

б) Я даю можливість іншим залишитись при своїй думці, якщо вони теж йдуть мені назустріч.

13. а) Я пропоную компромісний варіант.

б) Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. а) Я повідомляю іншого про свою точку зору і питаю про його думку.

б) Я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів.

15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. а) Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені питання та інтереси.

б) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно..

20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод та втрат для обох сторін.

21. а) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблем та їх спільного вирішення.

22. а) Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією та точкою зору іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23. а) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання оточуючих.

б) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24. а) Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. а) Я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. а) Я пропоную компромісну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання оточуючих.

27. а) Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. а) Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

б) Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. а) Я пропоную компромісну позицію.

б) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли досягти успіху.