МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Психологічні причини виникнення та шляхи подолання конфліктів в колективі

Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, групи ПСМз-23-2, спеціальності 053 «Психологія» ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ *підпис здобувача вищої освіти*

Бойко-Слобожан Олена Олександрівна

Науковий керівник

_____ *підпис керівника*

Овдієнко Ірина Михайлівна, кандидат психологічних наук, доцент

Гарант освітньо-професійної програми

_____ *підпис гаранта ОПП*

Ткачук Таїсія Анатоліївна, доктор психологічних наук, професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «3» 02 2025 № 10
Завідувач кафедри

_____ *підпис*

Пєтухова Ірина Олексіївна, кандидат педагогічних наук, доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 26 30.01.25 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту* 03.02.2025 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 95 11.02.25 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Л.В. Романюк
(підпис) (ініціали, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Бойко-Слобожан Олена Олександрівна

Тема кваліфікаційної роботи: «Психологічні причини виникнення та шляхи подолання конфліктів в колективі»
Затверджена наказом ректора від «07» грудня 2023 №1649
Терміни подачі закінченої роботи:15 січня 2025 р.

Цільова установка полягає у систематизації теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері вивчення психологічних причин виникнення та шляхів подолання конфліктів в колективі, здійснено емпіричне дослідження особливостей психологічних причин виникнення конфліктів в колективі банківської сфери, розроблено та апробовано тренінгову програму навичок розв'язання конфліктів в колективі.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати й емпірично дослідити психологічні причини виникнення конфліктів у колективі, визначити шляхи їх попередження та подолання.

Об'єкт дослідження – конфлікти у колективі організації.

Предмет дослідження – психологічні причини виникнення та шляхи подолання конфліктів у колективі.

База дослідження дослідно-експериментальна робота здійснювалася на базі Департаменту ІТ розвитку платформ даних та кредитування Райффайзен Банк. Всього у дослідженні взяли участь 40 співробітників віком від 21 до 45 років, які займають різні посади і мають стаж роботи від декількох місяців до 20 років.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів робо	
		За планом	Фактичн
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	01.12.2023	30.10.20
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	20.12.2023-20.02.2024	30.03.20
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	01.05.2024-01.10.2024	30.06.20
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	15.10.2024-30.11.2024	20.09.20
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	30.11.2024	20.10.20
6.	Попередній захист роботи	20.12.2024	01.12.20
7.	Отримання відгуку керівника роботи	18.01.2025	20.12.20
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	25.01.2025	до 20.12.2
9.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2025	10.01.20
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	12-13.02.2025	12.01.20
11.	Захист роботи	01.05.2024-01.10.2024	13.02.20

1. Дата видачі завдання «01» грудня 2023 р.
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І. Овдієнко
3. Гарант освітньо-професійної програми _____ О. Нєжінська
4. Завдання до виконання
отримав здобувач вищої освіти _____ О. Бойко-Слобожан

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

1.1. Основні підходи до феномену «конфлікт» у психологічній науці ….. 6

1.2. Класифікація конфліктів та причини їх виникнення ……..11

1.3. Фактори виникнення та наслідки конфліктів у колективі ……..15

Висновок до першого розділу ……19

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХІВ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

2.1. Обгрунтування методичного забезпечення та процедури проведення констатувального експерименту ……22

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження …….25

Висновок до другого розділу ……..43

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ РОБОТИ ЩОДО ПРЕВЕНЦІЇ ТА ІНТЕРВЕНЦІЇ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Теоретичне обгрунтування шляхів й напрямків превенції та інтервенції конфліктів в організації ……..…… 43

3.2. Аналіз ефективності програми формування та розвитку навичок розв’язання конфліктів у колективі ……47

Висновок до третього розділу ……48

ВИСНОВКИ ……50

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ …… 53

ВСТУП

Актуальність роботи. Конфлікти знайомі кожній людині і займають особливе місце у житті всіх і кожного. Крім того, конфлікти є частиною життя будь-якого підприємства, тому значення їх дослідження не можна переоцінити. Конфлікти із лат. conflictus «зіткнення», втім і без перекладу стає зрозумілим, що означає цей вираз. Конфлікти в організації видаються як зіткнення протилежних думок, цілей, інтересів, поглядів чи позицій двох чи більше сторін чи суб'єктів взаємодії.

Для багатьох конфлікт в організації асоціюється із порушенням взаємовідносин, втратою психологічної рівноваги, емоційним дисбалансом. Проте конфлікт може бути корисним як конфліктуючим сторонам, так і компанії. Завдання полягає в тому, щоб конфлікт із ділового контексту не зміщувався в область особистісних відносин, не переходив у взаємне дискредитування, не руйнував сумісність, що формується роками.

В умовах спільного життя, роботи або схожого бізнесу інтереси всіх учасників не можуть бути завжди узгодженими. Основними точками конфронтації можуть бути: інтереси, цілі, права, відсутність балансу між правами та відповідальністю, переконання, статус людини, повноваження та ін. Конфлікт несе основні (сам факт існування конфлікту та як наслідок вирішення протиріччя) та неосновні, як окремі функції (наприклад, інформація, показник певного стану системи, інтеграція, диференціація).

Психологічні передумови конфліктів часто пов’язані з індивідуальними особливостями, потребами в емоційній підтримці, відмінностями у цінностях, поглядах, навичках спілкування та рівнем стресу у співробітників. Нерозв'язані конфлікти здатні посилити напруженість у колективі, підвищити тривожність, знизити мотивацію та сприяти збільшенню текучості кадрів.

Дослідження шляхів запобігання конфліктам і методів їх подолання дозволяє покращити взаємодію між працівниками банківської сфери, створити сприятливу атмосферу в колективі та сприяти сталому розвитку організації.

Проблему психологічних причин виникнення та методів вирішення конфліктів у колективі досліджували багато науковців, зокрема, у сфері соціальної та організаційної психології. Важливі внески зробили такі вчені: К. Левін – один із засновників теорії групової динаміки, розробив модель "поля сил", що пояснює поведінку людини в колективі, зокрема причини конфліктів. М. Дойч – розробив теорію кооперації та конкуренції, де конфлікти розглядаються через призму взаємодії індивідів і можливих наслідків для командної роботи. Т. Кілманн – співавтор моделі Кілманна-Томаса для оцінки стилів вирішення конфліктів. Його класифікація стилів поведінки в конфлікті (конкуренція, компроміс, уникнення, пристосування, співпраця) стала однією з найпопулярніших. Дж. Рубін і Дж. Пруітт – розробили модель переговорів і медіації в конфліктних ситуаціях, що включає стратегії, спрямовані на конструктивне вирішення конфліктів у групах. Б. Басс – досліджував лідерські стилі та їхній вплив на вирішення конфліктів. Його підхід до трансформаційного лідерства підкреслює важливість ролі лідера у формуванні здорового мікроклімату та зниженні рівня конфліктності.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати й емпірично дослідити психологічні причини виникнення конфліктів у колективі, визначити шляхи їх попередження та подолання.

Об'єкт дослідження – конфлікти у колективі організації.

Предмет дослідження – психологічні причини виникнення та шляхи подолання конфліктів у колективі.

Завдання дослідження:

1) проаналізувати теоретичні підходи до вивчення феномену конфлікт у колективі, охарактеризувати важливі характеристики та структурні компоненти, розглянути їх причини виникнення.

2) підібрати та апробувати діагностичний інструментарій для дослідження конфліктів в організації;

3) емпірично дослідити психологічні причини виникнення конфліктів у колективі банківської сфери;

4) розробити тренінгову програму навичок розв'язання конфліктів у колективі, перевірити її ефективність.

Методи дослідження:

– *теоретичні* (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, класифікація, аналіз психолого-педагогічної літератури з для визначення понять проблеми дослідження);

– *емпіричні методи:* анкетування, тестування (опитувальник конфліктної взаємодії Томаса-Кілманна: опитувальник стратегій поведінки у конфліктах (Д.Джонсон, Б.Джонсон);

– *статистичні методи* математичної обробки даних з подальшою їх якісною інтерпретацією.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота здійснювалася на базі Департаменту IT розвитку платформ даних та кредитування Райффайзен Банк. Всього у дослідженні взяли участь 40 співробітників віком від 21 до 45 років, які займають різні посади і мають стаж роботи від декількох місяців до 20 років.

Практична значущість дослідження визначається тим, що фактичні матеріали, теоретичні положення та висновки дослідження можуть бути використані при розробці та практичної реалізації психологічної підготовки та психологічної корекції (включаючи самокорекцію), які направлені на недопущення та /або вирішення конфліктів, що виникають у професійній діяльності працівників банківської сфери. Також у процесі роботи HR-менеджерів банківської сфери.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (38 джерел) та додатків. Основний текст магістерського дослідження викладено на 56 сторінках. Робота містить 10 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

1.1. Основні підходи до феномену «конфлікт» у психологічній науці

Феномен "конфлікт" у психології є складним процесом, який виникає через протистояння різних інтересів, цінностей або цілей між учасниками взаємодії. У науковій літературі представлено декілька основних підходів до розуміння конфлікту, кожен з яких базується на певній теоретичній школі.

Конфлікт— це ситуація розбіжностей між двома або більше сторонами, які можуть представляти як окремих осіб, так і групи. Учасники конфлікту прагнуть відстояти власну точку зору чи досягти певної мети, часто блокуючи дії іншої сторони. Конфлікти є поширеним явищем у багатьох сферах життя, тому їхнє вивчення є важливим. Завчасне передбачення та запобігання конфліктам значно ефективніше, ніж їх вирішення постфактум. Існує кілька типів конфліктів, кожен з яких потребує особливого підходу до розв’язання. Для всебічного розуміння проблеми варто розглянути основні підходи конфліктів, а також основні причини їх виникнення [17, с. 23-24].

Основоположник психоаналізу Зігмунд Фрейд розглядав конфлікт як природне явище, що випливає із суперечностей між компонентами людської психіки: «Воно» (інстинктивні бажання), «Я» (свідомі установки) та «Над-Я» (моральні настанови). На думку Фрейда, конфлікти часто зароджуються на внутрішньому рівні, але здатні проявлятися і у міжособистісних взаєминах, перетворюючись у зовнішні суперечності [12]. Внутрішній конфлікт, за Фрейдом, може залишатися прихованим, але якщо свідомість не справляється із цим напруженням, він виливається у зовнішні суперечності. Це пояснює, чому деякі конфлікти у колективі можуть бути проявом внутрішньої боротьби окремих працівників.

Подальші дослідження, такі як роботи Карла Густава Юнга та Анни

Фрейд, доповнили психоаналітичний підхід, наголошуючи на важливості аналізу несвідомих процесів та впливу дитячих травм на здатність людини вирішувати конфлікти. В організаційній практиці психоаналітичний підхід дозволяє звертати увагу на приховані мотиви та емоційні чинники, що викликають конфлікти у колективах.

Відповідно до *біхевіористичного* підходу, конфлікт є реакцією людини на певні стимули із зовнішнього середовища, а її поведінка в конфліктних ситуаціях визначається оточуючими умовами. Цей підхід зосереджується на зовнішніх проявах конфлікту, що є корисним для практичного застосування в роботі з групами чи колективами [3, с. 214-217].

Цей підхід, що базується на працях Джона Уотсона та Б. Ф. Скіннера, розглядає конфлікт як результат взаємодії стимулів із середовища та реакції людини на ці стимули. Людина реагує на конфліктну ситуацію залежно від умов, у яких вона знаходиться, і попереднього досвіду. Наприклад, працівник, який отримує негативний зворотний зв'язок без пояснень, може реагувати агресивно через попередній досвід критики. Поведінка людини формується через підкріплення. Якщо агресивна реакція у конфлікті раніше приносила результат, то вона закріплюється і повторюється. За допомогою змін у середовищі можна змінити і поведінку. Наприклад, створення сприятливої атмосфери у колективі здатне знизити ймовірність конфліктів.

Дослідники Альберт Бандура та його теорія соціального навчання доповнили біхевіористичний підхід, стверджуючи, що люди навчаються вирішувати конфлікти через спостереження за поведінкою інших. У роботі з групами цей підхід корисний для розробки програм тренінгів, спрямованих на зміну моделей поведінки.

У рамках когнітивної теорії *когнітивного підходу* конфлікт виникає через різні способи сприйняття ситуації або інших людей. У кожної людини є свої когнітивні схеми, які визначають її сприйняття, і це може призводити до різних інтерпретацій однакових подій, викликаючи тим самим суперечності. Аронсон, наприклад, зазначає, що конфлікти часто зароджуються через

помилкові припущення або неправильне розуміння намірів інших.

Когнітивна теорія пояснює конфлікти через відмінності у способах сприйняття та мислення. Люди схильні створювати когнітивні схеми, які формуються на основі минулого досвіду, культурного оточення та особистих переконань. Ці схеми визначають, як ми інтерпретуємо поведінку інших та обставини, у яких знаходимося. Конфлікти виникають, коли когнітивні схеми різних людей вступають у суперечність, наприклад: один співробітник може сприймати керівника як строгого і несправедливого, тоді як інший вбачає у його поведінці чіткість і професіоналізм. Також, конфлікти часто загострюються через такі спотворення, як узагальнення («він завжди мене ігнорує»), поляризоване мислення («це або правильно, або зовсім неправильно») та припущення («він зробив це спеціально, щоб нашкодити») [37].

Практичне застосування когнітивного підходу передбачає роботу з когнітивними викривленнями. Наприклад, когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) пропонує техніки для аналізу і зміни помилкових переконань, що викликають конфлікти. Крім того, дослідження Леона Фестінгера щодо когнітивного дисонансу показує, що внутрішня напруга, яка виникає через суперечності між переконаннями і поведінкою, також може бути джерелом конфлікту. В організаційному контексті це означає, що усунення дисонансу (наприклад, шляхом чіткого пояснення політик і цілей) може запобігти виникненню конфліктів.

Представники гуманістичної школи *гуманістичного підходу***,** зокрема Карл Роджерс, вбачають конфлікти як наслідок незадоволених потреб особистості. Роджерс вважав, що для розв'язання конфліктів важливо проявляти емпатію та повагу, оскільки це сприяє розвитку кожної зі сторін і запобігає ескалації конфлікту. Гуманістичний підхід підкреслює, що конфлікти можуть бути не тільки деструктивними, а й можливістю для особистісного зростання [15].

Гуманістична психологія, заснована такими мислителями, як Карл

Роджерс і Абрахам Маслоу, ставить у центр уваги людські потреби і прагнення. Конфлікти, за цим підходом, виникають через незадоволення базових потреб, а саме: якщо працівник відчуває себе незрозумілим чи недооціненим, це може викликати емоційну напругу, яка перетворюється у конфлікт. Також, через проблеми у спілкуванні: люди часто не можуть ефективно виразити свої почуття чи потреби, що веде до нерозуміння і суперечок.

Карл Роджерс наголошував на важливості емпатії та активного слухання як інструментів для врегулювання конфліктів. Здатність керівника або колеги зрозуміти, чому людина поводиться певним чином, знижує рівень напруги і створює основу для конструктивного діалогу. Роджерс вважав, що безумовна позитивна увага до іншої сторони конфлікту сприяє його вирішенню.

Абрахам Маслоу додатково акцентував на тому, що конфлікти можуть бути ознакою прагнення людини до самореалізації. Наприклад, якщо працівник конфліктує з керівником через обмеження його творчих ініціатив, це може бути спробою реалізувати свій потенціал. Гуманістичний підхід також розглядає конфлікт як можливість для особистісного зростання. Це означає, що правильно вирішений конфлікт не тільки усуває напругу, а й допомагає сторонам краще зрозуміти свої потреби, покращити навички комунікації та зміцнити взаємини.

Системний підхід передбачає розгляд конфлікту як явище, що виникає через порушення балансу у взаємодії між елементами системи. У контексті організації чи колективу, це може стосуватися проблем у структурі, комунікації, ролях або розподілі ресурсів. У системній теорії конфлікти розглядаються як наслідок дисбалансу в колективній системі. Наприклад, конфлікти можуть виникати через структурні недоліки або проблеми комунікації, що породжують передумови для протиріч. Системний підхід орієнтує на аналіз усіх взаємозв'язків, що дозволяє краще зрозуміти причини та умови виникнення конфліктів у колективі[16, с. 188-189].

Основні аспекти системного підходу до аналізу конфліктів включають:

1**.** *Розгляд організації як цілісної системи*

Кожна організація функціонує як система, що складається з взаємопов'язаних компонентів: відділів, ролей, процесів і людей. Конфлікти можуть виникати, якщо **с**труктурні недоліки порушують потоки інформації чи обов'язків. Наприклад, якщо функції двох підрозділів перекриваються або між ними немає чітких механізмів комунікації. Також, ресурси розподіляються нерівномірно**,** викликаючи конкуренцію між працівниками чи відділами [7, с. 117-119].

2. Взаємозв'язок між елементами системи

Системний підхід наголошує, що конфлікт в одному елементі (наприклад, між двома працівниками) може бути симптомом загальної дисфункції системи, а не тільки особистісного протиріччя. Якщо інформація передається неточно або із запізненням, це впливає на всі рівні організації, сприяючи виникненню конфліктів. Якщо обов'язки не узгоджені, це може створити напругу між працівниками, які не розуміють меж своїх відповідальностей.

3. Динамічний характер системи

Організація постійно змінюється, адаптуючись до зовнішніх і внутрішніх умов. У таких умовах конфлікти можуть виникати через зміни у структурі (наприклад, реорганізація відділів, скорочення штатів) та впровадження нових технологій, яке може викликати опір і нерозуміння з боку працівників. Системний підхід аналізує, як ці зміни впливають на весь колектив, і шукає способи відновлення рівноваги [28, с. 103].

4. Пошук основних причин конфлікту

Замість того, щоб фокусуватися лише на видимих аспектах конфлікту (наприклад, суперечці між двома працівниками), системний підхід аналізує глибинні причини а саме, чи є конфлікт результатом відсутності чітких правил або поганого лідерства та вплив зовнішніх факторів: економічні кризи, тиск з боку клієнтів або партнерів, які також мо,\\жуть спричиняти внутрішньо організаційні напруження.

5. Методи вирішення конфліктів у межах системного підходу

1) Перегляд організаційної структури: Чітке визначення ролей, завдань і потоків комунікації допомагає усунути причини конфліктів.

2) Впровадження зворотного зв’язку: Регулярний обмін інформацією між працівниками та керівництвом дозволяє швидше виявляти потенційні проблеми.

3) Систематичний аналіз взаємодій: Оцінка, як кожен відділ чи підрозділ впливає на інші елементи системи, дозволяє визначити слабкі місця.

4) Моделювання ситуацій: Створення сценаріїв для прогнозування потенційних конфліктів у разі змін (наприклад, впровадження нових проектів)[9].

Таким чином, різні підходи до вивчення конфліктів дозволяють усебічно розглядати це явище і підбирати ефективні стратегії для їх подолання у колективах.

1.2. Класифікація конфліктів та причини їх виникнення

Конфлікти в колективі є складним соціально-психологічним феноменом, що виникає внаслідок різних причин і має різні форми прояву. Вивчення конфліктів дозволяє не лише з’ясувати причини їх виникнення, але й розробити ефективні стратегії управління ними для зниження їхнього впливу на робочу атмосферу та продуктивність. Конфлікти у колективі можна класифікувати за різними ознаками, включаючи їхню природу, рівень впливу, та типи учасників. Основні види конфліктів за джерелом виникнення, які можна виділити, це:

1. *Міжособистісні конфлікти* – виникають через різницю в особистих інтересах, характері, цінностях або стилях роботи між окремими членами колективу.

2. *Міжгрупові конфлікти* – відбуваються між групами в рамках одного колективу і можуть бути викликані суперництвом, конкуренцією за ресурси

або протиріччями в цілях та завданнях різних підрозділів[31].

Причини конфліктів у психологічній, конфліктологічній та науковій літературі визначаються наступним чином (рис.1.1).



Рис. 1.1. Причини конфліктів [3]

Також, конфлікти у колективі виникають з різних причин, серед яких можна виділити наступні:

1. *Індивідуальні особливості.* Відмінності в темпераменті, цінностях та пріоритетах можуть стати причиною непорозумінь. Наприклад, особи з різним

рівнем емоційної стабільності можуть по-різному реагувати на стресові ситуації, що може спровокувати конфлікт.

2. *Конкуренція за ресурси***.** Обмежені ресурси, такі як фінанси, простір або технічне забезпечення, є поширеною причиною конфліктів, особливо в організаціях з жорсткою ієрархією.

3. *Невідповідність в цілях і завданнях***.** Якщо у членів колективу різні погляди на цілі організації або методи їх досягнення, це може спричинити протиріччя. Зокрема, це характерно для міждисциплінарних команд, де різні відділи мають власне бачення на стратегію.

4. *Проблеми з комунікацією*. Невдале спілкування може призвести до непорозумінь, що сприяє виникненню конфліктів. Наприклад, неточність у передачі інформації або недостатня відкритість можуть зумовити почуття недовіри між співробітниками.

5. *Проблеми з лідерством***.** Недостатня компетентність або авторитарний стиль управління також можуть провокувати конфлікти, оскільки співробітники можуть відчувати пригнічення або недооцінку [21].

6. *Соціально-психологічні фактори***.** Соціально-психологічні чинники, такі як групова динаміка або соціальні ролі, можуть впливати на виникнення конфліктів. Наприклад, конкуренція між підгрупами в колективі або відчуття несправедливості у розподілі завдань і винагород можуть спричинити напруженість. Також міжособистісні конфлікти можуть виникати через вплив соціальних норм і стереотипів, що існують в організації.

7. Організаційні зміни, такі як реорганізація, зміна керівництва або реструктуризація, можуть призвести до конфліктів через невизначеність або відчуття втрати статусу. Співробітники можуть відчувати загрозу своїй професійній ролі або місцю в команді, що спричиняє внутрішні суперечності та протиріччя.

8. Надмірна робоча навантаженість, тривалий стрес або недостатня підтримка з боку керівництва можуть сприяти виникненню конфліктів. У стресових умовах люди можуть ставати більш чутливими до критики, швидше

втрачати терпіння або менше здатні до конструктивного вирішення проблем. Це може призвести до більш агресивних реакцій або розриву комунікації між членами команди.

9. Якщо співробітники не мають чіткого уявлення про свої ролі або відповідальність, це може призвести до конфліктів, зокрема через перекриття функцій або змагання за ті самі обов'язки. У таких випадках відчуття конкуренції чи суперництва може швидко трансформуватися в конфлікти, особливо якщо є певна недовіра до керівництва або інших членів команди.

10. Якщо співробітники не відчувають, що їхні досягнення цінуються або що їхня праця має значення для організації, це може призвести до відчуття демотивації та незадоволення. В результаті вони можуть бути більш схильними до виникнення конфліктів або до висловлення незадоволення через відсутність визнання їхніх зусиль.

11. В організаціях, де працюють люди з різним культурним бекграундом або різними соціальними умовами, конфлікти можуть бути спричинені непорозуміннями або відмінностями в поведінці, комунікаційних звичках, підходах до вирішення проблем або прийняття рішень. Культурні різниці можуть сприяти формуванню різних поглядів на важливі питання, що призводить до конфліктів.

12. Інколи конфлікти виникають через особисті антипатії або незрозумілість між членами команди. Це може бути результатом неусвідомлених емоційних реакцій або колишніх інцидентів, які не були вирішені. Взаємні неприязні відносини або недомовленості можуть зростати та погіршувати атмосферу в колективі, що в свою чергу веде до загострення конфліктів [27].

Усі ці фактори можуть взаємодіяти між собою і спричиняти складні конфліктні ситуації в організації. Для ефективного управління такими конфліктами важливо враховувати їх різноманітні причини та розробляти стратегії для мінімізації їхніх негативних наслідків. Ця класифікація дозволяє зрозуміти природу конфліктів у колективі та допомагає визначити шляхи для

їх попередження та вирішення. Знання причин та типів конфліктів є важливим етапом для розробки ефективних стратегій управління колективом.

1.3.Фактори виникнення та наслідки конфліктів у колективі

Конфлікти в колективі банківської сфери можуть виникати через різноманітні фактори, які обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми умовами. Ці фактори варіюються в залежності від організаційної культури, управлінських практик, а також специфіки роботи у фінансовому секторі.

Одним з основних факторів виникнення конфліктів є організаційна структура банку, де нерівномірний розподіл повноважень, ресурсів або задач може призвести до суперечок між працівниками різних рівнів і підрозділів. У банках часто існують жорстка ієрархія та поділ на різні відділи, що може спричинити непорозуміння через неузгодженість дій або розподілу обов'язків [32].

У банківських установах працівники можуть мати різну мотивацію залежно від своїх посад і функцій. Наприклад, менеджери з продажів зосереджені на досягненні фінансових цілей і отриманні бонусів, тоді як працівники бек-офісу орієнтовані на дотримання правил і процедур. Це може викликати конфлікти через розбіжності в пріоритетах і методах роботи. Фінансовий сектор характеризується високим рівнем стресу через необхідність досягнення планових показників, суворі терміни виконання завдань, а також часті зміни в законодавстві чи економічних умовах. Це може сприяти виникненню напруженості у колективі [30].

Неправильне передавання інформації між підрозділами або рівнями ієрархії часто стає причиною непорозумінь. Наприклад, відсутність чітких інструкцій щодо нових продуктів чи процедур може викликати проблеми в роботі міжфункціональних команд. Банки часто наймають керівників із різним досвідом і підходами до управління. Стиль управління, що базується на

авторитарності, може викликати спротив працівників, тоді як надмірно демократичний підхід може призводити до браку контролю.

Впровадження нових банківських технологій і автоматизації може викликати опір працівників, які відчувають невпевненість щодо своєї ролі або можливості адаптації до нових умов роботи. Зміни в економічному середовищі, такі як інфляція, зміни валютних курсів або регуляторні вимоги, можуть впливати на загальну атмосферу в банку, викликаючи додатковий стрес і конфлікти в колективі [8].

Працівники банку часто працюють у високому темпі, з обмеженими термінами для прийняття рішень або виконання завдань. Цей стресовий контекст може призводити до емоційних сплесків і конфліктів між співробітниками, особливо коли є конкуренція за досягнення фінансових показників або виконання складних завдань. Високий рівень стресу може сприяти нетерпимості, агресії або навіть погіршенню співпраці між відділами, що працюють над спільними проектами [27].

У банківській сфері часто спостерігається ситуація, коли ролі й обов'язки співробітників не чітко визначені. Це може стосуватися, зокрема, взаємодії між різними відділами, такими як кредитний, операційний або фінансовий відділи. Невизначеність щодо того, хто відповідає за конкретні процеси чи прийняття рішень, може призводити до конфліктів щодо обов'язків, що можуть бути недооцінені або неправильно розподілені.

У банках, як і в інших фінансових установах, часто практикується система заохочень на основі досягнення певних фінансових цілей або виконання планів продажу. Це може спричинити конфлікти між співробітниками, особливо коли бонуси або нагороди обмежені, і декілька осіб борються за ці ресурси. Психологічний тиск, пов'язаний із досягненням особистих фінансових цілей, може призвести до зниження командного духу або навіть до відкритих суперечок [7].

Зміни в управлінській політиці або реструктуризація банку можуть стати джерелом конфліктів. Наприклад, зміна керівництва, реорганізація відділів

або зміна стратегії може викликати невдоволення співробітників, особливо якщо зміни не були належно комуніковані або якщо у них є негативні наслідки для кар'єрних перспектив працівників. У таких випадках може виникнути відчуття небезпеки або навіть зростаючої конкуренції всередині банку [13].

У фінансових установах можуть виникати конфлікти через різні уявлення про місію банку та його цінності. Наприклад, якщо для одного співробітника важливі особисті досягнення або фінансова вигода, а для іншого — етичні принципи або взаємопідтримка в колективі, це може призвести до відчуженості та непорозумінь. Зокрема, банківські працівники можуть конфліктувати з приводу політики банку щодо кредитування, інвестицій або соціальної відповідальності.

Недостатня або неефективна комунікація між різними відділами чи рівнями управління може викликати суперечки щодо процесів та рішень. Часто співробітники можуть не отримувати своєчасної або чіткої інформації, що веде до помилок у роботі та непорозумінь. Це може бути особливо критичним у випадках, коли швидкість і точність прийняття рішень має велике значення для банку, наприклад, при обробці кредитних заявок або інвестиційних рішень [25].

У великих міжнародних банках можуть виникати конфлікти через культурні відмінності між працівниками з різних країн або регіонів. Це стосується не тільки способів комунікації, але й підходів до управління, стилів лідерства, а також сприйняття часу та ефективності. Наприклад, для деяких культур можуть бути характерні більш авторитарні стилі управління, тоді як для інших — орієнтація на колегіальність і обговорення [13].

У банківській сфері конфлікти також можуть виникати через стиль керівництва. Авторитарне або непослідовне управління може створювати атмосферу недовіри та фрустрації серед працівників. Якщо співробітники відчувають, що їх не чують або не цінують, вони можуть відреагувати на це низьким рівнем мотивації, зростанням стресу та відкрите протистояння з керівництвом. Важливо, щоб керівники банків мали лідерські навички,

здатність до слухання та комунікації, а також прагнення до розвитку командного духу.

Для попередження та врегулювання конфліктів у банківській сфері рекомендується:

1. Впровадження прозорої системи розподілу повноважень і обов'язків.
2. Організація тренінгів для розвитку комунікативних навичок і емоційного інтелекту.
3. Формування системи регулярного зворотного зв’язку між працівниками і керівництвом.
4. Забезпечення підтримки працівників під час впровадження змін.
5. Створення системи медіації та посередництва**.**
6. Розвиток гнучкої організаційної структури**.**
7. Впровадження системи управління стресом
8. Залучення співробітників до прийняття рішень [22]**.**

Ці заходи допоможуть знизити рівень напруженості, покращити моральний клімат і підвищити ефективність роботи банківського колективу.

В умовах фінансової нестабільності або економічної кризи у банківській сфері зростає напруга серед працівників через скорочення бюджету, скорочення витрат або навіть загрозу звільнень. Це створює ситуацію конкуренції за обмежені ресурси, що може викликати конфлікти між різними підрозділами банку або між окремими співробітниками. Неякісна або недосконала комунікація в колективі банку може бути серйозною причиною виникнення конфліктів. Брак інформації або її неправильне трактування призводять до непорозумінь і суперечок, що негативно позначається на командній роботі і взаємодії між працівниками [4, с. 448].

Конфлікти можуть також виникати через особистісні непорозуміння, різницю в стилях роботи або цінностях співробітників. Стресова робоча обстановка, особливо у відділах, де йде постійна взаємодія з клієнтами, може сприяти напруженості і виникненню конфліктів через високі вимоги до ефективності праці. Наслідки конфліктів у колективі банку можуть бути як

короткостроковими, так і довгостроковими, і часто негативно позначаються на ефективності роботи організації. Основні наслідки включають:

Зниження продуктивності праці. Конфлікти можуть призвести до зниження мотивації співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність роботи колективу. Співробітники, зайняті вирішенням внутрішніх суперечок, часто відволікаються від своїх основних обов'язків.

*Погіршення атмосфери в колективі***.** Конфлікти часто створюють напружену атмосферу, що знижує рівень довіри серед співробітників. Це, в свою чергу, може призвести до зниження командної роботи і втрати корпоративного духу.

*Висока плинність кадрів***.** Унаслідок конфліктів можуть виникати ситуації, коли співробітники не можуть або не хочуть продовжувати працювати в такій атмосфері, що призводить до звільнень і високої плинності кадрів. Це особливо стосується тих співробітників, які не здатні адаптуватися до зміни обставин.

*Фінансові втрати***.** У разі невирішених конфліктів, які впливають на взаємодію з клієнтами або партнерами, банк може зазнати фінансових втрат. Наприклад, конфлікти, що виникають через різницю у поглядах на стратегію чи політику обслуговування клієнтів, можуть призвести до втрати репутації або клієнтів.

*Погіршення репутації організації***.** Регулярні конфлікти в колективі можуть негативно вплинути на імідж банку, адже клієнти можуть отримати негативне уявлення про атмосферу всередині організації. Це знижує конкурентоспроможність на ринку банківських послуг [1, 24, 18].

Висновки до першого розділу

Узагальнення літературних джерел з проблеми дозволило зробити висновок що, конфлікт (лат. conflictus) – це гострий спосіб вирішення протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що відбуваються в процесі соціальної взаємодії, полягає в протидії учасників цієї взаємодії і зазвичай супроводжується

негативними емоціями, що виходить за межі загальнолюдських цінностей, правил і норм. Це супроводжується спробами примусового нав'язування власної позиції і призводить до психологічної напруженості та протиборства. Втім, конфлікти, хоча й є джерелом напруженості, водночас слугують каталізатором позитивних змін за умов їх конструктивного управління.

Конфлікти є багатогранним явищем, яке формується під впливом психологічних, соціальних і організаційних чинників. Індивідуальні особливості працівників, комунікаційні бар’єри, структурні проблеми в організації та зовнішні економічні виклики створюють ґрунт для виникнення конфліктів. Важливе значення мають також культурні відмінності, які в умовах глобалізації та зростання мультикультурності в установах набувають дедалі більшої ваги.

Конфлікти можуть мати різні форми та природу. Вони бувають міжособистісними, міжгруповими або структурними, що безпосередньо залежить від організаційної структури та функціональних обов'язків у кожному підрозділі. У банківській сфері конфлікти часто мають або функціональний, або дисфункціональний характер, що визначається тим, чи вони стимулюють розвиток, чи призводять до погіршення атмосфери в колективі.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення і визначають динаміку течії. Ними виступають події, факти, ситуації, які передують конфлікту і детермінують його за певних умов діяльності суб’єктів соціальної взаємодії. Виникнення і розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об’єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та особистісних. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Наслідки конфліктів у колективі організації можуть мати як короткострокові, так і довгострокові негативні ефекти. Серед них зниження продуктивності праці, погіршення морально-психологічного клімату, підвищена плинність кадрів, а також фінансові втрати через зниження

лояльності клієнтів і партнерів. Якщо конфлікти не вирішуються оперативно та ефективно, вони можуть також вплинути на репутацію організації.

Ефективне управління конфліктами є основним чинником для забезпечення стабільної роботи колективів. Важливою умовою є розвиток належної комунікації, коректний розподіл ресурсів, чітке визначення функціональних обов'язків та впровадження стратегії для мінімізації конфліктів на ранніх етапах їх виникнення.

Отже, вивчення різновидів конфліктів, причин їх виникнення та наслідків є основою для розробки ефективних підходів до управління конфліктами у банківських колективах, що сприятиме підвищенню ефективності та стабільності організації.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХІВ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

2.1. Обгрунтування методичного забезпечення та процедури проведення констатувального експерименту

Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті (The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) – одна з найпоширеніших методик діагностики поведінки особистості у конфліктній ситуації (у конфлікті інтересів). Тест оцінює поведінку людини в конфліктних ситуаціях, в яких інтереси двох людей несумісні. Автори тесту виходили з того, що не слід уникати конфліктів або вирішувати їх будь-якою ціною, а потрібно вміти грамотно ними керувати. Автори запропонували двомірну модель регулювання конфліктів, один вимір якої – поведінка особистості, заснована на увазі до інтересів інших людей; друге – поведінка, що передбачає ігнорування цілей оточуючих та захист власних інтересів. Описати поведінку людини в конфліктних ситуаціях можна як таку, що належить до одного з двох основних напрямів: (1) ***наполегливість*** – міра, якою людина намагається задовольнити власні інтереси, і (2) ***кооперація*** – міра, якою людина намагається задовольнити інтереси іншої.

Ця двовимірна модель поведінки при вирішенні конфліктів заснована на статті Кеннета Томаса Conflict and Conflict Management (Конфлікт та конфлікт-менеджмент), опублікованій у The Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Довідник з індустріальної та організаційної психології) під редакцією Марвіна Даннетта, 1976). Ще одним цінним внеском у цій галузі є робота Роберта Блейка та Джейн Мутон The Managerial Grid [Таблиця стилів керівництва] (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

Конкуренція. Людина, який використовує цей стиль, наполеглива і

непоступлива, її стиль орієнтований на вплив. Конкуруючи, людина задовольняє свої власні інтереси за рахунок іншої людини, використовуючи при цьому весь вплив, який є доцільним для завоювання позицій опонента. Конкуренція може означати боротьбу за свої права, коли людина захищає вірну, на її погляд, позицію, чи навіть намагається перемогти.

Співробітництво. Людина, що використовує цей стиль, є наполегливою і співпрацюючою одночасно. При співпраці людина намагається працювати з іншою людиною над пошуком рішень, які цілком задовольняють інтереси обох сторін. Цей стиль включає поглиблення в спірне питання для виявлення основних проблем двох людей, а також для пошуку альтернативи, яка відповідає групам інтересів обох сторін. Співпраця між двома людьми може виражатися у вивченні розбіжностей, що допомагає дізнатися про ідеї один одного, та знаходження рішення у таких ситуаціях, які в інших випадках могли б змусити їх конкурувати за ресурси чи протистояти, а також спробі знайти новаторський підхід до вирішення міжособистісних проблем.

Компроміс – це середнє між напористістю та кооперацією. Мета компромісу полягає у тому, щоб знайти доцільне, взаємоприйнятне рішення, яке частково задовольняє обидві сторони. Компроміс займає помірну позицію між конкуренцією та пристосуванням, поступаючись більше, ніж у конкуренції, але менше, ніж у пристосуванні. Подібно цей стиль усуває проблему більш прямо, ніж у уникненні, але не досліджує її так глибоко, як у співпраці. Компроміс може означати угоду, взаємні поступки або пошук швидкої помірної позиції.

Уникнення. Людина, яка використовує цей стиль, є нерішучою і непоступливою. Уникаючи людина не переслідує ні власні інтереси, ні інтереси іншої людини. Він не вирішує конфлікту. Уникнення може набувати форми дипломатичного ухилення від вирішення питання, відкладення питання до кращих часів або просто виходу із загрозливої ситуації.

Пристосування. Людина, яка використовує стиль пристосування, є нерішучою та співпрацюючою – цей стиль є протилежністю конкуренції. При

використанні стилю пристосування людина нехтує власними інтересами, щоб задовольнити інтереси іншої людини; цьому стилю властивий елемент самопожертви. Пристосування може набувати форми безкорисливої щедрості чи благодійності, коли виконуються накази іншої людини, хоча переважно було б цього не робити і не поступатися чужою точкою зору.

Методика діагностики астратегій розв'язання конфліктних ситуацій Д.Джонсона і Ф.Джонсона (адапт. Т.Д.Кушнірук) призначена для дослідження стратегій розв'язання конфліктів.

Інструкція для учасників дослідження. Уважно прочитайте дібрані вислови та прислів'я, що в тій чи іншій мірі характеризують стратегію поведінки особистості в умовах конфлікту. У бланку для відповідей згідно запропонованої шкали оцінювання, обведіть, будь ласка кружечком одну з цифр, аналізуючи наскільки кожен вислів або прислів' відповідає Вашим діям під час конфліктів:

5 – відповідає в усіх випадках;

4 – відповідає у більшості випадків;

3 – деколи відповідає;

2 – відповідає, але дуже рідко;

1 – ніколи не відповідає.

Обробка даних. Кількість балів, яка набрана учасником опитування по кожній стратегії, дає уявлення про те, наскільки виражена у нього та чи інша форма поведінки в конфліктній ситуації. Чим більшою є загальна сума балів за певною стратегією розв'язання конфліктів, тим частіше Ви схильні застосовувати її в умовах конфліктної ситуації. Чим менша загальна сума, тим рідше Ви користуєтесь нею.

Інтерпретація результатів дослідження. Аналізуються індивідуальні дії та стратегія поведінки особистості під час конфлікту з урахуванням двох умов: важливості досягнення мети та підтримання хороших стосунків з опонентами.

Важливість досягнення мети для кожної конфліктуючої сторони може мати неабияке значення або ж не мати ніякого. Тому вирішення конфлікту частково залежить від наполегливості, з якою опоненти прагнуть задовольнити особисті інтереси. Опитувальник діагностує 5 стратегій поведінки людини у конфлікті: втеча (*черепаха*), примус (акула), згладжування **(**плюшевий ведмедик), компроміс (лисиця), конфронтація (сова).

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження психологічних особливостей та причин виникнення конфліктів

У дослідженні взяли участь 40 співробітників організації, з них 86% жінок та 14% чоловіків (здебільшого у колективі організації працюють жінки). 80% співробітників мали вищу освіту і 20% – середню-спеціальну. Досліджуваними виступили співробітники з різним стажем роботи в організації: 35% – мали стаж роботи 11 – 15 років; 34% – від 6 до10 років. Решта досліджуваних мали стаж роботи до 6 років. Досліджуваними були керівники (29%), і фахівці (71%).

На запитання про частоту виникнення конфліктів, 43% співробітників зазначили, що в організації практично не виникають конфлікти, 29% співробітників вважають, що конфлікти між співробітниками іноді виникають, 14% - вважають, що дуже часто і 14% співробітників було важко відповісти. Це свідчить, що на думку співробітників конфлікти між співробітниками організації виникають нечасто (рис. 2.1).

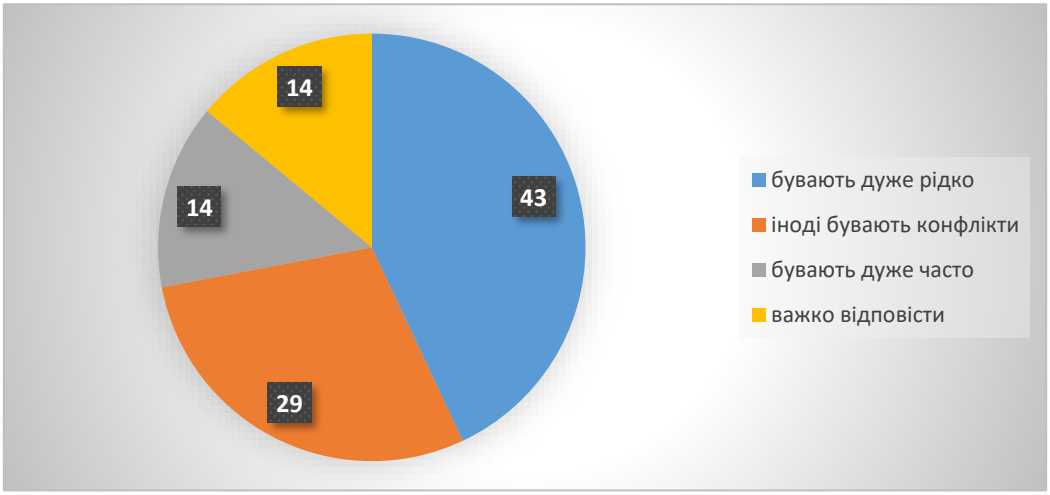

Рис. 2.1. Частота конфліктних зіткнень в організації за результатами опитування співробітників

В результаті самооцінки співробітниками себе на предмет конфліктності з'ясувалося, що 52% співробітників вважають себе неконфліктними людьми, 29% вважають, що можливо іноді проявляли конфліктність, 17% співробітників, вважають себе конфліктними і 2% досліджуваним було важко відповісти. Це говорить про те, що переважна кількість співробітників організації не вважають себе конфліктними (таб.2.1).

Таблиця 2.1

Самооцінка конфліктності співробітників

	Кількість	%
Конфліктна особистість	7	17
Певною мірою конфліктна особистість	12	29
Неконфліктна особистість	18	52
Складно відповісти	3	2
Разом	40	100

Результати проведеного дослідження допомогли з'ясувати частоту участі співробітників організації у конфліктах: 56% співробітників відповіли, що іноді брали участь у конфлікті, 12% – часто брали участь у конфліктах, 20% співробітникам вдавалося уникати конфліктів, а також 4% співробітникам

важко було відповіді це питання. Таким чином, співробітники іноді беруть участь у конфліктах, але найчастіше намагаються уникати їх (рис. 2.2).

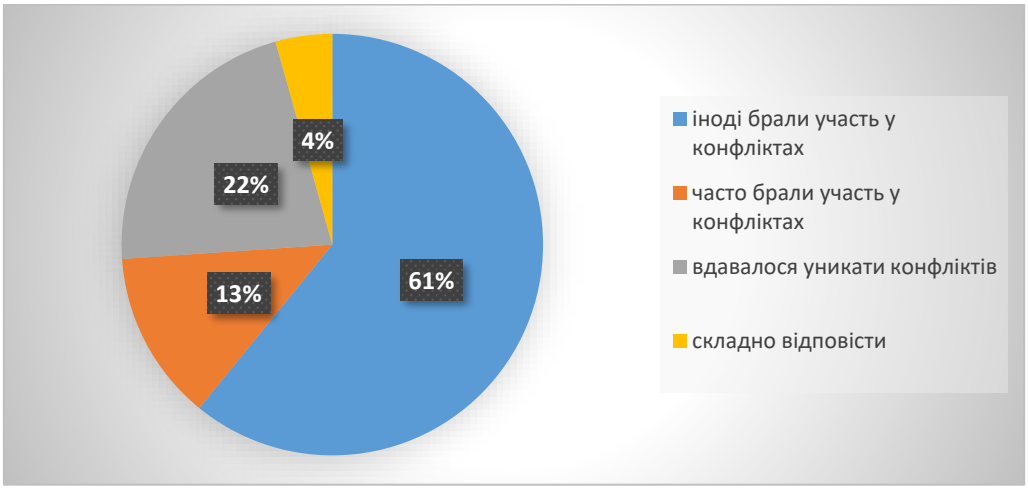

Рис.2.2. Частота участі співробітників організації в конфліктах

У результаті емпіричного вивчення було встановлено, що причинами конфліктів у колективі банківської установи досліджувані визначили: недосконаліть організаційної структури (84%) та системи оплати й преміювання (52%), нечіткий розподіл обов'язків і прав серед співробітників (56%), невмілі дії керівників (у тому числі перевищення повноважень) (55%), протиріччя між посадовими інструкціями та реальними вимогами до співробітників (42%), несправедливий розподіл обов'язків (34%), відсутність чіткої перспективи професійного росту, низька трудова та виконавчі дисципліна, низька оплата праці тощо (таб.2.2).

Таблиця 2.2

Причини конфліктів в організації

	%
Боротьба за володіння власністю організації	0
Недосконаліть організаційної структури	84
Нечіткий розподіл обов'язків і прав співробітників	56
Недосконаліть системи оплати і преміювання	52
Невмілі дії керівників (зокрема, перевищення повноважень)	55

Продовження таблиці 2.2.

Протиріччя між посадовими інструкціями та реальними вимогами до співробітників	42
Низька трудова та виконавчі дисципліна	14
Відсутність прозорості у робочій діяльності	19
Неконкретно поставлені завдання	12
Низький професійний рівень співробітників	10
Невірне розміщення і призначення персоналу	21
Відсутність чіткої перспективи професійного росту	34
Порушеня службової етики	22
Порушення трудового законодавства	15
Несправедлива оцінка з боку керівництва	29
Несправедливий розподіл обов'язків	34
Заниження авторитету підлеглих та їх заслуг	32
Невчасна виплата заробітної плати	0
Співробітники не забезпечуються необхідними засобами і знаряддями	8
Низька трудова та виконавча дисципліна	16
Несправедливий розподіл привілеїв	14
Дисбаланс особистого внеску в організацію і винагород	12
Несправедлива оплата праці	29
Високі амбіції деяких працівників	0
Низький рівень комунікабельності	34
Почуття заздрощів у працівників один до одного	42
Низький рівень професіоналізму деяких працівників	41
Боротьба за посади	0
Інше	0

У дослідженні з'ясувалося, що у разі виникнення у колективі конфліктних ситуацій 78% співробітників ні в що не втручаються, 8% співробітників зазначили, що не втручаються у конфлікт, втім поступово знижують продуктивність праці, 8% працівників відкрито обурюються, що впливає на результати роботи і 6% досліджуваних відверто обурюються, зберігаючи при цьому попередні показники роботи. Це говорить про те, що при виникненні конфлікту більшість співробітників займають пасивну сторону (таб.2.3).

Таблиця 2.3.

Поведінкові патерни співробітників у ситуаціях конфлікту в колективі

	Абсол. кількість	%
Співробітники ні у що не втручаються	27	78
Співробітники поступово знижують продуктивність праці	3	8
Співробітники відверто обурюються, зберігаючи при цьому попередню продуктивність праці	2	6
Співробітники відверто обурюються і це позначається на продуктивності праці	3	8
Співробітники роблять спроби досягти свого, погрожуючи судом, звільненням та іншими аргументами	0	0
Співробітники скаржаться у вищі інстанції	0	0

51% співробітників відзначають, що їх влаштовує, коли рішення приймає керівник, 29% досліджуваних вважають, що могли б і самі приймати рішення і 20% зазначили, що їм хотілося б більше самостійності в роботі (рис.2.3). Це говорить про те, що співробітники організації згодні з існуючим порядком роботи, оскільки їх влаштовує, що рішення ухвалює керівник організації.

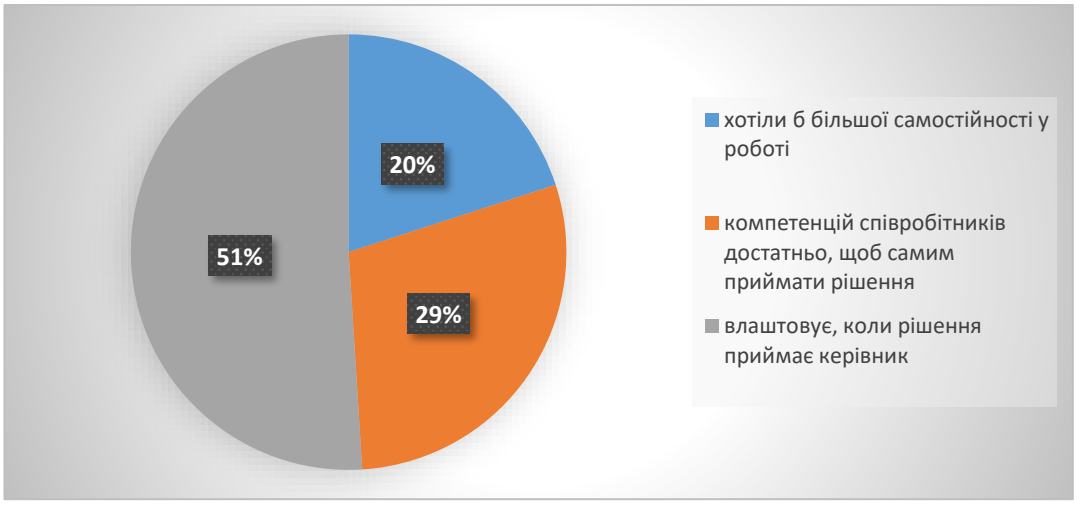

Рис. 2.3. Результати опитування щодо самостійності/несамостійності прийняття рішень в організації

Результати проведеного дослідження допомогли з'ясувати тривалість конфліктів в організації. 29% співробітників вказали, що конфлікти переважно тривають один робочий день, 23% досліджуваних вказали декілька робочих днів, 26% – декілька годин, 14% – декілька хвилин і 8% – декілька тижнів. Отже, більшість досліджуваних зазначило, що тривалість конфліктів в організації, найчастіше один робочий день, що свідчить про виникнення в організації нескладних конфліктів (рис.2.4).



Рис. 2.4. Результати опитування щодо тривалості конфліктів в організації

На запитання щодо особливостей виникнення конфліктів між різними структурними підрозділами та співробітниками їх відповіді були наступними: 29% співробітників вважають, що конфлікти найчастіше виникають між керівниками одного рівня управління; 34% – між керівниками різного рівня управління; 23% – між звичайними співробітниками організації і 14% респондентам було важко визначитися із відповіддю (рис. 2.5).

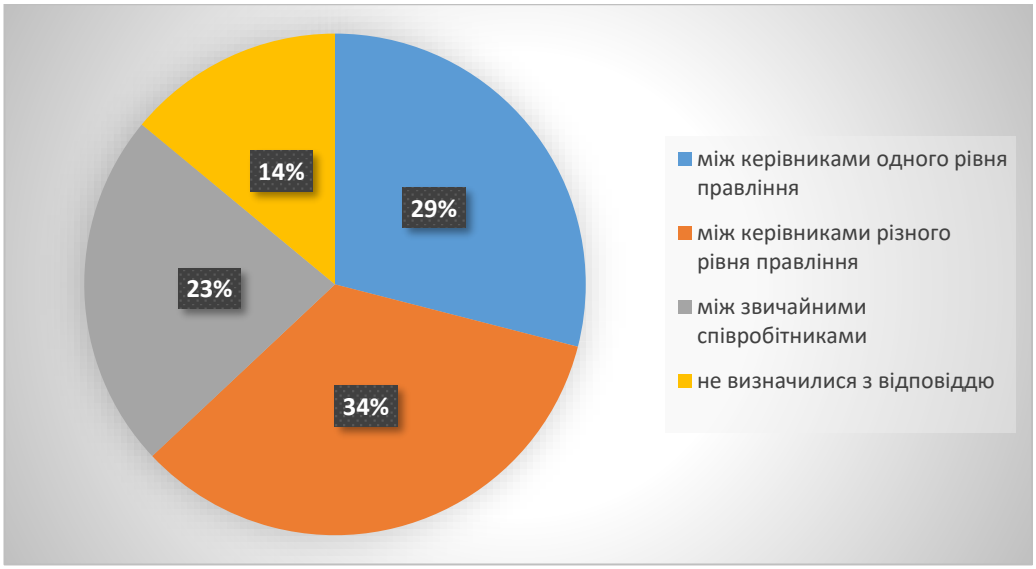

Рис. 2.5. Результати вивчення сфер виникнення конфліктів в організації

На закінчення даного етапу дослідження з'ясувався характер протікання конфліктів в організації, 34% співробітників зазначають, що співробітники не розмовляють один з одним під час конфлікту, 29% вважають, що під час конфлікту співробітники активно сперечаються між собою, з'ясовуючи, хто правий, хто винен, 13% – скаржаться начальству, 14% – відмовляються виконувати свою роботу. Це свідчить про те, що конфлікти в організації протікають здебільшого пасивно, оскільки найчастіше співробітники не розмовляють один з одним під час конфлікту (таб. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати опитування характеру протікання конфлікту в організації

	Кількість	%
Співробітники не розмовляють один з одним	13	34
Співробітники кричать один на одного	0	0
Співробітники відмовляються виконувати роботу	6	14
Співробітники не виходять на роботу на знак протесту	2	2
Співробітники занадто багато палять	0	0
Співробітники активно критикують керівництво	0	0
Співробітники активно сперечаються між собою, з`ясовуючи хто правий	11	29

Продовження таблиці 2.4.

Співробітники інтригують	4	8
Співробітники пишуть заяви на звільнення за власним бажанням	0	0
Співробітники скаржаться керівництву	4	13
Разом	40	

48% співробітників вважають, що в колективі банку неефективно керують конфліктами, на думку 29% респондентів банку – ефективно та 23% досліджуваних вважають цей процес частково ефективним. Це свідчить, що в організації потрібно покращити процес управління конфліктами.

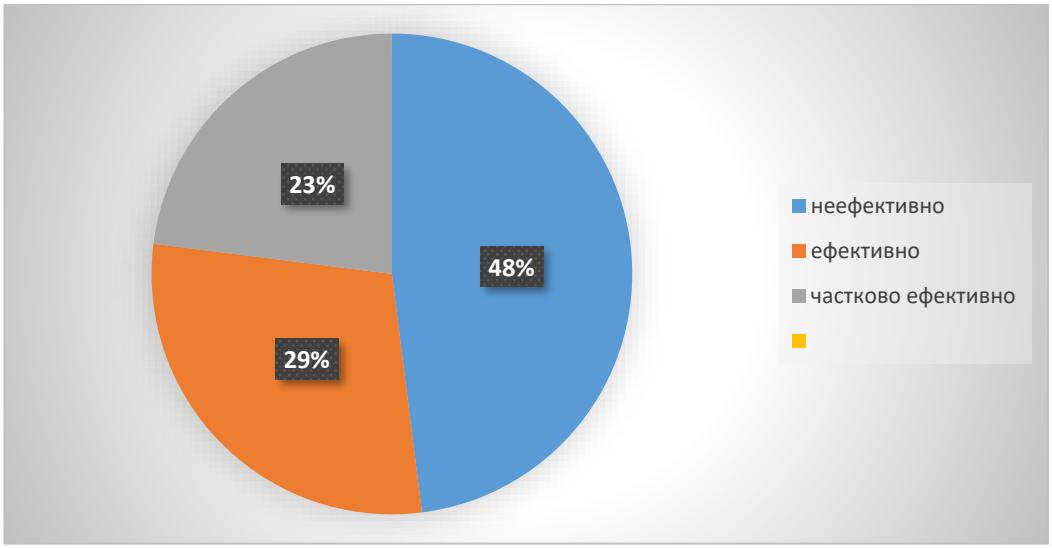

Рис. 2.6. Эффективность керування конфліктами у колективі

58% респондентів зазначають, що для вирішення конфлікту в організації потрібно використовувати демократичний стиль управління, 29% – авторитарний та 13% ліберальний. Це говорить про те, що на думку співробітників оптимальним стилем управління конфліктами є демократичний, оскільки за такого стилю управління у кожного співробітника є можливість вибору і голосу в організації.

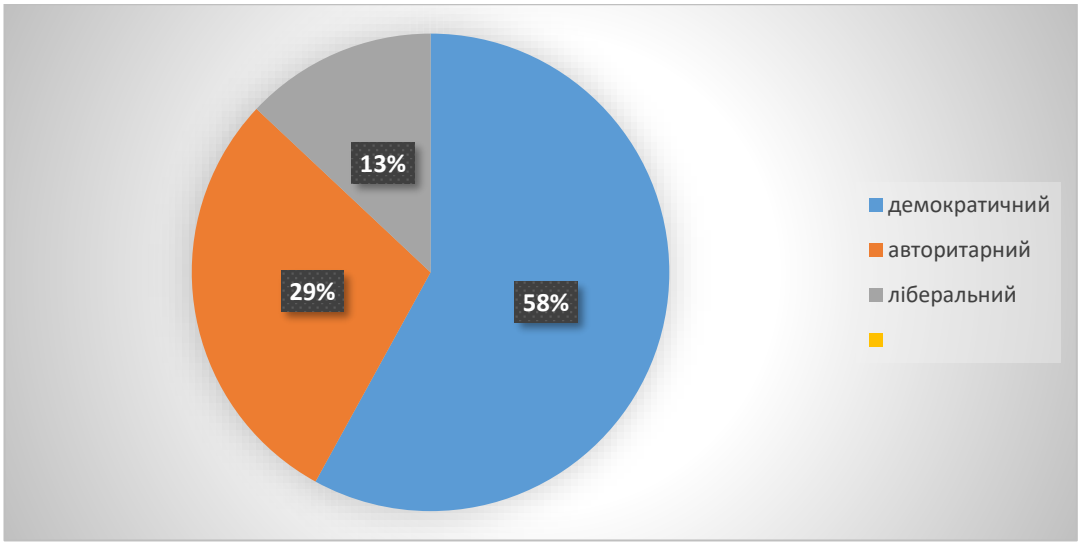

Рис. 2.7. Оптимальний спосіб розв'язання конфліктів за результатами опитування співробітників

За результатами досліження було з'ясовано, що 37% співробітників вважають, що для розв'язання конфліктів частіше всього використовують організаційний метод – за рахунок зміни організації роботи, 34% вважають, що використовуються психологічні методи управління конфліктами і 29% – правовий метод (таб. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати анкетування щодо методів розв'язання конфліктів в колективі баківської установи

	%
Правовий (з допомогою нормативно-правових актів)	29
Організаційний (за рахунок зміни організаційної роботи)	37
Психологичний (переконання, погрози, маніпуляції)	34
Силовий (застосування фізичного впливу)	0

На думку співробітників колективу, конфлікти потрібно вирішувати шляхом переговорів (43%), 29% досліджуваних зазначають, що будь-які конфлікти потрібно вирішувати у відповідних органах, 14% респондентів –

шляхом забастовки при виникненні серйозних протиріч і 14% досліджуваних вважають, що всі перераховані методи неефективні (таб. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати опитування щодо бажаних форм урегулювання конфліктів в організації

	%
Всі конфлікти потрібно вирішувати шляхом забастовки	0
Забастовка є прийнятною лише у випадку виникнення серйозних протиріч	14
Будь-які конфлікти потрібно вирішувати шляхом перемовин	43
Будь-які конфлікти потрібно вирішувати у відповідних органах	29
Ніякі, оскільки вони неефективні	14
Інші	

Результати опитування засвідчили, що 51% співробітників вважають конфлікти у колективі такими, які повністю піддаються регулюванню, 29% досліджуваних – часто не є можливим контроль конфліктів, 20% респондентів вважають конфлікти практично некерованими. Це свідчить, що у організації конфлікти легко подаються управлінню.

Таким чином, даний етап дослідження допоміг з'ясувати причини виникнення конфліктів в організації, характер та тривалість конфлікту та між якими співробітниками організації виникають конфлікти. В організації досить рідко виникають конфлікти між співробітниками, якщо виникають то переважно між керівниками організації. Причини більшості конфліктів полягають в неправильній організації роботи, низькій оплаті праці, нечіткому розподілу обов’язків серед співробітників, невмілих діях керівників та іноді низькому рівні професіоналізму працівників організації. У процесі конфлікту працівники не комунікують між собою і ні в що не втручаються, рішення

приймає переважно керівник організації. Тривалість конфлікту організації, найчастіше один робочий день.

Наступною методикою, використаною у дослідженні був стандартизований опитувальник ***«Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті»*** (The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI). Результати цього етапу дослідження проілюстровані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Результати дослідження стратегій поведінки у конфлікті за методикою Томаса-Кілманна

n = 40

Суперництво	Уникнення	Компроміс	Співпраця	Пристосування
16	21	22	23	18

Стратегія «**Суперництво»**, яка має місце у випадку, коли досліджуані наполягають на своїй позиції, не беручи до уваги та не обговорюючи інші точки зору була діагностована у 16% досліджуваних. Цей стиль найбільш асертивний при мінімальній кооперативності; його метою є безумовна перемога, він використовувався співробітниками у випадку, коли вони повинні були вдаватися до термінових дій, приймати непопулярні рішення, управляти життєво важливою проблемою або коли хтось потребував захисту у ситуації поведінки без суперництва.

Для того, щоб розвинути свої здібності до застосування цього стилю, необхідно розвивати здібності: сперечатися, дебатувати, використовувати переваги вашої позиції, відстоювати ваші думки та уявлення, а також вчитися фіксувати свою позицію та наполягати на ній.

Втім, надмірне використання цього стилю іноді зумовлювало втрату зворотного зв'язку, зменшення підтримки. Як наслідок, це часто призводило до того, що суб’єкти конфлікту оточені «Так-людьми», тобто тими, хто погоджуються з ним у всьому. Респонденти, які надмірно використовували

стиль суперництва часто застосовували підбурювальні твердження внаслідок відсутності навичок у майстерності міжособистісного спілкування. Якщо надмірне використання ставало непомірно вираженим, досліджувані робили помилки у вирішенні своїх завдань через гальмування надходження необхідної інформації, розмовляючи за спиною інших людей (віроломство, інтриги), використовуючи рухи очей і жести, що виражали несхвалення, а також створюючи ситуацію відволікання уваги за допомогою дрібниць або перебивання співрозмовника. Надмірне використання даного стилю могло бути реалізовано у вигляді постійної напруги або роздратування і періодичної запальності.

Недостатнє володіння суперницьким стилем призводило до зниженого рівня впливу, нерішучості, низької активності та самоусунення від участі у вирішенні проблеми. Коли стиль суперництва використовувався недостатньо, проявлялися такі особливості поведінки співробітників як обговорення поведінки інших людей, згода як умова розв’язання проблеми, погрози, припинення перемовин як засіб змусити інших здатися, використання особистих нападок.

Стратегія «**Уникнення»** (21% досліджуваних) проявлявся, коли конфлікт не задовільняв ні власні бажання, ні бажання інших. Цей стиль низькоасертивний та низькокооперативний, метою якого є відтермінування вирішення питання. Цей стиль прийнятний у випадку проблем із невисоким рівнем важливості, у ситуації, коли треба знизити напруженість або потягнути час. Уникнення також припустимо, якщо позиція співробітника слабша і він погано контролює ситуацію; коли йому необхідно залучити до розв'язання конфлікту інших або коли проблема помічає своє значення у значно важливішій темі і йому необхідно опрацювати її глибше.

Для розвитку здібностей застосування цього стилю доцільно використовувати: прогнозування моменту виходу з конфлікту; навички уникнення поставлених питань; визначення ситуацій, де потрібні

дипломатичні підходи, набуття навичок відчуття часу; вироблення практичних умінь залишати питання невирішеними.

Надмірне використання стилю могло призвести до низького рівня включеності у проблему; ухвалення рішення про невиконання зобов'язань; надання можливості проблемам болісно назрівати, що могло призводити до порушення комунікацій між членами команди. Це могло часто перешкоджати успішному проведенню мозкових штурмів і зрештою призводити команду до непрацездатного стану. Досліджувані, які надмірно використовували цей стиль, відчували свою нездатність до доброзичливої розмови без страху рефлексії. Часто уникнення могло бути пов'язане: з досвідом, отриманим у дитячому віці, пізнішими інцидентами на роботі та негативним досвідом вирішення конфліктів. Поведінкові прояви, що супроводжували уникнення, це – мовчазність, замкнутість, брехливість при відповідях на запитання про щось неправильно зроблене. Помірна форма уникаючої поведінки проявлялася, коли член колективу відкладав виконання роботи «на потім» і навмисне приймав опозиційну точку зору, недоречну в ситуації, яка потребувала вирішення; або виявляв боязкість, замкнутість, сором'язливість. Найбільш яскраві особливості поведінки могли виявлятися, коли уникнення використовувалося надмірно. Респондент ставав негативно налаштованим, критичним і саркастичним. Інші прояви уникаючої поведінки включали придбання пасивно-агресивних якостей – співробітник часто спізнювався чи приділяв увагу нарадам. Також цьому стилю в порівнянні з іншими надається набагато більше значення внаслідок помітної диспропорції у кількості часу, що потрібна для його реалізації.

Недостатнє використання уникнення призводило до ворожості та відчуття образи. До того ж робота могла стати непомірно пригнічуючою, тому що за вирішення багатьох проблем доводилося братися одночасно внаслідок нездатності розставити пріоритети і делегувати повноваження. Коли уникненню не надавалося належного значення, члени колективу могли заперечувати наявність проблеми та дозволити своїй образі створювати

перешкоди у спілкуванні.

Стратегія **«Компроміс»** (22% респондентів) спрямована на пошук середньої позиції, тобто на відмову від деяких своїх інтересів та визнання інтересів інших. Цей стиль помірковано асертивний та помірковано кооперативний – його метою є пошук рівноваги. Він використовувався досліджуваними при вирішенні питань помірної важливості, коли обидві сторони однаково сильні та однаково сприйнятливі до протилежних поглядів. Цей стиль давав тимчасові рішення і був прийнятним у ситуації браку часу, а також як сурогат суперництва та співробітництва.

Компетентність у використанні компромісу включала комунікативні здібності, вміння зберігати діалог відкритим та знаходити такі відповіді, які були привабливими для обох сторін; здатність відмовитися від частини своїх бажань та визначати значущість усіх аспектів проблеми.

Надмірність у використанні компромісу призводила до втрати довгострокових цілей, браку довіри; до формування скептичної, цинічної обстановки, що створювало враження відсутності корпоративних цінностей. Результатом прихильності до компромісу могли стати поступки, спрямовані на створення відчуття благополуччя людей, проте при цьому вихідний конфлікт не мав вирішення. Недостатнє володіння технікою компромісу призводило до непотрібної конфронтації, частих сутичок та неефективних переговорів.

Стратегія ***«Співпраця»*** (23%) є вона високоасертивною і висококооперативною і проявлялася вона у ситуації, коли дії були спрямовані на задоволення обох сторін кофлікту. Її мета – знайти рішення типу "win/win". Досліджувані, які обирають цей стиль у конфліктах використовують: узагальнюючі рішення, навчання, загальні перспективи, прихильність до подібних цілей, поліпшення взаємовідносин. Використання цього стилю могло підтримати відкрите обговорення проблем, допомогти у підвищенні кваліфікації; забезпечити рівний розподіл роботи між членами колективу, сприяти успішності мозкового штурму та розвитку творчого підходу до

вирішення проблем. Компетенції співробітництва включають: здатність застосовувати активне та ефективне слухання; розгляд ситуації як такої, що не є небезпечною, аналітичний підхід.

Надмірне використання даного стилю могло призвести до великих витрат часу при вирішенні тривіальних проблем, розмивання відповідальності, стати використовуваним у чужих інтересах, бути перевантаженим роботою.

Недостатнє володіння даною стратегією могло призвести до використання швидких шаблонних рішень, браку розуміння з боку членів колективу, безправ'я, втрати інноваційності.

Стратегія ***«Пристосування»*** (18%) полягає у нехтуванні суб'єктом власними інтересами заради інтересів іншої сторони конфлікту. Цю стратегію досліджувані застосовували у ситуаціях, коли хотіли показати свою розсудливість, досягти результату, проявити добру волю, і навіть під час вирішення завдань низького рівня важливості.

Компетенції пристосування: здатність жертвувати, бути самовідданим, безкорисливим, підпорядковуватися та поступатися.

Надмірне використання пристосування проявляється у нестачі уваги, обмеженості впливу, зниженні особистого внеску, анархії. Досліджувані, що надмірно застосовують пристосування, показують відсутність бажання змінюватися і зазвичай демонструють тривогу, страх невизначеності в майбутньому. Одне з головних бажань – це зберегти все незмінним.

Недостатнє володіння технікою пристосування може викликати втрату взаєморозуміння, зниження моральних якостей, нездатність досягти результату. Коли пристосування виражене слабо, людина може демонструвати апатію, як форму безадресного роздратування та образи, формулювати твердження, повні натяків, інсинуацій та двозначних висловлювань.

Кожен індивід використовує у процесі організації свого життя всі п'ять стилів. Ніхто не може бути охарактеризований як носій одного жорсткого стилю поведінки у конфлікті. Проте, кожна людина використовує деякі стратегії краще, ніж інші і тому використовує їх частіше з огляду на свій

темперамент та особистісний досвід. Поведінка індивідуума у конфлікті – це результат взаємодії особистісних установок і вимог ситуації, де він себе проявляє.

Результати дослідження стратегій поведінки у конфлікті за методикою Ф.Джонсон і Б.Джонсон подані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Результати дослідження стратегій поведінки у конфлікті (за методикою Ф.Джонсон і Б.Джонсон)

Втеча (*черепаха*)	Примус (*акула*)	Згладжування **(***плюшевий ведмедик*)	Компроміс (*лисиця*)	Конфронтація (*сова*)
13	12	24	36	15

Стратегію «***втечі»*** (*черепаха*) обрали 13 % досліджуваних, які прагнуть з усіх сил оминути конфлікт, часто відмовляючись від власних цілей та стосунків, шляхом тримання якомога далі як від проблем – потенційних конфліктогенів так від людей, до них причетних. Черепахи почуваються безпомічними, вважають, що намагання врегулювання конфлікту – справа абсолютно безнадійна. Вони переконані, що значно легше втекти (фізично та психологічно) від конфлікту, аніж зіткнутися з ним.

Другою стратегією, діагностованою у співробітників організації був ***«примус»*** (акула) (12 %). Основною відмінністю їх поведінки у конфлікті є їх намагання перемогти опонентів тим, що силоміць примушують останніх приймати потрібне їм рішення у розв’язанні конфлікту. Стосунки з оточуючими людьми не є для них значущими, значно вагоміші для них – власні цілі, добиватися яких вони готові будь-якою ціною. Потреби інших людей їх не турбують як і те, чи подобаються вони комусь чи ін, чи виявляє хтось до них прихильність. Вони переконані, що конфлікти вирішуються лише у випадку перемоги одного опонента над іншим. Звісно, що мрія акул – стати переможцем. Поразки детермінують в акул виникнення почуття безсилля,

неадекватності та невдачі. Вони намагаються, приголомшуючи суперників, нападаючи раптово, здобути перемогу, а також залякуючи або загрожуючи їм з позиції сили.

Стратегія «згладжування» (плюшевий ведмедик). Для цих людей стосунки з іншими людьми є найважливішими, а їх власні цілі, напроти – не мають великого значення. Ведмедики прагнуть подобатися, хочуть, щоб їх усі любили й цінували. Вони переконані у доцільності уникання конфлікту заради гармонії, бояться завдати болю, образити, зіпсувати стосунки у конфлікті. Заради збереження останніх, вони готові пожертвувати особистими цілями. Досліджуваних, які обирають дану стратегію у нашому дослідженні було виявлено 24%. Плюшеві ведмедики будь-що намагаються залагодити конфлікт, боячись зіпсувати стосунки. Плюшеві ведмедики немовби кажуть: «Я пожертвую власними цілями, роби все, що ти хочеш, лише би я тобі подобався».

Стратегію *«Компроміс» (лисиця)* обирають 36% співробітників. Вони шукають компроміси, невибагливі як у своїх цілях, так і в стосунках з іншими людьми. Лисиці схильні пожертвувати частиною своїх домагань у конфлікті і з великою ймовірністю будуть переконувати опонента поступитися певною часткою своїх цілей. Вони схильні шукати таке рішення конфлікту, у результаті якого б обидво сторонам вдалося знайти «золоту середину» між двома крайніми позиціями. Заради врегулювання конфлікту лисиці готові пожертвувати як частиною своїх домагань, так і стосунків.

Стратегію *«Конфронтація» (сова)* обирають 15% співробітників. Сови дуже високо цінують власні цілі та стосунки. Вони розглядають конфлікти як проблему, яку треба розв’язувати, і шукають таке рішення, яке б задовольнило як їхні власні інтереси й бажання, так і супротивної сторони в конфлікті. Сови сприймають конфлікт як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми. Вони намагаються розпочати дискусію, яка розцінила б конфлікт як проблему. Шукаючи рішення, яке б задовільнило б обидві сторони, сови прагнуть зберегти і не погіршити стосунки. Вони не

заспокоюються доти, доки не буде знайдено рішення, що задовольнятиме обидві сторони, допоки напруга не спаде, а негативні емоції не зникнуть.

Висновки до другого розділу

З метою виконання завдань дослідження та діагностики психологічних ;особливостей конфліктів в колективі банківської установи було підібрано й апробовано низку методів та методик, серед яких спостереження, бесіди, анкетування, стандартизовані опитувальники: конфліктної взаємодії Томаса-Кілманна (адапт.) та стратегій поведінки у конфліктах (Д.Джонсон, Б.Джонсон).

У результаті емпіричного вивчення (опитування) було встановлено, що причинами конфліктів у колективі банківської установи досліджувані визначили: недосконалість організаційної структури (84%) та системи оплати й преміювання (52%), нечіткий розподіл обов'язків і прав серед співробітників (56%), невмілі дії керівників (у тому числі перевищення повноважень) (55%), протиріччя між посадовими інструкціями та реальними вимогами до співробітників (42%), несправедливий розподіл обов'язків (34%), відсутність чіткої перспективи професійного росту, низька трудова та виконавчі дисципліна, низька оплата праці тощо.

Конфлікти в банківській установі характеризуються тим, що на думку співробітників, виникають нечасто і є нетривалими, що свідчить про їх поверхневий характер. Протікають вони здебільшого пасивно, оскільки найчастіше співробітники не комунікують один з одним під час конфлікту. Три чверті співробітників банку у разі виникнення конфлікту не в втручаються в нього, а більша половина всіх досліджуваних вважають себе неконфліктими людьми і з цієї причини з усіх сил намагаються уникати конфліктів на роботі. Половина досліджуваних вважає, що конфлікти які виникають у колективі є керованими, а найкраще їх вирішувати шляхом перемовин і демократичними стилем, оскільки за таких умов у кожного співробітника є можливість вибору і голосу в організації.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

3.1. Теоретичне обгрунтування шляхів й напрямків превенції та інтервенції конфліктів в організації

Конфлікти в колективі організації — це неминуча частина будь-якого соціального середовища, яка може серйозно впливати на ефективність роботи, на морально-психологічний клімат і навіть на рівень плинності кадрів. Одним із найбільш важливих аспектів управлінської стратегії є вміння своєчасно розпізнавати потенційно конфліктні ситуації і забезпечити їх ефективне врегулювання. У цьому процесі роль психолога є надзвичайно важливою: він не лише допомагає вирішити конфлікти, але й працює на їх попередження [33].

Попередження конфліктів є набагато ефективнішим методом управління, ніж їх подальше вирішення. Коли конфлікти виникають, вони вже можуть завдати шкоди як окремим працівникам, так і загальній атмосфері в колективі. Тому робота психолога на етапі попередження конфліктів стає пріоритетною. Психолог у цьому процесі виступає не тільки як консультант, але й як фасилітатор — той, хто створює сприятливі умови для ефективної взаємодії між співробітниками, за допомогою яких можна мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів [34].

Перше завдання психолога — це аналіз організаційної структури і культури. Кожна організація має свої унікальні особливості, і дуже важливо виявити внутрішні проблеми, що можуть призводити до напружених ситуацій. Це можуть бути неузгодженості у розподілі обов'язків, недостатньо чітка структура або суперечливі цілі між підрозділами. Таке розуміння дозволяє керівництву своєчасно реагувати і вносити зміни в управлінські процеси, що запобігає можливим конфліктам [35, с. 8-13].

Ще одним важливим напрямом роботи психолога є навчання

співробітників ефективній комунікації. Справжні конфлікти часто виникають через непорозуміння або відсутність належного зворотного зв'язку. Тренінги з розвитку навичок слухання, надання конструктивного зворотного зв'язку та ведення переговорів без агресії допомагають створити більш здорову комунікаційну атмосферу в колективі, що значно знижує ймовірність конфліктів [36].

Крім того, психологи займаються консультуванням співробітників, допомагаючи їм розвивати стресостійкість і здатність до управління емоціями. Багато конфліктів виникають через емоційне перенапруження, і за допомогою психологічних консультацій працівники можуть навчитися знижувати рівень стресу та уникати емоційних вибухів, які сприяють розвитку конфліктів.

Однак, навіть при найкращих умовах, конфлікти можуть виникати. У таких випадках психолог виступає як медіатор – неупереджений посередник між сторонами, що дозволяє досягти конструктивного вирішення конфліктної ситуації. Медіація є важливою частиною роботи психолога в організації, оскільки вона дозволяє сторонам конфлікту знайти компромісне рішення без втручання вищих органів або зовнішніх інстанцій [37].

Крім медіації, психолог може використовувати когнітивно-поведінкові підходи, які допомагають змінити переконання та установки співробітників, що лежать в основі конфліктної поведінки. Це допомагає зменшити ризик подальших конфліктів і допомагає учасникам ситуації зосередитися на пошуку рішень, а не на емоційних реакціях [38].

Крім того, коли конфлікти набувають більш серйозного характеру, психолог може застосовувати психотерапевтичні методи для зниження стресу та емоційного напруження у працівників, що дозволяє відновити здорові стосунки в колективі.

Розвиток емоційного інтелекту є одним з таких важливих аспектів. Психолог проводить тренінги та семінари, на яких працівники навчаються розуміти і контролювати свої емоції, а також адекватно реагувати на емоції інших людей. Це дозволяє значно знизити рівень конфліктних ситуацій в

організації [39].

Психоедукація — це ще один ефективний інструмент для запобігання конфліктам. Психологи організовують тренінги, де співробітники отримують знання про механізми конфліктів, їх симптоми та методи вирішення. Це дозволяє не тільки мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів, але й створює культуру здорової комунікації в організації [40].

Додатково важливою частиною є розвиток емоційного інтелекту, який включає в себе здатність розпізнавати та регулювати свої емоції, а також емоції інших. Це дозволяє працівникам не лише уникати конфліктів, але й більш ефективно працювати в команді, знижуючи рівень стресу та сприяючи позитивній динаміці в організації. Психологи можуть проводити тренінги, які включають в себе техніки для розвитку емоційного самоконтролю, а також навчати співробітників активному слуханню та технікам ненасильницького спілкування.

Тренінгова програма формування та розвитку навичок ефективного спілкування та вирішення конфліктів у колективі. Ефективне спілкування та здатність конструктивно вирішувати конфлікти є ключовими навичками для будь-якої організації, адже вони безпосередньо впливають на атмосферу в колективі та продуктивність працівників. Розробка та впровадження тренінгової програми, спрямованої на формування та розвиток цих навичок, є важливою складовою роботи психолога в організації.

Метою тренінгової програми був розвиток у працівників організації навичок ефективного спілкування, здатності до конструктивного вирішення конфліктів, а також підвищення рівня емоційного інтелекту. Це дозволяє не тільки знизити ймовірність конфліктних ситуацій, але й покращити взаємодію між співробітниками, створюючи таким чином сприятливу атмосферу для роботи та розвитку організації[41].

Тренінгова програма була поділена на кілька ключових модулів, кожен з яких зосереджений на окремому аспекті розвитку комунікативних навичок і вирішення конфліктів:

1. *Основи ефективного спілкування***.** В цьому модулі учасники тренінгу знайомляться з основними принципами ефективного спілкування: як правильно слухати, як виразно передавати свої думки, як давати конструктивний зворотний зв'язок і уникати комунікаційних бар'єрів. Важливу увагу приділяють розвитку активного слухання, що є основою для побудови довірчих стосунків і запобігання непорозумінь. *Практичні вправи:* рольові ігри на тему "Активне слухання" та "Розуміння невербальних сигналів" [42, с. 86-88].

2. *Методи вирішення конфліктів.* Третій модуль присвячений розгляду основних підходів до вирішення конфліктів. Учасники тренінгу вивчають стратегії, як уникнути ескалації конфлікту, як знайти компроміс і досягти взаємоприйнятного рішення. Важливими є методи медіації, переговорів, а також використання технік позитивного підходу, який забезпечує довіру між сторонами конфлікту. Практичні вправи**:** рольові ігри для відпрацювання стратегій вирішення конфліктів у різних ситуаціях, використання технік медіації [43].

3. *Емоційний інтелект і його роль у спілкуванні***.** Важливим аспектом успішного вирішення конфліктів є емоційний інтелект — здатність розпізнавати і управляти своїми емоціями та емоціями інших людей. Цей модуль спрямований на розвиток в учасників навичок емоційного саморегулювання, що дозволяє знижувати рівень стресу та уникати емоційних вибухів під час конфліктів. *Практичні вправи***:** вправи на самоусвідомлення та управління емоціями, а також тренінги з розвитку емпатії та підтримки у важких ситуаціях [44].

4. *Стратегії зниження стресу і управління емоціями в конфліктних ситуаціях***.** У цьому модулі учасники навчаються технікам управління стресом, які допомагають зберігати спокій та зосередженість під час конфліктів. Це включає дихальні вправи, методи релаксації та інші стратегії зменшення емоційної напруги. Цей модуль особливо важливий для запобігання ескалації конфліктів у ситуаціях, що потребують швидкого прийняття рішень.

Практичні вправи: техніки дихання та релаксації, вправи для зниження рівня стресу.

Розробка та впровадження тренінгової програми з розвитку навичок ефективного спілкування та вирішення конфліктів є важливим кроком на шляху до покращення атмосфери в колективі, підвищення продуктивності праці та зменшення ймовірності виникнення конфліктних ситуацій. Через поєднання теоретичних знань та практичних навичок співробітники стають більш компетентними в управлінні своїми емоціями та взаємодії з колегами, що має значний позитивний вплив на ефективність роботи організації.

3.2. Аналіз ефективності програми формування та розвитку навичок розв'язання конфліктів у колективі

Оцінка ефективності тренінгової програми, яка спрямована на формування та розвиток навичок ефективного вирішення конфліктів, була важливим етапом нашого дослідження у ключі визначення її результативності. З цією метою повторно було діагностовано досліджуваних методикою «Стратегії поведінки у конфлікті за методикою Томаса-Кілманна».

Таблиця 3.1.

Результати дослідження стратегій поведінки у конфлікті за методикою Томаса-Кілманна до та після тренінгу

n = 40

	Суперництв	Уникнення	Компроміс	Співпраця	Пристосуван
До тренінгу	16	21	22	23	18
Після тренінгу	9	14	33	32	12

Про результативність вжитих тренінгових заходів свідчать дані, викладені у таблиці 3.1. Так, зменшилась на 7 % кількість досліджуваних, які

раніше обирали стратегію «суперництво», стратегію «уникнення» – на 7%, «пристосування» – на 6%. Натомість збільшилась кількість людей, які обирають конструктивні стратегії «компроміс» (з 22% до 33%) та «співпраця» (з 23% до 32%). Вони намагалися змінювати характер спілкування, уникаючи конфронтації, негативної спрямованості навіть коли вони не бажали комунікувати, втім змушені були це робити з огляду наявності відносин службової залежності чи підпорядкованості. Після тренінгових заходів досліджувані засвідчили, що не прагнули як раніше перемоги будь-якою ціною, уникали використовувати осуд, залякування-шантаж, погрози, фізичний вплив та ін. Вони значно частіше намагалися перевести конфлікту з емоційного на інтелектуальний рівень, що знаходило свій вираз у невикористовуванні нетактовних нападок, образ, погроз та вдавання до конструктивних спроб врегулювання взаємовідносин з опонентом. Після тренінгових вправ респонденти більшою мірою намагалися не екскалювати конфлікт: спілкувалися спокійним голосом, без упередженості; підкреслювали опоненту незначність приводу, через який виник конфлікт, та необхідність його вирішення; робили спроби переключити увагу опонента на інші аспекти діяльності, не пов'язані з предметом загострення стосунків між ними.

Таким чином, для досягнення стійких змін у поведінці учасників та забезпечення довгострокового позитивного впливу тренінгової програми, необхідно комплексно підходити до процесу навчання конструктивним способам розв’язання конфліктів, враховуючи не тільки організаційні аспекти, а й індивідуальні потреби та реальні умови роботи в колективі.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи було проаналізовано роль психолога у попередженні та подоланні конфліктів у колективі, а також запропоновано тренінгову програму для розвитку навичок ефективного спілкування та вирішення конфліктів. Проведений аналіз ефективності цієї

програми показав значний позитивний вплив на формування та розвиток індивідуальних якостей досліджуваних, які дозволяють ефективно вирішувати конфлікти та сприяти їх деескалації.

Діяльність психолога є важливим елементом організаційної культури, оскільки він забезпечує не лише конструктивне вирішення конфліктів, але й сприяє їх запобіганню та підтримці здорового психологічного клімату. Психолог виконує функцію фасилітатора, знижуючи рівень стресу серед співробітників та сприяючи поліпшенню їх комунікативних навичок, що є запорукою запобігання конфліктам.

Запропонована тренінгова програма показала свою ефективність у покращенні комунікаційних навичок учасників та зниженні рівня конфліктності в колективі. Співробітники не лише розвинули необхідні професійні навички, а й продемонстрували покращення в здатності слухати, надавати конструктивний зворотний зв'язок і вирішувати конфлікти мирним шляхом.

Оцінка ефективності тренінгу вказала, що його результати стають ще більш вираженими, коли тренінг підтримується практикою і адаптується під конкретні потреби учасників. Також важливим фактором для досягнення стійкого ефекту є підтримка керівництва організації, яке повинно забезпечити практичне використання набутих знань та навичок.

Таким чином, проведення тренінгів допомагає створити сприятливу атмосферу в колективі, зменшує конфлікти, а також підвищує ефективність роботи. Для вдосконалення програми навчання навичкам превенції та інтервенції конфліктної взаємодії ефективним виявилися тренінгові вправи, індивідуальні сесії для співробітників з особливими труднощами в комунікації, а також інформування співробітників щодо ефективних методів попередження та розв’язання конфліктів.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнення літературних джерел з проблеми дозволило зробити висновок що, конфлікт (лат. conflictus) – це гострий спосіб вирішення протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що відбуваються в процесі соціальної взаємодії, полягає в протидії учасників цієї взаємодії і зазвичай супроводжується негативними емоціями, що виходить за межі загальнолюдських цінностей, правил і норм. Це супроводжується спробами примусового нав'язування власної позиції і призводить до психологічної напруженості та протиборства. Втім, конфлікти, хоча й є джерелом напруженості, водночас слугують каталізатором позитивних змін за умов їх конструктивного управління.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення і визначають динаміку течії. Ними виступають події, факти, ситуації, які передують конфлікту і детермінують його за певних умов діяльності суб’єктів соціальної взаємодії. Виникнення і розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об’єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та особистісних. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

2. З метою виконання завдань дослідження та діагностики психологічних особливостей конфліктів в колективі банківської установи було підібрано й апробовано низку методів та методик, серед яких спостереження, бесіди, анкетування, стандартизовані опитувальники: конфліктної взаємодії Томаса-Кілманна (адапт.) та стратегій поведінки у конфліктах (Д.Джонсон, Б.Джонсон).

3. У результаті емпіричного вивчення було встановлено, що причинами конфліктів у колективі банківської установи досліджувані визначили: недосконаліть організаційної структури (84%) та системи оплати й преміювання (52%), нечіткий розподіл обов’язків і прав серед співробітників (56%), невмілі дії керівників (у тому числі перевищення повноважень) (55%), протиріччя між посадовими інструкціями та реальними вимогами до

співробітників (42%), несправедливий розподіл обов'язків (34%), відсутність чіткої перспективи професійного росту, низька трудова та виконавчі дисципліна, низька оплата праці тощо.

Конфлікти, на думку співробітників банківської установи, характеризуються тим, що виникають нечасто і є нетривалими, що свідчить про їх поверхневий характер. Протікають вони здебільшого пасивно, оскільки найчастіше співробітники не комунікують один з одним під час конфлікту. Три чверті співробітників банку у разі виникнення конфлікту не в втручаються в нього, а більша половина всіх досліджуваних вважають себе неконфліктими людьми і з цієї причини з усіх сил намагаються уникати конфліктів на роботі. Половина досліджуваних вважає, що конфлікти які виникають у колективі є керованими, а найкраще їх вирішувати шляхом перемовин і демократичними методами, оскільки за таких умов у кожного співробітника є можливість вибору і голосу в організації.

У процесі дослідження було встановлено, що найменшою мірою досліджувані у процесі розв'язання конфліктів використовували стратегію «суперництво», метою якої є безумовна перемога шляхом наполягання на своїй позиції, не беручи до уваги та не обговорюючи точки зору опонента. Найчастіше співробітники установи вдаються до стратегії «Компроміс» (лисиця), які схильні шукати таке рішення конфлікту, у результаті якого б обидво сторонам вдалося знайти «золоту середину» між двома крайніми позиціями. Заради врегулювання конфлікту лисиці готові пожертвувати як частиною своїх домагань, так і стосунків.

Діяльність психолога є важливим елементом організаційної культури, оскільки він забезпечує не лише конструктивне вирішення конфліктів, але й сприяє їх запобіганню та підтримці здорового психологічного клімату. Психолог виконує функцію фасилітатора, знижуючи рівень стресу серед співробітників та сприяючи поліпшенню їх комунікативних навичок, що є запорукою запобігання конфліктам.

Запропонована тренінгова програма показала свою ефективність у

покращенні комунікаційних навичок учасників та зниженні рівня конфліктності в колективі. Співробітники не лише розвинули необхідні професійні навички, а й продемонстрували покращення в здатності слухати, надавати конструктивний зворотний зв'язок і вирішувати конфлікти мирним шляхом.

Оцінка ефективності тренінгу вказала, що його результати стають ще більш вираженими, коли тренінг підтримується практикою і адаптується під конкретні потреби учасників. Також важливим фактором для досягнення стійкого ефекту є підтримка керівництва організації, яке повинно забезпечити практичне використання набутих знань та навичок.

Розробка та впровадження тренінгової програми з розвитку навичок ефективного спілкування та вирішення конфліктів є важливим кроком на шляху до покращення атмосфери в колективі, підвищення продуктивності праці та зменшення ймовірності виникнення конфліктних ситуацій. Через поєднання теоретичних знань та практичних навичок співробітники стають більш компетентними в управлінні своїми емоціями та взаємодії з колегами, що має значний позитивний вплив на ефективність роботи організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзуманян К.К. Теоретичний аналіз причин та управління професійними конфліктами – 2014. – Вип. 15. – С. 3 – 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua.

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

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

4. Виникнення, типи, етапи та розвиток конфлікту. URL: https://studies.in.ua/conflict_seminar/494-viniknennya-tipi-etapi-ta-rozvitok-konflktu.html.

5. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.

6. Гуменюк Л. Соціальна конфліктологія. Львів: 2015, с.103.URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/%D0%93%D1%83%D0

7. Гришина Н. Психологія конфлікта. К.: Світоч, 2008. – 544 с.

8. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 456 с.

9. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриценко А.М. Конфліктологія: навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ, 2013. 193 с.

10. Зінчина, О.Б. Конфліктологія: навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.

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

12. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією : навч. посібн. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2008. – 244 с.

13. Криворучко, О. Аналіз конфлікту в колективі. – 2003. – № 4 – 5. – С. 101 – 103.

14. Куревіна І.О., Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ : Центр учбової літ., 2012. – 168 с.

15. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с.

16. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отич. – К.: ДЕТУТ, 2008. с. 23-24.

17. КонфликтологІя: ред. проф. В. Ратников. – К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2001. – 512 с.

18. Конфліктологія : [підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец.] за ред. Л.М. Герасіної та М.І. Панова. – Харків : Право, 2002. – 256 с.

19. Конфліктологія: навчальний посібник. ДДУВС - Дніпровський державний університет внутрішніх справ. URL: https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/gdppd/f1.pdf

20. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. – 2003. – № 4 – 5. – С. 101–103.

21. Конфлікти на робочому місці - шляхи вирішення та збереження професійного розвитку. Psyhologist. URL: https://psyhologist.com.ua/konflikti-na-robochomu-mistsi-yak-virishiti-problemu-ta-zberegti-profesijnij-rozvitok/

22. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6(20), с. 76-84.

23. Литвак М. Психологичне айкідо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.e-reading.club.

24. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Практична психологія конфлікту. Київ: МАУП, 2000. 256 с.

25. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 416 с, с.21.

26. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.

27. Магдисюк Л., Федоренко Р. Основи психологічного консультування: навчальний посібник. Луцьк, 2022. с. 8-13.

28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. – К.: Вільямс, 2009. – 692 с.

29. Мороз, О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256 с.

30. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 1(50), 2024, с. 84-90.

31. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посібн. – К. : ТзОВ "Академвидав", 2003. – 568 с.

32. Русинка І. Конфліктологія: Психологія технології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332 с.

33. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.5.

34. Скібіцька Л. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2007, с. 256-261.

35. Столяренко Л. Психологія ділового спілкування і управління. Тернопіль. "Фенікс", 2021. – 512 с.

36. Тихомирова Є., Постоловський С. Конфліктологія та теорія переговорів. Рівне: „Перспектива” 2007, с. 22-25.

37. Яцура В.В. Основи менеджменту : – Львів : Вид-во "Літопис", 2000. – 157 с.