МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі

Здобувача вищої освіти
другого(магістерського) рівня
ПСМз-22-2 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ **Л.А. Вавілкіна**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ **С.О. Дєніжна**
підпис наукового керівника к.пед.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми

_____ **О.О. Нежинська**
підпис керівника ОПП к. психол.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «1» грудня 2023 р. № 7

Завідувач кафедри

_____ **І.О. Пєтухова**
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 14 22.01.2024
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 01.12.2023
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 80 13.02.2024
(оцінка) (дата) (підпис)

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

Члени комісії: О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

І.О. Пєтухова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Л.В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, 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
здобувача вищої освіти
Вавілкіної Любові Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі** Затверджена наказом ректора від 17.11.2022 № 1216
Термін подачі закінченої роботи: 10.01.2024
Цільова установка: полягає у вивченні та впровадженні психологічних технологій і механізмів врегулювання конфліктів у специфічних умовах бізнес-середовища. Аналіз впливу психологічних інструментів на вирішення конфліктів в організаціях сприяє вдосконаленню процесів комунікативної взаємодії та співпраці у бізнесі. Теоретичне значення дослідження технологій врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі полягає в розширенні наукових знань у галузі психології організацій та управління. Аналіз психологічних механізмів вирішення конфліктів у бізнесі дозволяє збагатити теоретичний арсенал психологів і менеджерів з питань управління міжособистісними відносинами та комунікацією в організаціях. Розуміння особливостей конфліктних ситуацій у бізнесі допомагає вдосконалювати теоретичні моделі організаційної поведінки та розробляти нові стратегії управління конфліктами.
Мета роботи: теоретично проаналізувати та емпірично дослідити психологічні особливості використання технологій врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.
Предметом дослідження є технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.
База дослідження: Київський обласний центр соціально-психологічної допомоги.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	23.02.2023	23.02.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	09.03.2023	09.03.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	14.05.2023	14.05.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	31.08.2023	31.08.2023
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	28.09.2023	28.09.2023
6.	Отримання відгуку керівника роботи	10.10.2023	10.10.2023
7.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	16.11.2023	16.11.2023
8.	Попередній захист роботи	22.11.2023	22.11.2023
9.	Отримання відгуку з підприємства (зовнішньої рецензії)	20.12.2023	20.12.2023
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	08.11.2023	08.11.2023
11.	Захист роботи	12.01.2024	12.01.2024

1. Дата видачі завдання «19 » грудня 2022

2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ С.О. Дєніжна

3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська

4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Л.А. Вавілкіна

АНОТАЦІЯ

Дослідження вирішує низку завдань, серед яких важливими є розгляд технологій врегулювання конфлікту як предмету наукового аналізу, виявлення психологічних особливостей розвитку конфліктів в бізнес-структурах, а також дослідження психологічних механізмів їх врегулювання. Виявлення особливостей розвитку конфліктів у бізнес-структурах свідчить про їхню складність та мінливість впродовж часу. У бізнес-середовищі конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як непорозуміння, конкуренція, розбіжності в цілях та цінностях, обмежені ресурси та багато інших факторів. Ці конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес-структури, залежно від того, як вони вирішуються та яким чином використовуються. Успішне врегулювання конфліктів в бізнесі вимагає не лише навичок управління внутрішніми взаєминами, але й уміння працювати зі стейкхолдерами, враховувати їхні інтереси та забезпечувати взаємодію на основі взаєморозуміння та довіри.

Для досягнення поставлених цілей, автор проводить емпіричне дослідження використання психологічних технологій врегулювання конфліктів в бізнес-середовищі та аналізує їх ефективність. Отримані результати надають можливість авторові зробити висновки та розробити практичні рекомендації.

Висновки та рекомендації роботи спрямовані на поліпшення використання психологічних технологій для врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі. Розроблені рекомендації можуть використовуватися як практичний інструмент для організацій, сприяючи підвищенню ефективності вирішення конфліктних ситуацій та покращенню організаційного клімату.

Ключові слова: *технології врегулювання конфлікту, бізнес-середовище, стратегії поведінки, робота психолога, психологічні технології*

ABSTRACT

The study solves a number of tasks, among which the consideration of conflict resolution technologies as a subject of scientific analysis, the identification of psychological features of the development of conflicts in business structures, as well as the study of psychological mechanisms of their resolution are important. Identifying the peculiarities of the development of conflicts in business structures indicates their complexity and variability over time.

In a business environment, conflicts can arise for a variety of reasons, such as misunderstandings, competition, differences in goals and values, limited resources, and many other factors. These conflicts can have both positive and negative effects on business structures, depending on how they are resolved and how they are used. Successful resolution of conflicts in business requires not only the skills of managing internal relationships, but also the ability to work with stakeholders, take into account their interests and ensure interaction based on mutual understanding and trust.

To achieve the set goals, the author conducts an empirical study of the use of psychological conflict resolution technologies in the business environment and analyzes their effectiveness. The obtained results enable the author to draw conclusions and develop practical recommendations.

The conclusions and recommendations of the work are aimed at improving the use of psychological technologies to resolve conflicts in the business environment. The developed recommendations can be used as a practical tool for organizations, helping to increase the effectiveness of resolving conflict situations and improving the organizational climate.

Keywords: *conflict resolution technologies, business environment, behavioral strategies, work of a psychologist, psychological technologies*

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ..... 12
1.1 Врегулювання конфлікту як предмет науково-психологічного аналізу..... 12
1.2 Особливості використання технологій врегулювання конфлікту у бізнес-середовищі 23
1.3. Психологічні механізми врегулювання конфліктів в бізнес-організаціях 29
Висновки до першого розділу..... 34
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВРЕГУЛЮВАННЯ 36
КОНФЛІКТІВ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ 36
2.1 Врегулювання конфліктів як процес психологічного впливу на працівників бізнес-структур..... 36
2.2 Моделювання стратегії поведінки співробітників у конфліктах..... 42
2.3 Психологічні технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.. 49
Висновки до другого розділу 57
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ..... 59
3.1. Діагностика конфліктних стосунків в умовах бізнесу 59
3.2 Зміст роботи психолога щодо практичної реалізації технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі 74
3.3 Аналіз результатів емпіричного дослідження..... 78
3.4 Практичні рекомендації щодо впровадження психологічної технології врегулювання конфліктних взаємовідносин в бізнес-середовищі 87
Висновки до третього розділу..... 89
ВИСНОВКИ..... 91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 94
ДОДАТКИ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конфлікти, виявляючись у всіх сферах життєдіяльності людини та суспільства, завжди були невід'ємною складовою та джерелом суспільного розвитку. Участь у конфлікті спонукає людину до переосмислення власного світогляду, перетворення існуючої дійсності. У зв’язку з цим природа конфлікту стала об'єктом пильної уваги вчених вже на ранніх етапах розвитку наукової думки. Ще філософи Стародавнього Китаю (Конфуцій, Мо Цзи), Стародавньої Греції (Геракліт, Платон, Сократ, Аристотель, Демокрит) та Стародавнього Риму (Цицерон, Сенека) розглядали зміст цього феномену в контексті його соціальної сутності. Засуджуючи або виправдовуючи певні концепти конфлікту, мислителі досліджували його сутність як абстрактну філософську категорію, але як важливий атрибут суспільної та політичної реальності

У сучасному світі, де взаємодія та спілкування є невід'ємними складовими повсякденного життя, конфлікти неминуче виникають. Конфліктні ситуації можуть з’являтися в різних сферах життєдіяльності людей: в родині, на роботі, в освітньому середовищі, в громадських відносинах. Вони можуть виникати через розбіжності в поглядах, цінностях, інтересах, непорозуміння.

Тому технології врегулювання конфліктів набувають все більшої актуальності та значущості. Завдяки їх використанню здійснюється вивчення психологічних аспектів конфліктів, їх вирішення та управління ними, підвищується якість взаємовідносин у різних сферах життя.

Технології врегулювання конфліктів включають набір стратегій, методів і прийомів, спрямованих на зменшення напруги, забезпечення взаєморозуміння сторін та досягнення конструктивного вирішення протиріч.

Застосування технологій врегулювання конфлікту відкриває широкі можливості для розуміння природи конфліктів, їх впливу на людей та суспільство, а також для вибору ефективних методів їх вирішення та

управління. Використання цих технологій дозволяє розвивати нові техніки спілкування, навички медіації, розв'язувати конфлікти з позицій конструктивних підходів, сприяючи, тим самим, покращенню якості стосунків і гармонізації суспільства.

Аналіз останніх публікацій свідчить, що вивченню конфліктів і конфліктної поведінки людей приділяли увагу представники всіх наукових шкіл, представлених у західній психології: психоаналізу (З. Фрейд, К. Хорні, А. Адлер, Е. Фромм), біхевіоризму (А. Бандура, А. Басс), інтеракціонізму (Д .Мід), гештальтпсихології (К. Левін), соціометричного напряму (Я. Морено).

Проте проблема використання технологій врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі недостатньою мірою досліджувалась в психологічній науці, що підтверджує актуальність обраної теми магістерської дисертації.

Об'єкт дослідження – конфлікти у бізнес-середовищі.

Предмет дослідження – технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.

Мета дослідження – теоретично проаналізувати та емпірично дослідити психологічні особливості використання технологій врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні з**авдання дослідження:**

- розглянути технології врегулювання конфлікту як предмет науково-психологічного аналізу;
- виявити психологічні особливості розвитку конфлікту в бізнес-структурах;
- з’ясувати психологічні механізми врегулювання конфліктів в бізнес середовищі;
- здійснити емпіричне дослідження використання психологічної технології врегулювання конфлікту в бізнес-середовищі, довести їх ефективність;

– розробити практичні рекомендації щодо впровадження психологічної технології врегулювання конфліктних взаємовідносин в бізнес-середовищі.

Гіпотеза дослідження. Якщо запровадити в бізнес-організації психологічні технології врегулювання конфліктів, то їх використання сприятиме зниженню рівня конфліктності працівників, покращенню міжособистісних відносин в організації, збільшенню продуктивності праці та підвищенню успішності загального розвитку бізнесу.

Дана гіпотеза базується на припущенні, що застосування психологічних форм і методів врегулювання конфліктів, таких як тренінги з комунікаційних навичок, технік активного слухання, розвитку емоційної стійкості та конструктивного вирішення конфліктів, може створити сприятливі умови для врегулювання конфліктних ситуацій в бізнес-середовищі. Психолог, застосовуючи ці технології, може сприяти налагодженню психологічного клімату в колективі. зменшенню напруження та невпевненості співробітників, а також забезпечити позитивний вплив на командний дух і співпрацю в колективі.

Для перевірки гіпотези і вирішення поставлених завдань застосовувався комплекс теоретичних та емпіричних **методів дослідження:**

– *теоретичні*: аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування і конкретизація, систематизація і класифікація, інтерпретація даних і узагальнення – для з’ясування стану розробленості предмета дослідження;;
– *емпіричні*: анкетування, тестування, опитування, спостереження; бесіда; констатувальний та формувальний експерименти.
– *методи математичної статистики*: обробка результатів дослідження відбувалась за допомогою математико-статистичних методів кількісного аналізу.

Для досягнення цілей дослідження застосовувався комплекс психодіагностичних методик: Методика К. Томаса діагностики схильності

особистості до конфліктної поведінки, Методика діагностики маніпулятивних відносин (за шкалою Банта), Методика «Шкала психосоціального стресу» Л .Рідер, Експрес-діагностика стану стресу Шрайнера або Авторська анкета «Визначення задоволеності персоналу організацій». Поставити ініціали дослідників.

Емпірична база дослідження. Дослідження проводилося на базі Київського обласного центру соціально-психологічної допомоги. Вибірку емпіричного дослідження складали 60 осіб.

Теоретичне значення дослідження технологій врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі полягає в розширенні наукових знань у галузі психології організацій та управління. Аналіз психологічних механізмів вирішення конфліктів у бізнесі дозволяє збагатити теоретичний арсенал психологів і менеджерів з питань управління міжособистісними відносинами та комунікацією в організаціях. Розуміння особливостей конфліктних ситуацій у бізнесі допомагає вдосконалювати теоретичні моделі організаційної поведінки та розробляти нові стратегії управління конфліктами.

Наукова новизна дослідження полягає у вивченні та впровадженні психологічних технологій і механізмів врегулювання конфліктів у специфічних умовах бізнес-середовища. Аналіз впливу психологічних інструментів на вирішення конфліктів в організаціях сприяє вдосконаленню процесів комунікативної взаємодії та співпраці у бізнесі.

Практична значущість дослідження. Організації стикаються з різноманітними конфліктами, які можуть виникнути через різницю у поглядах, інтересах, цілях та особистих характеристиках співробітників чи між різними бізнес-структурами. Вирішення конфліктів має безпосереднє вплив на ефективність роботи організації, сприяючи покращенню робочого клімату та забезпеченню сприятливих умов для розвитку бізнесу .

Практичну значущість доопрацювати

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (вказати кількість найменувань). Загальний обсяг роботи – 102 сторінки, 13 таблиць, 8 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Врегулювання конфлікту як предмет науково-психологічного аналізу

Сучасне суспільство характеризується підвищеною стресогенністю та соціально-психологічною напруженістю. Як наслідок цього актуалізувалася проблема різноманітних конфліктів, що зачіпають всі сфери життєдіяльності та соціальні інститути. Незважаючи на велику кількість психологічної інформації та широку її доступність, далеко не всі суб'єкти міжособистісних взаємодій її вивчають і застосовують на практиці, а також недооцінюють роль превентивних психологічних заходів щодо запобігання розвитку різних негативних рис особистості [7, с.44].

Категорія «конфлікт» і типологія конфліктів є предметом дослідження багатьох наук, не тільки гуманітарних. У одному з міждисциплінарних оглядів робіт із дослідження конфліктів виділяються 11 сфер наукового знання, що вивчають це явище: психологія, соціологія, політологія, історія, філософія, мистецтвознавство, педагогіка, правознавство, соціобіологія, математика, військові науки.

Теоретичний аналіз робіт, присвячених вивченню даної проблеми, дозволяє відзначити, що більшість дослідників [1; 16; 54], сходиться у визначенні міжособистісного конфлікту, розуміючи його як ситуацію зіткнення для людей у процесі їхнього безпосереднього спілкування, що викликається суперечливими поглядами, способами поведінки, установками людей умовах прагнення їх до досягнення будь-якої мети [15, с. 50].

Численні визначення конфлікту, сформульовані як і у психологічних, так і у соціологічних дослідженнях, зазвичай, використовують термінологію «протистояння, протиріччя, протидія, протиборство» [43, с. 87].

Можна навести такі дефініції:

- «ситуація, коли сторони взаємодії переслідують якісь свої цілі, які суперечать чи взаємно виключають одне одного» [39];

- «таке відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або тверджень (думок, поглядів, оцінок)» [47].

Погляди психологів та соціологів на конфлікт далеко не завжди збігаються. Скажімо, у психології прийнято виділяти внутрішньо-особистісні конфлікти, пов'язані зі зіткненням мотивів і спонукань самої людини (наприклад, між «хочу» і «мабуть»; «хочу» і «хочу»; «хочу» і «не можу» тощо). Поки в полі внутрішньої конфронтації не з'явився інший суб'єкт, а внутрішнє протиріччя не вилилося у відношенні з іншою особою, такий конфлікт не виходить за межі вивчення психологічних наук і радше цікавий не для соціальної психології, а виключно для психології особистості.

Будучи явищем соціальним, особливий інтерес дослідженню проблеми конфлікту виявляють соціологи та психології. Так, представник німецької школи соціології Г. Зіммель, досліджуючи різноманітні форми соціальної взаємодії, як одну з таких форм виділяє конфлікт. Згідно з позицією даного дослідника [84], саме конфлікт об'єктивно є найважливішою формою суспільного розвитку.

Психологи ж, досліджуючи проблему конфлікту, насамперед, звертаються до вивчення його як психологічного феномена. При цьому дослідники звертають увагу на той факт, що конфлікт – це не що інше, як досить яскраво емоційно забарвлений спосіб вирішення суперечностей, що передбачають активність суб'єктів взаємодії.

Прокоментуємо зроблений висновок деякими визначеннями поняття «конфлікт» як:

– протиріччя, яке важко розв'язати і яке пов'язане з гострими емоційними переживаннями [85];
– біполярне явище – протистояння двох початків, що виявляється в активності сторін (суб'єктів конфлікту), спрямованої на подолання протиріч [69];

– як протиріччя, що актуалізувалося, протистоять цінності, установки, мотиви визначає конфлікт Л. Шморгун [68].

Подібної точки зору дотримується і І. Русинка, розглядаючи конфлікт як е найважливіший бік взаємодії людей у суспільстві, і, як наслідок – «форму відносин між потенційними чи актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протистоїть цінностями та нормами, інтересами та потребами» [54, с. 32];

О.Темченко [57] визначає конфлікт як процес, розвиток дій сторін на шляху пошуку коштів для збалансованості, досягнення згоди та співробітництва [57].

Узагальнюючи вище наведені визначення поняття «конфлікт», можна дійти до висновку, що конфлікт – це таке відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиборством з урахуванням протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи думок, поглядів, оцінок.

Виділяючи як основну причину виникнення конфлікту проблемну ситуацію, вчені роблять спробу дослідити і такі його структурні складові, як: конфліктна ситуація та конфліктна взаємодія; сторони (учасники) конфлікту, умови протікання конфлікту, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту та наслідки конфліктних дій [52, с. 98].

Інтерес вчених до вивчення даних приватних характеристик конфлікту можна пояснити тим, що протиріччя, проблемні ситуації, що є відправною точкою конфліктної ситуацією, не завжди призводять до її виникнення, трансформуються безпосередньо в конфлікт. Як встановлено дослідниками, конфлікт виникає лише у ситуації явної та гострої несумісності інтересів та потреб суб'єктів.

Першим ученим, хто звернув увагу на цей бік конфлікту, був Р. Дарендорф [77]. Надалі цю особливість конфлікту докладно досліджує Л. Скібіцька [55], роблячи висновок про можливий позитивний ефект конфліктної ситуації для розвитку суб'єкта у разі, якщо протиріччя до конфлікту як такого не наводять і

його учасники знаходять у собі сили вдатися до ефективного, безконфліктного взаємодії і з позитивним ефектом вирішити всі проблеми.

Не випадково що ще однією стороною проблеми конфлікту, що об'єктивно привертає увагу інтерес дослідників, є проблема попередження та ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

До вивчення психологічних механізмів поведінки людини у конфліктних ситуаціях звернувся ще З. Фрейд [62, с. 76], який спробував пояснити конфлікт з позицій специфіки функціонування психіки людини. Розглядаючи психіку як синтез таких структурних складових, як «Его», «Ід» і «Суперего», дослідник робить висновок про те, що сутність конфлікту зводиться до типової для людини від народження суперечливості психіки, а саме до об'єктивно існуючого конфлікту свідомого та несвідомого. Інакше кажучи, з погляду З. Фрейда, конфліктність є вродженою якістю людини. Якщо ж спостерігається обтяжена соціальна ситуація розвитку дитини на сім'ї – його конфліктність трансформується на агресивність.

Швейцарський психіатр, Карл Густав Юнг, один із основоположників глибинної психології та аналітичної психології, вважав, на противагу фрейдівській концепції, що основою душевного життя людини є не статевий потяг, а релігійна потреба, що відкриває нам інші грані у сфері розуміння глибинних причин конфлікту. К. Юнг тлумачив розвиток культури та людини як хворобливий процес придушення інстинктивної природи людей, що полягає у трагічному розриві між природою та культурою, що створює універсальний людський невроз, який значно ускладнюється у міру прогресування культури та деградації природи [62, с.98].

Психоаналітик Ерік Хомбургер Еріксон песимістично забарвленому психоаналітичному уявленню про людину, що роздирається протиріччями і конфліктами, протиставляє ідею про те, що кожна особиста і соціальна криза є своєрідним викликом, що приводить індивіда до особистісного зростання і подолання життєвих перешкод. У книзі «Дитинство і суспільство» він виділив у

загальному життєвому циклі вісім психосоціальних стадій, кожна з яких супроводжується кризою.

Перша стадія визначається ним як «довіра та недовіра». Зазвичай вона охоплює перший рік життя. У цей період, вважає Е. Еріксон, розвивається параметр соціальної взаємодії, позитивним полюсом якого є довіра, а негативним – недовіра [30, с. 65].

Друга стадія – «самостійність і нерішучість» – охоплює другий та третій роки життя індивіда. У цей період у індивіда розвивається здатність самостійно реалізовувати свої фізіологічні, моторні здібності (ходити, відчиняти двері, харчуватися). Якщо на даному етапі вихователі виявляють нервозність по відношенню до дитини, надмірно обмежують її у розвитку самостійності, роблять за неї «все», лають за дріб'язкові провини, то у дитини закріплюється почуття невпевненості, почуття сорому, що в подальшому проектується на підліткове, доросле життя, приводячи до внутрішньо-особистісних конфліктів, які проєктуються на міжособистісні відносини і т.д.

Третя стадія – «підприємливість та почуття провини» – охоплює вік від чотирьох до п'яти років. Діти, яким надано ініціативу у виборі моторної діяльності, виробляють та закріплюють підприємливість. Закріплює її та готовність батьків відповідати на запитання дитини (інтелектуальна підприємливість) і не заважати їй, фантазувати та починати ігри. Але якщо батьки показують дитині, що її моторна діяльність шкідлива і небажана, що питання його настирливі, а ігри безглузді, він починає почуватися винним і забирає це почуття провини на подальші стадії життя.

Четверта стадія – «вмілість та неповноцінність» – триває від шести до одинадцяти років. За психоаналізом це латентний період. У цьому віці у індивіда розвивається дедукція, здатність до організованих та регламентованих занять. Е. Еріксон стверджує, що психосоціальний характер цієї стадії зводиться до вмілості з одного боку та неповноцінності з іншого. Винахідливість – сутність цієї стадії, і якщо вона пригнічується, виникає конфлікт, що призводить до почуття неповноцінності. У цій стадії взаємодія

індивіда зводиться як до взаємин із батьками та близькими людьми, у цій стадії нею виходить вплив соціальних інститутів (школа), що розширює рамки фрейдистського підходу, що концентрує свою увагу виключно на батьках. Неуспішність у школі та незадоволення цим батьків знову ж таки закріплюють почуття неповноцінності. Або, навпаки, грамотний психолог-учитель побачить особливість у дитині, приховану в кожній людині, сприятиме її розкриттю, що викличе формування «вмілості» у дитини [30, с. 87].

П'ята стадія – «ідентифікація особистості та плутанина ролей» – так звана підліткова криза. Припадає на дванадцять – вісімнадцять років. На відміну від попередніх стадій вплив батьків виявляється більш непрямим. Якщо завдяки батькам підліток вже виробив довіру, самостійність, заповзятливість та вміння, то шанси його на ідентифікацію, тобто на впізнання власної індивідуальності, значно збільшуються. Тому підготовка до всебічної психосоціальної ідентифікації у підлітковому віці має починатися, по суті, з народження. Якщо індивід не зміг себе ідентифікувати і визначити своє «Я», в яке входить певний набір ролей, стійкі цінності та інше, то починає відбуватися плутанина ролей, що призводить до нерозуміння індивідом, до якого середовища він належить і яка у нього роль. Така плутанина нерідко спостерігається у підлітків із девіантною поведінкою (малолітня злочинність, проституція, наркоманія, алкоголізм та ін.).

Як правило, несамоідентифікований індивід має фрагментарне уявлення. Однак той, хто в підлітковому віці не набуває ясного уявлення про свою особистість, ще не приречений залишатися неприкаяним до кінця життя. А той, хто впізнав своє «Я» ще підлітком, обов'язково стикатиметься на життєвому шляху з фактами, що суперечать або навіть загрозливі уявленню про себе, що склалося в нього.

Шоста стадія – «близькість та самотність» – триває від кінця юності до початку середнього віку. Близькість Еріксон трактується як «+», самотність як «-». Під близькістю він розуміє не лише фізичну близькість, а й соціальну активність, здатність ділитися з людиною всім істотним, не боячись втратити

при цьому себе, не бути підозрілою, здатність «віддавати» себе людині, що говорить про розвиток особистості. Так само, як у разі ідентифікації, соціальні умови можуть полегшувати чи ускладнювати досягнення близькості. Не здатність реалізувати «близькість» призводить до самотності [34, с. 98].

Сьома стадія – «загальнолюдяність і самопоглиненість». Властива зрілому віці. Це два полюси на шкалі. Перше є прагнення соціального, прагнення турботі про людей, майбутніх поколіннях. Друге полягає у прагненні до реалізації власного комфорту та спокою.

І, нарешті, остання, восьма стадія – «цілісність і безнадійність». Основна робота життя закінчилася. Поворот погляду в минуле і здатність оцінити пройдене життя як цілісне і ні про що не шкодувати, або прагнення забути, завуалювати у своїй свідомості втрачені моменти в житті, якщо є сила усвідомити минулі промахи, побачити ланцюг втрачених можливостей, які реалізовувати спочатку вже просто неможливо – момент безнадійності.

Важливим узагальненням Е. Еріксона є думка про те, що на кожному етапі життя потрібно уникати конфліктів, і адекватно й конструктивно вирішувати їх.

Якщо представники психосоціального підходу розглядають конфлікт як неминуче протиставлення, зіткнення внутрішнього із зовнішнім, індивіда з групою, індивіда з соціумом, точніше буде сказати його внутрішніх бажань, потягів із зовнішніми рамками, межами, які не допускають з метою «нікого» загального блага їх реалізації, то представники інтра-психічного підходу стверджують, що ці сили, суть не внутрішнє і зовнішнє, а виключно внутрішнє, що є невід'ємною складовою самої особистості.

Отто Ранк, Андраш Ангьял та Девід Бейкан констатували, що конфлікт починається і розгортається в душі окремої особистості і не залежить від соціального. На наш погляд, найбільший інтерес представляє концепція Отто Ранка – філософа, психолога, історика мистецтв. Він розпочинав свою професійну діяльність разом із Фрейдом і зробив великий внесок у розвиток психоаналітичних ідей [32, с.76].

Основна ідея О. Ранка ґрунтується на дихотомії страху перед життям чи смертю, у центрі якої індивід. Життя у О. Ранка це індивідуалізація, смерть залежність, злиття. Таким чином, конфлікт будується на страхах ядра особистості бути індивідуальністю, окремим або бути у злитті зі світом, оточуючими людьми, суспільством. Іншою важливою характеристикою ядра, що супроводжує страх життя і страх смерті, є «Воля». «Воля» в теорії Ранка – це щось, аналогічне «Его» в теорії Фрейда або «Я», на думку якого «Его» – це набір переважно неусвідомлюваних захисних стратегій, що забезпечують максимум задоволення інстинктів при мінімізації покарання та вини.

Поняття «Волі» у О. Ранка, навпаки, співвідноситься з таким почуттям того, хто ти і який ти, яке в найбільш розвиненому вигляді зовсім не є захисним. Воля закладає основи для редукції обох страхів: страху життя та страху смерті. Найяскравіша відмінність між цими двома поняттями «Воля» і «Его» зводиться до того що, що «Воля» у концепції Ранка, на відміну фрейдівського поняття, функціонує лише на рівні свідомості. Там людина і намагається вирішити існуючий конфлікт. Якщо представники психосоціального та інтра-психологічного підходів розглядають конфлікт особистості як конфлікт внутрішнього із зовнішнім (психосоціальний підхід), або як виключно внутрішнього (інтра-психічний підхід), то ситуаційний підхід виходить у розумінні конфлікту як певної форми відповіді індивіда на зовнішню, конкретну ситуацію. Домінантою стає зовнішнє по відношенню до внутрішнього [32, с. 67].

Найбільшу популярність у розробці ситуаційного напряму здобули роботи американських учених: антрополога, психолога Джона Доларда, психолога, антрополога, філософа Леонарда Вільяма Дуба, психолога Ніла Елгара Міллера та психолога Альберта Бандури, у яких конфліктна поведінка індивіда визначається конкретною ситуацією. Аналіз конкретної ситуації дозволяє встановити джерела конфліктної взаємодії. Ключ до поведінки людини слід шукати у зовнішніх факторах, умовах.

Американський психолог, конфліктолог Лі Росс, співавтор книги «Особистість і ситуація: перспективи соціальної психології», пише: «Я не сказав би, що не існує стійких рис характеру людини, які вносять свій внесок у моральну чи аморальну поведінку, але їх існування переважують обставини: де людина перебуває, коли, з ким» [79].

Показовим буде з цього приводу експеримент, який і належить безпосередньо до конфліктам, але показує вплив умов на поведінку індивіда, проведений американським студентом психологічного відділення університету Міннесоти Карні Лендисом. Він виявив, що сімдесят один відсоток піддослідних виявив готовність відрізати голову щура, якщо на цьому наполягав експериментатор.

Психолог Д. Догерті повідомив про те, що йому вдавалося змусити піддослідних здійснювати найдивніші дії просто тому, що він, коли висловлював свої вимоги, був одягнений в білий халат: «Будь ласка, встаньте на голову»; «Будь ласка, закрийте одне око і йдіть задом»; «Будь ласка, лизніть шибку» [78].

Значний внесок у розробку досліджуваної проблеми зробив відомий у психології необіхевіорист Бересс Фредерік Скіннер. Він відомий своїми експериментами над тваринами, у яких виявив велике значення заохочень та підкріплень у формуванні поведінки. Використовуючи різні фактори навколишнього середовища, такі як їжа, штучно створені важелі, він продемонстрував, що вважалося раніше незалежним відгуком з боку суб'єкта, насправді є умовним рефлексом, і тим самим поставив під сумнів поняття свободи волі [].

Більшу частину своєї наукової кар'єри він присвятив створеній їм системі під назвою «оперантне навчання», яка є певними способами, за допомогою яких людина завдяки позитивному підкріпленню рефлексів може формувати поведінку інших людей та тварин. Б. Скіннер стверджував, що мислення, іменоване на той час менталізмом, не існує і що психологія повинна зосередити всю свою увагу на вивченні поведінки живих організмів. Психологія мислення

має поступитися місцем психології поведінки. ЇЇ соціальним ідеалом було суспільство, кероване психологами-біхевіористами, які за допомогою «оперантного навчання» виробляли б у людей умовні рефлекси, перетворюючи їх на доброчесних роботів [83].

Дослідження Б. Скіннера та зроблені ним висновки про механістичну природу поведінки індивідів піддавалися суворій критиці, проте ці експерименти не слід недооцінювати, у сучасному технологічному столітті, столітті телебачення та реклами, результати його наукових експериментів успішно використовуються та «живуть» на благо «споживчого щастя» його жителів [83].

Представник когнітивістського підходу, німецько-американський психолог Курт Левін у своїй книзі «Вирішення соціальних конфліктів» здійснив новий поворот у дослідженні психології конфліктів. На відміну від «ситуаціаністів» – біхевіористів він розумів вплив середовища інакше. Якщо психоаналіз розглядав інтрапсихічні, внутрішні чинники як головні у регуляції поведінки, а біхевіоризм віддавав пріоритет ситуативним, зовнішнім, то Левін фактично об'єднав їх, надавши «зовнішнім» (об'єктивним у трактуванні біхевіоризму) факторам «внутрішній» [80].

Поведінка індивіда визначає не конкретна ситуація, як вона описана «об'єктивно», бо як вона сприймається і розуміється суб'єктом ситуації у його переживанні. Якщо в індивіда є знання, вміння і навички поведінки в конфлікті, то він діятиме не тільки «чисто механічно» відповідно до тих умов, в яких він опинився, але аналізуватиме, намагатиметься застосовувати свої знання для виходу з конфліктної ситуації. Індивіди – не просто машини, що механічно реагують на внутрішні фактори або зовнішні події; розуму людини є щось більше, ніж інформація, що надходить ззовні.

Когнітивний підхід здебільшого полягає у прагненні зрозуміти, яким чином людина розшифровує інформацію про дійсність та організує її, щоб приймати рішення чи вирішувати нагальні завдання. Знання структурних компонентів конфліктостійкості (емоційного, вольового, пізнавального та

поведінкового) допоможе розвинути необхідні особистісні якості. При високій конфліктостійкості людина діятиме психологічно грамотно в проблемних ситуаціях, не доводитиме справу до конфлікту, вона зможе оптимізувати взаємодію з опонентом при виниклому конфлікті, не дозволить потурати посиленню ситуації, а, навпаки, допоможе конструктивно вирішити розбіжності [80].

Низька конфліктостійкість, навпаки, одна із особистісних причин конфліктів. В. Петрінко велику увагу приділяє розгляду конфліктогенної особистості як володаря певного стилю поведінки, що веде до конфлікту. На його думку, конфліктна поведінка «веде до деструктивних наслідків для обох сторін» [51, с. 84]. Він виділяє п'ять стилів поведінки у конфлікті:

- суперник,
- проблемно-вирішальний,
- поступальний,
- уникаючий,
- бездіяльність.

При цьому робиться застереження, що стиль поведінки не є типом особистості (виняток становлять лише акцентуйовані особистості) [там же, с. 85-86].

Отже, провівши аналіз класичних наукових психологічних підходів у галузі розуміння психології конфлікту, ми приходимо до висновку, що у розумінні психології конфлікту, класичних шкіл немає однозначної відповіді на питання, що є центральним у психології конфлікту. Одні, як бачимо, стверджують, що це внутрішньо у людині, енергія чи індивідуальність, інші бачать центральним компонентом ситуацію, довкілля, третій розум.

Технологія врегулювання конфлікту є ключовим аспектом в управлінні міжособистісними взаєминами та взаємодією в організаційному середовищі. Вона дозволяє створювати сприятливий клімат для співпраці, забезпечуючи конструктивне вирішення розбіжностей та сприяючи розвитку та зростанню як індивідів, так і організацій в цілому. Цей предмет заслуговує подальших

наукових досліджень, спрямованих на розкриття його складності та глибини з метою забезпечення більш ефективних стратегій врегулювання конфліктних ситуацій у різних соціальних та професійних контекстах [58, с. 10].

Таким чином, кожна з викладених концепцій відображає різні сторони психології конфлікту в соціумі, але цілісне сприйняття досліджуваного феномена неможливе без інтеграції накопичених знань, їх «скріплення» для всебічного розуміння внутрішнього і зовнішнього в психології конфлікту

1.2 Особливості використання технологій врегулювання конфлікту у бізнес-середовищі

У світі сучасного бізнесу конфлікти є невід'ємною частиною внутрішньої динаміки та взаємодії в організаціях. Бізнес-структури стикаються з різноманітними викликами, такими як конкуренція, обмежені ресурси, ринкові турбулентності та швидке технологічне розвиток. Ці фактори часто призводять до виникнення конфліктних ситуацій, які можуть впливати на ефективність роботи бізнесу та взаємини між його учасниками.

Розуміння особливостей конфліктів в бізнес-структурах стає важливим завданням для керівників, менеджерів та співробітників. У цьому контексті, аналіз причин, які спричиняють конфлікти в бізнесі, їх вплив на процеси виробництва, комунікації та співпраці може допомогти розробити ефективні стратегії управління конфліктами та підвищити продуктивність організації [60, с. 98].

Аналіз основних причин і характеристик виникнення корпоративних конфліктів дозволяє розрізнити внутрішні та зовнішні аспекти цієї проблеми. Тому можна логічно розділити існуючі види конфліктів у бізнес-структурах на зовнішні та внутрішні. Навіть якщо цей розподіл є формальним (оскільки однозначно визначити, чи можна віднести конфлікт до зовнішнього чи внутрішнього, не завжди можливо через тісну взаємодію зовнішніх та внутрішніх аспектів корпоративних відносин), він може послужити основою

для розробки адміністративно-організаційної моделі запобігання та уникнення конфліктів у бізнес-структурах, що відрізняється високою ступенем універсальності.

Причини виникнення конфліктів у колективі підприємства лежать у неправильній організації діяльності підприємства та управління з боку керівництва. Їх список може зайняти чимало місця, виділимо основні з них:

- неправильний підбір та розстановка персоналу, відсутність сумісності між членами колективу;
- відсутність чи розмитість цілей підприємства, їх систематична заміна;
- на підприємстві не створено систему цінностей, відсутня корпоративна культура;
- відсутність чітко описаної структури підприємства, системи підпорядкованості, багатовладдя, описаних та доведених посадових обов'язків співробітників;
- низька оплата праці чи слабка соціальна захищеність;
- відсутність системи мотивації співробітників для досягнення запланованих показників;
- слабка трудова дисципліна для підприємства чи поєднання низької дисципліни керівника із високим вимогливістю до підлеглим
- відсутність системи делегування повноважень підлеглим разом із системою контролю за виконанням посадових обов'язків співробітниками і виконання ними поставлених завдань;
- нерівномірне навантаження співробітників, при «зрівнялівці» в оплаті праці;
- нерівномірність критеріїв оцінки за досягнуті результати, невірний ухил контролю за виконанням співробітниками посадових обов'язків (наявність улюбленців);
- сформована система неформальних відносин між співробітниками;
- низька поінформованість про стан справ у підприємства всіх рівнях підпорядкованості, рідкісна оцінка керівником досягнутих результатів і

внеску кожного у спільну справу підприємства, відсутність духу підприємства;

– агресивний стиль керівництва [60, с.39].

Управляти – це означає командувати людьми, підпорядковувати в явній формі. Ефективно керувати – означає створити таку обстановку, у якій із необхідністю буде отримано запланований результат.

Конфліктна ситуація характеризується наявністю наступних елементів:

– учасники конфлікту (опоненти) зі своїми несхожими цілями і
– об'єкт (предмет) конфлікту [63, с. 56].

Конфлікт це серйозна суперечність плюс інцидент.

Конфліктна ситуація може існувати, не переходячи в стадію інциденту, але інцидент, як правило, не може розпочатися без конфліктної ситуації, за винятком випадків, коли суперечність назріла в іншому місці, а тут знайшло вихід.

У трудовому колективі конфлікти можуть бути внутрішні та зовнішні. У конфлікту може бути чотири фази: доконфліктний період; сам конфлікт; криза та вирішення конфліктної ситуації (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Динаміка розвитку конфлікту в бізнес-структурах

1**. Початок конфлікту**	
Причини конфлікту	різниці у цілях, вартостях, очікуваннях; конкуренція за ресурси; непорозуміння в комунікації тощо.
Зауваження проблем	виявлення непорозумінь, незадоволення сторонами конфлікту.
2.Ескалація конфлікту:	
Зростання напруги	загострення суперечок, збільшення ворожнечі, активізація конфліктних дій.
Поглиблення непорозумінь	усування спроб звільнення напруги, збільшення ворожості, збільшення кількості конфліктних ситуацій
Загострення	активізація конфліктних дій, зростання числа

боротьби	учасників, залучення нових ресурсів у конфлікт.
Розпалювання конфлікту	висловлення загроз, агресивні дії, поширення конфлікту на нові сфери діяльності
3**. Кульмінація конфлікту**	
Загострення суперечок	конфлікт стає настільки великим та складним, що стає важко управляти ним.
Найбільші конфліктні події	конфліктні ситуації доходять до критичної точки, можливі великі збитки для сторін конфлікту
4**. Врегулювання конфлікту**	
Можливі шляхи розв'язання	переговори, пошук компромісів, медіація, арбітраж, судове вирішення.
Ухвалення рішення	узгодження умов, з якими сторони готові погодитися, заключення угоди, реорганізація бізнес-структур.
5. Завершення конфлікту	
Узгодження	обидві сторони погоджуються з рішенням та припиняють конфліктні дії.
Настання наслідків	відновлення нормальних відносин, зміни в структурі або стратегії бізнесу, навчання наслідкам та уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Стадії йдуть саме в цій послідовності одна за одною, але можливі зміни черговості, внаслідок того, що конфлікт може не вирішитися, а перейти в приховану форму, або ж бути вирішений на ранній стадії, до досягнення кризи. Як правило, конфлікти між рівними за підпорядкованістю в системі ієрархії можуть відбуватися в різних формах – від ворожості у стосунках до скандалів та бійок чи «в'язання ланцюга» інтриг, прихованої боротьби [68, с. 75].

Антагоністичний конфлікт безкомпромісний, розвивається за принципом «все чи нічого». Його дозвіл можливий лише при відмові всіх опонентів від своїх цілей на користь одного. Існує і сприятлива форма вирішення конфліктів у вигляді компромісу, коли рівень взаємовідносин дозволяє одній із сторін

прийняти думку іншої сторони та погодитися з її доводами за рахунок її заміни на загальний компромісний інтерес.

Неантагоністичний компромісний конфлікт передбачає можливість пошуку свідомого компромісу між конфліктними цілями, а відтак і компромісу між групами, які намагаються досягти цих цілей.

У конфлікті важливе місце посідає емоційність. Емоційний стан опонентів значною мірою визначають ту стратегію, яку вони обирають у подоланні конфлікту. Учасники конфлікту можуть бути більш менш активними, а також більшою чи меншою мірою відстоювати власні інтереси. Крім того, опоненти можуть прагнути або не прагнути спільних з протилежною стороною дій [6, с. 17].

Виходами з емоційного конфлікту можуть бути:

а) емоційне розрядження опонентів – можливість виплеснути «до дна» своїх емоцій, відкритий вираз своєї думки;

б) шокова терапія, коли різко змінюється предмет конфлікту, умови протікання конфлікту та розведення його сторін.

За умов, коли конфлікт протікає без емоційного забарвлення, він проходить у прихованій формі.

Головне завдання керівника щодо попередження конфлікту – прояснення предмета конфлікту, його учасників, механізмів, закономірностей розвитку, а не активна участь у ньому. У цьому плані керівник повинен звільнитися від чуттєвого сприйняття конфлікту настільки, наскільки це можливо.

Для створення творчої обстановки в колективі підприємства, що дозволяє домогтися виконання поставлених перед підприємством цілей, потрібно постійно знати обстановку в колективі і вміти передбачати і вчасно попередити конфлікти, що виникають, прийняти правильну позицію з точки зору завдань підприємства, визначити шляхи виходу з конфліктної ситуації і домогтися їх неухильного виконання [11, с.153].

Конфлікт можна «заморозити», тобто призупинити. Завершити конфлікт можна інституційним способом (спорт, змагання), а також угодою щодо норм та правил поведінки.

Сама технологія врегулювання конфлікту передбачає чотири етапи психологічної роботи.

Перший етап – вивчення параметрів конфлікту:

- дослідження ступеня гостроти конфлікту;
- визначення стадії розвитку конфлікту;
- визначення основних чинних сил;
- виявлення стереотипів сприйняття та механізмів конфліктної поведінки.

Другий етап вимагає:

- встановити його дійсних учасників;
- вивчити їх властивості;
- виявити їх відносини у передконфліктній фазі;
- виявити основні відмінності інтересів, що призвели до конфлікту;
- дізнатися про наміри учасників та прийнятні для них способи подолання конфлікту;
- розібратися у всіх можливих шляхах подолання конфлікту;
- оцінити тип конфлікту та скласти план дій щодо його вирішення.

Третій етап передбачає:

- створення атмосфери діалогу;
- зниження психологічної напруги;
- рефлексія соціальних та психологічних міфів, забобонів та стереотипів;
- створення опонентів позитивних установок;
- подолання явищ «замкнутості» свідомості;
- освоєння опонентами емпатичного бачення позиції іншого опонента;
- допомогу у створенні договору між опонентами;
- видалення (звільнення) із колективу одного чи обох опонентів.

Четвертий етап технології врегулювання конфлікту включає:

- діалог із колишніми опонентами щодо укладання договору;

- оцінка результатів впливу;
- прийняття рішення про нове вивчення ситуації, якщо цілі недосягнуті [2, с. 105].

У практиці діяльності у сфері бізнесу важливо розуміти, що конфлікт така ж форма взаємодії між людьми, як будь-яка інша.

Слід зауважити, що конфлікт має як негативні, так і позитивні якості. З них і варто виходити, вирішуючи починати конфлікт чи ні, брати участь у вже існуючому конфлікті як опонент чи ні, приймати він функції посередника чи ні.

Отже, конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як конкуренція, розбіжності в інтересах, невідповідність очікуванням чи неправильна комунікація. Врахування особливостей використання технології врегулювання конфліктів у бізнес-структурах є важливим для успішного функціонування організацій. Ефективне управління конфліктами передбачає впевненість у розпізнаванні, аналізі та вирішенні цих ситуацій.

Вибір ефективних технологій управління конфліктами у бізнес-середовищі сприяє покращенню взаємодії між учасниками бізнес-процесів та сприяє стабільному та успішному розвитку організацій у конкурентному середовищі. Раціональне використання стратегій управління конфліктами забезпечує покращення внутрішньої клімату в організації, продуктивність співпраця між співробітниками та психологічно стійке функціонування бізнес-структури.

1.3. Психологічні механізми врегулювання конфліктів в бізнес-організаціях

Зростання інтересу до проблеми психологічних стратегій вирішення конфліктів в управлінні організацією зумовлене прагненням якісного вирішення професійних завдань. Можна припустити, що зміна психологічних стратегій розв'язання конфліктів у сприяє ефективним змінам в управлінні організацією.

Шляхи попередження та вирішення конфліктів у команді також знаходяться у безпосередній залежності від типу конфлікту.

Насамперед зазначимо, що *функціональні конфлікти* — єдиний тип конфліктів, виникнення яких варто заохочувати (що також підтверджується результатами деяких досліджень, наприклад, аналогічна думка висловлюється у роботі [8, с. 78]).

«Врегулювання» продуктивних конфліктів полягає в умінні створити можливість для коректної *дискусії* та донесення будь-якої точки зору будь-якого учасника команди (що можна порівняти з дебатами). При цьому важливо оцінювати цінність самої ідеї, без урахування статусу співробітника та особистого ставлення до нього.

Попередження психологічних конфліктів пов'язане, передусім, із розробкою методів відбору учасників команди. На наш погляд, це завдання може бути виконане за допомогою адаптації методу побудови профілю мотивації колективу — так, можливо *побудова психолого-ціннісного профілю команди*, відповідність якому варто враховувати нарівні з професійними компетенціями при підборі співробітників [23, с. 67].

Врегулювання конфліктів варто проводити за *моделлю «win/win»* — необхідно вислухати кожну з конфліктуючих сторін і визначити найефективнішу стратегію взаємодії учасників конфлікту, наприклад, перевести конфлікт у стан здорової конкуренції, яка, з одного боку, стимулюватиме професійне зростання співробітників. інший – приносити користь всій команді за рахунок збільшення продуктивності роботи колективу.

У разі високого ризику загострення конфлікту та вкрай глибокого рівня ворожості співробітників один до одного варто забезпечити реалізацію *стратегії ухилення* для кожної із сторін. Наприклад, забезпечити формалізацію комунікацій конфліктуючих співробітників (наприклад, звести спілкування до взаємодії виключно в todo-листі) [4, с. 15].

Стимулювання конструктивних конфліктів, які є двигуном прогресивних змін, модернізації суспільної системи, є дуже суттєвою стороною соціального

управління. Це *стратегія мобілізації активності суспільного суб'єкта* під час врегулювання життєво важливих проблем, стратегія розвитку позитивної ініціативи, досягнення оптимального ефекту соціального управління.

Ініціювання певних конфліктів найчастіше використовується з метою нейтралізації інших, більш руйнівних, небезпечних суспільству. Таким чином, деякі конфлікти слід запобігати, а деякі стимулювати.

Регулювання конфлікту є дією керівника суб'єкта з метою пом'якшення, ослаблення чи перекладу їх у інше русло й у інший рівень відносин.

Проблема врегулювання конфлікту це проблема обмеження його негативного впливу на суспільні відносини та переведення в суспільно прийнятні форми розвитку та врегулювання.

Регульований конфлікт є конфлікт контрольований і передбачуваний. Елемент регульованості присутній у будь-якому конфліктному процесі, якщо він так чи інакше включений до механізму соціального управління. У свою чергу, управління конфліктним процесом надає об'єктивно цьому процесу форми, здатні забезпечити мінімізацію неминучих економічних, соціальних, політичних, моральних втрат і, навпаки, максимізувати такого ж набуття, саме тут суть управління конфліктом [8, с. 56].

Процес врегулювання конфлікту як управління їм має свої *етапи.*

Перший етап – початкова дія щодо врегулювання конфлікту його визнання та виявлення як реальності. Теоретичний етап лише передумова, хоч і найважливіша, для практичної дії. Вихідним етапом такої дії, на думку низки конфліктологів, є інституціоналізація конфлікту, що означає визначення правил і норм його функціонування та розвитку.

Другий етап врегулювання конфлікту – це його легітимізація. Вона передбачає визнання конфліктуючими суб'єктами встановлених і правил конфліктної поведінки та дотримання їх. Це також означає, як і суспільство розглядає цей конфлікт як правомірний, а чи не чужий стосовно існуючому суспільному порядку. Легітимізація конфлікту є його інтегрування в визнану

систему громадського порядку, незалежно від того, чи йдеться про політико-правову систему чи про громадянське суспільство.

Інституціоналізація та раціоналізація конфлікту дає можливість спонукати сторони до прийняття навіть невигідних для них пропозицій, але які ведуть до запобігання агресивності у боротьбі та її руйнівних наслідків. Важливим щаблем управління конфліктом, його врегулювання є дію щодо структурування конфліктуючих груп.

Третій етап – структурування групи, що дозволяє виміряти «силовий потенціал» різних складових її елементів та визначити ієрархію у структурі суспільних відносин. Крім того, шляхом структурування соціальних груп, що беруть участь у конфлікті, виявляється реальний стан та взаємовідносини інтересів, а також визначення пріоритетних з них або спільних, на основі врахування яких можливе досягнення згоди та співробітництва [7, с. 34].

Вирішенню завдання врегулювання конфлікту може також бути послідовне ослаблення його шляхом *переведення в інше русло взаємодії протиборчих сторін та на інший рівень.* Наприклад, за рахунок перенесення суспільного конфлікту на рівень індивідуального. Широко використовується також спосіб послаблення гострого соціального конфлікту з урахуванням загальної орієнтації обох сторін на зовнішній їм конфлікт (тактика пошуку «спільного ворога»).

Попередження та врегулювання *організаційного типу конфліктів* пов'язане з *оптимізацією управлінських процесів* у компанії.

Врегулювання організаційних конфліктів можливе за рахунок *розробки чітких алгоритмів дій* співробітників, використання *матриці функціональних обов'язків* і переходу на погодинний тип оплати, з *контролем завдань за допомогою трекер*ів, які надають повний функціонал безкоштовно [15, с. 50].

Автоматизація робочого процесу дозволяє внести ясність та прозорість, нівелюючи ключові причини виникнення організаційних конфліктів.

Основна відповідальність у завданнях попередження та врегулювання конфліктів у команді лежить на менеджері, від дій якого залежить успіх

реалізації поставлених бізнес-цілей та рівень продуктивності учасників команди.

У таблиці 1.2 представлено зведену модель врегулювання кожного типу конфліктів.

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів та механізми їх врегулювання

Тип конфлікту	Механізми врегулювання конфліктів
Функціональні конфлікти	Модерування дискусій; виставлення виважених експертних оцінок або використання методу оцінки стратегічних альтернатив за заздалегідь заданими критеріями
Психологічні конфлікти	Побудова психологічного профілю команди та співвіднесення з ним профілю найманого співробітника
Організаційні конфлікти	Оптимізація управлінських процесів Алгоритмізація дій учасників команди Побудова матриці функціональних обов'язків Використання погодинної оплати з контролем витраченого часу за допомогою трекерів

Процес регулювання конфлікту здійснюється за допомогою різноманітних технологій: інформаційної, комунікативної, соціально-психологічної дії, організаційних прийомів. Ліквідація дефіциту інформації з спірних питань, виключення з інформаційного поля різноманітних спотворених відомостей про позиції та інтереси сторін; усунення чуток про поведінку суб'єктів ці та інші дії щодо інформаційного забезпечення управління суспільною ситуацією мають ефективний вплив на зниження рівня конфліктних взаємин [8, с.45].

Вагома роль належить *комунікативному методу регулювання* конфліктів. Розвиток спілкування формує подібні чи загальні установки, цінності, оцінки, соціальні переживання, нейтралізує вплив емоцій. Вдосконалення організаційного порядку, розумне застосування організаційних методів впливу

на групи та окремих людей (наприклад, врегулювання кадрових питань, використання методів заохочення або покарання за ті чи інші дії) сприяють блокуванню конфліктної ситуації та розвитку відносин співробітництва між людьми та організаціями.

Отже, психологічні механізми врегулювання конфліктів в бізнес-середовищі відіграють важливу роль у забезпеченні успішності та стабільності підприємства. Узагальнення теоретичних положень дозволяє підтвердити, що розуміння психологічних аспектів конфліктів, вміння виявляти їх джерела, а також використання ефективних стратегій управління конфліктами можуть сприяти покращенню взаємин між працівниками та підвищенню ефективності командної роботи.

Висновки до першого розділу

1. Технологія врегулювання конфліктів є складним і багатоаспектним предмет науково-психологічного аналізу. Використання цієї технології вимагає інтеграції знань з різних галузей психології, соціології, менеджменту та інших наукових дисциплін. Теоретичний аналіз показав, що ефективне врегулювання конфліктів передбачає комплексний підхід та використання різноманітних, форм, методів і інструментів.

2. Виявлення особливостей розвитку конфліктів у бізнес-структурах свідчить про їхню складність та мінливість впродовж часу. У бізнес-середовищі конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як непорозуміння, конкуренція, розбіжності в цілях та цінностях, обмежені ресурси та багато інших факторів. Ці конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес-структури, залежно від того, як вони вирішуються та яким чином використовуються. Розуміння особливостей розвитку конфліктів у бізнес-середовищі важливо для розробки ефективних стратегій їхнього вирішення та управління. Успішне врегулювання конфліктів в бізнесі вимагає не лише навичок управління внутрішніми взаєминами, але й уміння працювати

зі стейкхолдерами, враховувати їхні інтереси та забезпечувати взаємодію на основі взаєморозуміння та довіри.

3. Дослідження психологічних механізмів врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі дозволило визначити ключові аспекти та стратегії, які впливають на успішний вирішення конфліктних ситуацій. Психологічні фактори, такі як емоційний інтелект, взаєморозуміння, адаптивність та ефективні комунікаційні навички, виявилися надзвичайно важливими для побудови позитивних взаємин та вирішення конфліктів без шкоди для бізнес-середовища. Успішне врегулювання конфліктів в бізнесі вимагає детального аналізу та розуміння психологічних аспектів, які складають основу конфліктів. Використання психологічних механізмів, таких як емпатія, адаптивність до ситуації, аналіз мотивацій та ефективна комунікація, може сприяти покращенню взаємодії між учасниками бізнес-процесів та забезпечити конструктивне вирішення конфліктних ситуацій. Психологічні технології з управління конфліктами є ключовими інструментами для підтримання позитивного організаційного клімату та сприяє стабільному розвитку бізнес-середовища в умовах сучасного підприємницького світу.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Врегулювання конфліктів як процес психологічного впливу на працівників бізнес-структур

Врегулювання конфліктів – це технологічний аспект управління, а також складний процес психологічного впливу на працівників бізнес-структур. Конфлікти, які виникають в робочому середовищі, можуть впливати на ефективність, задоволеність праці та загальний моральний клімат в організації. У цьому контексті, важливо розглядати процес врегулювання конфліктів як ключовий елемент управління персоналом, спрямований на розвиток конструктивних методів врегулювання та підтримання позитивного психологічного клімату серед працівників.

В сучасному бізнес-середовищі, де різноманітність персоналу та різні підходи до роботи можуть породжувати конфлікти, врегулювання конфліктів стає важливим аспектом управління та формування успішної командної роботи. Цей процес необхідно розглядати як складний *механізм психологічного впливу,* спрямований на забезпечення позитивного розвитку внутрішніх відносин у бізнес-структурах [21, с. 55].

Вирішення конфлікту – це психологічна робота не лише кожної зі сторін, а і всіх учасників, що спрямована на усунення суперечностей, що виникли в групі, які і призвели до протиборства. Дозвіл завжди буде припускати дії обох сторін, спрямовані на певний компроміс, що передбачає перетворення умов, у яких члени групи взаємодіють. Для того, щоб дійти вирішення конфлікту, його учасникам потрібно змінити позиції, яких вони трималися. Часто воно проявляється у зміні певного аспекту чи стосунків протиборчих сторін один до одного.

Технологія управління конфліктами, що включає комплекс організаційних форм, методів, засобів і операцій, зорієнтована на профілактику та конструктивне вирішення конфліктів з урахуванням передумов їх виникнення, форм та способи

їх вирішення. [5, с.303].

Як правило, існують такі результати конфліктів, як:

- врегулювання конфлікту;
- згасання конфлікту;
- усунення конфлікту;
- переростання в інший конфлікт.

У процес врегулювання конфлікту може бути залучена третя сторона для допомоги щодо усунення виниклих між сторонами протиріч.

Згасання конфлікту – це перехід із явної форми у приховану позицію, тобто тимчасове припинення дій обох сторін. Воно зазвичай спричинене втратою інтересів, моральних сил протиборчих сторін чи важливості конфлікту, а також виникнення більш серйозної проблеми [7, с. 70].

Психологічний вплив в регулюванні конфліктів охоплює кілька ключових аспектів.

Перший аспект - це розуміння психології конфліктів, визначення їхніх коренів та етапів розвитку. Здатність аналізувати емоційний фон, який супроводжує конфлікт, та його вплив на психіку працівників є важливою складовою успішного врегулювання. Даний аспект включає кілька ключових моментів, які спрямовані на глибокий аналіз і визначення причин й етапів розвитку конфлікту.

1. Аналіз причин конфлікту

- ідентифікація причин: розуміння того, що лежить в основі конфлікту, дозволяє визначити основні причини, які породжують непорозуміння та напругу. Це може бути конфлікт інтересів, розбіжності у цінностях чи конфлікт особистостей.
- аналіз взаємодії: оцінка взаємодії між особами та взаємовідносинами в колективі. Важливо враховувати різноманітність комунікаційних стилів та інтерпретацію поведінки.

2. Етапи розвитку конфлікту:

- ескалація: початковий етап, коли конфлікт лише формується. Конфліктні

сторони можуть несвідомо поглиблювати свої розбіжності.

- стабілізація: на цьому етапі конфлікт може залишатися на певному рівні напруги або виявляти певний ступінь згладжування.
- врегулювання: здійснення дій для вирішення конфлікту та досягнення конструктивних результатів.
- завершення: кінцевий етап, коли конфлікт розглядається як завершений, і здійснюється аналіз навчальних висновків [1, с. 181].

3. Аналіз емоційного фону:

- виявлення емоцій: розуміння та аналіз емоцій, які виникають учасниками конфлікту, допомагає здійснити адекватний психологічний вплив.
- оцінка впливу: визначення, як емоційний фон впливає на ефективність робочого процесу та загальний психічний стан колективу.

4. Вплив на психіку працівників:

- стресові фактори: розгляд можливих стресових факторів, що виникають внаслідок конфлікту, та їхнього впливу на психічний стан працівників.
- методи психологічного супроводу: застосування методів психологічного супроводу для зняття емоційного напруження та стабілізації психіки працівників.

Враховуючи ці аспекти, організація може розробити ефективні стратегії для врегулювання конфліктів, сприяючи покращенню робочого середовища та забезпечуючи психологічний комфорт співробітників.

Другий аспект – це вибір стратегій психологічного впливу. Якщо ефективно використовувати комунікаційні та міжособистісні навички, можна створити сприятливий психологічний клімат для вирішення конфліктів. Розуміння позитивних та негативних аспектів обраних стратегій грає важливу роль у досягненні успішних результатів [9, с. 77].

Комунікаційні навички, такі як активне слухання та виразна комунікація, грають ключову роль у спілкуванні та вирішенні конфліктів. Ефективне використання цих навичок допомагає створити взаєморозуміння між сторонами, сприяє діалогу та спрощує вирішення конфліктних ситуацій. З іншого боку, вибір

стратегій психологічного впливу важливий для досягнення успішних результатів у вирішенні конфліктів. Розуміння того, як вибрані стратегії можуть впливати на психіку працівників, є ключем до створення сприятливого середовища для розвитку ефективних вирішень.

Таким чином, психологічний вплив у врегулюванні конфліктів має два важливих аспекти: розуміння психології конфліктів та вибір стратегій, що спрямовані на створення конструктивного підходу до вирішення конфліктів у бізнес-структурах [27, с. 44].

Третій аспект врегулювання конфліктів в бізнес-структурах включає визначення психологічних методів, які сприяють ефективному вирішенню конфліктних ситуацій. Застосування психотерапевтичних підходів є однією з ключових стратегій, що дозволяє впливати на емоційний стан працівників та сприяти зниженню рівня конфліктності. Вивчення принципів позитивної психології є ще однією важливою складовою врегулювання конфліктів. Підходи, спрямовані на підсилення позитивних аспектів взаємодії та підтримання конструктивного спілкування, можуть допомогти перетворити конфліктну ситуацію в можливість для розвитку та удосконалення командної праці.

Врахування індивідуальних особливостей працівників є ключовим елементом успішного врегулювання конфліктів. Розуміння особистих характеристик та потреб кожного працівника дозволяє адаптувати психологічні методи врегулювання так, щоб вони відповідали конкретній ситуації та особливостям команди.

Отже, визначення психологічних методів врегулювання конфліктів у бізнес-структурах включає застосування психологічних підходів, вивчення принципів позитивної психології та урахування індивідуальних особливостей працівників для досягнення ефективних та стійких результатів.

Ключовим є також вплив психологічних факторів на результат врегулювання. Розгляд можливостей зміни у психологічних установках та поглядах працівників дозволяє врахувати індивідуальні особливості та створює основу для позитивних змін [25, с. 35].

Важливим аспектом є і психологічна реабілітація після врегулювання конфлікту. Сприяючи психічному відновленню та зміцненню психологічного стану працівників, можна забезпечити стійкість відносин та покращення робочого клімату. Цей етап є значущим для забезпечення стійкості відносин та покращення робочого клімату. Розглянемо кілька прикладів психологічної реабілітації:

Групові тренінги та семінари. Організація групових заходів, спрямованих на розвиток комунікаційних навичок, співпрацю та конфліктну розвідку, може сприяти покращенню взаємодії між працівниками. Ці тренінги створюють можливість відкритого спілкування, сприяють побудові довіри та сприйняттю конфлікту як можливості для зростання.

Індивідуальна психологічна підтримка. Надання працівникам можливості отримати індивідуальну психологічну підтримку від професійних психологів чи консультантів може допомогти їм впоратися з емоційними труднощами, що виникли внаслідок конфлікту.

Створення психологічної безпеки сприяє налагодженню сприятливого психологічного середовища в організації, де працівники відчувають підтримку та можливість висловити свої думки та почуття, сприяє психологічній реабілітації.

Залучення до спільних проєктів, зорієнтована на спільну участь у проєктах чи завданнях може зміцнити співпрацю між конфліктуючими сторонами, створюючи спільні цілі та завдання.

Формування системи заохочень включає визнання зусиль і досягнень працівників після вирішення конфлікту може позитивно позначитися на їхньому самопочутті та сприяти психологічній стійкості.

Взагалі, психологічна реабілітація після врегулювання конфлікту є важливим етапом, оскільки допомагає створити позитивне робоче середовище та підтримує психічне благополуччя працівників [21, с. 74].

Узагальнюючи, врегулювання конфліктів як процес психологічного впливу в бізнес-структурах, *зазначимо, що цей процес* вимагає глибокого розуміння психологічних аспектів конфліктів, вміння вибирати ефективні стратегії та використовувати психологічні методи для досягнення позитивних результатів [15,

с.77].

Особливої значущості набуває вибір і використання ефективних технологій та способів вирішення проблеми, оскільки повне вирішення конфлікту збільшує шанси урівноважених відносин між членами групи.

За умов, коли справа доходить до організаційного конфлікту, найкраще, якщо організація має план вирішення конфлікту. Це часто реалізується під час формування чи трансформації організації. План вирішення конфліктів може бути корисним при вирішенні організаційних конфліктів у групі, просто встановлюючи керівні принципи та правила, яким повинен слідувати кожен учасник групи при виникненні конфліктів усередині організації.

У організаційних конфліктах важливо, щоб кожна сторона була відкрита, підтримувала професійний тон та підкріплювала аргументи фактами. Люди, які зберігають професійний підхід та неупередженість під час вирішення організаційного конфлікту, можуть успішніше впоратися з цим конфліктом. Якщо ви зіткнулися з організаційним конфліктом, який не можна вирішити, дотримуючись плану вирішення конфлікту, важливо, щоб учасники звітували перед групою або членом команди з більш високим статусом та більшими повноваженнями, щоб вирішити конфлікт [9, с. 85].

Більшість великих та впливових організацій наймають представників персоналу спеціально для вирішення організаційних спорів. Хоча конфлікт усередині організації може викликати стрес, організації часто необхідно зіткнутися з конфліктом, щоб вона стала сильною та успішною. Після того, як організація зіткнулася з конфліктом, вона повинна працювати, об'єднуючи всіх співробітників, щоб спільно розробити нові плани щодо подолання цього конфлікту для досягнення мети організації.

Якщо справа сягає вирішення конфлікту загалом, успіх слід вимірювати невеликими кроками, а чи не семимильними, щоб гарантувати, що стрес, викликаний конфліктом, не перевантажить членів організації. Тривалі конфлікти робочому місці одна із основних причин емоційного вигоряння і, отже, порушення працездатності. Це ускладнює, а то й унеможливлює продуктивну, творчу та

успішну роботу. Придушення, відкладення потім і боротьба з симптомами – популярні стратегії, але мало що роблять вирішення конфліктів.

Підхід до конфлікту там, де він дійсно виникає, – багатообіцяючий шлях для тих, хто вважає за краще боротися з першопричиною, а не лікувати симптоми. Усунути іскру завжди легше, ніж ціла пожежа. Тому успішна профілактика конфліктів передбачає дотримання цілого ряду психологічних заходів. Фундаментом їх профілактики є організація життєдіяльності групи з урахуванням всіх соціально-психологічних особливостей її складу, спрямовану підтримку сприятливої атмосфери у колективі. Іноді конфлікти вирішуються без вживання конкретних заходів щодо їх вирішення. Наприклад, коли раптово з'являється більша мета. Або коли спільне завдання знайдено і робота над ним зменшує конфлікт чи усуває його. Однак в інших ситуаціях є сенс вжити заходів для вирішення конфлікту [19, с. 85].

У кінцевому висновку слід підкреслити, що впровадження психологічних підходів до врегулювання конфліктів стає джерелом конструктивних рішень та сприяє покращенню загального робочого клімату в бізнес-структурах. Психологічний вплив на працівників сприяє розвитку ефективної командної взаємодії та формує позитивне корпоративне середовище.

2.2 Моделювання стратегії поведінки співробітників у конфліктах

Моделювання стратегії поведінки співробітників у конфліктах є важливим елементом управління та вирішення конфліктних ситуацій в організації. Цей процес включає в себе розробку та імплементацію певних стратегій, спрямованих на ефективне взаємодію та вирішення розбіжностей між працівниками.

Моделювання стратегії поведінки співробітників у конфліктах є важливим елементом управління та вирішення конфліктних ситуацій в організації. Цей процес включає в себе розробку та імплементацію певних стратегій, спрямованих на ефективне взаємодію та вирішення розбіжностей між

працівниками. Розглянемо основні аспекти моделювання стратегій поведінки (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Моделювання стратегій поведінки в конфліктах

Етапи	Опис
Аналіз ситуації конфлікту	Оцінка факторів та природи конфлікту
Визначення цілей та інтересів	Чітке формулювання особистих цілей та інтересів
Вибір стратегії взаємодії	Обрання стратегії уникнення, компромісу, конфронтації чи співпраці
Спільне розроблення плану дій	Розроблення кроків для досягнення спільної згоди
Емоційний інтелект	Розвиток емоційного інтелекту для ефективного керування емоціями
Оцінка результатів	Оцінка ефективності обраних стратегій та досягнутих результатів

Розглянемо детально кожний етап.

– Аналіз ситуації конфлікту

Першим і визначальним етапом в процесі моделювання стратегії врегулювання конфлікту є аналіз конкретної конфліктної ситуації. На цьому етапі співробітники проводять ретельну оцінку та вивчення всіх факторів, які лежать в основі конфлікту, з метою точного визначення його природи. Важливо враховувати різноманітні аспекти, що можуть впливати на конфлікт, такі як особистісні розбіжності або проблеми між групами.

Аналіз факторів, які спричинили конфлікт, дозволяє визначити ключові проблеми та витоки розбіжностей між сторонами. Це важливий етап для зрозуміння коренів конфлікту та створення підґрунтя для подальшого вирішення. Зазначимо, що визначення природи конфлікту (особистісний, міжгруповий і т.д.)

є ключовим аспектом, оскільки різні типи конфліктів можуть вимагати різних стратегій врегулювання [9, с.144].

– Визначення цілей та інтересів:

У процесі моделювання стратегії врегулювання конфлікту, співробітники повинні висвітлити та чітко визначити свої основні цілі та інтереси, пов'язані з вирішенням конфлікту. Це інтегральний етап, оскільки його успішне виконання створює спільний майданчик для відкритого та продуктивного обговорення, спрямованого на знаходження оптимальних рішень. Чітке визначення цілей дозволяє кожній стороні зрозуміти, що важливо для їхнього партнера в конфлікті, та в якому напрямку вони спрямовані. Це сприяє встановленню спільного майданчика взаєморозуміння, де сторони можуть обговорювати свої потреби, аспірації та очікування.

Інтереси визначають те, що є дійсно значущим для кожної сторони, і вони можуть слугувати основою для узгодження та компромісу. Зазначаючи інтереси, співробітники розширюють можливості для творчого вирішення конфлікту, адже це стимулює їхню готовність знаходити спільні рішення.

– Вибір стратегії взаємодії

На основі аналізу конфлікту та визначення цілей, співробітники обирають стратегії взаємодії. Це може бути стратегія уникнення, компромісу, конфронтації чи співпраці, залежно від конкретних обставин (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Стратегії взаємодії

№	Стратегія	Опис
1	Уникнення	Використовується, коли збереження стосунків важливіше, ніж вирішення конфлікту. Співробітники уникають прямих конфліктів і обмежують взаємодію.
2	Компроміс	Застосовується в ситуаціях, коли обидві сторони готові пожертвувати частиною своїх цілей для досягнення загального порозуміння.
3	Конфронтація	Використовується, коли важливо відстоювати свої позиції. Співробітники активно виражають свої думки і домагаються вирішення конфлікту відповідно до своїх інтересів.

4	Співпраця	Застосовується, коли ключове значення має спільне досягнення цілей. Співробітники працюють разом, об'єднуючи зусилля для знаходження оптимального рішення.

– Спільне розроблення плану дій:

На наступному етапі моделювання стратегії врегулювання конфлікту, співробітники активно залучаються до спільної розробки плану дій, спрямованого на ефективне вирішення конфлікту та уникнення подальших протирічь. Цей етап важливий, оскільки він визначає конкретні кроки, які дозволять сторонам досягти спільної згоди та побудувати стабільне взаємовідносини.

Спільна розробка плану дій передбачає активну участь обох сторін у процесі визначення ключових етапів та кроків для вирішення конфлікту. Важливо визначити конкретні завдання, строки їх виконання, а також відповідальних за їх реалізацію.

План дій може містити такі елементи:

– визначення проблеми – чітке формулювання конфліктної ситуації та визначення ключових питань, які потребують вирішення;
– постановка цілей – визначення загальних цілей та специфічних результатів, які сторони хочуть досягти;
– обговорення можливих рішень – врахування різних альтернатив та обговорення їх застосування для вирішення конфлікту;
– узгодження кроків – визначення послідовності кроків, які необхідно виконати для досягнення погодженого результату;
– визначення зобов'язань – призначення конкретних завдань та визначення відповідальних осіб за їх виконання;
– запобігання подальшим конфліктам – розробка стратегій для попередження подальших протирічь та побудови стійких взаємовідносин [33, с. 55].

Спільна розробка плану дій сприяє не лише вирішенню конфлікту, але й формує основу для подальшого плідного співробітництва та сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

– Емоційний інтелект

Ще одним ключовим аспектом у моделюванні стратегії врегулювання конфліктів є активний розвиток емоційного інтелекту співробітників. Емоційний інтелект визначається як здатність розуміти та ефективно управляти власними та чужими емоціями, особливо в ситуаціях конфліктів, а саме:

– розпізнавання емоцій: співробітники повинні вчитися розпізнавати свої власні емоції та емоції інших учасників конфлікту. Це важливо для розуміння джерела конфлікту та взаємодії сторін.
– емпатія та сприйняття чужих емоцій: розвиток емоційного інтелекту передбачає здатність сприймати емоції інших та відчувати їхні потреби та погляди. Це допомагає побачити конфлікт з різних точок зору.
– ефективне управління емоціями: співробітники вивчають техніки для контролю власних емоцій та використання їх конструктивно в конфліктних ситуаціях. Це дозволяє зберігати холоднокровність та об'єктивність під час вирішення непорозумінь.
– комунікаційна ефективність: розвинені навички емоційного інтелекту сприяють покращенню комунікації. Співробітники навчаються висловлювати свої емоції, слухати інших та знаходити спільне мовчання в конфліктних ситуаціях.
– створення сприятливого клімату: здатність емоційного інтелекту допомагає створювати сприятливий психологічний клімат для розв’язання конфліктів. Співробітники формують позитивний настрій та підтримують колективні зусилля [26, с.60].

Емоційний інтелект виступає ключовим фактором в успішному врегулюванні конфліктів, оскільки він сприяє розумінню емоційного фону та сприйняттю різних точок зору, що сприяє конструктивним рішенням.

– Оцінка результатів

Завершальним та критично важливим етапом в моделюванні стратегій врегулювання конфліктів є оцінка ефективності обраних стратегій та досягнутих результатів. Цей етап виступає ключовим для подальшого вдосконалення підходів до управління конфліктами та забезпечення позитивного впливу на психологічний клімат в організації.

- оцінка визначених цілей – під час завершального етапу співробітники оцінюють, наскільки ефективно були досягнуті визначені цілі врегулювання конфлікту. Аналізуються результати та порівнюються з вихідними завданнями для визначення ступеня відповідності.
- аналіз стратегій та тактик – команда проводить детальний аналіз обраних стратегій та використаних тактик. Оцінюється, наскільки вони відповідали конкретній конфліктній ситуації та чи відображали основні принципи конструктивного врегулювання.
- залучення уроків та висновків – на основі отриманих результатів команда виділяє ключові уроки та висновки. Ідентифікуються сильні та слабкі сторони використаних стратегій, а також можливості для подальшого вдосконалення.
- формулювання рекомендацій – на завершальному етапі створюються рекомендації щодо подальшого вдосконалення стратегій врегулювання конфліктів. Враховуються попередні недоліки та ризики, і розробляються дієві рекомендації для подолання майбутніх конфліктів.
- закріплення позитивних зрушень – у випадку успішного вирішення конфлікту важливо закріпити позитивні зміни в колективі. Заохочується використовувати накопичений досвід для підтримання сприятливого психологічного клімату [28, с. 85].

Загальний успіх стратегій врегулювання конфліктів визначається їхньою ефективністю та здатністю сприяти позитивним змінам в робочому середовищі. Оцінка результатів є важливим кроком у процесі неперервного удосконалення управління конфліктами в організації.

Застосування цих інструментів спрямоване на створення здорового та продуктивного робочого середовища, зменшення конфліктів та підтримку психологічного благополуччя працівників (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3

Мета інструментів психологічного впливу на врегулювання конфліктів

Опис	Застосування
Розуміння конфліктів	
Аналіз психології конфліктів, включаючи їхні корені та етапи розвитку, допомагає збільшити усвідомленість причин та засобів їх вирішення.	Забезпечує глибоке розуміння ситуації та допомагає уникати подальших конфліктних ситуацій.
Вибір стратегій психологічного впливу	
Розуміння та вибір оптимальних стратегій психологічного впливу, що базуються на комунікаційних та міжособистісних навичках, сприяє створенню позитивного робочого середовища.	Забезпечує ефективні засоби взаємодії та розв’язання конфліктів на робочому місці.
Визначення психологічних методів врегулювання	
Використання психотерапевтичних підходів та принципів позитивної психології для індивідуального вирішення конфліктів.	Сприяє стабілізації психічного стану працівників та їх успішному адаптуванню до нових умов.
Психологічна реабілітація	
Забезпечення психологічної реабілітації після врегулювання конфлікту для зміцнення психологічного стану працівників.	Підтримує стійкість відносин та поліпшення робочого клімату.
Моделювання стратегій поведінки	
Створення моделей стратегій поведінки учасників конфлікту для попередження подібних ситуацій у майбутньому.	Забезпечує попередження конфліктів та покращує комунікацію між співробітниками.

Отже, моделювання стратегії поведінки співробітників у конфліктах є важливим кроком для забезпечення успішного розв'язання конфліктів та створення позитивного робочого середовища в організації.

2.3 Психологічні технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі

У практиці управління конфліктами необхідно враховувати різноманітні передумови, форми та методи їх вирішення. Для більш глибокого розуміння цієї проблеми важливо вивчити різноманітні методи регулювання конфліктів, оскільки конфлікти можуть мати як раціональний, так і емоційний характер [23, с. 34].

У залежності від цього розрізняють такі підходи до врегулювання конфліктів:

1. Цілеспрямований вплив на причини та умови конфлікту. Цей підхід передбачає активний вплив на корені конфлікту, спрямований на його запобігання або ефективне вирішення. Важливо визначити ключові фактори, що призводять до конфліктів, і розробити стратегії їх усунення.
2. Зміна установок і ціннісних орієнтацій сторін конфлікту/ Цей підхід спрямований на зміну уявлень та цінностей, які лежать в основі конфлікту. Через вплив на переконання і цінності сторін, можна створити новий контекст для спільного розуміння і співпраці.

Ці підходи впроваджуються за допомогою різноманітних методів, серед яких ключові включають:

- Організаційний метод. Застосовується для створення ефективної організаційної структури, яка запобігає виникненню конфліктів або ефективно їх вирішує.
- Соціокультурний метод. Враховує особливості соціокультурного середовища, де виникає конфлікт, і спрямований на створення умов для культурного взаєморозуміння.
- Соціально-психологічний метод. Зосереджений на вивченні психологічних аспектів конфлікту та використанні психологічних стратегій для його розв'язання [31].

Ці підходи та методи сприяють ефективному врегулюванню конфліктів, а також створюють позитивне середовище для співпраці та досягнення спільних цілей.

Психологічна технологія врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі, розглядаючи її як систему дій, представляє собою комплекс концептуальних підходів, стратегій, тактик, форм і методів, що мають на меті побудову позитивних взаємовідносин та ефективне вирішення конфліктних ситуацій. Вона базується на принципах психологічної роботи та використовує різноманітні засоби та прийоми для досягнення гармонії в колективі.

Стратегії психологічної технології включають в себе визначення та розуміння кореневих причин конфліктів, їх проактивне управління та попередження виникнення нових проблем. Також важливим елементом є створення атмосфери взаєморозуміння та довіри серед працівників. Форми і методи психологічної технології можуть включати тренінги з комунікацій, конфліктологічні сесії, індивідуальні консультації та групові діалоги. Вони спрямовані на розвиток навичок спілкування, аналізу власних емоцій та емпатії. Засоби і прийоми психологічної технології можуть включати в себе використання методів активного слухання, конструктивної зворотньої зв'язку та практик об'єднання команди для спільного вирішення проблем.

Усі ці компоненти створюють комплексний підхід до врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі, сприяючи покращенню взаємовідносин, зменшенню напруги та сприяючи досягненню спільних цілей в організації [33, с.85].

Психологічні технології врегулювання конфліктів в бізнес-середовищі включають в себе ряд конкретних методів та прийомів, спрямованих на покращення взаємин між працівниками та підтримку позитивного психологічного клімату в колективі.

1. Тренінги з комунікацій

– розвивають навички ефективного спілкування та вислуховування.
– вчать виявляти та виражати свої почуття та потреби без конфліктів.

– фокусуються на зміцненні комунікаційних зв'язків у команді.

2. Конфліктологічні сесії

– Надають можливість виносити конфліктні ситуації на обговорення.

– Сприяють виявленню кореневих причин конфліктів та розробці стратегій їх вирішення.

3. Індивідуальні консультації

– надають можливість працівникам висловлювати свої турботи та отримувати індивідуальну психологічну підтримку.

– допомагають вирішувати особисті конфлікти та працювати над власним емоційним благополуччям.

4. Групові діалоги

– сприяють виробленню спільного розуміння та згоди всієї команди.

– використовують групові вправи для покращення взаєморозуміння та побудови довіри.

5. Методи активного слухання

– Вчать працівників слухати інших без попереджувальних суджень.

– Сприяють покращенню комунікації та зменшенню непорозумінь.

6. Конструктивний зворотній зв'язок

– забезпечують систематичний обмін відгуками між колегами та керівництвом.

– сприяють постійному вдосконаленню командної роботи та вирішенню поточних проблем.

Ці психологічні технології спрямовані на активне впровадження психологічних принципів у робочий процес, забезпечуючи позитивний вплив на емоційний клімат та психологічний комфорт в організації. Застосування цих методів дозволяє виробити у працівників навички конструктивного взаємодії та сприяє успішному вирішенню конфліктних ситуацій.

Для врегулювання конфліктів використовують різноманітні технології, спрямовані на зміцнення взаєморозуміння та покращення відносин між конфліктуючими сторонами [6]. Деякі з ключових технологій включають:

1. *Зміна налаштувань довіри конфліктуючих осіб:*

- практична емпатія – активне входження в положення партнера, розуміння його труднощів, вираження співчуття та готовності допомогти; це сприяє покращенню взаєморозуміння та зменшенню конфліктних ситуацій
- репутація партнера (респект) – заснована на взаємному повазі та визнанні компетентності та якостей партнера, що сприяє побудові позитивного спілкування;
- демонстрація згоди, а чи не поділу заслуг – відмова від заздрості та образи, спрямована на визнання спільного внеску і зусиль обох сторін;
- підкреслення відмінностей між партнерами – розгляд відмінностей як джерело різноманітності та можливості для взаємного вдосконалення;
- використання методів психологічного погладжування – застосування психологічних прийомів для заспокоєння емоцій та покращення атмосфери спілкування;

Ці технології спрямовані на створення позитивного та взаємовигідного взаємовідношення між конфліктуючими сторонами, сприяючи ефективному врегулюванню конфліктів та підтримці сприятливого робочого середовища [12, с. 89].

2. *Використання прийомів впливу на поведінку опонента (Дж.Бактер, Т. Фабло) включає:*

- *Тактика тиску*

Тактика тиску, що передбачає активне висловлення вимог, вказівок та наказів у відносинах з опонентом, є ефективним інструментом у вирішенні конфліктів. Застосування цієї тактики передбачає чітко сформульовані очікування та вимоги, рішучість виступати з ними та формалізоване встановлення правил. Головною метою тактики тиску залишається досягнення конструктивного рішення конфлікту, а не подальше погіршення відносин. Важливо враховувати контекст та реакцію опонента для ефективного використання цієї тактики.

- *Тактика демонстративних дій*

Тактика демонстративних дій, що передбачає привернення уваги оточуючих до конфлікту, має за мету створення об'єктивного розгляду ситуації шляхом активного залучення уваги інших осіб. Застосування цієї тактики може сприяти нейтралізації напруженості та покращенню обставин для вирішення конфлікту. Важливо здійснювати ці демонстративні дії з розумінням та тактичністю, спрямовуючи їх на досягнення позитивного впливу на хід розв'язання конфлікту.

– *Санкціонування*

Санкціонування, яке передбачає накладення заборони на агресивні дії, включає в себе встановлення обмежень та заборон на конфліктогенні дії сторін. Головна мета цієї тактики полягає в тому, щоб запобігти ескалації конфлікту шляхом активного контролю та обмеження дій, що можуть призвести до загострення ситуації. Санкціонування визначає параметри дозволених та недопустимих дій в рамках конфлікту, сприяючи таким чином зменшенню ризиків і полегшенню процесу розв'язання суперечок [9, с.111].

– *Тактика коаліцій*

Тактика коаліцій спрямована на посилення рангу в конфлікті шляхом поєднання з іншими сторонами. Цей підхід передбачає створення стратегічних союзів з іншими учасниками конфлікту з метою досягнення спільних цілей. Виникає можливість об'єднати ресурси, зусилля та експертизу різних сторін для спільного розв'язання конфлікту. Такий підхід може забезпечити ефективну стратегію, спрямовану на вирішення проблем та досягнення конструктивного взаєморозуміння серед учасників конфлікту.

– *Тактика фіксації своєї позиції*

Тактика фіксації своєї позиції передбачає використання логіки посилення власної сторони в конфлікті. Цей метод включає в себе застосування різноманітних аргументів, таких як переконання, прохання та критика, з метою підсилення власної позиції та досягнення більш сприятливих умов у конфлікті. Через вдале використання цієї тактики, учасники можуть намагатися впливати

на сприйняття своїх ідей та ставлення опонентів, забезпечуючи таким чином більш обґрунтовану та переконливу аргументацію для підтримки своїх позицій.

– *Тактика дружелюбності*

Тактика дружелюбності покликана підкреслити коректне звернення та створити позитивну атмосферу, сприяючи готовності до спільного вирішення проблеми. Цей метод включає в себе доброзичливе спілкування, підсилення загальних цінностей і інтересів, що може сприяти покращенню взаєморозуміння між конфліктуючими сторонами. Дружелюбний підхід може розроблятися для зменшення напруги та сприяння позитивному вирішенню конфлікту, враховуючи інтереси всіх сторін [9, с. 115].

– *Тактика транзакцій*

Тактика транзакцій базується на взаємному обміні благами, обіцянками та поступками між конфліктуючими сторонами з метою досягнення взаємовигідного рішення. Цей метод включає в себе взаємодію та взаємний обмін ресурсами, де обидві сторони можуть робити компроміси та уступки для досягнення загального порозуміння. Тактика транзакцій сприяє виробленню взаємовигідних умов та сприяє конструктивному взаємодії, де обмін ресурсами вважається ключовим для досягнення взаємних цілей та врегулювання конфліктів.

Використання тактик впливу може варіюватися від м'якого до жорсткішого в залежності від обставин та стратегії взаємодії сторін. Ці підходи спрямовані на побудову конструктивних відносин та успішне вирішення конфліктів.

3. Використання психокорекції конфліктної поведінки передбачає використання методів, спрямованих на забезпечення конструктивної взаємодії опонентів на основі самоконтролю емоцій. Ці методи включають:

– *Аутотренінг*

Аутотренінг є ефективним методом психокорекції конфліктної поведінки, орієнтованим на самоконтроль емоцій та покращення психічного стану особи.

Цей підхід базується на саморегулюванні внутрішніх процесів та використанні спеціальних технік для зниження рівня стресу та підтримки психічної стійкості. Однією з ключових складових аутотренінгу є практика релаксації та концентрації. Особа вчиться свідомо контролювати своє дихання, робити глибокі вдихи та видихи для зняття фізичної напруги. Крім того, важливо розвивати здатність концентрації уваги, щоб витримувати емоційний баланс під час конфліктних ситуацій [19, с.158].

Аутотренінг також включає в себе використання позитивних афірмацій та візуалізації. Особа формулює позитивні твердження та уявляє ситуації успіху, що сприяє підтримці позитивного настрою та впевненості у власних силах. Це допомагає створювати оптимістичний внутрішній настрій, необхідний для конструктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях. Загалом, аутотренінг є цінним інструментом для саморозвитку та психологічної стійкості, сприяючи подоланню конфліктів та підтримці здорового емоційного стану.

– *Соціально-психологічна підготовка*

Соціально-психологічна підготовка виступає як важливий елемент психокорекції конфліктної поведінки, спрямований на покращення взаємодії між людьми, зниження рівня конфліктів та забезпечення конструктивних підходів до вирішення непорозумінь. Цей процес включає ряд заходів та методів, спрямованих на розвиток соціальних та психологічних навичок, які сприяють успішному взаємодії та запобіганню конфліктам [44, с. 5].

- ✓ Розвиток емпатії та сприйняття інших. Сприяє здатності розуміти почуття та перспективи інших людей. Це може включати тренування активного слухання, спілкування на важливі для інших теми та розвиток здатності сприймати ситуації з їхнього боку.
- ✓ Навички міжособистісного спілкування. Включають в себе вміння чітко та ефективно виражати свої думки, вибірково використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування та враховувати інші точки зору.

- ✓ Розвиток конфліктологічних навичок. Забезпечує навички визначення коренів конфлікту, вираження своїх потреб та очікувань, а також здатність знаходити компроміси та вирішувати розбіжності.
- ✓ Тренінг управління стресом. Допомагає особам розуміти та ефективно реагувати на стресові ситуації, що можуть виникати в конфліктних сценаріях.
- ✓ Формування навичок співпраці та командної роботи. Розвиває здатність спільно працювати з іншими для досягнення загальних цілей, використовуючи позитивні комунікаційні стратегії.

Соціально-психологічна підготовка спрямована на формування позитивного психологічного клімату, в якому конфлікти розглядаються як можливість вирішення різниць, а не загроза гармонії. Вона допомагає людям розуміти та поважати власні та інших інтереси, сприяючи побудові позитивних відносин.

Способи позбавлення від гніву, які пропонує Джон Скотт, спрямовані на конструктивне вирішення конфліктів та зниження негативних емоцій. Основні техніки включають:

– *Візуалізація*

Візуалізація, як метод позбавлення від гніву, є ефективною технікою, що базується на уявленні та психологічній рефреймінгу. Учасник використовує цей метод, уявляючи себе в ситуації конфлікту чи роздратування, але змінює свою реакцію на спокійну, розумну та конструктивну. Під час візуалізації особа створює в уяві образ себе, якій вдало вдається зберегти емоційний контроль у важкій ситуації. Вона може уявляти, як висловлює свої думки чи діє з обґрунтованістю та спокоєм. Цей процес дозволяє переосмислити та змінити сприйняття ситуації, а також впливати на реакцію на неї [39, с.88].

Висновки до другого розділу

1. Розуміння ефективних стратегій психологічного впливу, сприяння комунікації та розробка конструктивних методів розв'язання конфліктів — це ключові фактори створення сприятливого психологічного клімату в організації. Успішне врегулювання конфліктів передбачає розвиток емоційного інтелекту співробітників, їхню здатність ефективно управляти емоціями в конфліктних ситуаціях. Покладання акценту на психологічну реабілітацію після врегулювання конфлікту є необхідним для зміцнення психічного стану працівників та забезпечення стійкості відносин.

2. Аналіз конкретної конфліктної ситуації є важливим кроком для розуміння природи конфлікту. Співробітники повинні докладно оцінити фактори, що призвели до конфлікту, та визначити його природу, що служить основою для подальшого моделювання стратегії поведінки. Далі, важливим є чітке визначення цілей та інтересів співробітників у вирішенні конфлікту. Це створює спільний майданчик для обговорення та визначення оптимальних рішень. Зокрема, розробка плану дій є ключовою частиною стратегії, яка дозволяє досягти спільної згоди та попередити подальші конфлікти. Виділений аспект розвитку емоційного інтелекту співробітників дозволяє їм більш ефективно розпізнавати та управляти емоціями в конфліктних ситуаціях. Це сприяє побудові сприятливого психологічного клімату та сприяє покращенню загального спілкування в колективі. Завершальним етапом визначено оцінку ефективності обраних стратегій та досягнутих результатів. Цей крок важливий для постійного удосконалення стратегій та покращення взаємодії в команді.

3. Використання психологічних технологій у врегулюванні конфліктів у бізнес-середовищі є ключовим елементом успішного управління взаєминами та підтриманням продуктивної робочої атмосфери. Зазначені технології, такі як стратегії взаємодії, методи конструктивної критики та психокорекції конфліктної поведінки, дозволяють ефективно вирішувати конфлікти, сприяючи сприятливому співробітництву та покращенню робочого процесу. Важливою є здатність працівників та керівництва використовувати ці технології відповідно

до конкретної ситуації, розуміючи принципи конструктивного діалогу та взаємопорозуміння. Застосування психологічних технологій управління конфліктами сприяє формуванню корпоративної культури, спрямованої на досягнення спільних цілей та підтримання високого рівня професійної взаємодії серед персоналу.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Діагностика конфліктних стосунків в умовах бізнесу

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично перевірити ефективність психологічної технології врегулювання конфлікту в бізнес-середовищі**.**

База дослідження: в дослідженні брали участь 60 працівників Київського обласного центру соціально-психологічної допомоги, які були розділені на експериментальну та контрольну групи по 30 осіб в кожній. Віковий діапазон респондентів від 23 до 45 років. Стаж роботи досліджуваних практикуючих психологів за фахом – від 3 до 18 років.

Завдання дослідження:

1. Провести детальний аналіз конфліктних ситуацій, що виникають в умовах бізнес-середовища Київського обласного центру соціально-психологічної допомоги. Визначити основні фактори, які сприяють виникненню конфліктів.
2. Здійснити діагностику ефективності використання психологічної технології врегулювання конфліктів в бізнес-середовищі. Вимірювати зміни в рівні конфліктності та психосоціальному кліматі після впровадження технології.
3. Визначити, як застосування психологічної технології врегулювання конфліктів впливає на професійну діяльність працівників. Оцінювати зміни в ефективності співпраці та роботи колективу.
4. Порівняти результати експериментальної групи, яка застосовує психологічну технологію, з контрольною групою, яка не має доступу до цієї технології. Порівняння має включати рівень конфліктності, психосоціальний клімат та показники ефективності роботи обох груп.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що застосування психологічної технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі призведе до зниження рівня конфліктності та покращення психосоціального клімату серед працівників. Крім того, передбачається, що після впровадження даної технології буде зафіксовано позитивні зміни у роботі колективу та підвищення продуктивності трудового процесу. Гіпотеза покладається на те, що практичне застосування психологічних методик сприятиме зменшенню конфліктів та забезпечить сприятливі умови для ефективної професійної діяльності працівників бізнес-структури.

Для збору первинних даних було підібрано перелік тестових методик (склад та опис методик буде представлено нижче), збір інформації проводився з використанням Google-форм. Застосування Google-форм дозволило надати можливість випробуваним проходити тестування в комфортній обстановці у зручний для них час, у зручному режимі, що було б неможливо під час проведення тестування в іншому форматі. Загалом у тестуванні взяли участь 50 респондентів.

Етапи проведення дослідження:

Перший етап – пошуково-підготовчий. Обґрунтування теми дослідження, вивчення психологічної, психолого-педагогічної літератури, її узагальнення та теоретичний аналіз. Постановка цілей, завдань, визначення об'єкта і предмета дослідження, формування гіпотези дослідження, відбір відповідних методів і методик дослідження.

Другий етап – дослідно-експериментальний. Формування вибірки дослідження. Проведення констатуючого дослідження, якісна і кількісна обробка результатів дослідження, з метою виявлення рівня психологічного здоров'я майбутніх та практикуючих психологів.

Третій етап, контрольно-формуючий, дослідження, в формі розробки програми впровадження психологічної технології врегулювання конфліктних взаємовідносин в бізнес-середовищі; проведено аналіз результатів формуючого дослідження; оцінка ефективності реалізованої програми, розробка

рекомендацій і технологічної карти впровадження програми з психологічної технології врегулювання конфліктних взаємовідносин в бізнес-середовищі.

Аналіз психологічної літератури показує, що на організацію емпіричної роботи впливає система принципів, яка відбиває загальні вимоги до організації та проведення дослідження. У своєму дослідженні ми спиралися на такі принципи:

- принцип системного підходу, що орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта, виділення його внутрішніх зв'язків та відносин;
- принцип особистісного підходу, що передбачає ставлення до респондентів як до особистостей, як до самосвідомих суб'єктів свого розвитку, як до суб'єктів соціально-виховної взаємодії;
- принцип діяльнісного підходу, який узгоджується з фундаментальним науковим становищем у тому, що розвиток особистості відбувається лише у діяльності. Діяльнісний підхід дозволяє розкрити цілі, засоби, а також результат психологічної роботи в рамках проведення діагностики.

Цими принципами ми керувалися під час проведення емпіричної роботи з респондентами.

При підборі методик враховувалися вікові особливості респондентів, їх зразковий освітній і культурний рівень, можливість подальшої статистичної та математичної обробки отриманих даних, адекватність, доступність сприйняття та розуміння методик для респондентів під час дослідження [2, с. 67].

Експериментальне дослідження рівня конфліктних стосунків в організації проводилося з використанням наступних **методик:**

- Методика К.Томаса діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки.
- Методика діагностики маніпулятивних відносин (за шкалою Банта).
- Методика "Шкала психосоціального стресу" Л.Рідер,
- Експрес-діагностика стану стресу Шрайнера

1. Методика К. Томаса діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки (Додаток А)

Мета: вивчити особистісну схильність до конфліктної поведінки, виявити стиль вирішення конфліктної ситуації.

Опис: методика складається з 30 питань, у методиці використано 5 шкал: змагання, співробітництво, пристосування, уникнення, компроміс. Відповідь, яка збігається з ключем і відповідає типу поведінки у конфліктній ситуації, зараховується один бал.

Інструкція: перед вами 30 пар простих тверджень. Кожна думка містить опис можливої поведінки людини в умовах спілкування з іншою людиною. Необхідно читати поспіль два судження: А і Б, і зупинити свій вибір на тому, що найбільше характеризує вашу особисту поведінку. Вибране судження слід зазначити.

Обробка: кількість балів, які набрані за кожною шкалою, дає уявлення про виразність у нього тенденцій до прояву певної стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях. Тест можна використовуватиме дослідження тенденцій групи.

Інтерпретація:

Суперництво - спосіб поведінки в конфліктах, що найчастіше використовується, але найменш ефективний, проявляється в бажанні домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.

Пристосування - протилежне за значенням суперництва означає пожертвування власними інтересами заради іншого.

Компроміс - угода між учасниками конфлікту, досягнута шляхом взаємних поступок.

Ухиляння (уникнення) - відсутність прагнення кооперації, відсутність прагнення досягнення своїх цілей

Співпраця - коли учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін [29].

2. **Методика діагностики маніпулятивних відносин (за шкалою Банта) (Додаток Б)**

«Шкала маніпулятивного ставлення» Банта розроблена для визначення того, наскільки людина прагне висловлювати маніпулятивне ставлення до інших. Опитувальник містить у собі 20 тверджень. Респонденти повинні висловити своє ставлення до тверджень за допомогою шкали, що складається з 5 градацій: «завжди», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи». Результати методики визначають інтенсивність маніпулятивного відношення досліджуваних.

При обробці та інтерпретації результатів тесту бали підсумовуються.

- 80 балів та більше – високий показник маніпулятивного відношення;
- 60-80 балів – середній показник із тенденцією до високого;
- 40-60 балів – середній показник із тенденцією до низького;
- 40 балів та менше – низький показник [41].

3. Методика «Шкала психосоціального стресу» Л .Рідер (Додаток В)

Методика «Шкала психосоціального стресу» Л.Рідера була включена нами до складу дослідження з метою забезпечення більш диференційованого підходу до вивчення психосоціального стресу респондентів. Застосування цієї методики дало можливість визначити рівень стресу, що провокується соціальним оточенням людини. За результатами заповнення шкали Л.Рідера кожного досліджуваного можна віднести до групи з високим, середнім або низьким рівнем психосоціального стресу. Автор методики особливо відзначає, що випробувані з високим рівнем психосоціального стресу потребують психотерапевтичної допомоги. Процедура дослідження за цією методикою полягає в тому, що учасникові анкетування пропонується оцінити, наскільки він згодний з кожним із тверджень. Пропонується шкала оцінок від 4 до 1 балів. Рівень стресу обчислюється за формулою:

Обробка даних тестування: підраховується сума балів за всіма 7 пунктами, яка потім ділиться на 7. Далі отриманий отриманий бал віднімається з 4. В результаті виходить показник стресу за шкалою психосоціального стресу Л.Рідера, який може змінюватись від 0 до 3 балів.

Залежно від отриманих балів психосоціального стресу кожного випробуваного можна зарахувати до групи із високим, середнім чи низьким рівнем психосоціального стресу.

Таблиця 3.1

Рівень стресу

	Високий	Середній	Низький
Чоловіки	2.00 – 3.00	1.00 – 1.99	0.00 – 0.99
Жінки	2.18 – 3.00	1.18 – 2.17	0.00 – 1.17

Випробувані з високим рівнем психосоціального стресу можуть бути віднесені до групи осіб, які потребують отримання психологічної допомоги. Опитувальник складається із 7 питань. Орієнтовний час тестування 3-5 хвилин.

4. Експрес-діагностика стану стресу Шрайнера (Додаток Г)

Методика експрес-діагностики стану стресу К. Шрайнера дозволяє виявити особливості переживання стресу: ступінь самоконтролю та емоційної лабільності в стресових умовах. Методика призначена для людей старше 18 років без обмежень за освітніми, соціальними та професійними ознаками. Значних даних щодо процедури створення та стандартизації методики не виявлено. Опитувальник складається з дев'яти тверджень, на які випробуваний відповідає «так» чи «ні». Методика досить проста в обробці та інтерпретації: підраховується кількість позитивних відповідей та визначається рівень саморегуляції випробуваного у стресових ситуаціях. Опитувальник можна використовувати як у самодіагностиці, так і у роботі практичного психолога [36].

Обробка та інтерпретація результатів. Підрахуйте кількість своїх позитивних відповідей. Кожній відповіді «так» надається 1 бал.

Якщо ви набрали 0-4 бали. Ви поводитесь в стресовій ситуації досить стримано і вмієте регулювати свої власні емоції. Ви не дратуєтесь на інших людей і не налаштовані звинувачувати себе.

Якщо у вас у сумі вийшло 5-7 балів. Ви не завжди правильно поводитесь в стресовій ситуації. Іноді ви вмієте зберігати самовладання, але трапляються випадки, коли ви заводитеся через дрібниці і потім про це шкодуєте. Вам необхідно зайнятися виробленням своїх індивідуальних прийомів самоконтролю у стресі.

Якщо у вас є 8-9 балів. Ви перевтомлені та виснажені. Ви часто втрачаєте самоконтроль у стресовій ситуації та не вмієте володіти собою. Наслідок цього – страждаєте і ви самі, і оточуючі вас люди. Розвиток у себе умінь саморегуляції у стресі – зараз ваше головне життєве завдання.

5. t-критерій Стьюдента

Критерій Стьюдента – це узагальнена назва статистичних тестів, мають розподіл Стьюдента. Найчастіше ці критерії використовуються для перевірки рівності середніх в двох групах. Нульова гіпотеза має на увазі, що середні значення рівні, в іншому випадку приймається гіпотеза зсуву [3, с. 15].

При інтерпретації результату розрахунку t-критерію Стьюдента необхідно скористатися таблицею критичних значень для необхідного рівня значущості α (в даній роботі для α = 0,05). Тоді, коли розраховане значення дорівнює або більше табличного критичного, робиться висновок про статистичну достовірність відмінностей між групами.

Якщо ж розраховане значення менше критичного, то відмінності незначущі. У даній роботі критичне значення t-критерію Стьюдента α = 0,05.

Результати за методикою «Діагностика схильності особи до конфліктної поведінки К. Томаса» було опрацьовано та зведено в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл досліджуваних за домінуючим стилем поведінки у конфліктній ситуації на констатувальному етапі

	ЕГ(експерим.група)		КГ(контрол.група)	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
Суперництво	7	23,33%	6	20%
Співпраця	5	16,66%	6	20%

Компроміс	6	20%	8	26,66%
Уникнення	4	13,33%	6	20%
Пристосування	8	26,66%	4	13,33%

Внаслідок діагностики домінуючого стилю поведінки у конфліктній ситуації було виявлено, що більшості випробуваних у ЕГ властивий стиль пристосування – 8 респондентів (26,66%). У КГ 4 респонденти (13,33%). Цей стиль означає, що людина діє спільно з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою відновлення нормальної робочої обстановки та згладжування атмосфери. У цьому випадку індивід жертвує власними інтересами на користь іншої сторони, але потрібно врахувати, що можна відставити інтереси на деякий час, а не відмовлятися від них повністю. А в більш сприятливій обстановці повернутися до їхнього задоволення за рахунок поступок з боку опонента чи іншим чином. У таких характерних ситуаціях стиль пристосування може бути застосовним: основна мета - відновлення стабільності та спокою, а не вирішення конфлікту; предмет розбіжності не важливий; краще зберегти добрі стосунки з іншими людьми, ніж обстоювати власну думку; недостатньо влади чи шансів перемогти.

Суперництво діагностовано у 7 респондентів ЕГ (23,33%) та 6 респондентів КГ (20%). Такий стиль використовує зазвичай людина, яка має достатній авторитет, сильну волю, владу. Його використовують, якщо результат конфлікту дуже важливий і людина робить велику ставку на правильність свого вирішення проблеми, що виникла; немає іншого вибору і нема чого втрачати; у людини достатньо повноважень для вибору цього кроку; взаємодіючи з підлеглими, віддає перевагу авторитарному стилю.

Негативною стороною даного стилю є те, що стратегія приносить довгострокові результати рідко, у зв'язку з тим, що сторона, що програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, або навіть спробує саботувати його. Крім того, завтра може відмовитися від співпраці той, хто

сьогодні програв. Цей стиль може бути використаний особистих відносинах, оскільки викликає почуття відчуження.

У 6 респондентів ЕГ (20%) та 8 респондентів КГ (26,66%) виявлено стиль компромісу. Суть його полягає в тому, що, йдучи на взаємні поступки, сторони намагаються врегулювати розбіжності. У цьому плані він схожий на стиль співпраці, але діє на більш поверховому рівні, у зв'язку з тим, що сторони чимось поступаються один одному. Найбільш ефективний цей стиль, коли обидві сторони хочуть досягти того самого, проте розуміють, що одночасні бажання нездійсненні. Стиль компромісу має на увазі наявність певних навичок у веденні переговорів, і усвідомлення того, що бажання неможливе повністю. Недолік стилю компроміс виявляється у тому, що одна сторона може поступитися раніше іншої чи перебільшити свої вимоги, щоб потім здатися великодушною. Можливо, жодна сторона не дотримуватиметься рішення у такій ситуації, яка не задовольняє її потреб. Слід зазначити, що й компроміс було досягнуто без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути далеко ще не оптимальним результатом конфліктної ситуації.

При вирішенні конфлікту стиль компромісу можна використовувати в таких умовах: можливе тимчасове рішення, оскільки немає часу для вироблення іншого; задоволення бажання однієї зі сторін має для неї не надто велике значення; компроміс дозволить хоч щось отримати, чим усе втратити; обидві сторони мають однаково переконливі аргументи і мають однакову владу; або інші підходи до вирішення проблеми виявлялися неефективними.

Респондентів, які віддають перевагу стилю співробітництва в ЕГ – 5 (16,66%), у КГ – 6 (20%). Перевагою його є знаходження найбільш прийнятного для обох сторін рішення та створення із опонентів партнерів. Він містить у собі пошук можливості залучити всіх учасників до вирішення конфліктів і досягти задоволення потреб усіх сторін. Цей підхід успішний, як у справах, так і в особистому житті. Доведено, що якщо у виграші залишаються обидві сторони, то їм більше властиво виконувати прийняті рішення, оскільки вони

влаштовують їх у зв'язку з тим, що всі брали участь у процесі вирішення конфлікту.

Такий стиль має на увазі вміння пояснювати свої рішення, вислухати інший бік, стримувати свої емоції. Цей стиль стає неефективним, якщо немає одного з виділених чинників. Стиль співпраці підходить для таких ситуацій:

- основною метою виступає набуття спільного досвіду роботи;
- компромісні рішення не допускаються, оскільки кожен із підходів до проблеми важливий і потрібно знайти загальне рішення; існує наявність тривалих, міцних та взаємозалежних відносин з конфліктною стороною;
- сторонам властива здатність вислуховувати один одного та викладати суть своїх інтересів;
- необхідна інтеграція точок зору;
- посилення особистісної залученості до діяльності.

Респондентів, які віддають перевагу стилю уникнення в ЕГ - 4 (13,33%), в КГ - 6 (20%). Стиль уникнення можна реалізувати в тому випадку, якщо конфлікт не відноситься до прямих інтересів сторін або виникла проблема є не дуже важливою для сторін і у них немає необхідності відстоювати свої права, або ж сторона ні з ким не співробітничає для вироблення рішення і незалучення до нього не відбивається на розвитку конфлікту або просто сторона не бажає витрачати час та сили на її вирішення. Стиль можна використати, якщо стороні необхідно мати справу з конфліктною людиною.

Стиль уникнення може використовувати конфліктуюча сторона, якщо:

- знає, що неспроможна на свою користь вирішити питання, що предмет конфлікту неістотний, якщо порівнювати його з іншими значущими цілями;
- для вирішення проблеми має низький рівень влади;
- передбачає, що вирішувати конфлікт на даний момент небезпечно, у зв'язку з тим, що відкрите порушення теми конфлікту зможуть погіршити ситуацію;

– коли до проблеми задіяні складні з погляду комунікацій люди - скаржники, грубіяни;
– перш ніж прийняти будь-яке рішення сторона ставити за мету виграти час для вивчення ситуації та отримання додаткової інформації;
– співробітники самостійно мають змогу врегулювати конфлікт;
– може погіршити здоров'я розв'язання проблеми тощо.

Цей стиль не є ухиленням від відповідальності, а може бути найбільш підходящим у ситуації, оскільки за цей час вона може вирішитися сама собою, або людина зможе зайнятися нею, коли будете володіти достатньою інформацією і бажанням вирішити її, або це не ті взаємини, які необхідно підтримувати. Наочно результати представлені на Рис. 3.1.

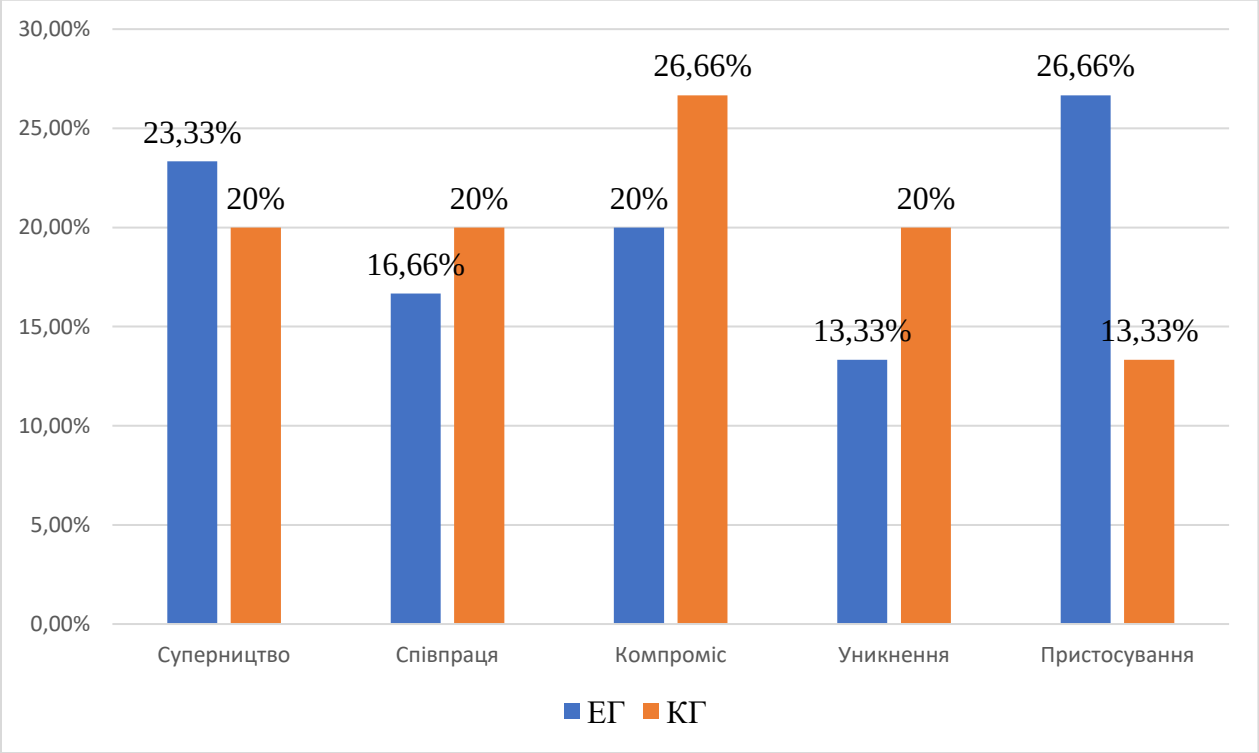


Рис. 3.1 Відсотковий розподіл досліджуваних за домінуючим стилем поведінки у конфліктній ситуації на констатувальному етапі

2. Результати діагностики маніпулятивних відносин (за шкалою Банта).

Таблиця 3.3

Рівні маніпулятивних відносин за шкалою Банта на констатувальному етапі

	ЕГ		КГ	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
низький	5	16,66%	4	13,33%
середній показник із тенденцією до низького	5	16,66%	7	23,33%
середній показник із тенденцією до високого	15	50%	13	43,33%
високий	5	16,66%	6	20%

Згідно Таблиці 3.3 в ЕГ низький рівень у 5 осіб (16,66%), в КГ 4 особи (13,33%). Респонденти з низьким рівнем маніпулятивних відносин схильні уникати активного впливу на інших членів групи. Вони можуть бути більш об'єктивними та відкритими у взаємодії з іншими.

Середній показник із тенденцією до низького 5 осіб (16,66%), в КГ 7 осіб (23,33%). Респонденти на цьому рівні мають певний середній рівень маніпулятивності, але здебільшого утримуються від активних маніпуляцій. Їхня взаємодія може бути більш обачливою та зосередженою на співпраці.

Середній показник із тенденцією до високого 15 осіб (50%), в КГ 13 осіб (43,33%). Респонденти на цьому рівні виявляють певний середній рівень маніпулятивності, проте спостерігається тенденція до збільшення цього рівня. Вони можуть використовувати маніпуляції для досягнення своїх цілей, але це роблять не так інтенсивно, як особи на високому рівні.

Високий рівень 5 осіб (16,66%), , в КГ 6 осіб (20%). Респонденти з високим рівнем маніпулятивних відносин схильні активно використовувати маніпуляції для впливу на оточуючих. Вони можуть бути більш стратегічними та цілеспрямованими у використанні маніпулятивних технік.

Отримані дані також представлені графічно на Рис. 3.2.

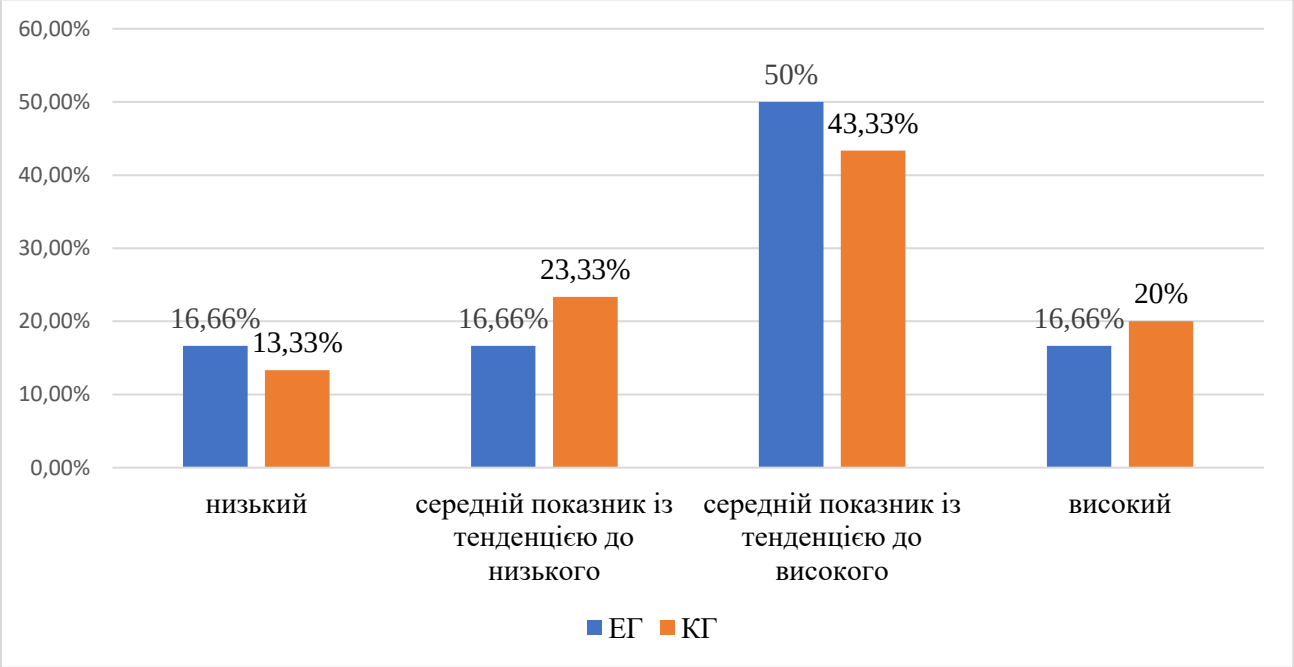


Рис. 3.2 Процентний розподіл маніпулятивних відносин за шкалою Банта на констатувальному етапі

3. Методика Л.Рідера «Шкала психосоціального стресу»

Для аналізу рівня психосоціального стресу, викликаного впливом різноманітних факторів, було використано метод Л. Рідера, а саме «Шкала психосоціального стресу». Результати даного дослідження представлені у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Інтенсивність психосоціального стресу у респондентів за методикою Л.Рідера на констатувальному етапі

Рівень	ЕГ		КГ	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
Низький	8	26,66%	10	33,33%
Середній	14	46,66%	13	43,33%
Високий	8	26,66%	7	23,33%

Результати аналізу інтенсивності психосоціального стресу у респондентів, виміряні за методикою Л. Рідера, свідчать про відмінності між експериментальною та контрольною групами.

У експериментальній групі найчастіше відзначався середній рівень стресу (46,66%), що може вказувати на наявність певних факторів, які впливають на психосоціальний стан респондентів цієї групи. Також слід відзначити, що 26,66% респондентів мали високий рівень стресу, а для 26,66% рівень стресу був низьким.

У контрольній групі найбільше відзначалась середній рівень стресу (43,33%), а також були помітні високі (23,33%) і низькі (33,33%) рівні стресу.

Ці дані вказують на необхідність подальшого аналізу факторів, що впливають на психосоціальний стрес у респондентів обох груп для розробки ефективних стратегій зменшення стресового впливу.

Отримані дані також представлені графічно на Рис. 3.3.

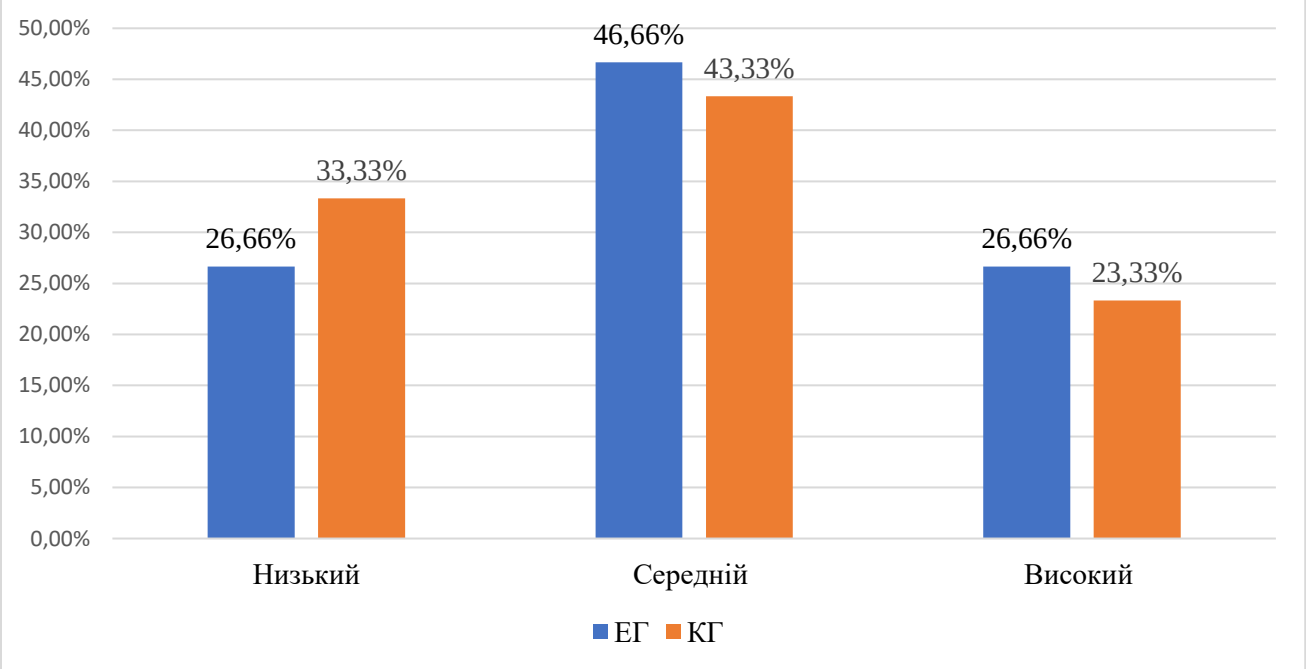


Рис. 3.3 Інтенсивність психосоціального стресу у респондентів за методикою Л.Рідера на констатувальному етапі

4. Експрес-діагностика стану стресу Шрайнера

Результати дослідження за методикою визначення рівня стресу у досліджуваних респондентів за шкалою К. Шрайнера наведено у табл. 3.5 та на рис. 3.4

Таблиця 3.5

Рівні стресу за шкалою К. Шрайнера на констатувальному етапі

Рівень	ЕГ		КГ	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
Низький	7	23,33%	10	33,33%
Середній	13	43,33%	12	40%
Високий	10	33,33%	8	26,66%

Отже, серед респондентів переважає середній рівень стресу 13 осіб (43,33%) в ЕГ, 12 осіб (40%) в КГ. У таких респондентів поведінка в стресовій ситуації контрольована, проте бувають випадки, коли втрачається самоконтроль, настає роздратування, причиною якого є дрібниці, після чого виникає відчуття жалю за свою поведінку. Рекомендацією в даному випадку є вироблення особистих прийомів самоконтролю в стресовій ситуації.

Високий рівень стресу виявлено у 10 осіб (33,33%) в ЕГ, 8 осіб (26,66%) в КГ. Цей стан характеризується виснаженням організму. Самоконтроль у стресовій ситуації втрачається, наслідком чого є страждання самої людини та її оточуючих.

Низький рівень стресу має 7 осіб (23,33%) в ЕГ, 10 осіб (33,33%) в КГ. Поведінка у таких людей в стресовій ситуації є стриманою, проявляється вміння контролювати свої емоції.

Отримані дані також представлені графічно на Рис. 3.4

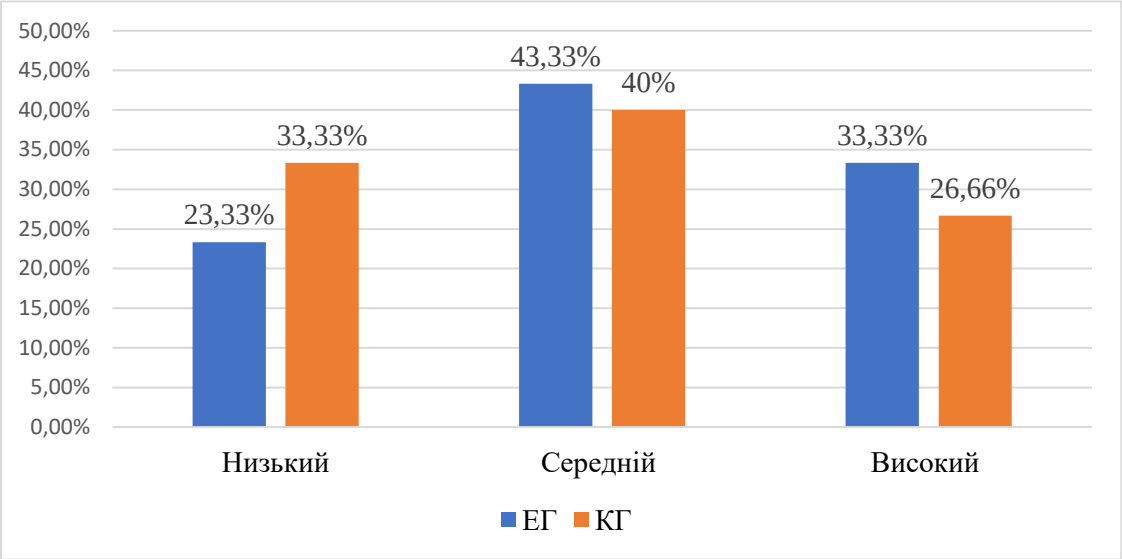


Рис.3.4 Рівні стресу за шкалою К. Шрайнера на констатувальному етапі

Отже, результати діагностики стосунків в умовах бізнесу свідчать про необхідність подальших досліджень та розробки ефективних стратегій врегулювання конфліктів та зниження рівнів психосоціального стресу серед працівників бізнес-організацій.

3.2. Зміст роботи психолога щодо практичної реалізації технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі

Мета програми: практична реалізація технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.

Завдання дослідження:

1. Розробити технологічну карту впровадження практичної реалізації технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.
2. Розробити та випробувати програму практичної реалізації технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі

Складаючи програму реалізації технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі основною метою ми ставили зниження стресу, припускаючи роботу на трьох рівнях:

– індивідуальний рівень, що передбачає вироблення адаптивних форм поведінки співробітника;

- міжособистісний рівень, що передбачає оптимізацію взаємовідносин з колегами, клієнтами, членами сім'ї;
- організаційний рівень, що включає в себе питання оптимізації обстановки на роботі, поліпшення умов праці тощо.

Основна увага приділялася заходам, здійснюваним на індивідуальному (особистісному) рівні.

В умовах сучасного бізнес-середовища, де взаємодія між працівниками, керівництвом, та іншими учасниками підприємницького процесу є неодмінною складовою успішного функціонування організацій, конфлікти є неухильною реальністю. Розв'язання конфліктних ситуацій вимагає від фахівців не лише високої кваліфікації, але й вміння застосовувати ефективні технології врегулювання конфліктів.

Технологічна карта впровадження практичної реалізації технології врегулювання конфліктів в організації включає кілька етапів, які спрямовані на створення позитивної корпоративної культури та оптимізацію міжособистісних відносин. Нижче наведено загальний опис такої технологічної карти:

Етап 1. Аналіз конфліктних ситуацій та визначення потреб

Проведення діагностики:

- Аналіз існуючих конфліктів та їхніх причин.
- Визначення основних аспектів, що потребують уваги.
- Вивчення відгуків працівників.
- Анкетування або інтерв'ю для збору відгуків про власний досвід конфліктів.

Етап 2. Розробка стратегії врегулювання

Формування робочої групи:

- Створення команди з представників різних відділів для забезпечення різноманітності поглядів.
- Спільне визначення цілей.
- Розробка конкретних метоцентрированих завдань для покращення вирішення конфліктів.

Етап 3. Тренінги та розвиток навичок

Проведення навчальних заходів:

- Тренінги з комунікаційних навичок, розвитку емпатії та конструктивного вирішення конфліктів.
- Індивідуальні консультації.
- Надання можливості працівникам отримати конфіденційну допомогу психолога в розв'язанні особистих конфліктів.

Етап 4. Комунікація та залучення персоналу

Створення внутрішньої інформаційної кампанії:

- Запуск інформаційних заходів для роз'яснення нової стратегії та значення врегулювання конфліктів.
- Створення механізмів зворотнього зв'язку.
- Впровадження системи для збору відгуків та ідей щодо ефективності технології.

Етап 5: Оцінка та коригування

Моніторинг результатів:

- Впровадження змін.
- Врахування виявлених недоліків та коригування стратегії на основі отриманих даних.
- Загальний висновок.

Впровадження практичної реалізації технології врегулювання конфліктів у організації вимагає комплексного та систематичного підходу. Зазначена технологічна карта допомагає створити стійку систему врегулювання конфліктів, сприяючи стабільності та підвищенню ефективності організації.

Програма роботи психолога з врегулювання конфліктів в бізнес-середовищі

Метою надання допомоги на міжособистісному рівні є оптимізація взаємин з колегами, клієнтами, членами сім'ї. Соціальна підтримка є важливим засобом у боротьбі зі стресом.

День 1. Аналіз конфліктних ситуацій та постановка завдань

Терапевтична мета:

- встановлення контакту;
- корекція перекручених уявлень про свій стан;
- підготовка до психотерапії.

Ранок:

- Зустріч з робочою групою для аналізу конфліктів минулого та визначення основних чинників.
- Заповнення анкет та формування статистики конфліктів.

Друга половина дня:

- Спільне обговорення результатів та виділення ключових напрямків покращення.
- Визначення конкретних завдань для поліпшення комунікації та вирішення конфліктів.

День 2. Розробка стратегії врегулювання та формування команди

Ранок:

- Сесія брейнштормінгу для створення інноваційних рішень у групі.
- Формування команди з представників різних відділів для подальшої співпраці.

Друга половина дня:

- Визначення стратегії врегулювання та розробка конкретних метоцентрированих завдань для команди.

День 3. Тренінг та розвиток навичок (Додаток Д)

Ранок:

- Проведення тренінгів з комунікаційних навичок, розвитку емпатії та конструктивного вирішення конфліктів.

Друга половина дня:

- Індивідуальні консультації для працівників, спрямовані на розвиток особистих навичок врегулювання конфліктів.

День 4. Комунікація та залучення персоналу

Ранок:

– Запуск інформаційної кампанії щодо нової стратегії та значення врегулювання конфліктів.
– Проведення презентацій та відкритих діалогів.

Друга половина дня:

– Впровадження системи для збору відгуків та ідей щодо ефективності технології.

День 5: Оцінка та коригування

Ранок:

– Проведення моніторингу результатів за попередні дні та збір відгуків від працівників.

Друга половина дня:

– Аналіз отриманих даних та коригування стратегії відповідно до виявлених недоліків.

Така програма спрямована на вивчення та удосконалення міжособистісних відносин в організації за допомогою практичної реалізації технології врегулювання конфліктів. Цей п'ятиденний план враховує комплексність завдань, які допоможуть створити стійку систему вирішення конфліктів та покращити ефективність роботи організації.

Для профілактики конфліктних ситуацій, які є одним з джерел стресу, планується провести тренінг згуртованості колективу, який допоможе оптимізувати взаємодії в ньому.

3.3. Аналіз результатів емпіричного дослідження

З метою підтвердження ефективності програми було проведено повторне дослідження за методиками констатувального експерименту. Результати за повторним проведенням методики «Діагностика схильності особи до конфліктної поведінки К. Томаса» зазначено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Відсотковий розподіл досліджуваних за домінуючим стилем поведінки у конфліктній ситуації на контрольному етапі

	ЕГ		КГ	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
Суперництво	4	13,33%	6	20%
Співпраця	10	33,33%	6	20%
Компроміс	8	26,66%	8	26,66%
Уникнення	2	6,66%	6	20%
Пристосування	6	20%	4	13,33%

На констатувальному та контрольному етапах дослідження виявлено певні зміни в учасників експериментальної групи щодо стратегій вирішення конфліктів. Порівняємо обидва етапи:

– Суперництво: до програми: 23,33%, після програми: 13,33%

Зменшення відсотка суперництва свідчить про те, що учасники стали менше акцентувати свої інтереси в ушкодження інших.

– Співпраця: до програми: 16,66%, після програми: 33,33%

Значне зростання співпраці показує, що програма сприяла розвитку навичок спільної роботи та уникненню конфліктів.

– Компроміс: до програми: 20%, після програми: 26,66%

Певний приріст у використанні компромісу свідчить про готовність знаходити взаємовигідні рішення.

– Уникнення: до програми: 13,33%, після програми: 6,66%

Зменшення використання стратегії уникнення може вказувати на більш відкрите ставлення до вирішення конфліктів.

– Пристосування: до програми: 26,66%, після програми: 20%

Зменшення використання стратегії пристосування може свідчити про бажання зберігати власні позиції.

Наочно результати представлені Рис.3.5

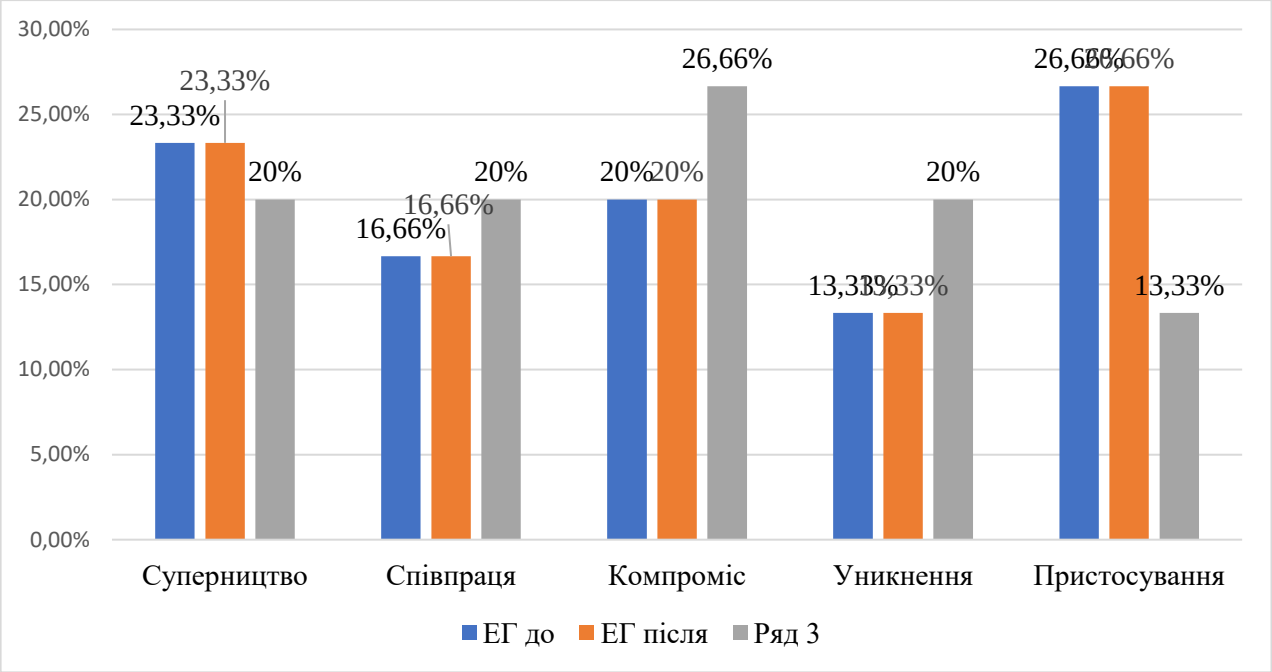


Рис. 3.5 Відсотковий розподіл досліджуваних за домінуючим стилем поведінки у конфліктній ситуації на контрольному етапі

Результати потворної діагностики маніпулятивних відносин (за шкалою Банта).

Таблиця 3.7

Рівні маніпулятивних відносин за шкалою Банта на контрольному етапі

	ЕГ		КГ	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
низький	7	23,33%	4	13,33%
середній показник із тенденцією до низького	9	30%	7	23,33%
середній показник із тенденцією до високого	10	33,33%	13	43,33%
високий	4	13,33%	6	20%

Порівняння результатів учасників експериментальної групи на констатувальному та контрольному етапах дає змогу виявити динаміку змін у рівні конфліктності. Розглянемо ці зміни для кожного рівня конфліктності:

– Низький рівень: до програми: 16,66%, після програми: 23,33%

Збільшення відсотка на низькому рівні конфліктності свідчить про те, що учасники стали більш спроможними у вирішенні конфліктів на невеликому рівні напруги.

– Середній показник із тенденцією до низького: до програми: 16,66%, після програми: 30%

Зростання цього показника може вказувати на тенденцію до вирішення конфліктів на більш позитивному рівні.

– Середній показник із тенденцією до високого: до програми: 50%, після програми: 33,33%

Зменшення відсотка свідчить про те, що програма може впливати на зниження конфліктності середнього рівня.

– Високий рівень: до програми: 16,66%, після програми: 13,33%

Зменшення відсотка високого рівня конфліктності вказує на позитивні зміни учасників, які схильні до інтенсивних конфліктів.

У цілому, результати підтверджують позитивний вплив програми на зниження конфліктності та розвиток конструктивних стратегій учасників експериментальної групи.

Отримані дані також представлені графічно на Рис. 3.6.

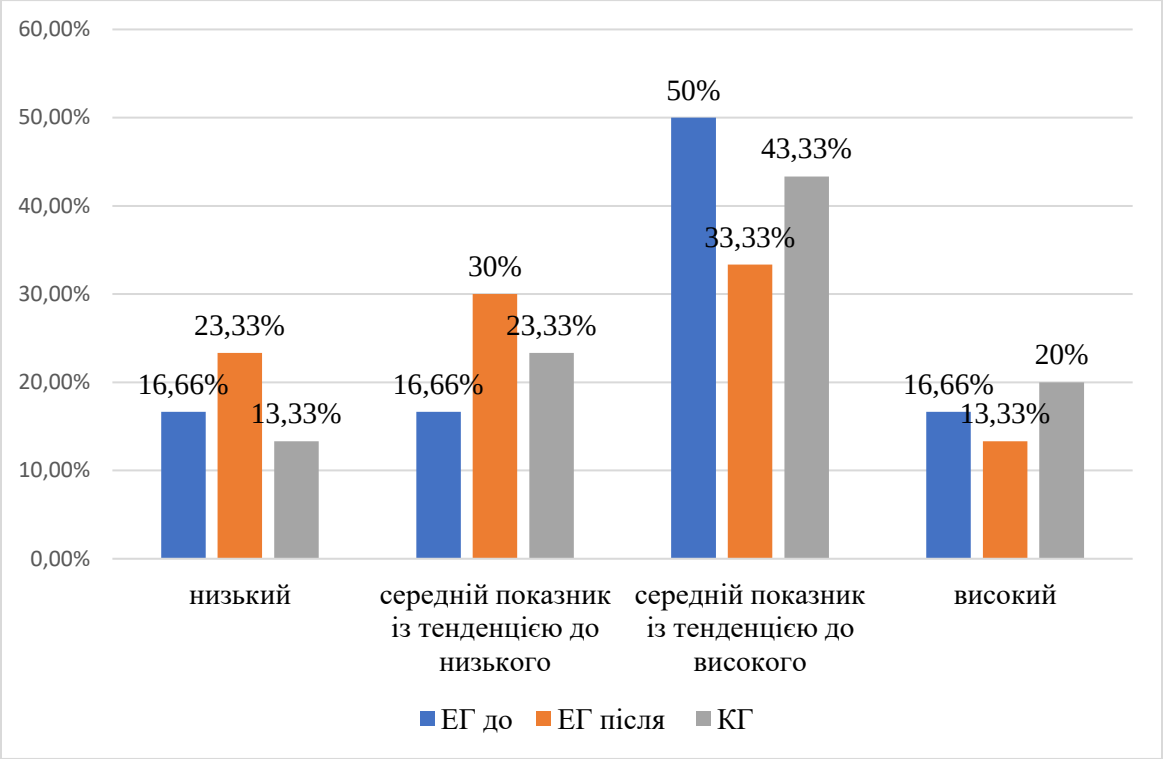


Рис. 3.6 Процентний розподіл маніпулятивних відносин за шкалою Банта на контрольному етапі

Результати повторного дослідження за «Шкалою психосоціального стресу» Л. Рідера представлені у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Інтенсивність психосоціального стресу у респондентів за методикою Л.Рідера на контрольному етапі

Рівень	ЕГ		КГ	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
Низький	13	43,33%	10	33,33%
Середній	12	40%	13	43,33%
Високий	5	16,66%	7	23,33%

Порівняємо зміни в інтенсивності психосоціального стресу у респондентів експериментальної групи на констатувальному та контрольному етапах.

– Низький рівень: до програми: 26,66%, після програми: 43,33%

Збільшення відсотка на низькому рівні стресу вказує на позитивні зміни у спроможності респондентів ефективно управляти стресом.

– Середній рівень: до програми: 46,66%, після програми: 40%

Зменшення відсотка на середньому рівні стресу може вказувати на ефективність програми у зниженні загального рівня напруги.

– Високий рівень: до програми: 26,66%, після програми: 16,66%

Зниження відсотка високого рівня стресу свідчить про позитивні зміни в управлінні стресом учасників.

Отримані дані також представлені графічно на Рис. 3.7.

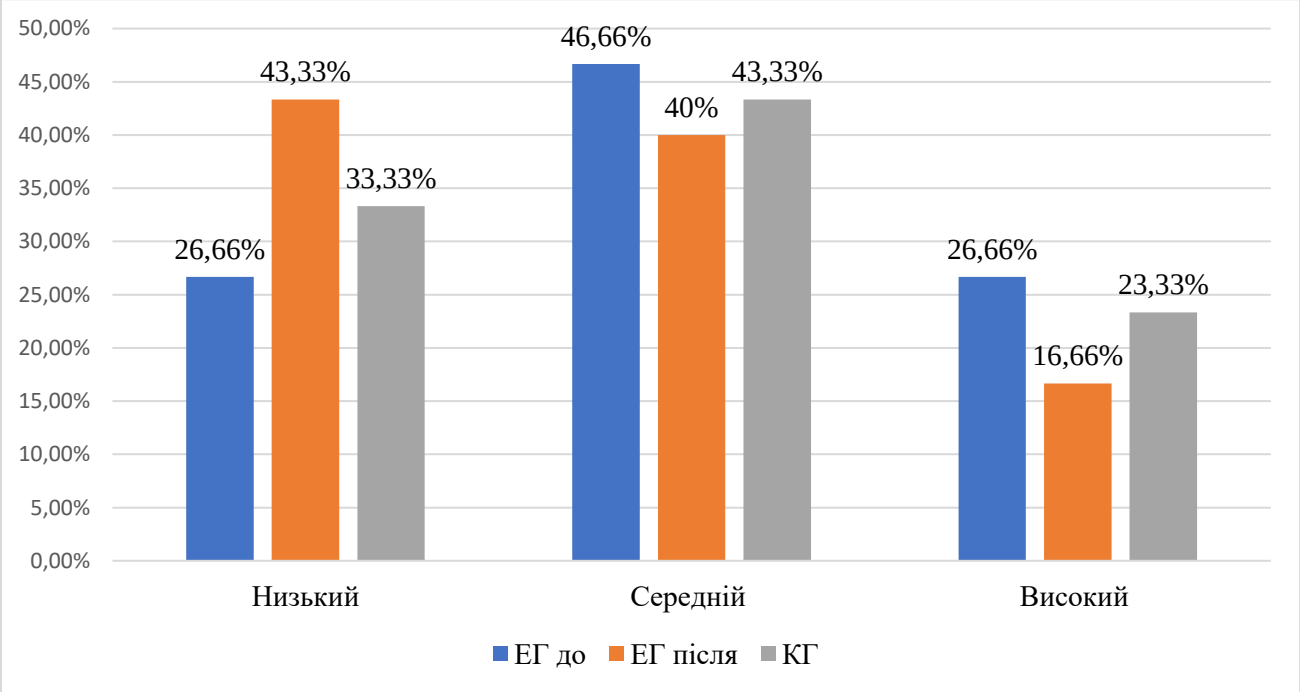


Рис. 3.7 Інтенсивність психосоціального стресу у респондентів за методикою Л.Рідера на контрольному етапі

Узагальнюючи, результати свідчать про ефективність програми у зниженні рівня психосоціального стресу у респондентів експериментальної групи.

Результати повторного дослідження за методикою визначення рівня стресу у досліджуваних респондентів за шкалою К. Шрайнера наведено у табл. 3.9 та на рис. 3.8.

Таблиця 3.9

Рівні стресу за шкалою К. Шрайнера на контрольному етапі

Рівень	ЕГ		КГ	
	Абсолют.	Відносн.	Абсолют.	Відносн.
Низький	13	43,33%	10	33,33%
Середній	12	40%	12	40%
Високий	5	16,66%	8	26,66%

Порівняємо зміни в рівнях стресу за шкалою К. Шрайнера в експериментальній групі на констатувальному та контрольному етапах (Рис.3.8.) :

– Низький рівень: до програми: 23,33%, після програми: 43,33%

Збільшення відсотка на низькому рівні стресу може вказувати на позитивний вплив програми на спроможність учасників ефективно управляти стресом.

– Середній рівень: до програми: 43,33%, після програми: 40%

Невелике зниження відсотка на середньому рівні стресу може свідчити про певне поліпшення в управлінні стресом.

– Високий рівень: до програми: 33,33%, після програми: 16,66%

Значне зменшення відсотка високого рівня стресу свідчить про ефективність програми у зниженні напруги в групі.

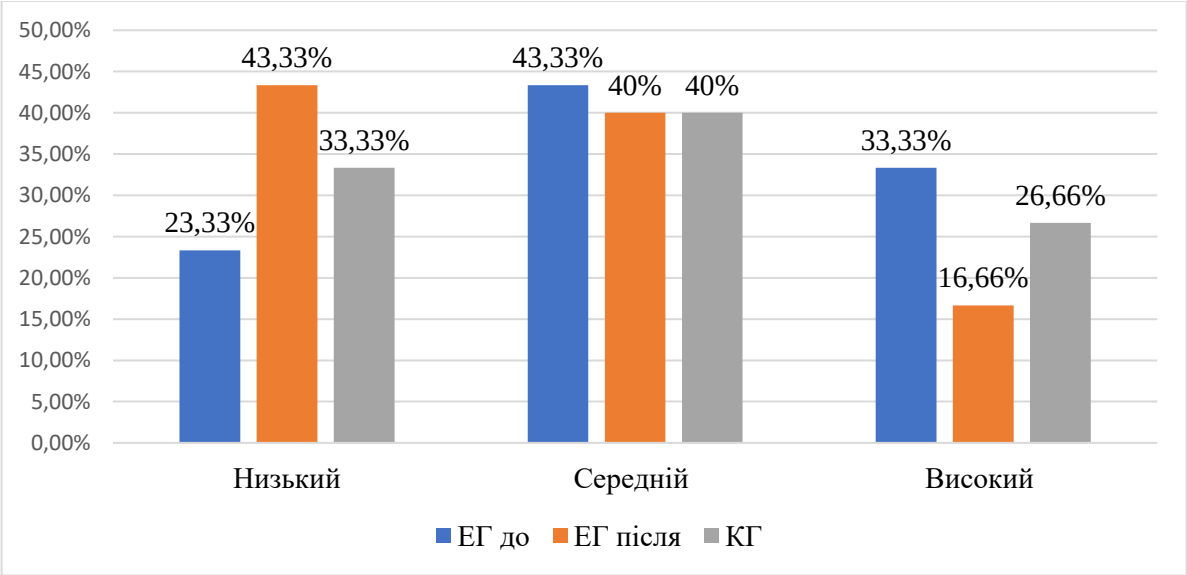


Рис.3.8. Рівні стресу за шкалою К. Шрайнера на контрольному етапі

Узагальнюючи, результати свідчать про позитивний вплив програми на рівні стресу в експериментальній групі.

Для аналізу ми використовували t-критерій Стьюдента оскільки ряд досліджуваних показників не мають нормального розподілу. Рівні значимості, розглянуті в дослідженні, склали p = 0,05. Щоб дізнатися чи розрізняються результати до проходження програми між респондентами ЕГ необхідно обчислити t-критерій Стьюдента (Таблиця 3.10)

Таблиця 3.10

Розрахунок t-критерію Стьюдента

№	Виборки		Відхилення від середнього		Квадрати відхилень	
	В.1	В.2	В.1	В.2	В.1	В.2
1	2	2	-1.67	-1.4	2.7889	1.96
2	2	2	-1.67	-1.4	2.7889	1.96
3	3	1	-0.67	-2.4	0.4489	5.76
4	5	5	1.33	1.6	1.7689	2.56
5	4	4	0.33	0.6	0.1089	0.36
6	5	5	1.33	1.6	1.7689	2.56
7	4	4	0.33	0.6	0.1089	0.36
8	5	2	1.33	-1.4	1.7689	1.96
9	1	1	-2.67	-2.4	7.1289	5.76
10	4	6	0.33	2.6	0.1089	6.76
11	5	5	1.33	1.6	1.7689	2.56
12	3	2	-0.67	-1.4	0.4489	1.96
13	4	5	0.33	1.6	0.1089	2.56
14	7	4	3.33	0.6	11.0889	0.36
15	4	5	0.33	1.6	0.1089	2.56
16	4	5	0.33	1.6	0.1089	2.56
17	7	4	3.33	0.6	11.0889	0.36
18	4	5	0.33	1.6	0.1089	2.56

19	2	2	-1.67	-1.4	2.7889	1.96
20	2	2	-1.67	-1.4	2.7889	1.96
21	3	1	-0.67	-2.4	0.4489	5.76
22	5	5	1.33	1.6	1.7689	2.56
23	4	4	0.33	0.6	0.1089	0.36
25	5	5	1.33	1.6	1.7689	2.56
25	4	4	0.33	0.6	0.1089	0.36
26	5	2	1.33	-1.4	1.7689	1.96
27	1	1	-2.67	-2.4	7.1289	5.76
28	4	6	0.33	2.6	0.1089	6.76
29	5	5	1.33	1.6	1.7689	2.56
30	3	2	-0.67	-1.4	0.4489	1.96

Результат: $t_{Эмп}$ = 2.2

Критичні значення

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2	**2.66**

Отримане емпіричне значення t (0.6) знаходиться в зоні значущості, що свідчить про позитивні зміни в результатах після проходження Програми.

Отже, результати діагностики стосунків в умовах бізнесу свідчать про необхідність подальших досліджень та розробки ефективних стратегій врегулювання конфліктів та зниження рівнів психосоціального стресу серед працівників бізнес-організацій.

3.4 Практичні рекомендації щодо впровадження психологічної технології врегулювання конфліктних взаємовідносин в бізнес-середовищі

В сучасному бізнес-середовищі, де конфлікти та напружені взаємовідносини можуть впливати на ефективність та сприйняття робочого процесу, виникає необхідність розробки ефективних стратегій врегулювання конфліктів. Психологічна технологія врегулювання конфліктів стає ключовим інструментом у забезпеченні позитивного розвитку в організації. У цьому контексті пропонуються практичні рекомендації, спрямовані на впровадження та успішну імплементацію психологічних методів управління конфліктами, які допоможуть створити сприятливу атмосферу в колективі та сприяти підвищенню продуктивності праці. Наші рекомендації базуються на передових психологічних підходах та практиках, спрямованих на підтримання здорової робочої атмосфери та конструктивного взаємодії між працівниками.

1. Встановлення системи регулярного моніторингу конфліктних ситуацій.

Встановлення системи регулярного моніторингу конфліктних ситуацій є ключовим елементом ефективного управління взаємовідносинами в організації. Ця практика спрямована на вчасне виявлення, аналіз та вирішення потенційно конфліктних ситуацій, дозволяючи уникнути їхнього загострення та негативного впливу на робочий процес.

2. Запровадження тренінгів із комунікаційних навичок для всіх працівників.

Запровадження тренінгів із комунікаційних навичок для всіх працівників є стратегічним кроком в розвитку ефективної та сприятливої робочої атмосфери в організації. Ця ініціатива спрямована на поліпшення якісної взаємодії між колегами, сприяння взаєморозумінню та підвищення загальної продуктивності праці.

3. Створення простого та конфіденційного механізму звітування про конфлікти.

Створення простого та конфіденційного механізму звітування про конфлікти є ключовим елементом ефективного управління конфліктами в

організації. Цей механізм спрямований на створення безпечного простору, де працівники можуть висловлювати свої турботи та долати потенційні конфліктні ситуації, сприяючи вчасному та адекватному реагуванню з боку управління.

4. Організація сесій групової роботи для спільного вирішення конфліктів.

Цей підхід передбачає залучення учасників конфлікту до спільного обговорення проблем та пошуку взаємовигідних рішень. Групова динаміка може сприяти виявленню загальних інтересів та спільних цілей, що є ключовим елементом вирішення конфліктів.

Першим етапом організації групових сесій є визначення складу учасників. Це можуть бути прямі сторони конфлікту, керівництво, фахівці з регулювання конфліктів та інші зацікавлені особи. Важливо враховувати різноманітність поглядів та досвіду кожного учасника для забезпечення комплексного розгляду ситуації. Далі важливо визначити час і місце проведення сесій, забезпечити комфортну атмосферу та використовувати спеціалізовані методики для здійснення продуктивного обговорення. Групові сесії можуть включати рольові ігри, круглі столи, креативні завдання та інші формати, спрямовані на активну участь учасників.

Під час сесій важливо розглядати конфлікт з різних точок зору, слухати думки кожного учасника та стимулювати взаєморозуміння. Груповий підхід дозволяє виявити спільні цінності та вирішити питання, що можуть сприяти покращенню взаємовідносин та підвищенню ефективності роботи колективу.

Завершальним етапом є визначення конкретних кроків для реалізації узгоджених рішень та контроль за їх виконанням. Групова робота є потужним інструментом вирішення конфліктів, оскільки вона сприяє взаєморозумінню та спільному побудові позитивних робочих відносин.

5.Запровадження системи заохочень за конструктивне врегулювання конфліктів.

Запровадження системи заохочень за конструктивне врегулювання конфліктів є ключовим кроком для створення позитивного робочого середовища та підтримки конструктивних методів управління конфліктами в бізнес-

середовищі. Перед впровадженням такої системи необхідно провести аналіз типових ситуацій конфліктів в організації та визначити ключові аспекти, які можуть бути заохочені. Це може включати в себе конструктивну комунікацію, спільну роботу над вирішенням проблем, ініціативу у розв'язанні конфліктів тощо.

Далі, створюється система заохочень, яка може включати в себе фінансові та нематеріальні стимули. Наприклад, премії чи бонуси для тих, хто активно приймає участь у врегулюванні конфліктів та пропонує конструктивні рішення. Також можуть бути введені системи визнання та подяки за вдалий внесок у роботу колективу у сфері конфліктології.

6. Створення команди внутрішніх посередників для вирішення невеликих конфліктів на робочому місці.

Запровадження системи заохочень за конструктивне врегулювання конфліктів є ключовим кроком для створення позитивного робочого середовища та підтримки конструктивних методів управління конфліктами в бізнес-середовищі. Перед впровадженням такої системи необхідно провести аналіз типових ситуацій конфліктів в організації та визначити ключові аспекти, які можуть бути заохочені. Це може включати в себе конструктивну комунікацію, спільну роботу над вирішенням проблем, ініціативу у розв'язанні конфліктів тощо. Далі, створюється система заохочень, яка може включати в себе фінансові та нематеріальні стимули. Наприклад, премії чи бонуси для тих, хто активно приймає участь у врегулюванні конфліктів та пропонує конструктивні рішення. Також можуть бути введені системи визнання та подяки за вдалий внесок у роботу колективу у сфері конфліктології.

Висновки до третього розділу

1. Було проведено емпіричне дослідження з метою діагностики конфліктних стосунків в умовах бізнесу та оцінки ефективності психологічної технології врегулювання конфлікту в бізнес-середовищі. Дослідження було спрямоване на аналіз впливу психологічних методик та стратегій на вирішення

конфліктних ситуацій у бізнес-контексті. Важливо визначити ефективність застосування психологічних інструментів у врегулюванні конфліктів, що мають місце серед професійних команд чи управлінських структур. Методологія дослідження включала аналіз психологічних аспектів конфліктології в бізнесі, вивчення практичного використання різних технік врегулювання конфліктів та оцінку їх ефективності. Проведене емпіричне дослідження включало в себе збір та аналіз психометричних даних, опитувальні анкети, а також спостереження за конфліктними ситуаціями в реальних бізнес-умовах.

2. Отримані результати можуть висвітлити ефективність використання психологічних методик у розв'язанні конфліктів у бізнес-середовищі, що може мати практичне значення для управлінських кадрів, психологів та інших фахівців, які працюють у сфері ведення бізнесу. Такий підхід дозволяє збільшити рівень розуміння та ефективності врегулювання конфліктів у бізнес-організаціях.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки.

1. Науково-психологічний аналіз врегулювання конфлікту сприяє глибокому розумінню механізмів виникнення, розвитку та розв'язання конфліктів, а також визначенню оптимальних стратегій впливу на них. Здобуті знання про психологічні аспекти конфлікту, його вплив на поведінку та емоційний стан особистості важливі для практичного застосування в різних сферах життя, включаючи бізнес, освіту, медицину та соціальну сферу. Розробка ефективних технологій та методик врегулювання конфліктів є ключовим завданням для забезпечення конструктивного взаємодії між особистостями та групами.

2. Застосування високотехнологічних інструментів та програмних рішень дозволяє ефективно виявляти, аналізувати та вирішувати проблеми, що виникають у команді чи між партнерами. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і створенню більш сприятливого робочого середовища. Зокрема, використання технологій дозволяє ефективно впроваджувати системи медіації, електронного документообігу та аналізу даних, що сприяє раціональному та оперативному вирішенню конфліктів у бізнес-середовищі.

3. Визначення психологічних механізмів, що стоять за конфліктами, дозволяє краще розуміти мотивації та взаємини між працівниками. Сприйняття емоційного контексту конфліктів, врахування індивідуальних особливостей співробітників та здатність до емпатії визначають успішність вирішення проблем. Особливу роль відіграє лідерська психологія, здатна впливати на колектив, підтримуючи конструктивний підхід до врегулювання конфліктів. Такий психологічний підхід допомагає створити сприятливу атмосферу в колективі, підвищити комунікаційні навички та побудувати відносини, спрямовані на спільний успіх бізнес-організації.

4. Здатність розуміти та впливати на психологічний стан працівників, а також врахування їхніх індивідуальних особливостей визначають ефективність стратегій вирішення конфліктів. Процес психологічного впливу передбачає використання різноманітних методів, таких як тренінги з комунікацій, розвиток навичок міжособистісного взаємодії, побудова психологічної безпеки в колективі. Важливо також враховувати психологічний клімат у команді та створювати умови для вираження та вирішення конфліктів без негативного впливу на емоційний стан працівників. Цей підхід сприяє не лише вирішенню конфліктних ситуацій, а й створенню позитивного психологічного клімату, що сприяє підвищенню ефективності роботи та загальному успіху бізнес-структури.

5. Моделювання таких стратегій дозволяє працедавцям та керівникам аналізувати та прогнозувати можливі варіанти ведення конфліктів співробітниками, а також визначати оптимальні методи врегулювання. Спільне врахування особистісних рис, комунікативних навичок та мотиваційних чинників сприяє побудові ефективних стратегій, спрямованих на досягнення конструктивних результатів. Застосування моделей поведінки у конфліктних ситуаціях розширює розуміння причин інцидентів та допомагає вирішувати їх на основі виважених та адаптивних підходів. У кінцевому підсумку, ефективне моделювання стратегій поведінки у конфліктах сприяє підвищенню рівня комунікації, покращенню взаємин в колективі та сприяє створенню сприятливого робочого середовища для досягнення загальних цілей бізнес-організації.

6. Психологічні технології надають можливість глибокого аналізу та розуміння психологічних аспектів конфліктів, сприяючи не лише їх вирішенню, але й передбаченню та проактивному управлінню конфліктними ситуаціями. Застосування інструментів віртуальної реальності, штучного інтелекту та аналізу великих даних в реальному часі дозволяє виявляти та вирішувати проблеми на ранніх етапах. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності комунікації, покращенню взаємин між працівниками та забезпечує створення

психологічно здорового робочого середовища. Психологічна технологія врегулювання конфліктів виявляється не лише інструментом розв'язання проблем, але і ключовим елементом стратегічного управління, що сприяє стійкості та успіху бізнес-середовища в сучасному конкурентному світі.

7. З метою емпіричної перевірки ефективності психологічної технології врегулювання конфлікту в бізнес-середовищі було проведено дослідження на базі Київського обласного центру соціально-психологічної допомоги. Емпіричні результати дозволили зробити висновок, що застосування психологічних технологій врегулювання конфліктів значущо поліпшує психосоціальний клімат в організації. Експериментальна група, яка пройшла тренінг з використання цих технологій, виявила суттєве зменшення рівня конфліктності та покращення комунікаційних навичок порівняно з контрольною групою. Такий підхід підтверджує теоретичні передумови ефективності психологічної технології врегулювання конфліктів, визначаючи її як важливий інструмент для досягнення гармонії та продуктивності в бізнес-середовищі. Такі результати відкривають перспективи для широкого впровадження психологічних технологій у практику управління конфліктами та формування позитивного психологічного клімату в організаціях.

8. Практичні рекомендації також включають в себе встановлення чіткої системи комунікації, що сприятиме відкритому обміну інформацією та розвитку емпатії серед співробітників. Забезпечення доступу до ресурсів та інструментів для самостійного вирішення конфліктів також визначається як ключовий елемент успішної імплементації психологічної технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алєксєєнко Н. В. Конфліктологічна компетентність майбутнього інженера: теорія і практика. Директор школи, ліцею, гімназії : Всеукраїнський науково-практичний журнал. Спец. тематич. вип. «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». Київ : Гнозис, 2019. № 2. Том I (24). С. 181-190.
2. Александрова, Е.В. Соціально-трудові конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
3. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2018. 340 с.
4. Анцупов А.Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496 с.
5. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
6. Боковець В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. 2021.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf
7. Багрецов С.А. Психологічні аспекти формування організаційної взаємодії. Журнал практичного психолога. 2017. №4. С. 70-75.
8. Бакуменко В.Д. Технологія прийняття управлінських рішень. К.: Вид-во НАДУ, 2018. С. 15-18.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
10. Волянюк Н.Ю., Ложкін Г.В. та ін. Психологія наукової діяльності. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 91-145; 63, 91
11. Вінс В. А. Переживання кризових станів у перехідні періоди як проблема наукового пізнання. Гуманітарний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного інституту імені Григорія Сковороди:

Науковотеоретичний збірник. Переяслав-Хмельницький. 2014. Вип. 1. С. 153-259.

12. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського/ Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. 2008. № 9 (87). С. 86-91
13. Галецька І. Психологія благополуччя: теорія і практика. Л.: Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 338 с.
14. Гончаренко Н. В. Психологічні чинники збереження благополуччя майбутніх лікарів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.. психолог. наук за спец. 19.00.04. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка, 2015. 28 с.
15. Глазько, І. М. Методи вирішення конфліктів на підприємствах індустрії туризму.Національний університет «Чернігівська політехніка». Чернігів, 2019. 95 с.
16. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2018. 304 с.
17. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2015. 280 с.
18. Дзюба Т. М. Психологія дорослості з основами геронтопсихології. Навч. посіб. для студ. вищих навч. Закладів. К.: Видавничий Дім «Слово», 2013. 264 с.
19. Дацко Н.В. Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу торговельного підприємства. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць. Львів : Вид-во Львівської КА, 2008. 356 с
20. Дзяна О. С. Роль конфліктологічної компетентності у структурі конфліктологічної культури. Забезпечення наступності змісту в системі ступеневої вищої та післядипломної освіти: українські традиції та європейська практика: збірник наукових праць І Всеукраїнського науково-методичного семінару. Хмельницький: Поліграфіст-2, 2011. 234 с.

21. Калениченко Р. А., Харіна О. Є., Доценко К. М. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів : навч. посіб. Ірпінь, 2018. 308 с.
22. Липовська О.А., Письменний І.В. Психологія управління : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 198 с. URL : http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Psykholohiya_upravlinnya.pdf
23. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для респондентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
24. Мостенська Т. Л. Корпоративне управління : підручник. К. : Каравела, 2008. 384 с.
25. Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: тези І Міжнародної науковопрактичної онлайнконференції, 15-17 жовтня 2020 р. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2020. 234 с.
26. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
27. Психологія конфлікту: комплекс навч.-метод. забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей / Укл.: М. О. Кононець. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 48 с.
28. Психологія управління: курс лекцій для респондентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2018. – 179 с.
29. Позднякова Л. О. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 75 с.
30. Петрінко В.С. Конфлітологія: курс лекцій, енциклопедія, програма : навч.посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
31. Ратніков В.П. Ділові комунікації: підручник. 2018. URL: https://stud.com.ua/64207/menedzhment/zapobigannya_profilaktika_konfliktiv#78.

32. Рейдерство в Україні (2021). Електронний ресурс. URL: https://opendatabot.ua/open/raiders
33. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
34. Сивогракова З. А., Алєксєєнко Н. В. Психологія конфліктів. Соціальнопсихологічний вимір управління конфліктами: Конспект лекції. – Харків: УкрДУЗТ, 2020. 52 с.
35. Тагановська С.В. Зв'язок емоційного інтелекту із стратегіями поведінки у ситуації конфлікту . Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра спеціальності «Психологія». Національний авіаційний університет. Київ, 2022. 30 с.
36. Тєлєгіна Д. М., Цимбал А. В, Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і
37. управління: Зб. наук. праць. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14.
38. Терлецька Л. Основи психології спілкування. К.: Академія праці і соціальних профспілок України, 2018. С. 5-18.
39. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
40. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для респондентів спеціальності 073 − менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 72 с.
41. Ходаковський Є.І. Психологія управління. К. : Центр навч. літ-ри, 2011. 664 с.
42. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал", 2019. С. 67-76.

43. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М. Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.
44. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2017. 52
45. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.
46. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів, підручник. 2018. 168с. URL:https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv
47. Woodhouse Tom Peacekeeping and International Conflict Resolution. Peace Operations Training Institute, 2020. 262 p
48. Abell P. Model Building in Sociology. L. : Weidenfeld & Nicolson, 1971. 253 p.
49. Rex J. Key Problems of Sociological Theory . L. : Routledge & Kegan Paul, 1961. 260 p.
50. Boulding K. Conflict and Defence. A General Theory . N.-Y. : Harper & Row, 1962. 349 p.
51. Connell R.W. Ruling Class, Ruling Culture: Studies of Conflict, Power and Hegemony in Australian Life . Cambridge : Cambridge University Press, 1977. 250 p.
52. Collins R. Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science. New York : Academic Press, 1975. 271 p.
53. Cohen P.S. Modern Social Theory. L. : Heinemann Educational Books, 1968. 295 p.
54. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California : Stanford University Press, 1965. 350 p.
55. Dahrendorf R. Toward a Theory of Social Conflict. Journal of Conflict Resolution. 2008. Vol. 2, № 6. P. 170183
56. Dougherty J. Contending Theories of International Relations. N.-Y. : Harper & Row, 1971. 348 p.

57. Lee Ross, Richard E. Nisbet. The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology. URL: https://books.google.com.ua/books?id=PHbrAwAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
58. Lewin K. Resolving social conflicts. URL: https://ia902905.us.archive.org/15/items/in.ernet.dli.2015.197012/2015.197012.Resolving-Social-Conflicts_text.pdf
59. Rubin J.Z. Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. N.Y. : McGraw-Hill, 1998. 368 p.
60. Rapoport A. Mathematical Models in the Social and Behavioral Sciences. N.-Y. : John Wiley & Sons, 1983. 507 p.
61. Skinner B.F. Methods and theories in the experimental analysis of behavior. URL: https://www.researchgate.net/profile/James-Townsend/publication/247371100_Psychology_Toward_the_mathematical_inner_man/links/573b8c5c08aea45ee840660a/Psychology-Toward-the-mathematical-inner-man.pdf