

**ЯГОТИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту» _____

Завідувач кафедри к.е.н. В.Г. Грицай

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему

«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»

Виконав:

студент групи **ТУяг-8-21-Б1М(4,6зс)**

Освітньої програми: ДЗ Менеджмент

Ференець Максим Владиславович

Керівник: Варениченко Людмила Леонідівна

Рецензент: _____

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	
1.1. Сутність поняття «конфлікт» у системі соціально- трудових відносин	7
1.2. Класифікація, причини та динаміка розвитку конфліктів у трудових колективах	10
1.3. Психологічні особливості поведінки учасників конфлікту	13
1.4. Методи попередження та подолання конфліктів у колективах	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ДІВИЧКІВСЬКОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Загальна характеристика Дівичківської громади	21
2.2. Аналіз міжособистісних відносин і можливих джерел конфліктів у колективі	23
2.3. Оцінка системи управління персоналом і конфліктних ситуацій	27
2.4. Діагностика рівня конфліктності в колективі (анкетування, спостереження, інтерв'ю)	29
Висновки до розділу 2	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	
3.1. Розроблення програми профілактики та врегулювання конфліктів	35
3.2. Впровадження ефективних комунікаційних технологій і методів посередництва	44
3.3. Роль керівника та служби персоналу у створенні сприятливого психологічного клімату	48
3.4. Оцінка очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів	52
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах реформування державного управління в Україні особливої ваги набуває питання ефективної організації праці та забезпечення гармонійних трудових відносин у колективах державних установ. Успішне функціонування державного органу значною мірою залежить від узгодженої роботи його працівників, взаєморозуміння між керівництвом і підлеглими, а також від здатності своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Конфлікти в державних установах мають свою специфіку, оскільки часто виникають на тлі бюрократичних процедур, розподілу посадових повноважень, обмежених ресурсів і відповідальності за прийняття управлінських рішень. Невміння ефективно управляти конфліктами призводить до зниження працездатності персоналу, погіршення морально-психологічного клімату, формування неформальних груп опору, що в кінцевому результаті негативно впливає на якість надання адміністративних послуг та імідж державної служби.

Водночас належне управління конфліктами, засноване на застосуванні сучасних психологічних і управлінських технологій, дає змогу перетворити конфлікт із руйнівного чинника на інструмент розвитку колективу, підвищення ефективності управління та зміцнення командного духу.

Отже, дослідження проблеми управління конфліктами в трудовому колективі державної установи є актуальним і має як теоретичне, так і практичне значення. Розробка ефективних методів запобігання та вирішення конфліктних ситуацій сприятиме підвищенню результативності роботи державних службовців, покращенню організаційної культури й формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в установі.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика управління конфліктами у трудових колективах висвітлена у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. О. Бандурка, В. Бочелюк, Л. Карамушка досліджують психологічні

механізми виникнення конфліктів та вплив стилю керівництва. Н. Побірченко, Т. Яценко, Л. Орбан-Лембрик акцентують увагу на міжособистісних й емоційних аспектах конфліктів. Класичні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях розкриті у роботах Р. Блейка, Дж. Моутон, К. Томаса і Р. Кілмана. Питання медіації та переговорних практик висвітлюють М. Дойч, К. Галтунг, Д. Прітчет. В українських реаліях особливості конфліктів у державних установах розглядають С. Сисоева та Т. Завгородня. Загалом сучасні дослідження спрямовані на інтегровані підходи до профілактики й вирішення конфліктів, зокрема розвиток комунікативних навичок, медіаційних технологій і психологічної безпеки в колективі.

Мета і завдання дослідження. Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення механізмів управління конфліктами в трудовому колективі державної установи, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності профілактики, виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій у публічному секторі.

Для досягнення цієї мети ми визначили декілька взаємопов'язаних завдань теоретичного, методичного та організаційного характеру:

- проаналізувати науково-теоретичні підходи до сутності, видів та причин виникнення конфліктів у трудових колективах;
- визначити особливості управління конфліктами саме в державних установах, враховуючи специфіку організаційної культури, структури, норм і процедур публічного управління;
- дослідити чинники, що впливають на виникнення та розвиток конфліктів у трудовому колективі обраної державної установи;
- оцінити наявні методи, механізми та інструменти врегулювання конфліктів, що застосовуються в установі, та встановити їх ефективність;
- виявити проблеми та недоліки в системі управління конфліктами у державній установі;

- розробити практичні рекомендації й заходи щодо вдосконалення процесу управління конфліктами, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення рівня конфліктологічної компетентності керівників;

- обґрунтувати можливості впровадження медіаційних та комунікативних технологій для профілактики й конструктивного розв’язання конфліктів у державному секторі.

Об'єктом дослідження є процес виникнення, перебігу та врегулювання конфліктів у трудовому колективі Дівчиківської громади, а також особливості службової взаємодії працівників у системі місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є механізми, методи та організаційно-психологічні інструменти управління конфліктами у трудовому колективі Дівчиківської громади, включаючи особливості їх профілактики, діагностики та конструктивного врегулювання.

Методи дослідження. Методи дослідження, застосовані у роботі, включають аналіз і синтез для опрацювання наукових джерел і нормативних документів, порівняльний метод для зіставлення підходів до врегулювання конфліктів у Дівчиківській громаді, системний підхід для комплексного розгляду конфліктів у структурі управління персоналом, соціологічні методи (опитування, анкетування та бесіди) для визначення причин конфліктів і оцінки рівня задоволеності працівників, спостереження для виявлення особливостей взаємодії персоналу, метод експертних оцінок для отримання фахових думок щодо ефективності застосовуваних механізмів вирішення конфліктів, а також кількісні та якісні методи аналізу результатів і метод моделювання, що дозволив сформулювати практичні пропозиції щодо вдосконалення управління конфліктами в Дівчиківській громаді.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, внутрішні документи Дівчиківської громади, статистичні дані щодо персоналу та конфліктних ситуацій, результати опитувань і бесід з

працівниками та керівниками, а також наукові праці й сучасні дослідження з питань управління конфліктами.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості впровадження ефективних механізмів управління конфліктами в трудовому колективі Дівчиківської громади, підвищенні продуктивності праці, покращенні комунікацій та формуванні позитивного психологічного клімату в установі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному вивченні конфліктів у трудовому колективі досліджуваної громади з урахуванням специфіки державних установ та розробці практичних рекомендацій із їх ефективного управління.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Сутність поняття «конфлікт» у системі соціально-трудових відносин

Конфлікт у системі соціально-трудових відносин є природним явищем, яке виникає в процесі взаємодії людей або груп із різними інтересами, цінностями, цілями чи потребами. Він відображає протиріччя між учасниками трудового процесу і може мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації, залежно від того, наскільки ефективно він управляється.

У соціально-трудових відносинах конфлікт зазвичай проявляється через зіткнення індивідуальних чи колективних інтересів працівників та керівництва, між окремими працівниками або між структурними підрозділами організації. Джерела таких конфліктів можуть бути різноманітними:

- структурні протиріччя – виникають через неузгодженість ролей, посадових обов’язків або надмірну бюрократизацію процесів;
- ресурсні конфлікти – пов’язані з обмеженістю матеріальних, фінансових або інформаційних ресурсів та конкуренцією за них;
- ціннісні та культурні протиріччя – зумовлені різними професійними нормами, переконаннями або цінностями працівників;
- міжособистісні конфлікти – виникають через комунікаційні бар’єри, різні стилі поведінки, емоційні напруження та особисті образи [3].

Науковці підкреслюють, що конфлікт у трудовому колективі не завжди є негативним явищем. При правильному управлінні він може стимулювати розвиток організації, покращувати комунікації, сприяти творчості та підвищувати ефективність прийняття рішень. Наприклад, конфлікт може виступати джерелом нових ідей, підштовхувати до вдосконалення процедур і створювати умови для обговорення і вирішення прихованих проблем у колективі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «конфлікт» у системі соціально-трудових відносин

Тип конфлікту	Джерела виникнення	Приклади у трудовому колективі державної установи
Структурний	Неузгоджені ролі, посадові обов'язки, бюрократія	Конфлікт між відділами через розподіл функцій; суперечності між посадовими обов'язками працівників
Ресурсний	Обмежені матеріальні, фінансові або інформаційні ресурси	Конкуренція за бюджет, обладнання, доступ до інформації
Ціннісний / культурний	Різні професійні норми, переконання, корпоративна культура	Розбіжності між старшими і новими працівниками щодо методів роботи; різне ставлення до етичних норм
Міжособистісний	Комунікаційні бар'єри, різні стилі поведінки, емоційне напруження	Конфлікти між колегами через особисті образи або нерозуміння
Процедурний / організаційний	Недосконалі правила, неефективні внутрішні процедури	Незадоволеність працівників через непрозорі процедури розподілу завдань або оцінювання ефективності

Джерело: побудовано автором

Водночас неконтрольовані конфлікти здатні негативно впливати на трудові відносини, знижувати продуктивність, призводити до психологічного напруження працівників, погіршувати морально-психологічний клімат та збільшувати плинність кадрів. Тому в системі соціально-трудових відносин велике значення має управління конфліктами, яке включає раннє виявлення джерел конфліктів, аналіз причин їх виникнення, застосування ефективних методів розв'язання та створення організаційної культури, що мінімізує ризики ескалації конфліктів.

Причини трудових конфліктів зазвичай поділяються на структурні та міжособистісні. Структурні причини (системні):

- обмеженість ресурсів: конкуренція за дефіцитні ресурси (бюджет, обладнання, кваліфікований персонал, приміщення);
- нечіткий розподіл функцій та ролей: розмитість посадових обов'язків, дублювання або навпаки, «сірі зони» відповідальності;

– несправедлива система винагороди: суб'єктивність або непрозорість системи преміювання, оцінки праці та кар'єрного зростання;

– недосконалість організаційної структури: надмірна бюрократія, повільне прийняття рішень, неефективна комунікація.

Міжособистісні причини (психологічні):

– особистісні відмінності: різниця в темпераменті, характері, стилях роботи та цінностях;

– комунікаційні бар'єри: неправильне або неповне розуміння інформації, чутки, відсутність зворотного зв'язку;

– незбалансований стиль керівництва: авторитарний стиль, що пригнічує ініціативу, або, навпаки, надмірно ліберальний стиль, що породжує безлад [6].

Конфлікт не завжди є суто негативним (деструктивним) явищем. Він також виконує важливі конструктивні функції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Конструктивні функції конфлікту

Функція	Деструктивна (Негативна)	Конструктивна (Позитивна)
Результат	Зниження продуктивності, зростання плинності кадрів, психологічна напруга.	Підвищення ефективності прийнятих рішень, зняття напруги.
Інформаційна	Викривлення інформації, розповсюдження чуток.	Діагностика прихованих проблем, виявлення «вузьких місць» в організації.
Адаптивна	Порушення організаційної взаємодії та координації.	Стимулювання інновацій та організаційних змін, створення нових норм.
Інтеграційна	Розкол колективу на ворожі табори, посилення міжгрупової напруги.	Згуртованість внутрішньої групи перед зовнішнім опонентом, чітке визначення ролей.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, конфлікт у соціально-трудових відносинах є складним багаторівневим явищем, що поєднує інтереси, потреби та цінності учасників

трудового процесу. Його вивчення та управління вимагають системного підходу, що поєднує психологічні, соціологічні та управлінські аспекти, а також адаптацію інструментів до специфіки конкретної організації, зокрема державної установи, де роль формальних правил та процедур особливо важлива.

1.2 Класифікація, причини та динаміка розвитку конфліктів у трудових колективах

Конфлікт у трудовому колективі – це соціально-психологічне явище, що виникає внаслідок протиріч між індивідуальними чи груповими інтересами працівників або між працівниками та організацією. Для ефективного управління конфліктами необхідно розуміти їхню класифікацію, причини виникнення та динаміку розвитку.

Конфлікти в трудових колективах класифікують за різними ознаками:

1. За суб'єктами конфлікту:

- міжособистісні – між окремими працівниками;
- групові – між різними підрозділами або командами;
- індивід-група – між окремим працівником і колективом;
- організаційні – між керівництвом та структурними підрозділами.

2. За причинами виникнення:

- структурні – пов'язані з розподілом посадових обов'язків і ролей;
- ресурсні – через обмежені матеріальні, фінансові або інформаційні ресурси;
- ціннісні/культурні – на основі різних цінностей, переконань, корпоративної культури;
- міжособистісні – через емоційні конфлікти, особистісні розбіжності;
- процедурні – через неузгоджені або неефективні внутрішні правила та

стандарти.

3. За характером прояву:

- відкриті – коли конфлікт очевидний для учасників і сторонніх;
- приховані – коли напруження існує, але не проявляється явно [34].

Основні причини конфліктів у державних установах включають:

- недосконалі організаційні структури та неузгоджені посадові обов’язки;
- недостатність ресурсів та конкуренцію за них;
- розбіжності у цінностях, моральних та етичних стандартах працівників;
- низьку ефективність комунікацій та недостатню прозорість прийняття рішень;
- психологічну несумісність окремих працівників або груп;
- зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, реформування державної установи або впровадження нових технологій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація, причини та динаміка конфліктів у трудових колективах

Критерій	Види / Класифікація	Основні причини	Динаміка розвитку	Приклади в державній установі (Дівчиківська громада)
За характером	Міжособистісний, груповий, організаційний	Різні цілі, суперечливі інтереси	Напруження → відкритий конфлікт → вирішення	Між співробітниками бухгалтерії через різні підходи до ведення документації
За формою прояву	Відкритий, прихований	Невміння виражати думку, страх реакції	Латентний конфлікт → прояв → ескалація/стабілізація	Приховані образи між відділами через нерівномірний розподіл завдань
За предметом конфлікту	Ресурсний, ціннісний, функціональний	Брак ресурсів, різні цінності, ролі	Конфлікт виникає → загострення → регулювання	Конфлікт між відділом бухгалтерії та керівництвом щодо пріоритетів фінансування проектів

За тривалістю	Короткостроковий, довгостроковий	Тимчасові чи постійні суперечності	Може швидко вирішуватись або затягуватись	Тривалі конфлікти через несвоєчасне погодження документів між структурними підрозділами
За інтенсивністю	Слабкий, середній, сильний	Емоційне напруження, конкуренція	Зростання емоцій → під конфлікту → вирішення	Сильні конфлікти між керівниками та працівниками під час бюджетних перевірок

Джерело: побудовано автором

Процес розвитку конфлікту зазвичай проходить кілька стадій:

1. Передумови конфлікту – виникнення суперечностей у цілях, інтересах або ресурсах;
2. Стан напруження – зростання емоційного та психологічного дискомфорту, зниження продуктивності;
3. Стадія відкритого конфлікту – прояв конфліктної поведінки, суперечки, протистояння;
4. Стадія ескалації або стабілізації – конфлікт або посилюється, або зупиняється завдяки втручання керівництва, медіації або саморегуляції учасників;
5. Стадія вирішення – досягається компроміс, співпраця або остаточне припинення конфлікту;
6. Стадія наслідків – вплив на моральний клімат, продуктивність, корпоративну культуру та подальшу взаємодію працівників [17].

Розуміння класифікації, причин та динаміки конфліктів є фундаментальним інструментом для керівників державних установ, оскільки дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати потенційні джерела напруження в трудовому колективі, а й прогнозувати можливі сценарії розвитку конфліктних ситуацій. Ґрунтовне знання видів конфліктів, їхніх першопричин, рушійних сил і фаз протікання забезпечує керівництво можливістю обирати найбільш

адекватні методи реагування – від превентивних заходів до ефективних стратегій урегулювання та трансформації конфліктів у конструктивне русло. Це сприяє підвищенню організаційної стабільності, посиленню дисципліни, формуванню довірливого комунікативного середовища та зростанню загальної продуктивності працівників. У результаті управління конфліктами набуває форми стратегічного інструменту, що забезпечує якість управлінських рішень, підтримку позитивного психологічного клімату та ефективність функціонування всієї установи.

1.3 Психологічні особливості поведінки учасників конфлікту

Поведінка учасників конфлікту в трудовому колективі формується під впливом індивідуальних психологічних характеристик, соціального оточення та організаційної культури. Основними особливостями є:

Емоційна реактивність. Учасники конфлікту часто демонструють підвищену емоційну чутливість, що проявляється у швидкій зміні настрою, роздратуванні, агресивних або захисних реакціях. Емоційне напруження здатне посилювати ескалацію конфлікту і ускладнювати конструктивну комунікацію.

Спрямованість на власні інтереси. Під час конфлікту люди зазвичай орієнтуються на захист власних прав, позицій або ресурсів, що часто призводить до протистояння та зниження готовності до компромісу.

Різні стилі поведінки. Залежно від особистісних характеристик та досвіду, учасники конфлікту можуть демонструвати:

- агресивний стиль – прагнення домінувати, переконати іншого силою аргументів або емоційного впливу;
- унікальний стиль – ухилення від конфлікту, відтермінування вирішення проблеми;
- компромісний стиль – готовність шукати взаємоприйнятні рішення;

– співпраця – активне залучення до пошуку спільних рішень, врахування інтересів усіх сторін [20].

Вплив психологічної безпеки. У колективах, де співробітники відчують страх покарання або осуду, конфлікти можуть загострюватися і приймати приховану форму. У той же час відкрите і безпечне середовище стимулює конструктивну взаємодію і сприяє швидкому вирішенню суперечностей.

Комунікативні особливості. Учасники конфлікту по-різному передають свої думки, інтерпретують інформацію і реагують на сигнали іншого. Часто виникають непорозуміння через недостатню здатність слухати, сприймати критику або адекватно висловлювати власні потреби.

Стресостійкість і самооцінка. Люди з високим рівнем стресостійкості та впевненою самооцінкою легше долають напружені ситуації, а менш стійкі до стресу учасники схильні до емоційних спалахів і агресивних реакцій.

Внутрішні детермінанти (індивідуальні риси), а саме поведінка у конфлікті в значній мірі корелює зі стійкими психологічними характеристиками особистості.

1. Емоційна реактивність та стресостійкість:

– прояв: особи з низькою стресостійкістю та високою емоційною чутливістю схильні до швидкої ескалації, імпульсивної агресії або захисної істерики. Вони погано контролюють фізіологічні реакції напруги (підвищений тон, жестикуляція);

– вплив: здатність до емоційного самоконтролю та високий емоційний інтелект є критичними для підтримання раціональності та переговорного процесу.

2. Самооцінка та рівень домагань:

– висока, впевнена самооцінка зазвичай сприяє обранню співпраці або компромісу, оскільки особа не боїться програшу і готова визнавати чужі права.

– низька самооцінка може призвести до уникнення або пристосування (згладжування), щоб уникнути ризику.

– неадекватно завищена – часто корелює з агресивним (конкурентним) стилем, прагненням домінувати.

3. Орієнтація на власні інтереси (напористість): це базова мотивація, що змушує індивіда відстоювати свої права, позиції та ресурси. Якщо ця орієнтація надмірна, вона перетворюється на егоцентризм і блокує емпатію та кооперацію.

Когнітивні та комунікативні особливості, де фактори визначають, як інформація про конфлікт обробляється та передається [10]:

1. Сприйняття та інтерпретація: учасники конфлікту часто демонструють викривлене сприйняття опонента та його мотивів (ефект ворожої атрибуції). Вони схильні приписувати негативній поведінці опонента виключно особистісні причини (злий намір), ігноруючи ситуативні фактори. Це призводить до персоналізації конфлікту.

2. Комунікативні бар'єри: недостатня здатність до активного слухання, використання агресивної лексики («Ти-повідомлення») та нездатність адекватно висловити власні потреби (через «Я-повідомлення») різко загострює протиріччя та перешкоджає порозумінню.

3. Вплив психологічної безпеки: у колективах із низьким рівнем психологічної безпеки (де є страх осуду чи покарання), конфлікти набувають прихованої форми (плітки, пасивна агресія, саботаж), що ускладнює їхнє врегулювання. Відкрите та безпечне середовище стимулює конструктивний діалог.

Стратегічні стилі поведінки у конфлікті (Модель Томаса-Кілмана) – ґрунтуються на тому, що психологічні особливості людини, її мотивація та рівень самоконтролю визначають вибір певної поведінкової стратегії. Ці стратегії формуються залежно від поєднання двох вимірів: напористості (орієнтація на власні інтереси) та кооперативності (готовність враховувати інтереси опонента). На їх перетині виникають п'ять основних стилів – змагання, ухилення, пристосування, компроміс і співпраця. Кожен стиль має свої психологічні передумови: змагання обирають більш рішучі й домінантні

особистості; ухилення властиве тим, хто уникає напруги; пристосування – емпатійним та неконфліктним працівникам; компроміс – людям, схильним до пошуку балансу; а співпраця притаманна особам із розвиненими комунікативними навичками та емоційною зрілістю. Такий підхід дозволяє зрозуміти, як внутрішні риси працівників формують їхню поведінку у конфлікті та впливають на ефективність взаємодії в колективі. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стили поведінки учасників конфлікту

Стиль (стратегія)	Напористість	Кооперативність	Психологічний прояв та мета
Агресивний / Конкуренція	Висока	Низька	Домінування, прагнення перемогти силою аргументів, тиском, маніпуляціями. Результат: Виграш-Програш.
Пристосування / Згладжування	Низька	Висока	Миротворчість, жертвування власними інтересами задля збереження добрих стосунків або уникнення гостроти.
Уникнення	Низька	Низька	Ухилення від вирішення проблеми, ігнорування ситуації. Сторона не задовольняє ані свої, ані чужі інтереси.
Компромісний	Середня	Середня	Взаємні поступки для досягнення швидкого, але не оптимального, взаємоприйнятного рішення.
Співпраця / Інтеграція	Висока	Висока	Активний діалог, спільний пошук рішення, що максимально задовольняє інтереси обох сторін. Результат: Виграш-Виграш.

Джерело: побудовано автором

Урахування цих психологічних особливостей дозволяє керівникам і HR-спеціалістам обирати оптимальні стратегії управління конфліктами, передбачати потенційні точки загострення та сприяти конструктивному діалогу між працівниками.

1.4 Методи попередження та подолання конфліктів у колективах

Управління конфліктами в трудовому колективі передбачає комплекс заходів, спрямованих на їхнє попередження, мінімізацію негативних наслідків та трансформацію у конструктивну форму. Методи поділяються на профілактичні та оперативні, а також на організаційні, психологічні та комунікаційні.

1. Профілактичні методи. Профілактичні заходи спрямовані на запобігання виникненню конфліктів. До них відносяться:

- чітка організаційна структура та розподіл ролей. Наявність зрозумілих посадових обов'язків, функцій та повноважень зменшує невизначеність і суперечки за компетенції;

- прозорі процедури прийняття рішень. Формалізація процедур дозволяє уникнути непорозумінь та проявів дискримінації в процесі прийняття рішень;

- розробка та впровадження корпоративних політик і кодексів поведінки. Встановлення правил взаємодії між співробітниками та стандартів поведінки знижує ймовірність ескалації конфліктів;

- планування ресурсів та управління навантаженням. Забезпечення рівномірного розподілу завдань, матеріальних та часових ресурсів зменшує конкуренцію та напруження.

2. Оперативні методи. Ці методи застосовуються безпосередньо під час виникнення конфлікту:

- медіація. Залучення нейтральної третьої сторони для сприяння конструктивному діалогу між сторонами. Медіатор допомагає знайти взаємоприйнятне рішення, що зберігає трудові відносини;

- фасилітація. Організація структурованих зустрічей, спрямованих на обговорення проблем і спільний пошук рішень;

- компроміс і переговори. Пошук балансу між інтересами сторін шляхом взаємних поступок;

– арбітраж та офіційне вирішення. Використовується як крайня міра, коли інші методи не дали результату; передбачає застосування внутрішніх правил або законодавчих норм.

3. Психологічні методи. Ці методи орієнтовані на управління емоційним станом та міжособистісною взаємодією:

– розвиток емоційного інтелекту. Навчання керівників і працівників розпізнавати свої емоції та емоції інших, контролювати реакції та регулювати поведінку;

– тренінги комунікаційних навичок. Формування здатності до активного слухання, вираження власної думки без агресії та конструктивного вирішення конфліктів;

– психологічна підтримка та коучинг. Надання можливості співробітникам обговорювати проблеми з фахівцями з психології або HR для зниження емоційної напруги.

4. Організаційні методи. Ротація та перестановки кадрів. Тимчасова зміна посад чи команд може зменшити напруження між співробітниками. Групова робота та командоутворення (team-building). Зміцнює взаєморозуміння, довіру та комунікацію в колективі. Встановлення чітких каналів зворотного зв'язку. Анонімні опитування, «ящики для скарг», регулярні зустрічі для обговорення проблем попереджають накопичення невдоволення.

5. Комбіновані методи. Найбільш ефективними вважаються комплексні підходи, що поєднують:

- системну профілактику (організаційні політики та навчання);
- оперативне втручання (медіація та переговори);
- психологічну підтримку (тренінги, коучинг) [31].

Застосування таких методів забезпечує не лише зниження конфліктності, а й підвищення ефективності роботи, формування позитивної організаційної культури та мотивації персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи попередження та подолання конфліктів у трудових колективах

Метод	Опис	Ефект на колектив
Профілактичні методи	Заходи для запобігання виникненню конфліктів: чітка організаційна структура, розподіл ролей, прозорі процедури, корпоративні політики, управління ресурсами	Зменшення кількості конфліктів, підвищення зрозумілості обов'язків, покращення робочого клімату
Медіація	Залучення нейтральної третьої сторони для конструктивного діалогу між сторонами конфлікту	Збереження трудових відносин, швидке вирішення конфліктів, зниження емоційної напруги
Фасилітація	Структуровані зустрічі для обговорення проблем та пошуку спільних рішень	Покращення комунікації, створення умов для взаєморозуміння
Компроміс і переговори	Пошук балансу між інтересами сторін через взаємні поступки	Зниження конфліктності, досягнення взаємоприйнятних рішень
Арбітраж та офіційне вирішення	Використання внутрішніх правил або законодавчих норм при неможливості домовитися	Формальне вирішення конфліктів, відновлення дисципліни та порядку
Розвиток емоційного інтелекту	Навчання розпізнаванню власних та чужих емоцій, регулюванню поведінки	Запобігання ескалації конфліктів, підвищення взаєморозуміння
Тренінги комунікаційних навичок	Формування здатності до активного слухання, вираження думки без агресії	Поліпшення міжособистісної взаємодії, зниження непорозумінь
Психологічна підтримка / коучинг	Обговорення проблем з фахівцями для зниження емоційної напруги	Підтримка морального стану, зменшення стресу, попередження конфліктів
Ротація та перестановки кадрів	Тимчасова зміна посад або команд	Зниження напруження між співробітниками, попередження конфліктних ситуацій
Командоутворення (team-building)	Спільні заходи для формування довіри та взаєморозуміння	Зміцнення колективу, підвищення ефективності співпраці
Канали зворотного зв'язку	Анонімні опитування, «ящики для скарг», регулярні зустрічі	Виявлення проблем на ранніх етапах, зменшення невдоволення, покращення атмосфери

Представлена таблиця демонструє, що ефективне управління конфліктами у трудовому колективі потребує комплексного підходу, який включає як профілактичні, так і корекційні методи. Профілактичні заходи, спрямовані на вдосконалення організаційної структури, комунікацій та розподілу обов'язків, дозволяють значно знизити ризик виникнення суперечок [39]. Методи медіації, фасилітації, переговорів та арбітражу забезпечують конструктивне вирішення вже наявних конфліктів, сприяючи збереженню робочих відносин. Додаткові інструменти – розвиток емоційного інтелекту,

тренінги, психологічна підтримка, командоутворення та зворотний зв'язок – підсилюють внутрішній потенціал колективу до саморегуляції та формування здорового психологічного клімату. Загалом поєднання цих методів забезпечує стабільність, підвищення продуктивності та створення сприятливого середовища для ефективної діяльності державної установи.

Висновки до розділу 1

Сутність поняття «конфлікт» у системі соціально-трудових відносин визначається як протиріччя інтересів, цінностей або потреб учасників трудового колективу, що проявляється у взаємодії та впливає на ефективність роботи організації. Конфлікти є невід'ємною складовою соціальної динаміки колективу і потребують системного управління.

Класифікація, причини та динаміка розвитку конфліктів показує, що конфлікти можуть бути структурними, ресурсними, ціннісними, міжособистісними, а їх розвиток проходить стадії виникнення, ескалації, врегулювання та розв'язання. Розуміння причин і динаміки дозволяє керівнику прогнозувати конфліктні ситуації та своєчасно втручатися.

Психологічні особливості поведінки учасників конфлікту включають індивідуальні риси, емоційний стан, комунікативні навички, рівень стресостійкості та готовність до компромісу. Урахування цих особливостей є важливим для вибору адекватних стратегій управління конфліктами та мінімізації негативних наслідків для колективу.

Методи попередження та подолання конфліктів у трудових колективах охоплюють профілактичні заходи, медіацію, фасилітацію, переговори, розвиток емоційного інтелекту, командоутворення та інші інструменти, спрямовані на підтримку конструктивної взаємодії. Застосування цих методів підвищує ефективність роботи колективу, знижує емоційну напругу та сприяє формуванню здорового трудового клімату.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ДІВИЧКІВСЬКОЇ ГРОМАДИ

2.1 Загальна характеристика Дівичківської громади

Дівичківська громада (Дівичківська сільська територіальна громада) є адміністративно-територіальною одиницею, утвореною в процесі децентралізації з метою підвищення ефективності місцевого самоврядування, забезпечення якісних публічних послуг та раціонального використання ресурсів. Центром громади є село Дівички. Органами місцевого самоврядування виступають Дівичківська сільська рада та її виконавчий комітет, які здійснюють управління соціально-економічним розвитком території, організацією роботи бюджетних установ, комунальних служб та забезпечують реалізацію державної політики на місцевому рівні.

Загальна площа території громади становить 26 704,3 га.

1. Відстань від центральної садиби до обласного центру 60 км;
2. Відстань від центральної садиби до районного центру 17 км;
3. Площа лісового фонду становить 3917,8 га;
4. Площа земель сільськогосподарського призначення складає 6254,31 га;
5. Площа ставків та водойм становить 268,5 га [23].

Загальна демографічна ситуація в громаді характеризується від'ємним природним приростом населення. Станом на сьогодні, чисельність населення громади складає 4,4 тис. осіб. Аналіз працездатного населення показує, що його частка становить 51%, а жінок – 49%. У віковій групі старше 60 років спостерігається диспропорція: співвідношення між чоловіками та жінками серед пенсіонерів становить 36,7% до 63,3%.

Міський та міжміський пасажирський транспорт є важливою складовою системи життєзабезпечення громади. Він функціонує стабільно і в цілому

відповідає потребам населення в транспортному сполученні.

У Дівичківській громаді поступово розвивається інфраструктура, приділяється увага соціальній та виробничій сферам, а також побутовому обслуговуванню, що створює комфортні умови для життя населення. На території громади функціонують перукарня, салон краси, млин, пилорама, молокоприймальні пункти, лісництво, а також магазини господарських та будівельних матеріалів.

Структура органів управління громади включає керівника (сільського голову), депутатський корпус, виконавчий комітет, відділи та служби, серед яких: відділ освіти, відділ фінансів, відділ соціального захисту, кадрова служба, бухгалтерська служба, відділ правового забезпечення та інші підрозділи. Кожен структурний підрозділ має чітко визначені функції та напрями діяльності, що сприяє організованості управлінських процесів та ефективному виконанню службових обов'язків.

Трудовий колектив установи складається з працівників різних професійних груп: управлінського, адміністративного, технічного та обслуговуючого персоналу. Для діяльності громади характерна взаємозалежність між підрозділами, що потребує налагодженої комунікації, високого рівня відповідальності та координації. Разом з тим специфіка державної служби – формалізовані процедури, регламентований порядок прийняття рішень, великі обсяги документальної роботи – можуть створювати умови для виникнення напруження та конфліктних ситуацій [25].

У громаді функціонують як внутрішні, так і зовнішні канали комунікації, що забезпечують взаємодію між працівниками, керівництвом, населенням та іншими організаціями. Проте, як і в більшості державних установ, у процесі діяльності трапляються ситуації, пов'язані з нерівномірним розподілом навантаження, обмеженими ресурсами, відмінностями у професійних поглядах, що впливає на управління конфліктами.

Сьогодні Дівичківська громада функціонує як повноцінна

адміністративно-територіальна одиниця місцевого самоврядування, що забезпечує надання послуг мешканцям та організовує внутрішні процеси управління відповідно до чинного законодавства України.

Таким чином, Дівичківська громада є складною соціально-організаційною системою, де поєднуються адміністративні функції, колективна взаємодія та високий рівень відповідальності, що робить аналіз конфліктів і методів їх управління актуальним та необхідним для підвищення ефективності роботи установи.

2.2. Аналіз міжособистісних відносин і можливих джерел конфліктів у колективі

Міжособистісні відносини у трудовому колективі органів місцевого самоврядування є ключовим фактором ефективності управлінської діяльності, оскільки саме якість взаємодії між працівниками визначає продуктивність роботи, рівень відповідальності та швидкість прийняття управлінських рішень. У Дівичківській громаді, як і в інших органах місцевого самоврядування, міжособистісна взаємодія формується під впливом організаційної структури, стилю керівництва, комунікативної культури, особистісних рис працівників та умов праці.

Однією з особливостей колективу є його відносно невеликий розмір, що робить комунікацію більш тісною та персоніфікованою. З одного боку, це сприяє швидкому обміну інформацією, формуванню довіри та взаємної підтримки. З іншого – така структура підвищує ймовірність міжособистісних напружень, оскільки будь-які непорозуміння чи упередження мають тенденцію швидко поширюватися в колективі. У невеликих громадах також посилюється вплив неформальних зв'язків, особистих симпатій та тривалих міжособистісних стосунків, що може як сприяти згуртованості, так і створювати ризики

прихованих конфліктів [41].

Основними джерелами конфліктів у колективі Дівичківської громади виступають:

1. Організаційні фактори. Чіткий розподіл повноважень не завжди гармонійно співвідноситься з реальним навантаженням працівників, що може спричиняти відчуття несправедливості або подвійності відповідальності. Наявність ієрархічних рівнів, формалізованих процедур і бюрократичних вимог іноді створює надмірний тиск на працівників, що провокує стресові ситуації та конфліктні прояви.

2. Комунікативні бар'єри. Нерідко виникають ситуації, коли інформація передається не повністю або з порушенням строків, що призводить до помилок у роботі, звинувачень, непорозумінь. Відсутність чітких каналів зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом також створює ґрунт для конфліктних взаємин.

3. Особистісні відмінності працівників. Індивідуальні стилі спілкування, рівень емоційної врівноваженості, темперамент, мотиваційні установки можуть суттєво відрізнятися. Це інколи проявляється у різних підходах до вирішення завдань, боротьбі за вплив або небажанні враховувати думку колег. Особливо гостро такі відмінності відчуються в умовах стресу або посиленої відповідальності.

4. Конкуренція за ресурси та службові можливості. У рамках структурних підрозділів громади інколи виникає необхідність ділити обмежені ресурси – бюджет, техніку, доступ до зовнішніх проєктів чи можливостей навчання. Це створює потенційні конфліктні ситуації, особливо якщо критерії розподілу не є достатньо прозорими.

5. Конфлікти, пов'язані з управлінським стилем керівництва. Авторитарний стиль може спричиняти напругу, відчуття недовіри та несправедливості, тоді як надто ліберальний – призводить до хаосу та безвідповідальності. Оптимальним є демократичний підхід, але його реалізація

потребує високого рівня комунікативної компетентності керівника.

6. Неформальні групи та соціально-психологічний клімат. У колективі можуть формуватися малі групи за інтересами чи симпатіями, що іноді створює «поділи» всередині організації. Напружена атмосфера або хронічні незадоволення окремих працівників сприяють накопиченню потенційних конфліктів [1].

Аналіз поточного стану міжособистісних відносин у Дівичківській громаді показує, що основні конфлікти мають здебільшого організаційно-комунікативний характер, рідше – відверто особистісний. Найчастіше суперечки виникають через нерівномірний розподіл навантаження, нечіткі інструкції, низьку ефективність внутрішніх комунікацій та недостатній рівень психологічної підтримки працівників.

Загалом, міжособистісні відносини у колективі громади можна охарактеризувати як переважно стабільні та доброзичливі, проте вони мають певні слабкі місця, які потребують постійного вдосконалення. Серед них – недостатньо відпрацьовані комунікаційні навички, що іноді призводить до непорозумінь або затримок у виконанні завдань, а також обмежена здатність ефективно керувати емоційними реакціями у стресових ситуаціях. Важливим аспектом є потреба у впровадженні чітких механізмів раннього виявлення та реагування на конфлікти, які дозволяли б попереджати їх ескалацію та зберігати позитивний мікроклімат у колективі. Крім того, розвиток культури відкритого зворотного зв'язку, підвищення рівня емоційного інтелекту співробітників і регулярні командоутворювальні заходи сприятимуть зміцненню довіри, покращенню взаєморозуміння та підвищенню ефективності роботи громади в цілому.

Розглянемо приклад аналізу конкретних кейсів конфліктів у Дівичківській громаді, які поєднують типові проблеми трудових колективів у державних установах та можливі шляхи вирішення (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз кейсів конфліктів у Дівичківській громаді

Кейс	Джерело конфлікту	Наслідки	Методи вирішення	Приклад у досліджуваній установі
Конфлікт через непорозуміння ролей	Нечіткий розподіл повноважень і відповідальності (рольовий конфлікт)	Затримки у виконанні завдань, невдоволення працівників, погіршення робочого клімату	Уточнення посадових обов'язків, регулярні наради, фасилітація	Працівник відділу соцзахисту отримав завдання, яке формально належало іншому, виникли суперечки щодо термінів виконання
Конфлікт через нерівномірне навантаження	Нерівномірне розподілення завдань (трудовий конфлікт)	Вигорання працівників, зниження якості звітів, ескалація конфлікту	Прозорий розподіл завдань, комунікаційні тренінги, командоутворення (team-building)	Секретаріат громади отримує значно більше документообігу, ніж бухгалтерія, що призводить до скарг і затримок
Конфлікт через опір змінам	Опір нововведенням (організаційний конфлікт)	Затримки обробки документів, зниження ефективності, емоційне напруження	Навчальні тренінги, коучинг, медіація для обговорення проблем	Впровадження електронної системи документообігу зустріло спротив частини співробітників, що звикли до паперових носіїв

Джерело: побудовано автором

Аналіз конкретних кейсів показує, що основними джерелами конфліктів у колективі є нечіткий розподіл обов'язків, нерівномірне навантаження працівників та опір організаційним змінам. Кожен з цих типів конфліктів негативно впливає на ефективність роботи установи: виникають затримки у виконанні завдань, знижується якість обслуговування громадян, посилюється емоційне напруження серед працівників. Водночас застосування різних методів попередження та подолання конфліктів, таких як уточнення посадових обов'язків, медіація, тренінги з комунікаційних навичок і командоутворення, дозволяє ефективно зменшити напруження, відновити взаєморозуміння та

підтримати продуктивну робочу атмосферу. Таким чином, системний підхід до управління конфліктами, що включає профілактику, конструктивний діалог і розвиток комунікаційної компетентності, є ключовим для забезпечення стабільної та ефективної діяльності Дівичківської громади.

2.3 Оцінка системи управління персоналом і конфліктних ситуацій

Система управління персоналом у Дівичківській громаді має досить структурований характер і спрямована на забезпечення стабільного функціонування установи. Основними елементами цієї системи є чітка організаційна структура, визначення посадових обов'язків, внутрішні регламенти та стандарти роботи, а також наявність процедур оцінки ефективності працівників. Така система дозволяє забезпечувати розподіл відповідальності та контроль за виконанням завдань, що є важливим фактором для зменшення потенційних джерел конфліктів. Проте аналіз показує, що існують і певні проблеми у сфері управління персоналом, які можуть стати джерелом міжособистісних суперечок. Зокрема, відзначається недостатня гнучкість у підходах до мотивації працівників та розвитку їхніх компетенцій, обмежені можливості для професійного зростання, а також нерідко формальні механізми взаємодії між керівництвом і підлеглими [9].

Що стосується управління конфліктами, то у громаді застосовуються як превентивні, так і реактивні методи. До превентивних заходів належать чітке регламентування робочих процесів, внутрішні комунікаційні канали та регулярні наради. Реактивні методи включають внутрішню медіацію, переговори між сторонами конфлікту та залучення керівництва до вирішення складних ситуацій. Водночас відсутність системного підходу до психологічної підтримки працівників і формування корпоративної культури взаємоповаги

іноді ускладнює ефективне вирішення конфліктів, особливо якщо вони виникають на фоні емоційного вигорання або високого робочого навантаження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Елементи управління персоналом та механізми роботи з конфліктами

Елемент системи управління	Опис	Вплив на колектив	Пропозиції щодо вдосконалення
Організаційна структура	Чітко визначені підрозділи, ролі та обов'язки працівників	Забезпечує порядок, розподіл відповідальності, зменшує хаотичність у роботі	Періодичний перегляд структур для адаптації до змін і потреб колективу
Регламенти та внутрішні правила	Стандарти роботи, посадові інструкції, порядок виконання завдань	Формалізує процеси, знижує кількість суперечок щодо обов'язків	Вдосконалення комунікації щодо змін правил, доступність для всіх працівників
Мотивація та розвиток персоналу	Система оцінки ефективності, матеріальні та нематеріальні стимули	Підвищує продуктивність, але обмежені можливості можуть провокувати незадоволення	Впровадження тренінгів, кар'єрного розвитку та бонусних програм
Комунікаційні канали	Наради, внутрішні опитування, «ящики для пропозицій»	Дозволяє виявляти проблеми та знижувати напруження	Регулярне використання та аналіз зворотного зв'язку, анонімність при необхідності
Медіація та переговори	Внутрішнє вирішення конфліктів, залучення керівництва	Зменшує емоційне напруження та швидко вирішує суперечки	Розробка стандартизованої процедури медіації та навчання модераторів
Психологічна підтримка	Консультації, коучинг, підтримка під час стресових ситуацій	Підвищує моральний стан, запобігає ескалації конфліктів	Регулярні сесії психологічної підтримки, тренінги з емоційного інтелекту
Навчання та тренінги	Комунікаційні навички, управління емоціями, командування	Покращує взаєморозуміння, знижує ризик конфліктів	Постійне оновлення програм, включення практичних кейсів

Джерело: побудовано автором

Аналіз системи управління персоналом та конфліктними ситуаціями у Дівичківській громаді показує, що існуюча організаційна структура та регламенти забезпечують порядок і розподіл відповідальності, однак певні елементи управління потребують удосконалення. Система мотивації та розвитку персоналу частково стимулює ефективність працівників, але обмежені

ресурси можуть спричиняти невдоволення. Комунікаційні канали та медіаційні механізми дозволяють виявляти і вирішувати конфлікти, проте їх використання потребує регулярності та стандартизації. Психологічна підтримка та тренінги сприяють підвищенню морального стану колективу і розвитку комунікаційних навичок. Загалом, система управління персоналом у громаді є функціональною, але її ефективність значно зростає при впровадженні постійного навчання, стандартизованих процедур медіації та активної роботи з мотивацією та комунікацією.

2.4 Діагностика рівня конфліктності в колективі (анкетування, спостереження, інтерв'ю)

Для ефективного управління конфліктами в колективі Дівичківської громади важливо не лише реагувати на виниклі проблеми, а й систематично оцінювати рівень конфліктності та потенційні джерела напруженості серед працівників. Діагностика конфліктності є ключовим елементом профілактичної роботи, оскільки дозволяє виявити приховані проблеми, оцінити взаємовідносини між співробітниками та визначити напрями підвищення ефективності внутрішньої комунікації.

Одним із найбільш поширених методів є анкетування, яке дозволяє зібрати систематизовану інформацію про ставлення працівників до колег, керівництва та організаційних процесів. В анкетах можуть бути як закриті питання з варіантами відповідей, так і відкриті, що дають змогу респондентам висловити власні думки щодо потенційних конфліктних ситуацій, рівня задоволеності роботою та взаємодії в колективі. Аналіз результатів анкетування допомагає виділити групи співробітників з високим рівнем напруженості та виявити повторювані джерела конфліктів [11].

Метод спостереження дозволяє безпосередньо оцінити поведінку працівників у робочому процесі, зафіксувати прояви конфліктності, непрямі сигнали напруженості та невдоволення. Спостереження може проводитися як безпосередньо керівником, так і спеціалістом з HR або зовнішнім консультантом. Цей метод особливо корисний для виявлення ситуацій, які не завжди відображаються в анкетах або інтерв'ю, наприклад, непрямі конфлікти, пасивне опору або напруженість у комунікації.

Інтерв'ю – це метод глибинного дослідження, що дає можливість отримати детальну інформацію про особисті оцінки співробітників щодо колективу, керівництва та робочого середовища. Під час інтерв'ю можна з'ясувати причини виникнення конфліктів, мотиваційні фактори поведінки та пропозиції щодо поліпшення взаємодії. Важливо, щоб інтерв'ю проводилось у конфіденційній обстановці, що дозволяє респондентам відверто висловити свої думки.

Поєднання цих методів – анкетування, спостереження та інтерв'ю – дає комплексну картину рівня конфліктності у колективі. Анкетування забезпечує кількісні дані, спостереження дозволяє фіксувати реальні прояви поведінки, а інтерв'ю – отримати глибоке розуміння причин та психологічних аспектів конфліктів. Результати діагностики дозволяють розробити цільові заходи щодо попередження конфліктів, підвищення ефективності комунікацій і зміцнення психологічної безпеки в колективі громади [15].

Для оцінки рівня конфліктності в колективі Дівичківської громади використано анкетування, спостереження та інтерв'ю. Анкетування надало кількісні дані про наявність конфліктів та задоволеність організаційними процесами. Спостереження дозволило виявити поведінкові прояви конфліктності, а інтерв'ю – глибше зрозуміти причини напруженості та внутрішні чинники конфліктів. Результати дослідження відображені у таблиці 2.3 та рисунку 2.1, що демонструють характер конфліктних ситуацій та пропонують шляхи їх ефективного управління.

Таблиця 2.3

Результати діагностики рівня конфліктності у колективі Дівичківської громади

Метод діагностики	Кількість опитаних	Основні виявлені проблеми	Рівень конфліктності	Рекомендації
Анкетування	30	Невизначеність обов'язків, недостатній обмін інформацією	Середній	Впровадження чітких процедур та регулярних нарад
Спостереження	15	Пасивна опірність, конфлікти між підрозділами	Середній-високий	Проведення тренінгів з командної роботи та комунікацій
Інтерв'ю	10	Недовіра до керівництва, нерівномірний розподіл навантаження	Середній	Індивідуальні коучингові сесії, медіація у проблемних групах

Джерело: побудовано автором

Узагальнення даних, отриманих шляхом анкетування, спостереження та інтерв'ю, а також їх візуалізація у таблиці та рисунку, свідчать про переважно помірний рівень конфліктності в колективі Дівичківської громади. Найбільш частими виявилися конфлікти, пов'язані з нечітким розподілом обов'язків, нерівномірним навантаженням, проблемами у вертикальній комунікації та нестачею зворотного зв'язку. Спостереження підтвердило наявність прихованої напруженості, яка не завжди проявляється у відкритих суперечках, але впливає на командну взаємодію.

Отримані результати вказують, що система управління персоналом потребує суттєвого посилення в частині налагодження внутрішньої комунікації та формування ефективних каналів взаємодії між усіма структурними підрозділами. Відсутність систематичного інформаційного обміну знижує рівень поінформованості працівників про поточні завдання, пріоритети та очікування керівництва, що, у свою чергу, підвищує ризик виникнення непорозумінь [27].

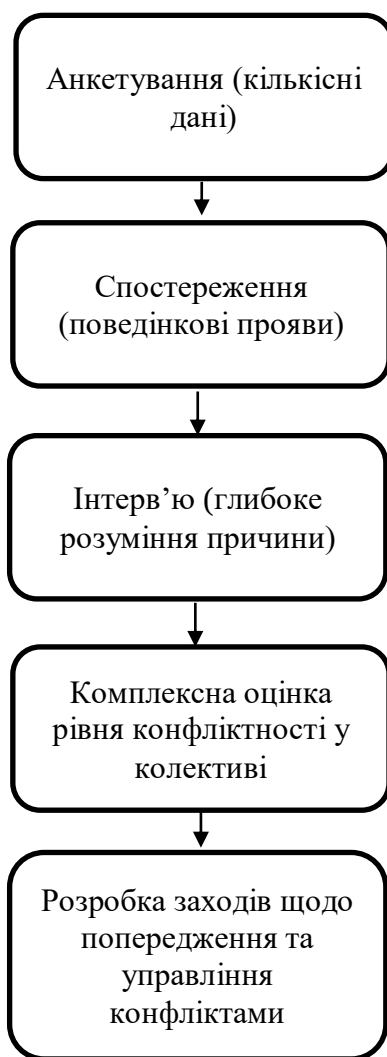


Рис. 2.1 Методи діагностики та взаємозв'язок з виявленням конфліктів
Джерело: побудовано автором

Необхідним є впровадження регулярних командних зустрічей, які сприятимуть підвищенню прозорості управлінських рішень, зміцненню командного духу та забезпеченню зворотного зв'язку між керівниками й працівниками. Такі зустрічі можуть виступати платформою для обговорення проблемних питань, пошуку спільних рішень та координації дій у межах колективу.

Важливим напрямом розвитку залишається формування емоційної компетентності працівників, що передбачає розвиток умінь керувати власними

емоціями, розуміти емоційний стан інших та використовувати ці навички для конструктивної взаємодії. Підвищення рівня емоційного інтелекту сприятиме зниженню напруги в команді, покращенню атмосфери співпраці та формуванню позитивного психологічного клімату.

Окрім цього, потребує вдосконалення система механізмів вирішення конфліктів, що має включати розроблення чітких процедур, навчання персоналу медіаційним підходам та своєчасне реагування на потенційні джерела протистояння. Запровадження таких інструментів допоможе підвищити ефективність взаємодії між працівниками та мінімізувати негативний вплив конфліктів на робочі процеси [33].

Загалом колектив демонструє достатній потенціал для конструктивного співробітництва та продуктивної командної діяльності. Водночас результати дослідження свідчать про необхідність системної й комплексної роботи, спрямованої на профілактику та раннє виявлення конфліктних ситуацій. Це дозволить не лише своєчасно запобігати ескалації суперечностей, але й формувати здоровий, згуртований та орієнтований на результат трудовий колектив.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стану управління конфліктами у Дівичківській громаді показав, що колектив функціонує в загалом стабільному соціально-психологічному середовищі, проте має низку внутрішніх чинників, які потенційно можуть створювати або загострювати конфліктні ситуації. Дослідження організаційної структури громади засвідчило достатній рівень формальної регламентації процесів, але водночас виявило недоліки в комунікаційних каналах, що зумовлює затримки інформації, непорозуміння та нерівномірність розподілу навантаження.

Аналіз міжособистісних відносин виявив, що основними джерелами конфліктів є нечіткість службових обов'язків, брак зворотного зв'язку від керівництва, емоційне напруження через високий темп роботи, а також відмінності у стилях спілкування працівників. Проведені кейс-дослідження підтвердили, що конфлікти найчастіше виникають у ситуаціях взаємозалежності між підрозділами та під час розподілу ресурсів. При цьому більшість з них мають прихований характер і вирішуються стихійно, без застосування формалізованих процедур.

Оцінка чинної системи управління персоналом засвідчила, що громада використовує базові підходи до контролю, організації праці та розподілу повноважень, проте проглядається нестача системних механізмів попередження та медіації конфліктів, а також інструментів розвитку комунікативної та емоційної компетентності працівників. Проведена діагностика рівня конфліктності (анкетування, спостереження, інтерв'ю) підтвердила наявність середнього рівня конфліктності, з окремими зонами ризику у сфері комунікацій, організаційної культури та емоційного клімату.

Загалом, результати дослідження свідчать, що громада має значний потенціал до ефективного колективного функціонування, однак потребує удосконалення системи управління конфліктами через запровадження чітких процедур комунікації, механізмів зворотного зв'язку, програм професійного розвитку й регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату. Це дозволить знизити рівень конфліктності, підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити сталий розвиток Дівичківської громади.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1 Розроблення програми профілактики та врегулювання конфліктів

Ефективна програма профілактики та врегулювання конфліктів у трудовому колективі є ключовим інструментом забезпечення стабільного соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності та зниження рівня емоційного напруження серед працівників. З огляду на результати аналізу стану управління конфліктами в Дівичківській громаді, така програма має бути комплексною, системною та адаптованою до специфіки діяльності органу місцевого самоврядування.

Передусім програма передбачає створення чіткої системи раннього виявлення конфліктогенних ситуацій. Це включає регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату, періодичне анкетування працівників, проведення індивідуальних бесід та зворотного зв'язку з керівниками підрозділів. Рання діагностика дозволяє виявити проблемні зони ще на етапі їхнього зародження, запобігаючи переростанню напруження у відкриті конфлікти.

Другим складовим елементом програми є формування культури відкритої, прозорої та конструктивної комунікації. Працівники мають отримати інструменти для ефективного обміну інформацією: чіткі канали комунікації між підрозділами, стандарти службового листування, регулярні планові наради, а також навички асертивного спілкування – уміння висловлювати власну позицію без порушення психологічних кордонів інших. Особливе значення має розвиток навичок активного слухання, ненасильницької комунікації та уміння давати конструктивний зворотний зв'язок.

Третім аспектом програми є підвищення рівня емоційної компетентності працівників. У рамках внутрішніх тренінгів та навчальних семінарів доцільно

розвивати здатність контролювати стрес, розуміти власні емоційні реакції й толерантно реагувати на критику. Особлива увага приділяється керівникам, оскільки їхній стиль управління, ступінь емоційної зрілості та вміння моделювати конструктивну поведінку значною мірою визначають загальний рівень конфліктності у колективі [42].

Наступною важливою складовою є вдосконалення організаційних та управлінських процедур. Доцільно запровадити чітке описання функціональних обов'язків працівників, стандартизувати процеси ухвалення управлінських рішень, визначити алгоритми взаємодії між різними структурними підрозділами. Чіткість та структурованість процедур дозволяє мінімізувати кількість непорозумінь, пов'язаних із розподілом повноважень, відповідальності та ресурсів.

Особливе значення у програмі має створення механізмів врегулювання конфліктів. Йдеться про розроблення формалізованої процедури медіації – добровільного, нейтрального посередництва у конфліктних ситуаціях. Доцільно призначити відповідальних осіб або створити внутрішню групу медіаторів, які пройдуть відповідну підготовку та зможуть професійно, неупереджено й конфіденційно проводити процедури урегулювання спорів. Додатковими інструментами можуть бути створення «скриньки довіри» для анонімних повідомлень, запровадження інституту наставництва та консультацій з питань етики взаємин.

Останнім етапом програми є оцінювання її ефективності. Для цього варто визначити критерії: рівень задоволеності працівників умовами праці, зменшення кількості конфліктів, скорочення часу їх вирішення, підвищення продуктивності роботи та зміцнення корпоративної культури. Систематичне оцінювання дає змогу коригувати програму відповідно до змін у колективі та зовнішніх умов [47].

Таким чином, розроблення комплексної програми профілактики та врегулювання конфліктів у трудовому колективі громади передбачає поєднання

організаційних, комунікативних та соціально-психологічних заходів. Її запровадження сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, формуванню позитивного клімату та забезпеченню стійкого розвитку Дівичківської громади.

Для забезпечення ефективної профілактики та своєчасного врегулювання конфліктних ситуацій у трудовому колективі Дівичківської громади було розроблено комплексну програму, спрямовану на вдосконалення комунікаційних процесів, зниження емоційної напруги, підвищення професійної компетентності працівників та формування конструктивного організаційного середовища. Програма ґрунтується на поєднанні профілактичних, організаційних, психологічних та медіаційних заходів і враховує специфіку діяльності органів місцевого самоврядування, де важливу роль відіграють чіткість процедур, прозорість ухвалення рішень та ефективність взаємодії підрозділів. У таблиці 3.1 подано ключові напрями програми, конкретні дії, очікувані результати та відповідальних осіб, що забезпечують її реалізацію.

Таблиця 3.1

Програма профілактики та врегулювання конфліктів у трудовому колективі
громади

Напрямок програми	Заходи	Очікуваний результат	Відповідальні особи
Раннє виявлення конфліктів	- регулярне анкетування працівників; - аналіз звернень у скриньку довіри; - щоквартальні індивідуальні бесіди з керівниками	Раннє виявлення проблем, зниження рівня напруження у колективі	Кадрова служба, керівники підрозділів
Налагодження внутрішньої комунікації	- встановлення чітких інформаційних каналів; - проведення щотижневих оперативних нарад; - стандартизація службового листування	Підвищення прозорості процесів, зменшення непорозумінь	Керівництво громади, секретар ради

Підвищення емоційної компетентності	- тренінги з управління емоціями; - навчання з ненасильницької комунікації; - розвиток навичок активного слухання	Зменшення емоційних конфліктів, покращення психологічного клімату	Запрошені тренери, HR-фахівець
Профілактика організаційних конфліктів	- оновлення посадових інструкцій; - чіткий розподіл повноважень між підрозділами; - визначення процедур ухвалення рішень	Зниження конфліктів через невизначеність та дублювання функцій	Кадрова служба, керівництво
Упровадження медіації та механізмів врегулювання спорів	- створення групи внутрішніх медіаторів; - встановлення етапів розгляду конфлікту; - запровадження коучингових консультацій	Конструктивне та швидке врегулювання конфліктів, збереження відносин	Комісія з етики, HR
Підтримка персоналу	- психологічні консультації; - програми адаптації нових працівників; - наставництво для молодих фахівців	Зменшення стресу, швидша інтеграція, підвищення лояльності	Психолог громади, керівники
Оцінювання ефективності програми	- щорічний аналіз кількості конфліктів; - оцінка задоволеності працівників роботою; - корегування програми	Підвищення результативності заходів, гнучкість системи управління	HR-фахівець, керівництво громади

Джерело: побудовано автором

Рекомендації щодо впровадження програми профілактики та врегулювання конфліктів [38]:

1. Забезпечити системність та послідовність. Програма має працювати постійно, а не застосовуватися лише тоді, коли конфлікт уже виник. Важливо інтегрувати її у щоденну діяльність громади: кадрові процедури, управлінські рішення, робочі зустрічі.

2. Підвищувати компетентність керівників. Керівники є ключовими модераторами конфліктів. Їм рекомендується:

– навчатися сучасним методам медіації;

- опановувати стилі управління конфліктами (Томаса–Кілмана);
- формувати культуру відкритості та поваги.

3. Регулярно проводити комунікаційні тренінги. Рекомендується організовувати:

- тренінги асертивності;
- курси «Ненасильницьке спілкування» (NVC);
- заняття з управління емоціями в професійній діяльності.

4. Створити ефективні канали зворотного зв'язку. Працівники мають знати, куди звертатися у разі конфлікту, та бути впевненими у конфіденційності:

- електронна скринька довіри;
- анонімні анкети;
- консультації психолога.

5. Розвивати практику внутрішньої медіації. Доцільно:

- навчити 2–3 працівників основам медіації;
- створити внутрішню комісію з етичних питань;
- прописати процедури розгляду спорів (етапи, строки, відповідальні).

6. Вдосконалити управлінські документи. Подбати про:

- чіткі посадові інструкції;
- прозорий регламент ухвалення рішень;
- опис бізнес-процесів взаємодії підрозділів.

7. Дбати про психологічне благополуччя персоналу. Рекомендується:

- організовувати періодичні психологічні консультації;
- проводити антистресові тренінги;
- здійснювати моральну підтримку персоналу в періоди підвищеного навантаження.

8. Забезпечити оцінку ефективності програми. Щорічно проводити:

- аналіз динаміки конфліктів;
- оцінки задоволеності працівників;

– коригування заходів відповідно до змін у колективі.

Успіх програми залежить від того, наскільки ефективно в громаді розподілені ролі та використовуються спеціалізовані інструменти (табл. 3.2 та 3.3). Запропонована програма профілактики та врегулювання конфліктів у трудовому колективі Дівичківської громади є комплексною та системною, оскільки охоплює всі ключові етапи – від запобігання й раннього виявлення до конструктивного вирішення та подальшого моніторингу результатів. Її сильними сторонами є поєднання організаційних, комунікаційних і психологічних інструментів, що дозволяє врахувати специфіку роботи органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.2

Ключові ролі та суб'єкти

Роль	Функція в програмі	Основний етап залучення
Ініціативна група / комітет	Забезпечує загальну координацію, затверджує план дій та розподіл ресурсів	Діагностика, оцінка
Громадські медіатори	Навчені члени громади, які фасилітують переговори між сторонами конфлікту	Врегулювання (Інтервенція)
Тренери / експерти	Проводять освітні сесії (тренінги з комунікації, управління емоціями) для підвищення компетентності	Профілактика, навчання
Представники влади	Забезпечують легітимність програми та ресурси, вносять зміни до місцевих норм	Підготовка, оцінка

Джерело: побудовано автором

Реалізація програми сприятиме підвищенню рівня відкритості комунікацій, формуванню культури взаємоповаги, зменшенню кількості стресових ситуацій та підвищенню ефективності діяльності персоналу. У перспективі це забезпечить зміцнення позитивного соціально-психологічного клімату та створить умови для стабільного розвитку громади.

Таблиця 3.3

Спеціалізовані інструменти та методики

Метод	Опис та призначення	Етап
Картування конфлікту	Візуальний інструмент для аналізу сторін, їхніх інтересів та взаємозв'язків. Використовується для чіткого визначення проблеми.	Діагностика
Діалогові платформи	Регулярні зустрічі (форуми, круглі столи) для обговорення чутливих питань у безпечному форматі, перш ніж вони переростуть у конфлікт.	Профілактика
«Шкала зацікавленості»	Інструмент, який допомагає сторонам конфлікту перейти від позицій (того, що вони вимагають) до інтересів (того, що їм насправді потрібно).	Врегулювання (переговори)
Система зворотного зв'язку	Анонімні опитування та фокус-групи для моніторингу рівня задоволеності та виявлення прихованої напруги.	Оцінка

Джерело: побудовано автором

Критерії успіху програми. Програма вважається успішною, якщо досягаються такі показники:

1. Зниження частоти відкритих деструктивних конфліктів;
2. Зростання частки конфліктів, вирішених за допомогою медіації/співпраці;
3. Підвищення рівня довіри та соціальної згуртованості (когезії) в громаді.

Розглянемо детальніше інструмент картування конфлікту, який є ключовим на Етапі I (Діагностика) і необхідний для якісної підготовки до врегулювання [29].

Картування конфлікту – це візуальний аналітичний інструмент, який допомагає організаторам програми, медіаторам та учасникам конфлікту зрозуміти його структуру, динаміку та приховані елементи.

Основна мета – перевести емоційну та хаотичну ситуацію конфлікту в

структурований та об'єктивний формат для пошуку ефективних рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ключові елементи, що відображаються на карті конфлікту

Елемент	Сутність та Призначення	Приклад (для конфлікту в громаді)
Сторони	Усі залучені індивіди чи групи, включно з тими, хто має непрямий вплив (треті сторони)	Група «Проти забудови», сільська влада, забудовник, мешканці прилеглих будинків
Тема/Проблема	Конкретне питання, навколо якого виник конфлікт	Рішення про знесення парку для будівництва торгового центру
Позиції	Те, що сторони заявляють і вимагають відкрито	«Ми вимагаємо негайно зупинити будівництво»
Інтереси	Приховані потреби, бажання та мотиви, що стоять за позиціями (чому це важливо)	Потреба у безпечному місці для дітей, збереження екології, забезпечення фінансового прибутку
Потреби	Фундаментальні потреби, які не обговорюються (безпека, визнання, ідентичність)	Потреба мешканців у безпеці та справедливості

Джерело: побудовано автором

Як картування допомагає програмі:

1. Деперсоналізація: зменшує емоційний градус, оскільки увага переноситься з «хто винен» на «що є проблемою»;
2. Фокус на інтересах: сприяє переходу від жорстких позицій до інтересів, де часто можна знайти спільні точки для співпраці (Етап III: врегулювання);
3. Виявлення третіх сил: допомагає ідентифікувати тих, хто може бути ресурсом для вирішення (наприклад, незалежний експерт або медіатор).

Картування забезпечує надійну діагностичну базу для обрання найбільш ефективного методу інтервенції (медіація, фасилітація чи переговори).

Навчання та підвищення компетентності членів громади є ключовим

превентивним заходом. Ці методи спрямовані на розвиток навичок, що мінімізують ймовірність деструктивного конфлікту [46].

1. Тренінги комунікативної компетентності. Мета: зменшити непорозуміння, які є частою причиною конфліктів.

Активне слухання: навчання технікам, що допомагають повністю зрозуміти повідомлення та емоції партнера, а не просто чекати своєї черги говорити.

Техніка «Я-повідомлення»: навчання висловлюванню своїх потреб та почуттів без звинувачення опонента, що знижує захисну реакцію. Приклад: Замість «Ти завжди запізнюєшся!» сказати: «Я відчуваю розчарування, коли ми починаємо пізніше, бо це впливає на мій графік».

Надання конструктивного зворотного зв'язку: навчання, як критикувати поведінку, а не особу, фокусуючись на рішенні.

2. Розвиток емоційного інтелекту (EI). Мета: збільшити здатність учасників усвідомлювати та контролювати власні емоції та розуміти емоції інших.

Самоусвідомлення: навчання розпізнаванню власних тригерів та емоцій на ранніх стадіях конфлікту, що дозволяє уникнути імпульсивних реакцій.

Управління емоціями: оволодіння техніками саморегуляції (наприклад, техніки «стоп-пауза», «дихальні вправи») для збереження спокою під час загострення.

Емпатія: розвиток здатності бачити ситуацію очима опонента, що є критично важливим для переходу від позицій до інтересів.

3. Навчання переговорним навичкам та стилям поведінки. Мета: переорієнтувати учасників із деструктивних стилів (конкуренція, уникнення) на співпрацю [45].

Типологія конфліктів: навчання розрізняти функціональні (корисні) та дисфункціональні (шкідливі) конфлікти.

Стили взаємодії: детальне вивчення п'яти стилів (за Томасом-Кілманом) та

розуміння, коли який стиль є найбільш доцільним.

Вироблення спільних критеріїв: навчання пошуку об'єктивних, незалежних від сторін критеріїв для оцінки рішень, що є основою для співпраці.

Ці тренінги, інтегровані в програму, створюють культуру діалогу та підвищують готовність громади до конструктивного розв'язання неминучих суперечностей.

3.2 Впровадження ефективних комунікаційних технологій і методів посередництва

Ефективна комунікація є ключовим чинником запобігання та вирішення конфліктів у трудовому колективі, особливо в установах публічної сфери, таких як Дівичківська громада. Саме якість обміну інформацією, доступність каналів зворотного зв'язку, здатність працівників до конструктивного діалогу та наявність відпрацьованих механізмів посередництва значною мірою визначають рівень стабільності внутрішніх взаємин і результативність управлінських процесів. Тому впровадження сучасних комунікаційних технологій і методів медіації має стати одним із пріоритетів удосконалення системи управління конфліктами.

По-перше, важливим напрямом роботи є оптимізація внутрішніх інформаційних потоків. Це передбачає створення чіткої системи передачі завдань, інструкцій та управлінських рішень між керівниками і підлеглими. Запровадження регулярних планірок, службових зустрічей, електронних інформаційних розсилок, внутрішніх чатів та документів із чітко прописаними процедурами дозволяє уникати непорозумінь, двозначних трактувань і зниження відповідальності. Для органів місцевого самоврядування особливо актуальним є створення електронної системи внутрішнього документообігу та

єдиного інформаційного середовища, доступного усім працівникам [14].

По-друге, суттєвим інструментом є технології відкритої комунікації, що сприяють виявленню проблем на ранніх етапах. До них належать анонімні опитування персоналу, «скриньки пропозицій», регулярні зустрічі керівників з колективом, відкриті обговорення змін у структурі чи робочих процесах. Такі інструменти знижують рівень прихованого невдоволення, допомагають керівництву оперативно реагувати на напруження між працівниками та формують відчуття залученості до прийняття управлінських рішень.

По-третє, надзвичайно важливою складовою є впровадження методів посередництва (медіації). У трудових колективах, особливо невеликих, де працівники постійно взаємодіють, тривалий конфлікт може сильно погіршити психологічний клімат і знизити ефективність роботи. Медіація як форма альтернативного вирішення спорів дозволяє нейтральній стороні – внутрішньому медіатору або запрошеному фахівцю – організувати конструктивний діалог між учасниками конфлікту, допомогти їм сформулювати свої потреби і спільно знайти рішення, прийнятне для обох сторін. Для органів місцевого самоврядування рекомендовано розробити внутрішнє положення про медіацію, визначити відповідальну особу або створити невелику групу «медіаторів миру» з числа підготовлених працівників [24].

Четвертим напрямом є підвищення комунікаційної компетентності персоналу. Навчальні заходи – тренінги з ефективної комунікації, активного слухання, асертивної поведінки, управління емоціями та ведення переговорів – є одним із найбільш дієвих способів профілактики конфліктів. Вони сприяють розвитку навичок конструктивного висловлення позиції, зниженню агресивності поведінки, усвідомленню ролі власних реакцій у створенні конфліктних ситуацій. Для працівників Дівичківської громади доцільно організувати комплексне навчання раз на рік, а також короткі майстер-класи в міру потреби.

П'ятим елементом удосконалення комунікації є створення платформи для горизонтальної взаємодії – робочих груп, міжвідділових команд, колективних проєктів. Вони сприяють зміцненню стосунків між працівниками різних підрозділів, покращують рівень довіри та взаєморозуміння, дозволяють уникнути суперечностей, пов'язаних з інформаційними «розривами» між структурними одиницями [33].

Шостим важливим напрямом є впровадження механізмів швидкого реагування на конфлікти – спеціальних протоколів дій керівника у разі загострення ситуації. Така система може включати первинну діагностику конфлікту, оцінку його потенційних ризиків, скликання примирювальної наради, залучення медіатора, а у складних випадках – передачу ситуації до кадрової комісії або юридичного відділу.

Таким чином, ефективне впровадження комунікаційних технологій і методів посередництва дозволяє значно знизити рівень конфліктності, підвищити згуртованість колективу та забезпечити стабільність управлінських процесів у Дівичківській громаді. Це створює основу для формування здорового соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності праці та зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування в цілому.

Для підвищення ефективності врегулювання конфліктів у трудовому колективі Дівичківської громади важливим є системне впровадження сучасних комунікаційних технологій та методів посередництва. Їхнє застосування дозволяє не лише підвищити якість взаємодії між працівниками, а й створити передумови для своєчасного реагування на конфліктні ситуації, зниження рівня напруги та формування партнерського стилю управління.

У зв'язку з цим у таблиці систематизовано ключові технології та підходи, що можуть бути використані в громаді для покращення комунікаційного середовища та забезпечення конструктивного розв'язання суперечностей. Таблиця 3.5 подає основні групи методів, механізми їх дії та очікувані результати, що дозволяє визначити найбільш ефективні інструменти для

практичного застосування.

Таблиця 3.5

Ефективні комунікаційні технології та методи посередництва у врегулюванні
конфліктів

Група методів	Інструменти / технології	Основний зміст та механізм дії	Очікувані результати
Комунікаційні технології прямої взаємодії	Регулярні командні зустрічі	Формат коротких щотижневих зборів для обговорення проблем, планів, навантаження	Зниження нерозуміння, зростання прозорості комунікацій
	Технологія «Активного слухання»	Повторення ключових думок співрозмовника, уточнення, емпатійні реакції	Зменшення емоційної напруги, підвищення довіри
	Комунікаційний стиль «Я-повідомлень»	Виклад позиції через власні почуття та потреби без звинувачень	Профілактика ескалації конфліктів
Цифрові комунікаційні технології	Корпоративні чати та канали (Viber, Telegram)	Спрощення обміну службовою інформацією та фіксації рішень	Швидкість комунікації, мінімізація непорозуміння
	Електронні форми збору зворотного зв'язку	Анонімні опитування щодо проблем у колективі	Раннє виявлення конфліктних ризиків
Методи посередництва (медіації)	Добровільна медіація внутрішнім фахівцем	Нейтральна особа допомагає сторонам виробити спільне рішення	Мирне врегулювання без адміністративного тиску
	Залучення зовнішнього медіатора	Запрошення незалежного експерта для вирішення складних або затяжних конфліктів	Об'єктивність, підвищення якості рішень
Методи переговорного врегулювання	Принципові переговори (модель Гарвардської школи)	Фокус на інтересах, а не позиціях; вироблення взаємовигідних рішень	Скорочення часу вирішення конфліктів, збалансовані результати
	Фасилітовані групові обговорення	Модератор організовує конструктивний діалог в колективі	Зменшення групової напруги, розвиток командної взаємодії
Психолого-комунікаційні методи	Тренінги емоційного інтелекту	Навчання розпізнаванню й контролю емоцій	Зниження конфліктності поведінки
	Тренінги ненасильницького спілкування (NVC)	Формування навичок емпатії, конструктивного висловлювання потреб	Підвищення культури комунікацій

Джерело: побудовано автором

Впровадження ефективних комунікаційних технологій та методів посередництва сприяє зниженню конфліктності, покращенню взаєморозуміння між працівниками та створенню конструктивного і безпечного робочого середовища в колективі.

3.3 Роль керівника та служби персоналу у створенні сприятливого психологічного клімату

Сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі є одним із ключових факторів ефективної роботи організації, а його формування значною мірою залежить від активності та компетентності керівника і служби персоналу. Керівник виступає не лише адміністратором процесів, а й лідером, який задає тон взаємодії в колективі. Його основними завданнями є створення атмосфери довіри, підтримка відкритого обміну думками, конструктивне вирішення конфліктів та мотивація співробітників до спільної роботи.

Служба персоналу виконує функції підтримки та розвитку людського потенціалу організації, координуючи заходи щодо профілактики конфліктів, навчання комунікаційним та емоційним навичкам, впровадження систем зворотного зв'язку та моніторингу психологічного клімату. HR-фахівці також забезпечують підготовку керівників до ефективного управління конфліктними ситуаціями, проводять тренінги з командоутворення, медіації та управління стресом.

Ключовим аспектом діяльності керівника та служби персоналу є своєчасне виявлення джерел напруження та конфліктів у колективі, прогнозування їх можливого розвитку та розробка заходів щодо запобігання ескалації. Спільна робота керівника і HR-служби формує культуру відкритого спілкування, поваги до думки кожного співробітника, сприяє підвищенню лояльності, залученості та ефективності колективу [42].

Завдяки активній позиції керівника та системній роботі служби персоналу організація може забезпечити стабільність трудових відносин, мінімізувати ризики конфліктів і підтримувати психологічну безпеку, що в цілому підвищує продуктивність та конкурентоспроможність установи.

Для кращого сприйняття матеріалу та наочного відображення ролі керівника та служби персоналу у створенні сприятливого психологічного клімату в колективі доцільно використати рисунок 3.1 та таблицю 3.6. Рисунок 3.1 демонструє взаємозв'язок функцій керівника та HR-служби, показуючи, як їхні дії взаємодіють для профілактики та врегулювання конфліктів, підтримки емоційного стану працівників і формування довіри у колективі. Таблиця 3.6 ж деталізує конкретні заходи та методи, що застосовуються для створення комфортного робочого середовища, вказує на очікуваний ефект кожного заходу та роль відповідального за його реалізацію.

Схема ілюструє взаємодію керівника та HR-служби у формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі. Керівник є стратегічним лідером, який задає загальний тон організаційної культури, контролює комунікації, визначає пріоритети у вирішенні конфліктів та підтримує розвиток емоційного інтелекту працівників. HR-служба діє як системний координатор, який забезпечує практичне впровадження політик через тренінги, медіацію, коучинг, наставництво та моніторинг конфліктів [35].

Взаємодія керівника та HR-служби створює синергію: керівник задає напрямки і стандарти поведінки, а HR-служба забезпечує підтримку, навчання та механізми для реалізації цих стандартів. Разом вони формують робоче середовище, де працівники відчують себе почутими, підтриманими та мотивованими, що істотно знижує рівень конфліктності.

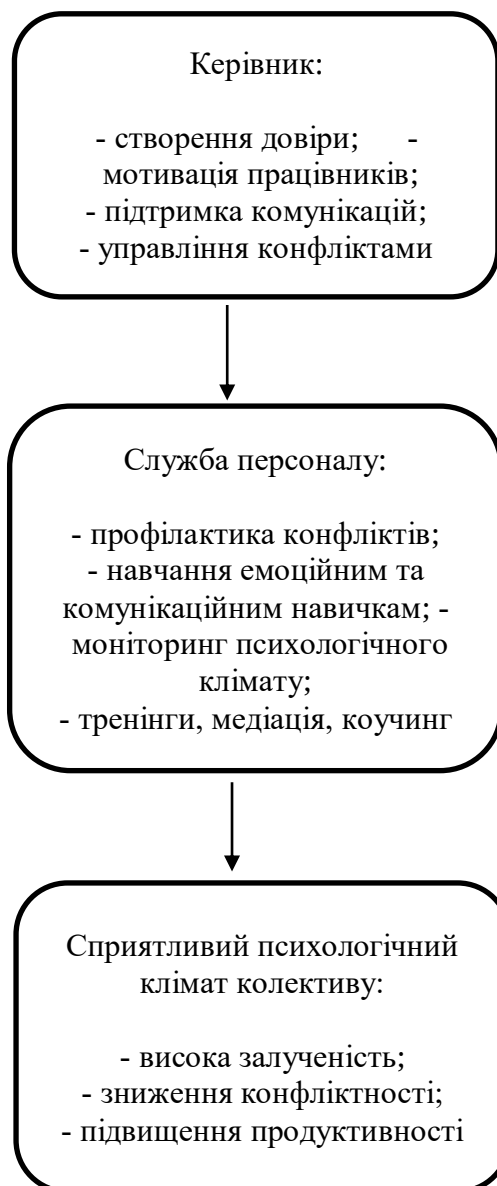


Рис. 3.1 Роль керівника та служби персоналу у формуванні психологічного клімату

Таблиця детально демонструє конкретні заходи, що сприяють створенню сприятливого психологічного клімату, та ролі керівника і HR-служби у їх реалізації [18]:

1. Організація тренінгів з комунікацій – керівник мотивує персонал брати участь у навчанні, а HR-служба проводить практичні вправи та тренінги, що покращують комунікативні навички та взаєморозуміння.

2. Медіація конфліктів – керівник визначає пріоритетні питання, що потребують втручання, HR-служба виконує роль нейтрального посередника, забезпечуючи конструктивний діалог і запобігаючи ескалації конфліктів.

3. Коучинг та психологічна підтримка – керівник підтримує моральний стан команди, а HR-служба організовує індивідуальні та групові консультації, що допомагають зменшити стрес і створити відчуття психологічної безпеки.

4. Адаптація нових працівників – керівник контролює інтеграцію новачків, а HR-служба розробляє наставницькі програми, що допомагає уникнути непорозумінь і потенційних конфліктів.

5. Регулярні зворотні зв'язки – керівник проводить зустрічі та обговорює проблеми з колективом, HR-служба організовує опитування, аналізує результати та надає рекомендації для покращення клімату.

Таблиця 3.6

Роль керівника та HR-служби у формуванні психологічного клімату

Суб'єкт	Основні функції	Очікуваний ефект на колектив
Керівник	Створення довіри; мотивація; управління конфліктами; підтримка відкритої комунікації	Підвищення залученості працівників; зниження напруженості; формування позитивної атмосфери
Служба персоналу (HR)	Профілактика конфліктів; навчання емоційного інтелекту та комунікацій; моніторинг психологічного клімату; проведення тренінгів і коучинг	Поліпшення міжособистісних відносин; зменшення конфліктності; підтримка морального стану працівників; підвищення продуктивності

Джерело: побудовано автором

Очікуваний ефект включає підвищення рівня взаєморозуміння, зміцнення командного духу, зменшення конфліктності та створення психологічно безпечного середовища для ефективної роботи [7].

Аналіз показує, що ефективне формування сприятливого психологічного

клімату в трудовому колективі значною мірою залежить від спільних дій керівника та служби персоналу. Керівник забезпечує мотивацію, підтримку відкритої комунікації та своєчасне врегулювання конфліктів, тоді як HR-служба відповідає за профілактику конфліктів, навчання комунікаційним і емоційним навичкам, а також системний моніторинг морального стану працівників. Така синергія дозволяє знизити рівень конфліктності, підвищити залученість персоналу та сприяє підвищенню продуктивності і ефективності роботи колективу.

3.4 Оцінка очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів

Оцінка очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів у сфері управління конфліктами в трудовому колективі Дівичківської громади передбачає комплексний аналіз впливу на різні аспекти організаційної діяльності та психологічного клімату. Запропоновані заходи – профілактичні програми, тренінги з комунікацій, медіаційні сесії, коучинг, розвиток емоційного інтелекту, впровадження системи зворотного зв'язку та адаптаційні програми для нових працівників – спрямовані на створення середовища, в якому працівники почуваються почутими, підтриманими та мотивованими.

Очікувані результати можна розглядати за кількома напрямками [28]:

1. Соціально-психологічний аспект: покращення міжособистісних стосунків, зменшення рівня емоційної напруги, формування довіри та взаємоповаги серед працівників, створення атмосфери психологічної безпеки. Працівники стають більш відкритими до співпраці та конструктивного вирішення конфліктів.

2. Організаційно-функціональний аспект: зниження кількості конфліктних ситуацій, скорочення часу на їх врегулювання та зменшення

негативного впливу на продуктивність. Чіткі процедури та прозорі правила взаємодії дозволяють ефективніше координувати роботу колективу.

3. Економічний ефект: зменшення втрат робочого часу, пов'язаних із конфліктами, підвищення продуктивності праці та якості виконання завдань, оптимізація витрат на управління конфліктами, що в довгостроковій перспективі підвищує ефективність діяльності громади.

4. Розвиток професійного потенціалу: підвищення компетентності працівників у сфері комунікацій, управління емоціями та врегулювання конфліктів, формування культури відкритого обговорення проблем, що сприяє професійному зростанню та мотивації персоналу.

Реалізація запропонованих заходів не лише зменшує ризики конфліктів, але й створює умови для системного розвитку колективу, підвищення ефективності діяльності установи та покращення якості надання послуг громаді. Ефект від цих заходів можна оцінювати як комплексний – соціально-психологічний, організаційний та економічний, що в сукупності сприяє формуванню стабільного і здорового трудового середовища.

Для наочності та систематизації очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів управління конфліктами доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.7. У таблиці 3.7 відображено конкретні заходи, які планується впровадити, очікуваний вплив на колектив та показники ефективності, що дозволяють оцінити результативність кожного заходу. Такий підхід полегшує аналіз взаємозв'язку між діями керівництва та службою персоналу та очікуваними змінами у психологічному кліматі та продуктивності колективу.

Реалізація запропонованих заходів управління конфліктами в трудовому колективі Дівичківської громади спрямована на створення стійкої системи попередження, виявлення та врегулювання конфліктів. Очікувані результати включають як якісні, так і кількісні зміни в організаційній культурі та взаємовідносинах працівників [19].

Таблиця 3.7

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів управління
конфліктами в трудовому колективі громади

Заходи	Очікувані результати	Вплив на колектив
Профілактичні програми	Зменшення кількості конфліктів, чітке розуміння ролей і обов'язків	Підвищення організаційної дисципліни та взаємоповаги
Тренінги з комунікацій	Поліпшення навичок активного слухання, вираження думок конструктивно	Зниження непорозумінь, зміцнення взаємодії між працівниками
Медіаційні сесії	Конструктивне вирішення конфліктів за участю нейтральної сторони	Збереження трудових відносин, зменшення емоційної напруги
Коучинг та психологічна підтримка	Підтримка морального стану працівників, розвиток емоційного інтелекту	Запобігання ескалації конфліктів, підвищення психологічної безпеки
Система зворотного зв'язку	Виявлення проблем на ранніх етапах, своєчасне реагування керівництва	Покращення атмосфери, підвищення задоволеності працівників
Адаптаційні програми для нових працівників	Легше входження у колектив, розуміння правил і культури установи	Зменшення конфліктів на старті роботи, формування позитивного ставлення до колективу

Профілактичні програми дозволяють зменшити кількість конфліктів за рахунок чіткого розподілу обов'язків, впорядкування внутрішніх процедур та формалізації правил взаємодії, що підвищує рівень дисципліни та взаємоповаги. Тренінги з комунікаційних навичок формують здатність до активного слухання, конструктивного висловлення думок та контролю емоцій, що сприяє зниженню непорозумінь та покращенню міжособистісних взаємин.

Впровадження медіаційних сесій із залученням нейтральної третьої сторони дозволяє своєчасно вирішувати конфлікти, зберігати трудові відносини та знижувати рівень емоційної напруги в колективі. Коучинг і психологічна

підтримка сприяють розвитку емоційного інтелекту працівників, підвищують психологічну стійкість та зменшують ризик ескалації конфліктних ситуацій [20].

Система зворотного зв'язку та канали комунікації для виявлення проблем на ранніх стадіях дозволяють керівництву оперативно реагувати на виниклі питання, що підвищує задоволеність працівників та загальний морально-психологічний клімат. Адаптаційні програми для нових співробітників сприяють швидкому інтегруванню у колектив, знайомству з корпоративною культурою та нормами поведінки, що зменшує конфліктність на старті трудової діяльності.

Усі ці заходи у комплексі мають призвести до створення стабільного, продуктивного та психологічно безпечного робочого середовища, підвищення ефективності роботи колективу та покращення організаційної атмосфери в Дівичківській громаді.

Висновки до розділу 3

Аналіз показав, що впровадження системної програми профілактики конфліктів дозволяє створити передумови для зниження їх виникнення. Програма має включати: чітке визначення ролей і обов'язків, прозорі процедури внутрішньої взаємодії, механізми раннього виявлення суперечок і системи регулярного навчання персоналу. Реалізація таких заходів сприяє зменшенню напруженості у колективі та підвищенню продуктивності праці.

Використання сучасних комунікаційних технологій, фасилітацій, медіації та переговорних методик дозволяє підвищити рівень взаєморозуміння між співробітниками. Розробка та застосування структурованих каналів обміну інформацією і регулярних зустрічей забезпечують своєчасне виявлення проблем та їх конструктивне вирішення. Такий підхід зменшує ймовірність ескалації конфліктів і покращує психологічний клімат у колективі.

Керівник і служба персоналу відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для роботи. Вони відповідають за формування корпоративної культури, підтримку морального стану працівників, впровадження тренінгів з розвитку емоційного інтелекту та комунікаційних навичок. Активна участь керівництва у конфліктних ситуаціях сприяє зміцненню довіри та дисципліни у колективі.

Запропоновані заходи забезпечують комплексний вплив на трудовий колектив: зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності комунікацій, розвиток професійних і соціальних компетенцій працівників. Систематичне впровадження цих інструментів дозволяє забезпечити стабільність внутрішніх процесів та створити умови для довгострокового розвитку громади.

Впровадження інтегрованого підходу до управління конфліктами робить систему динамічною і адаптивною, дозволяє своєчасно реагувати на потенційні суперечки та запобігати їх негативним наслідкам. Це створює основу для підтримки гармонійних трудових відносин, підвищення мотивації працівників і зміцнення командної взаємодії у громаді.

ВИСНОВКИ

Дана дипломна робота присвячена дослідженню управління конфліктами в трудовому колективі на прикладі Дівичківської громади. У роботі здійснено комплексний аналіз міжособистісних відносин у колективі, виявлено основні джерела конфліктів, оцінено ефективність існуючої системи управління персоналом та конфліктними ситуаціями, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення профілактики та врегулювання конфліктів.

Особлива увага приділяється дослідженню методів попередження конфліктів, впровадженню ефективних комунікаційних технологій, розвитку емоційного інтелекту працівників, а також ролі керівника і служби персоналу у створенні сприятливого психологічного клімату. Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення продуктивності роботи колективу, зниження конфліктності та формування конструктивної корпоративної культури, що забезпечує стабільність та ефективність діяльності установи.

Дослідження стану управління конфліктами в трудовому колективі Дівичківської громади показало, що міжособистісні відносини в установі загалом стабільні, однак вони потребують постійного вдосконалення. Аналіз конкретних кейсів конфліктів, результатів анкетування, спостережень та інтерв'ю дозволив визначити основні джерела виникнення конфліктів, до яких належать: нерівномірний розподіл обов'язків і ресурсів, відмінності у стилях управління та комунікації, різні особистісні та професійні очікування, а також недостатній рівень емоційного інтелекту серед працівників. Такі фактори можуть спричиняти як легкі непорозуміння, так і більш серйозні конфліктні ситуації, що впливають на ефективність роботи колективу.

В ході дослідження було виявлено, що наявна система управління персоналом та конфліктними ситуаціями частково задовольняє потреби установи, проте потребує удосконалення. Рекомендується впровадження комплексної програми профілактики та врегулювання конфліктів, яка включає

превентивні заходи, розвиток комунікативних навичок працівників, навчання емоційної регуляції та використання медіації як ефективного способу вирішення суперечок. Таблиці та схеми, розроблені в рамках дослідження, наочно демонструють взаємозв'язок між методами профілактики, комунікаційними технологіями та очікуваними результатами, що дозволяє керівництву систематично планувати заходи для підтримки здорового психологічного клімату.

Особливу роль у формуванні сприятливого середовища відіграють керівники та служба персоналу. Вони повинні здійснювати координацію процесів комунікації, своєчасно виявляти конфліктні ситуації, забезпечувати підтримку працівників, організовувати тренінги, фасилітації та командоутворюючі заходи. Активне залучення керівництва до врегулювання конфліктів підвищує довіру в колективі, створює умови для конструктивного діалогу та сприяє розвитку корпоративної культури, що цінує взаємоповагу та ефективну взаємодію.

Запропоновані шляхи вдосконалення управління конфліктами, які включають програми профілактики, ефективні комунікаційні технології, методи посередництва, регулярні оцінки рівня конфліктності та розвиток психологічної компетентності працівників, дозволяють досягти наступних результатів: зниження кількості конфліктів, підвищення продуктивності та ефективності роботи колективу, зміцнення командної взаємодії та формування безпечного, підтримуючого робочого середовища.

Досвід Дівичківської громади демонструє, що системний та комплексний підхід до управління конфліктами є не лише інструментом покращення внутрішніх процесів, а й фактором підвищення якості надання послуг населенню, розвитку організаційної культури та забезпечення довгострокової стабільності установи. Успішна реалізація таких заходів дозволяє не тільки ефективно вирішувати конфліктні ситуації, а й передбачати їх, що є ключовим для підтримки професійного, здорового та продуктивного трудового колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Мовленнєва комунікація: підручник. Київ: Видавничий дім Дмитра Бураго, 2023. 460 с.
2. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Ефективна економіка. 2023. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2023/6.pdf (дата звернення 01.02.2023).
3. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: 2 ч. Київ: ДП Вид. дім Персонал, 2021. 326 с.
4. Баценко Л.М., Галенін Р. В., Ксенофонтова М. М. Теорія організації. Суми : Мрія, 2022. 362 с.
5. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Менеджмент: підручник. Житомир: «Рута», 2021. 856 с.
6. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми./ Наукові праці НУХТ. 2019. № 6. Т.21. С.132-139.
7. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2020. 112 с.
8. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Львів: Магнолія 2022. 312 с.
9. Горбачов А.С., Слободянюк А.В. Причини конфліктів у колективі (за результатами дослідження). URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678> (дата звернення 01.02.2023).
10. Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. Теорія управління: навчальний посібник та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
11. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2022. 267 с.
12. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 271 с.

13. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2023. 315 с.
14. Єременко Л. В., Ісакова О. І. Конфліктологія: посібник для самостійної роботи студентів. Мелітополь: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 266 с.
15. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
16. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування: навчальний посібник. Харків: НФаУ, 2021. 132 с.
17. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2020. 396 с.
18. Кононець М.О. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. 48 с.
19. Лісений Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка і суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1071/1028/> (дата звернення 02.11.2024).
20. Марченко О. М. , Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 359 с.
21. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів , «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2021. 76 с.
22. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 560 с.
23. Офіційний сайт Дівичківської територіальної громади URL: <https://divychkivska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-08-41-10-16-01-2018/>
24. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2023. 360 с.
25. Петков В. П. Теорія та менеджмент організації : підручник Львів :

Новий світ-2000, 2021. 488с.

26. Савенкова Л.О. Психологія спілкування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 309 с. 61.

27. Стамат В.М. Конфліктологія і психологія управління: метод. рекомендації до практичних робіт. Миколаїв, 2021. 84 с.

28. Терлецька Н.М., Антохов А.А., Терлецька Ю.О. та ін. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : 2022. 320 с.

29. Тимофієва М.П., Борисюк А.С., Павлюк О.І. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник. Чернівці, 2022. 100 с.

30. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2023. 375 с.

31. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз. К., 2020. 325 с.

32. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 2023. 254с.

33. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2020. 320 с.

34. Шевченко Л. С., Гриценко О. А. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Право, 2023. 216 с.

35. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2022. 252 с.

36. The concept of «sustainable development» at macro micro-levels: historical overview, approaches to interpretation, characteristics of component concepts. URL: https://www.researchgate.net/publication/355364952_The_concept_of_sustainable_development_at_macro_microlevels_historical_overview_approaches_to_interpretation_characteristics_of_component_concepts

37. Rahim, M. A. (2021). Managing Conflict in Organizations. Transaction Publishers.

38. Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (2024). Negotiation in Social Conflict.

McGraw-Hill. 62

39. Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2021). *Interpersonal Conflict*. McGraw-Hill.
40. Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. Sage Publications.
41. Tjosvold, D. (2008). Conflict Management in the Workplace: The Role of Cooperative Goals and Interdependence. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 25-42.
42. Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The Mode Instrument. *Psychological Reports*, 41(1), 55-66.
43. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The New Managerial Grid: The Five Keys to Unlocking Performance and Productivity*. Gulf Publishing Company.
44. Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, Kh., Mosavi, A., Foroudi, P. Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 2020.
45. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2021). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
46. Deutsch, M. (2021). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
47. Thomas, K. W. (2022). Conflict and Conflict Management. In *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 891-946). American Psychological Association.